

Interview mit Dieter Lutz

Zum Artikel „**Neukundengewinnung: Die effektivsten Werkzeuge**“ im Kammerbrief 2/2014 der SBK Sachsen haben wir den Verfasser – Dieter Lutz, WP, RA, FfStR – gefragt, welche Bedeutung der Prozess der Neukundengewinnung für Steuerkanzleien heute hat und wie vor allem auch kleinere Kanzleien von dieser Kompetenzsteigerung profitieren.

SBK Sachsen: Viele Steuerberater können nicht über einen Mangel an Arbeit klagen – ist es nicht ein Widerspruch, Neukunden gewinnen zu wollen?

Lutz: Überhaupt nicht, im Gegenteil! Nur die wenigsten Berater haben Arbeit, wie sie sein sollte: die sie gerne tun, effizient erledigen können, und die lukrativ honoriert wird, weil sie Mandanten glücklich macht. Es geht für die meisten Kanzleien darum, schlechtes Geschäft durch gutes zu *ersetzen* – und dazu sind die geschilderten Maßnahmen im wahrsten Wortsinne notwendig. Dazu gehört eben auch, die richtigen Mandanten zu finden oder zu halten und diese begeistern zu können. Das funktioniert natürlich nur, wenn dieses strategische Thema als fester Prozess im Kanzleialltag definiert und budgetiert wird – vor allem auch den Zeitfaktor.

SBK Sachsen: Wie können das auch kleinere Kanzleien schaffen, in denen die Inhaber operativ voll eingebunden sind – woher nehmen diese die Zeit?

Lutz: Dieses Problem haben viele Kollegen – es gibt jedoch schon Kanzleien, die damit mustergültig umgehen und ihr Geschäftsmodell so erweitert haben, dass Sie die Auftragsakquise in ihre operativen/abrechenbaren Tätigkeiten integrieren können: nämlich mit Unternehmer-Coaching und Erfolgsreporting.

Dabei erfolgt eine monatliche Bedarfsanalyse, sodass zum frühestmöglichen Zeitpunkt auf die Bedürfnisse des Mandanten reagiert werden kann – sozusagen ist eine *vollautomatische Auftragsakquisition* inklusive. Dadurch werden in der Praxis unglaubliche

Zeiterparnisse erzielt. Die freigegebenen Zeiten stehen für die intensivere Mandantenbetreuung und für die Abwicklung zusätzlicher Aufträge zur Verfügung.

SBK Sachsen: Welche Idee steckt denn hinter dem erweiterten Geschäftsmodell mit Unternehmercoaching und Erfolgsreporting?

Lutz: Der überwiegende Teil der kleinen und mittleren Unternehmen hat das Finanz- und Rechnungswesen an Steuerberater ausgelagert. Das System der Trennung von Fibu und Jahresabschluss hat dazu geführt, dass es trotz besserer EDV dem Berufsstand immer weniger gelingt, ohne Fristverlängerungen die Deklarationspflichten zu erfüllen. Sozusagen als Kollateralschaden in den Steuerkanzleien und aufgrund mangelhafter Finanzbuchhaltungen und verspäteter Jahresabschlüsse sinkt der Informationswert der erbrachten Leistungen, weil die Unternehmer ihre Entscheidungen nicht auf belastbare Zahlen gründen können.

Dabei wollen und brauchen solche Mandanten zum frühestmöglichen Zeitpunkt Realität in Form von belastbaren Daten des Rechnungswesens, um ihr Unternehmen vernünftig steuern zu können. Deshalb wird in unseren Kanzlei-Entwicklungs-Programmen die Finanzbuchhaltung auf Erfolgsreporting umgestellt. Das bedeutet, dass jeden Monat ein Erfolgsreport in Form eines Monatsabschlusses mit GuV, Bilanz und Lagebericht erstellt werden kann. Es werden nicht nur Abschreibungen, sondern u.a. auch Bestandsveränderungen, Wertberichtigungen, Abgrenzungen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten mit Hilfe spezieller Instrumente erfasst und gebucht.

SBK Sachsen: Sie sprechen von Erfolgsreport in der Qualität eines Jahresabschlusses. Was meinen Sie damit?

Lutz: Diese Monatsreports werden durch ein 6-Augen-Prinzip kontrolliert, mit den Mandanten besprochen und inklusive Aktivitätenplan protokolliert. Der Dezember-Report ist damit mit dem Jahresabschluss quasi identisch. Dabei werden nicht nur die handelsrechtlichen und steuerlichen Gesichtspunkte berücksichtigt. Der Erfolgsreport dient vor allem der betriebswirtschaftlichen Steuerung. Deshalb werden über den Lagebericht, unabhängig von der Rechtsform, zum Beispiel auch die Auftragsituation und die voraussichtliche Geschäftsentwicklung mit einbezogen.

