

## AUFsätze

liegend und sachlich gerechtfertigt, auch in diesem Fall den Tatbestand des § 1 Abs. 2 Nr. 6 ZAG als nicht erfüllt anzusehen. Gleiches gilt aus den vorgenannten Gründen auch für die Fallgruppe des § 1 Abs. 2 Nr. 2 ZAG. Dass nach Ansicht der BaFin diese Vorschrift nicht einschlägig ist, zeigt deutlich die Tatsache, dass sie die Anwendbarkeit des § 1 Abs. 2 Nr. 2 ZAG in ihrer Stellungnahme nicht einmal in Betracht gezogen hat.

Für die Auffassung der BaFin, dass eine Erlaubnispflicht dann nicht besteht, wenn die Zahlungsabwicklung ausschließlich zusammen mit und als Nebendienstleistung zur Lohnabrechnung erbracht wird, spricht auch die Zahlungsdiensterichtlinie<sup>5</sup> selbst. Denn nach Erwägungsgrund 6 der Zahlungsdiensterichtlinie soll die Anwendung der Richtlinie auf Zahlungsdienstleister beschränkt werden, deren Haupttätigkeit darin besteht, für Zahlungsdienstnutzer Zahlungsdienste zu erbringen. Die Auslegung der BaFin, dass der Tatbestand des § 1 Abs. 2 Nr. 6 ZAG bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs als bloße Nebendienstleistung zur Lohnabrechnung nicht erfüllt ist, entspricht somit auch dem Willen des Richtliniengabers. Weiterhin verfolgt die Zahlungsdiensterichtlinie und das diese umsetzende ZAG insbesondere das Ziel, den schwarzen Kapitalmarkt durch eine verbesserte Aufsicht zu bekämpfen, die einen wesentlichen Beitrag für die Integrität des deutschen Finanzplatzes leisten soll<sup>6</sup>. Es wäre deshalb völlig überzogen und mit dem Anliegen der Zahlungsdiensterichtlinie nicht zu vereinbaren, Freiberufler wie Steuerberater auch in den genannten Fällen, bei denen die Zahlungsabwicklung eine bloße Nebendienstleistung darstellt, einer Erlaubnispflicht zu unterstellen.

5 Richtlinie 2007/64/EG v. 13. 11. 2007 über Zahlungsdienste im Binnenmarkt, ABlEU Nr. L 319, 1, 2.

6 BR-Drs. 827/08, S. 43.

Darüber hinaus ist eine solche einschränkende Auslegung auch aus verfassungsrechtlichen Gründen geboten. § 9 Satz 1 Nr. 1 ZAG bestimmt, dass eine beantragte Erlaubnis von der BaFin zu untersagen ist, wenn der Antragsteller keine juristische Person oder Personenhandelsgesellschaft ist. Hieraus folgt, dass bei Annahme einer Erlaubnispflicht alle Steuerberater, die ihren Beruf in Einzelpraxis oder Sozietät ausüben, entweder die Abwicklung des Zahlungsverkehrs im Zusammenhang mit der Lohnabrechnung unterlassen oder ihre Praxis als Steuerberatungsgesellschaft anerkennen lassen müssten<sup>7</sup>. Da der BaFin bei Fehlen einer entsprechenden Erlaubnis weitgehende Eingriffs- und Ermittlungsbefugnisse bis hin zur sofortigen Einstellung des Geschäftsbetriebs (§§ 4, 5 ZAG) zustehen, würde eine solche Erlaubnispflicht einen unverhältnismäßigen Eingriff in die Berufsfreiheit der betroffenen Steuerberater darstellen. Bei der gebotenen verfassungskonformen Auslegung ist daher der Tatbestand des § 1 Abs. 2 Nr. 6 ZAG in der von der BaFin vorgenommenen Weise einzuschränken.

## 5. Zusammenfassung

Steuerberater unterliegen bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs für ihre Mandanten im Rahmen der Lohnabrechnung – soweit es sich nur um eine Nebendienstleistung zur Lohnabrechnung handelt – nicht der Erlaubnispflicht nach § 8 Abs. 1 ZAG. Wie die BaFin klargestellt hat, erbringen Steuerberater in diesem Fall keine Zahlungsdienste nach § 1 Abs. 2 ZAG, so dass sie auch keine Zahlungsinstitute i. S. des ZAG sind. Erfreulich ist, dass die BaFin dies nun eindeutig klargestellt hat, sodass für die Berufsangehörigen in dieser Frage Rechtssicherheit besteht.

