

KANZLEIMARKETING

## Warum Ihre Mitarbeiter in Zukunft Mandanten mehr Beratung bieten (müssen)

von Marion Ketteler, Münster, [www.kanzleiprofilung.de](http://www.kanzleiprofilung.de)

| Dass Kanzleien ihren Beratungsauftrag durchaus offensiver an ihre Mandanten herantragen sollten, hat sich hinlänglich herumgesprochen. Damit daraus ein tragfähiges Zukunftsmodell werden kann, ist es unerlässlich, Mitarbeiter zu befähigen, Beratungsleistungen zu konzipieren und anzubieten. Das ist leichter gesagt als getan, da dafür gewohnte Denk- und Verhaltensmuster erkannt und verändert werden müssen. Dennoch ein lohnendes Ziel, wenn man es richtig angeht. Dieser Beitrag gibt Ihnen Tipps und Ideen, wie dieser Paradigmenwechsel gelingen kann. |

### Fünf Argumente für den Paradigmenwechsel

Dass es an der Zeit ist, den Anteil der Beratung an den Dienstleistungen der Kanzlei zu erhöhen, ist mittlerweile unumstritten. Dies sind die häufigsten Argumente dafür:

- Die radikale Wandlung des Berufsbildes bedeutet Neuausrichtung der Kanzlei, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Schaffung zusätzlicher fachlicher Anreize zur Mitarbeiterstärkung und -bindung
- Verstärkung der Mandantenbindung durch optimale Beratungsunterstützung
- Beratungsleistung als wirtschaftliches Standbein und zur Kompensation wegbrechender Einnahmen in anderen Bereichen
- Bessere Positionierung am Markt für mehr Sichtbarkeit

Der Paradigmenwechsel gelingt aber nur, wenn die ganze Kanzlei an einem Strang zieht.

### Aller Anfang ist schwer

Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien sind ihrem Wesen nach echte Dienstleister und keine Verkaufstalente. Egal, ob Steuerfachangestellter oder angestellter Steuerberater, eines eint sie: Mit intrinsischer Motivation wollen sie ihre Mandanten durch den Steuerdschungel führen. Ihnen geht es nicht um die Abrechnung der Gebühren, sondern um echte Hilfeleistung und Unterstützung.

Zudem haben sie gelernt, zwischen Beratung und Bearbeitung zu unterscheiden. In den Köpfen der allermeisten ist Beratung Aufgabe der Kanzleileitung und Bearbeitung ihre Aufgabe. So kommen sie gar nicht auf die Idee, ihre Mandanten anzusprechen und ihnen eine Beratung anzubieten. Zumal berufsrechtliche Vorschriften enge Grenzen im Beratungsumfang setzen.

Den Anteil der Beratung am Kanzleiumsatz erhöhen

Mitarbeiter sind in der Regel keine Verkaufstalente

Dem Mandanten ergeht es nicht anders: Durch die scharfe Abgrenzung zwischen Beratung und Bearbeitung erlebt der Mandant in der Regel den Kanzleiinhaber als Berater und richtet selbstverständlich jede Beratungsanfrage an ihn.

Sie merken: Mal eben nebenbei können Sie diese festgezurrt Überzeugungen in den Köpfen nicht auflösen. Sie müssen Mitarbeiter und Mandanten davon überzeugen, dass es eine richtig gute Idee ist, die Mehrwerte für alle Seiten bietet.

### Das Zauberwort dazu lautet: **Nutzungsversprechen!**

Welchen Nutzen haben Mitarbeiter und Mandanten, wenn der Mitarbeiter eine individuelle Beratung mit anbietet?

#### Der Nutzen für den Mandanten: **Noch individuellerer Service**

Er bekommt eine auf seine Bedarfe abgestimmte hoch qualifizierte Beratungsleistung zum besten Zeitpunkt, damit er entweder für eine aktuelle Situation oder für die Zukunft gute Entscheidungen treffen kann. Diese Beratungsleistung wird von demjenigen erbracht, der Experte ist und die formale Berechtigung dazu mitbringt. Ihn davon zu überzeugen, dass diese Leistung nicht kostenlos angeboten werden kann, ist schon etwas kniffliger.

**PRAXISTIPP** | Um den Mandanten an neue Beratungshonorare zu gewöhnen, empfiehlt sich z. B. bei vereinbarten Tätigkeiten Folgendes: Für eine Übergangszeit erfassen Sie alle Beratungsleistungen, die Sie künftig abrechnen wollen, mit dem Wert 0,00 EUR auf der Rechnung. So kann der Mandant erkennen, dass er grundsätzlich kostenpflichtige Beratungsleistungen in Anspruch genommen hat. Nach Ablauf der Übergangszeit und einem entsprechenden Hinweis wird die Beratung in Rechnung gestellt. Der Mandant kann sich so an die neue Situation gewöhnen und freut sich über seinen Vorteil in der Vergangenheit.