Ohne Kompetenzsteigerung aller Mitarbeiter und eine Effizienzverbesserung in der Organisation ist dies nicht zu schaffen. Am schnellsten und besten erreicht man die gewünschten Resultate in einem mehrmonatigen Trainingsprogramm mit externen Workshops und Training-on-the-job.

SBK Sachsen: Woran erkennen die Steuerberater dann, dass es wirkt?

Lutz: Durch eine stark gesteigerte Empfehlungsquote von Mandanten und Banken beispielsweise – dank gesteigerter Attraktivität für die lukrativen Mandanten, die die Nutzensteigerung regelrecht ersehnt haben und entsprechend wertschätzen. Das heißt konkret: Höhere Honorare werden sogar gerne bezahlt, weil der Mehrwert ein Vielfaches des Preises beträgt.

In den Denkkategorien des alten Systems klingt dies fast unglaublich. Zu Anfang können es sich die Mitarbeiter auch nur schwer vorstellen, doch auch die Produktivitätsgewinne sind enorm. Anders kann man es doch nicht bezeichnen, wenn

es Kanzleien nach ein bis spätestens zwei Jahren tatsächlich gelingt, alle Vorjahresabschlüsse bereits im ersten Quartal des Folgejahres (nicht im sog. Zweitfolgejahr) zu erledigen.

SBK Sachsen: Und was machen Kanzleien dann den Rest des Jahres?

Lutz: Die bisherigen Jahresabschluss-Sachbearbeiter sind durch die mtl. Mitwirkung an den Erfolgsreports gleichmäßiger ausgelastet und zudem wesentlich effizienter, da die erforderlichen Unterlagen und Belege auf Monatsbasis zusammen mit der Buchhaltung zeitnaher und vollständig zur Verfügung stehen – die bisher üblichen Unterbrechungen, Doppelarbeiten und sonstigen Fehlerquellen entfallen.

Dabei bestätigen alle Mitarbeiter und die Chefs durchgehend eine höhere Arbeits- und Lebensfreude sowie eine verbesserte Lebensqualität. Wer das nicht glauben kann, dem antworte ich: Sie müssen es nicht glauben, wenn Sie wissen, dass es geht. Und das können Sie nur, wenn Sie es wie ich laufend in der Praxis erleben. Gott sei Dank haben wir inzwischen genügend Referenzen, die dies bestätigen.

SBK Sachsen: Herr Lutz, Sie galten schon in den 90er Jahren als Pionier für Kanzlei-management und Coaching in der Steuerberaterbranche. Sie vergleichen Steuerkanzleien dabei auch immer wieder mit Ferien-Clubs und sprechen davon, Mandanten glücklich zu machen. Was hat es damit auf sich?

Lutz: Stimmt. Die ERC AG arbeitet seit vielen Jahren mit dem Robinson Club – der Premiummarke unter den Ferienclubs – zusammen. Bei unseren Frühlings- und Herbst-Akademien und regelmäßig mindestens einem Workshop des „Kanzlei-Entwicklungs-

Programms“ auf Mallorca vergleichen sich die Kanzleien in einem Benchmarking mit genau diesem Marktführer seiner Branche. Warum?

Sich nur innerhalb seiner Branche zu „benchmarken“ ist zu Beginn strategischer Kanzleientwicklungsaktivitäten sicherlich von Nutzen, birgt jedoch die Gefahr, dass bei überdurchschnittlichen eigenen Ergebnissen zu früh ein Überlegenheitsgefühl einsetzt, das zur Selbstzufriedenheit wird und die Motivation untergräbt, noch besser werden zu wollen. Aus diesem Grund legen wir die Latte in punkto Attraktivität mit einem Premiumanbieter der Tourismusbranche bewusst hoch.

Ich hatte schon in den neunziger Jahren das Glück und die Ehre, Einfluss nehmen zu können auf die Konzeption der Führungs-, Team- und Mitarbeitertrainings des Robinson Clubs. Diese bewirkten einen gewaltigen Kulturwandel und eine enorme Attraktivitätssteigerung – weg von der von vielen Gästen als lästig empfundenen „Animation“ hin zur „Zeit für Gefühle“. Wer einmal erlebt hat, mit welcher Herzlichkeit und Natürlichkeit die „Augenblicke der Wahrheit“, also die Kontakte mit den Kunden gestaltet, ja manchmal regelrecht inszeniert werden, weiß, was Attraktivität ist.