7 Feiter, NWB, Heft 31/2010, 2468.

## Die attraktive Steuerkanzlei

### Teil 1: Was Mandanten wirklich wollen

Von Dieter Lutz, Kehl/Straßburg\*

Der traditionelle Fokus der Steuerberater auf Steuerdeklaration und Steuervermeidung hat sich seit Jahrzehnten kaum verändert. Wenn es die Steuerkanzleien schaffen, sich auf die wirklichen Bedürfnisse des Mandanten auszurichten – d. h. auch weniger zu reagieren und mehr zu agieren – und sich vom „Vergangenheitsbewältiger“ über den „Gegenwartshelfer“ zum „Zukunftsgestalter“ weiterzuentwickeln, haben sie beste Erfolgchancen – trotz verstärkten Wettbewerbs durch andere wirtschaftsberatende Berufe<sup>1</sup>.

### 1. Mandanten-Orientierung als Problemlösung

Hierzulande bieten eine unüberschaubare Menge kleiner und mittelgroßer Steuerkanzleien ihre Dienste in guter Qualität an,

aber nur ein kleiner Bruchteil verfügt über die Dynamik, sich zu einem professionellen Know-how-Unternehmen zu entwickeln. Der Unterschied zwischen den sehr erfolgreichen und den nur durchschnittlichen Kanzleien heißt Attraktivität. In diesen attraktiven Kanzleien verbinden sich fachliche, unternehmerische und kommunikative Kompetenz in idealer Weise.

Eine attraktive Steuerkanzlei bedingt eine mandantenorientierte Kanzleiführung, die das Interesse des Mandanten in den Mittelpunkt stellt. Seine Aktivitäten aber lediglich an den artikulierten und mutmaßlichen Bedürfnissen und Interessen der Mandanten auszurichten, reicht nicht aus; damit würden Steuerberater weiterhin in der Position der bloß Reagierenden bleiben. Modernes Kanzleimanagement geht einen Schritt weiter und nimmt die Chancen der Marktbeeinflussung wahr, die das Marketinginstrumentarium bietet. In diesem Sinne können Kanzleien aktiv schöpferisch werden und die Marktbedingungen, die Beziehungen zu ihren Mandanten und potentiellen Mandanten, so gestalten, dass sie ihren Zielvorstellungen entsprechen.

Würde sich die Erneuerung in der Anpassung an die Bedürfnisse der Mandanten erschöpfen, so würde dies heißen, dass jedes Mal, wenn ein Bedürfnis festgestellt wird, dem Mandanten ein entsprechendes Leistungsangebot gemacht werden müsste. Wenn die geforderte Leistung noch nicht Teil der Leistungspa-

\* Dieter Lutz, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, leitet für die ERC Lutz Business Coaching AG Seminare und Entwicklungsprogramme für Steuerkanzleien. Er ist Autor der Bücher „Marketing für Steuerkanzleien“ (Verlag C.H. Beck 1995), „Lust auf Zukunft – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater“ (2009) und „Die attraktive Steuerkanzlei“ (September 2010).

1 Vgl. Lutz, „Marketing für Steuerkanzleien“, 1995, S. 9 f.

## AUFSÄTZE

lette ist, wäre die Kanzlei gezwungen, zunächst in die Entwicklung einer solchen zu investieren, mit dem Risiko, dass der potentielle Auftraggeber es dann doch nicht annimmt, weil er sich dieses Bedürfnisses oder der Dringlichkeit seines Problems noch nicht bewusst ist.

Gerade im Dienstleistungsbereich besteht die Aufgabe der Innovation des Marketings darin, auf der potentiellen Auftraggeberseite das Bewusstsein für ein Bedürfnis oder eine besondere Problemsituation erst zu schaffen. Dies ist insbesondere in der Steuerberaterbranche notwendig und auch völlig legitim, da infolge der Komplexität und der häufigen Änderungen in unserem Fachgebiet vom durchschnittlichen Mandanten nicht erwartet werden kann, dass er neue Bedarfssituationen sogleich erkennt. Im Grunde kann er nur auf die Leistungsangebote reagieren, die wir ihm unterbreiten. Mandantenbefragungen zeigen regelmäßig, dass gerade die mittelständischen Unternehmer von ihrem Steuerberater erwarten und fordern, er solle auf sie zugehen, und dass sie die „vornehme Zurückhaltung“ der meisten Kollegen bemängeln.