#### Der Nutzen für die Kanzlei: **Die Mandantenbindung steigt**

Wenn die Kanzlei besser berät, fühlt sich der Mandant besser betreut und die Kundenbindung wächst. Das führt auch zu besserem Empfehlungsmarketing. Die Kanzlei kann sich auf dem Markt der Mitbewerber besser positionieren und bekommt mehr oder bessere Mandanten und Mitarbeiter. Die Qualifizierung der Mitarbeiter steigt, weil diese sich viel intensiver mit ihrem Aufgabengebiet auseinandersetzen. Die Rentabilität der Kanzlei wächst oder kompensiert Bereiche, die nicht (mehr) so gute Erträge bringen. Die Kanzlei reagiert auf die Veränderungen innerhalb der Branche und ist in der Lage, neue und aktuelle Produkte zu entwickeln, um damit weiter auf dem Markt bestehen zu können.

#### Der Nutzen für den Mitarbeiter: **Mehr Motivation durch Aufwertung**

Denken Sie daran, dass er Dienstleister und Kümmerer und kein Verkäufer ist. Der Mitarbeiter bekommt durch die Entwicklung passender Beratungsprodukte aber die Möglichkeit, „seine“ Mandanten noch besser, umfassender,

Eine neue Einstellung kommt nicht über Nacht

Beratung auf dem kurzen Dienstweg

Bessere Betreuung bedeutet mehr Loyalität der Mandanten

spezifischer, genauer zu beraten. Das könnte einige überzeugen. Zudem können sie sich zu absoluten Fachexperten entwickeln. Auch das ist für einige Motivation.

### Entwickeln ist nicht beraten, beraten ist nicht verkaufen

Die Hürde, die Sie hier nehmen müssen, ist nicht, Beratungsleistungen zu entwickeln - das machen qualifizierte Mitarbeiter gerne, weil sie ja gerade den Mandantennutzen im Blick haben. Problematisch ist es, die Beratungsleistung auch tatsächlich anzupreisen und durchzuführen.

**PRAXISTIPP |** Entkoppeln Sie die Entwicklung neuer Beratungsleistungen von der Anpreisung und Durchführung. Das bedeutet: Finden Sie Mitarbeiter, die Lust und Zeit haben, neue Beratungsprodukte zu entwickeln, und finden Sie andere, die diese anbieten und durchführen wollen und dürfen. Die „Entwickler“ erstellen einen Beratungskatalog, der, nach Fachgebieten getrennt, Beratungsansätze aufzeigt und eine inhaltliche Handlungsempfehlung oder Lösung anbietet. Für die „neuen Berater“ kann man die Hürde vereinfachen, indem man zunächst die Beratungsgespräche im Beisein des Kanzleiinhabers führt. So können sich alle an die neue Situation gewöhnen. Ein vordefinierter Gesprächsleitfaden für jeden Beratungsansatz ist eine zusätzliche Möglichkeit, die Angst vor einem Beratungsgespräch zu nehmen.

Auf diese Weise erreichen Sie, dass sich Ihre Mitarbeiter weiter qualifizieren: Die „Entwickler“ erwerben neues Fachwissen und die „neuen Berater“ lernen, ihr Wissen anzuwenden und zu vermitteln. Denken Sie hier nicht nur an steuerliche Beratung. Technische Unterstützung wird immer nötiger werden und auch hier brauchen Ihre Mandanten Ihre fachliche Expertise.

**Beachten Sie |** Es geht nicht darum, dass jeder Mitarbeiter jetzt ständig zusätzliche Beratungsleistungen „verkaufen“ soll. Das ist schon rein berufsrechtlich nicht möglich. Es geht eher um eine Aufmerksamkeit für die besonderen Bedarfe des Mandanten und die Abstimmung untereinander über die beste Beratung für jeden einzelnen Mandanten.

**PRAXISTIPP |** Führen Sie eine digitale Beratungsakte für Ihre Mandanten. Darin notieren alle, die das Mandat betreuen, die Bereiche, in denen sie einen möglichen Beratungsbedarf sehen. Die Beratungsakten können auch die Grundlage für neue Beratungsprodukte sein, wenn immer wieder ähnliche Bedarfe erkannt werden. Bei erbrachten Beratungsleistungen wird auch das in der Akte vermerkt. So behalten alle in der Kanzlei den Überblick über den aktuellen Beratungsstand des Mandanten.

Zu guter Letzt: Vielleicht lässt sich auch der eine oder andere Mitarbeiter motivieren, eine Beratungsleistung anzubieten, wenn er noch einen zusätzlichen Anreiz bekommt: Was spricht gegen eine kleine Provision für jedes durchgeführte Beratungsgespräch?

Arbeitsteilig  
vorgehen

Gemeinsam Bedarfe  
erkennen

Über Incentivierung  
nachdenken