SBK Sachsen: Kann man das wirklich vergleichen, Ferien-Club und Steuerkanzlei?

Lutz: Natürlich ist es viel leichter, Gäste in positiv gestimmter Urlaubslaune zu begeistern und glücklich zu machen, als die Mandanten einer Steuerkanzlei bei der Erfüllung lästiger, gesetzlicher Pflichten. Der eine oder andere denkt deshalb vielleicht, dass man Steuerkanzleien nicht mit Ferienclubs vergleichen kann – im Gegenteil: Gerade weil Steuern im Vergleich zu Ferien keine Glücksgefühle und keine Begeisterung auslösen, müssen Inhaber und Mitarbeiter

von Steuerkanzleien in ihrer sozial-kommunikativen Kompetenz noch besser trainiert werden als Mitarbeiter eines Ferienclubs. Nichts macht attraktiver als die Fähigkeit, den Mandanten sozusagen „das Licht anzumachen“.

SBK Sachsen: Wie sollte dann eine Steuerkanzlei heute aussehen?

Lutz: Wir brauchen als erstes ein erneuertes Werteversprechen. Der Steuerberater sollte sich vom Deklarierer und „Steuervermeider“ zum „Steuerungsberater“ weiterentwickeln. Dadurch erweitert er sein Werteverprechen zu dem eines betriebswirtschaftlichen Experten des Rechnungswesens. Als „Erfolgsreporter und Controller“ können der Steuerberater und seine Mitarbeiter dafür sorgen, dass der Mandant jederzeit Realität hat. Das hilft, bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Die Management-Qualität im Mandanten-Unternehmen verbessert sich dadurch deutlich.

Banken nehmen das erfreut zur Kenntnis. Voraussetzung ist allerdings, dass die richtigen Informationen zum frühestmöglichen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. In einer zweiten Stufe kann das neue Werteverprechen noch zu einem ganzheitlichen Life- und Business-Coaching erweitert werden.

SBK Sachsen: Das ist wahrscheinlich nicht so einfach, wie es klingt. Oder?

Lutz: Ja und nein. Einerseits gibt es auf dem Markt nicht viele Trainer und Coaches, die über das nötige Methodenwissen und das dafür erforderliche interdisziplinäre Know-how verfügen. Ganz wichtig ist nämlich auch die hohe Kunst, Menschen für die notwendigen Veränderungsprozesse zu begeistern und sie in der Umsetzungsphase bis zur Zielerreichung zu coachen. Daneben muss ein Trainer hervorragende praktische Kenntnisse der Abläufe in einer Steuerberatungs- und

Wirtschaftsprüfungskanzlei haben. Ich beschäftige mich zudem beispielsweise laufend mit den neuesten Erkenntnissen der Neurowissenschaften, der Psychologie und den Komplexitätswissenschaften wie Kybernetik und Systemtheorie.

Andererseits ist der Erfolg vorprogrammiert, denn Unternehmer-Mandanten empfehlen begeistert Kanzleien, die Ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen.

SBK Sachsen: Wie genau kennen Steuerberater die Ziele Ihrer Mandanten und den besten Weg dahin?

Was Unternehmer wollen, ist ja klar:

1. Gute Geschäfte und gesundes Wachstum
2. Nachhaltige Gewinne und ausreichende Liquidität
3. Sicherheit und Schutz sowie eine hohe Lebensqualität

Der Beitrag, den Sie als Steuerberater dazu leisten können, heißt im Wesentlichen:

- *Grundnutzen* bieten durch steueroptimale Deklarations- und Durchsetzungsberatung
- *Zusatznutzen* bieten durch steuerliche und wirtschaftliche Gestaltungsberatung und Coaching und Unterstützung in allen Lebenslagen

Das behaupten fast alle Kollegen. Deshalb reicht dieses Wertversprechen für Kunden-Neugewinnung nicht aus. Ebenso wenig genügt dieses Wertversprechen, um die oben genannten Mandantenziele spürbar zu unterstützen. Dazu braucht es viel mehr als klassische Steuerberatung – nämlich Unternehmer-Coaching mit Erfolgsreport, um den wirtschaftlichen Erfolg zu steigern und die Lebensqualität aller Beteiligten zu verbessern.

SBK Sachsen: Lieber Herr Lutz, herzlichen Dank für das Gespräch!

Der Artikel „**Neukundengewinnung – Die effektivsten Werkzeuge**“ ist erschienen im Kammerbrief 2 / 2014 der Steuerberaterkammer Sachsen. Dieses Interview und weitere Begleittexte erhalten Sie zum Download auf www.sbk-sachsen.de/beilagen und www.erc.de/steuerberaterkammer-sachsen.