Was hat Steuerkanzleien bis heute davon abgehalten, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und das Leistungsprogramm zu erneuern?

Es war bisher nicht notwendig, sich näher damit zu befassen. Die Aufträge der Mandanten, insbesondere im Bereich der Deklarationsberatung, beruhen auf gesetzlichen Verpflichtungen und fielen den Kanzleien in der Vergangenheit ganz von alleine in den Schoß. Das Steuerberatungsmonopol errichtete eine Art „Schutzzaun um ihr Geschäft“, und der nur in Ansätzen spürbare Wettbewerb innerhalb des Berufsstandes wurde durch Standesrichtlinien und Berufsgrundsätze weitgehend eingeschränkt und reglementiert. Durch das starke Wachstum der Wirtschaft über viele Jahrzehnte, insbesondere auch durch die Wende, war der Berufsstand von einer Marktsättigung weit entfernt. Heute ist die Situation eine andere.

Jede Dienstleistung, die die Steuerkanzlei anbietet, muss beim Mandanten eines seiner Probleme lösen. Je größer das jeweilige Problem, desto größer sind die Akzeptanz und die Nachfrage, wenn die Dienstleistung genau dieses Problem löst. Jede Problemlösung ist zugleich eine Marktchance, die Umsatz und Gewinn verspricht. Viele Menschen neigen dazu, Problemen aus dem Wege zu gehen. Der marketingorientierte Berater macht es anders – er nutzt die Chancen, die sich hinter den Problemen verbergen. Das brennendste Problem lässt sich nur im direkten Kontakt mit den Mandanten erfahren.

Den Mandanten in den Mittelpunkt aller unternehmerischen Aktivitäten zu stellen, ist deshalb so wichtig, weil er es letztlich ist, der maßgeblich über den Erfolg oder den Misserfolg der Kanzlei mitentscheidet. Deshalb sollte in der Kanzlei bekannt sein, in welchem Umfang einzelne Mandanten oder Mandantengruppen zum Kanzleiergebnis beitragen, um möglichst alle Mandantenbeziehungen durch gezielte Maßnahmen langfristig für beide Seiten profitabel gestalten zu können.

## 2. Steuerberater und Mandant – von der Zwangsehe zum Dream Team

Steuerberater sind immer mehr gefordert, sich ihre Rolle und Vorbildfunktion als Unternehmer bewusst zu machen. Dazu bietet vor allem das erneuerte Leitbild der Steuerberaterkammern Orientierung, indem es heißt:

„Wir begleiten unsere Mandanten als unabhängige und kompetente Ratgeber bei allen steuerlichen und wirtschaftlichen Fragestellungen mit dem Ziel, deren Interessen als Unternehmer,

Institutionen oder Privatpersonen optimal zu vertreten sowie deren wirtschaftlichen Erfolg zu fördern und zu sichern.“<sup>2</sup>

Die Aufgabe des Beraters ist es, möglichst früh Empfehlungen zu geben, die den Blick für neue Möglichkeiten erweitern und dem Beratenen helfen, klarer zu sehen und realitätsdichter entscheiden und handeln zu können, sowie die Mandanten bei der praktischen Umsetzung der Entscheidungen zu unterstützen und zu begleiten<sup>3</sup>. Sich darauf nur fachlich vorzubereiten, reicht bei weitem nicht aus. Es gilt zunächst sich selbst und die Kanzlei in einen optimalen Zustand zu bringen – sich also persönlich und unternehmerisch „fit zu machen“.

Die Beziehung zwischen dem Unternehmer und seinem Steuerberater ist aus vielen Gründen nicht ganz unproblematisch. Das Spektrum der Bindungen reicht von einer „verhängnisvollen Affäre“ bis hin zur mehr oder weniger glücklichen „lebenslangen Partnerschaft“. Nicht ganz unschuldig an manchen Beziehungsproblemen ist dabei „Vater Staat als Drahtzieher dieser Zwangsehe“. Ähnlich wie im Liebesleben, birgt aber auch diese Dreiecksbeziehung zwischen Unternehmer, Steuerberater und Fiskus neben Risiken und Konfliktpotentialen große Chancen für alle Beteiligten<sup>4</sup>.

Das Geheimnis erfolgreicher Partnerschaften heißt u. a. Kommunikation und gegenseitige Wertschätzung. Die „Wege von der Zwangsehe zum Dream Team“ müssen aus dem Dilemma, in welchem insbesondere der Steuerberater steckt, herausführen. Einerseits soll der Steuerberater als Steuerdeklarationshelfer im Interesse des Fiskus eine leistungsgerechte Besteuerung sicherstellen und andererseits im Interesse des Mandanten „steuersparend“ tätig werden. Dabei kann er es keinem so richtig recht machen und es bleibt keine Zeit dafür, den Unternehmer dabei zu unterstützen, das zu bekommen, was ihm wirklich am Herzen liegt: ein erfolgreiches Unternehmen. Ein Unternehmen, in dem Menschen aufgrund ihrer fachlichen, unternehmerischen und persönlichen Kompetenz attraktive Produkte und Dienstleistungen – mithilfe effizienter Prozesse – herstellen und am Markt anbieten, woraus sich der wirtschaftliche Erfolg in Form von nachhaltigen Gewinnen und einem steigenden Unternehmenswert ergibt.

Der Steuerberater fühlt sich traditionell nur dafür zuständig, nach bestimmten Regeln der Gewinnermittlung den Erfolg des Mandantenunternehmens zu messen; insbesondere um festzustellen, wie viel dem Unternehmer und wie viel dem Fiskus zusteht. Dabei kann der Steuerberater sehr viel mehr und ist geradezu prädestiniert, sich zum Gewinnsteuerungsberater (Controller) und Gewinnsteigerungsstrategen (Business Coach) weiterzuentwickeln<sup>5</sup>.

Das wichtigste Element zur Attraktivitätssteigerung der Kanzlei, und Ausdruck wahrer Mandantenorientierung, wäre, etwas zu haben oder zu können, was man von Steuerberatern überhaupt nicht erwartet – ein oder besser mehrere Alleinstellungsmerkmale.

So wie der Handwerker sofort positiv auffällt, wenn er nur pünktlich, zuverlässig seinen Job erledigt und den Ort seines Wirkens sauberer verlässt, als er ihn angetroffen hat, fällt der Steuerberater auf, der pro-aktiv z. B. durch Erfolgsreporting für Realität sorgt, damit sein Mandant bessere unternehmerische

2 BStBK, Leitbild des steuerberatenden Berufs, <http://www.steuerberaterperspektiven.de>; *Heilgeist*, DStR 2007, 413.

3 Vgl. *Seewald/Will-Brinkmann*, Steuerberater Handbuch 2004/2005, Rz. 102 ff.

4 Vgl. *Lutz*, „Lust auf Zukunft – Erfolgsstrategien für Unternehmer und Berater“, S. 139 ff.

5 Vgl. *Lutz*, DStR 2009, 768, 770.

## AUFsätze

Entscheidungen als Grundlage für bessere Geschäfte treffen kann. Dieser Steuerberater hilft ihm dabei, den Gewinn nicht nur zu messen und zu steuern, sondern auch nachhaltig zu steigern und sorgt dafür, dass immer ausreichende Liquidität vorhanden ist.

Wenn ein Berater auch noch initiativ wird und seinen Mandanten mit intelligentem Riskmanagement und entsprechenden rechtlichen und steuerlichen Gestaltungen Schutz und Sicherheit im betrieblichen wie im privaten Bereich gewährleistet, entwickelt er sich zu einem „Leuchtturm“, der in seinem Markt nicht mehr übersehen werden kann.

### 3. Stärken und Chancen als Wettbewerbsvorteile nutzen

Wenn es der Steuerberater schafft, weniger zu reagieren und mehr zu agieren und er sich auf die Bedürfnisse seiner Mandanten konzentriert, hat er bessere Erfolgchancen als jeder der vielen selbsternannten Consultants, Wirtschafts- und Betriebsberater. Dafür sprechen folgende Gründe:

- Der stets persönlich ansprechbare Steuerberater in einer mittelständischen Kanzlei besitzt die wichtigste Voraussetzung für eine beiderseits gewinnbringende Geschäftsbeziehung: das Vertrauen seines Mandanten.
- Er ist selbständiger Unternehmer, der die Probleme und Sorgen seiner Mandanten aus eigenem Erleben kennt. Durch seine Kontakte mit vielen Unternehmern – erfolgreichen und erfolglosen – besitzt er ein unbewusstes, durch Beobachtung erworbenes Unternehmer-Know-how aus verschiedenen Branchen. Damit kann er sich besser in die Situation eines mittelständischen Unternehmers hineinversetzen als ein Angestellter eines großen Beratungskonzerns.
- Der selbständige Steuerberater/Wirtschaftsprüfer garantiert Kontinuität, da er den Unternehmer oft von der Unternehmensgründung bis zur Übergabe oder zum Verkauf als Partner begleitet.
- Aus jahrelanger Beratungstätigkeit kennt er den Unternehmer und sein Unternehmen besser als jeder andere Außenstehende.
- Auf Grund seiner regionalen Orientierung (seine Kanzlei hat selten einen größeren Einzugsradius als 50 km) ist er bestens in das wirtschaftliche und soziale Umfeld integriert, ist an die Mentalität der Bevölkerung angepasst und spricht die Sprache seiner Mandanten.
- Er verfügt über ein fantastisches Netzwerk von Beziehungen zu anderen Unternehmern, Mandanten, Banken, Dienstleistern usw., das er als Kontaktbörse und Empfehlungsplattform seinen Mandanten zur Verfügung stellen könnte.

Diese Wettbewerbsvorteile gilt es zu nutzen. Dazu ist allerdings ein gewisses Maß an Pioniergeist erforderlich. Gerade auf dem Feld der Innovation müssen neue Wege beschritten werden, einige Denkblockaden gelöst, die erforderlichen Kompetenzen praktisch trainiert und in der eigenen Kanzlei umgesetzt werden.

Wenn es gelingt, die Beziehung derart zu gestalten, dass der Steuerberater als ganzheitlicher Berater (Business Coach) den Unternehmer dabei unterstützt, noch kompetenter, produktiver, attraktiver, und profitabler zu werden, gewinnen alle Beteiligten: der Unternehmer, der Steuerberater, der Fiskus und dadurch auch die Gesellschaft insgesamt.

Der traditionelle Fokus auf Steuerdeklaration und Steuervermeidung in der Zwangsehe führt zu Stress, Ärger und negativen Gefühlen des Mangels. Hingegen wird das Dream Team von Unternehmer und Steuerberater bei stärkerer Ausrichtung auf Gewinnsteuerung und Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs mehr Lebensfreude und eine deutliche Verbesserung der Lebensqualität ernten. Beide Seiten werden weitaus bessere Geschäfte machen. Das ist eine typische „Win-win-win-Situation“, von der auch als Dritte im Bunde die Allgemeinheit – vertreten durch den Fiskus – profitiert.

Das Argument „Dafür habe ich keine Zeit“ darf in einer Branche, in der der Praxiswert unmittelbar vom Wert der Mandantenbeziehungen abhängt, nicht gelten und den Steuerberater davon abhalten, sofort mit der Erneuerung seiner Kanzlei zu beginnen. Für Wichtiges muss man immer Zeit haben – und die Zukunfts-Fitness ist wichtig. Wer heute nicht agiert, darf sich nicht wundern, wenn die Entwicklung über ihn hinweggeht.

Mandanten finden Kanzleien ganz allgemein attraktiv, die ihnen spürbaren Mehrwert und Nutzen bringen. Sie wollen Lösungen für ihre Probleme und aktive Unterstützung bei der Verfolgung ihrer Ziele. Das Wertversprechen, das alle Steuerkanzleien traditionell geben, lässt sich so zusammenfassen:

1. Wir bieten Grundnutzen durch steueroptimale Deklarations- und Durchsetzungsberatung.
2. Wir bieten Zusatznutzen durch steuerliche und wirtschaftliche Gestaltungsberatung.

Die Prioritäten und Herzenswünsche von Unternehmern sind allerdings andere – und nach ihnen sollte sich eine mandantenorientierte Steuerkanzlei richten:

1. gute Geschäfte machen und gesund wachsen,
2. nachhaltige Gewinne erzielen und über ausreichend Liquidität verfügen und
3. Sicherheit und Schutz für das Betriebs- und Privatvermögen genießen.

Die Kanzleien, die diese Erwartungen der Mandanten nicht nur erfüllen, sondern „immer öfter“ übertreffen, werden ihren Erfolg kaum aufhalten können. Mit dem klassischen Geschäftsmodell und der klassischen Produktpalette ist dies allerdings nicht zu schaffen.

Die in der Praxis bereits bewährten Wege zur Erneuerung des Geschäftsmodells, insbesondere die Erweiterung des Wertversprechens und die Innovation des Leistungsprogramms, sind Thema des zweiten Teils des Aufsatzes in der kommenden Ausgabe des DStR mit dem Untertitel „Wege zur mandantenorientierten Erneuerung des Geschäftsmodells“.