

# Strategisches Marketing für betriebswirtschaftliche Beratung

## Themen:

Folgende Themen werden in der vorliegenden Unterlage dargestellt:

- ✓ Wie verkauft der Steuerberater strategisch die zusätzlichen Leistungen?
- ✓ Welche Leistungen nimmt der Klient dem Steuerberater ab, welche nicht?
- ✓ Wie können Kanzleimitarbeiter betriebswirtschaftliche Beratung vermarkten?
- ✓ Emotionale Faktoren, welche die betriebswirtschaftliche Beratung begehrt machen.
- ✓ 5 Praxisregeln für die perfekte Positionierung im Betriebsberatungsbereich
- ✓ Welche Erfolge kann man versprechen?
- ✓ Produkte versus Projekte
- ✓ Mundpropaganda Steuer- versus Unternehmensberatung

! *Die konkreten Tipps in dieser Unterlage erkennen Sie an der kursiven Schrift und dem Ausrufezeichen.*

## Autor:

Mag. Harald Schützinger, 4181 Oberneukirchen

# Inhaltsverzeichnis

<i>Themen:</i> _____	<i>1</i>
<i>Autor:</i> _____	<i>1</i>
<i>Inhaltsverzeichnis</i> _____	<i>2</i>
<i>Der Hauptzweck des strategischen Managements</i> _____	<i>4</i>
<i>Was bedeutet strategisches Verkaufen von betriebswirtschaftlichen Leistungen?</i> _____	<i>6</i>
<b>Welcher konkrete Mehrnutzen kann durch die betriebswirtschaftliche Leistung xy gesetzt werden?</b> _____	<b>7</b>
Mehrnutzen entsteht durch das Übertreffen der Bedürfnisse und Erwartungen Ihres Klienten _____	7
Das verkauft sich wie die warmen Semmeln _____	8
Nutzen zur richtigen Zeit _____	9
Erbringen Sie echten Nutzen und verkaufen Sie keine tollen Produkte _____	9
ABC-Analyse _____	10
Zielgruppen- und Stärkenorientierung _____	10
Was wird dem Steuerberater abgenommen, was nicht? _____	11
Marktdaten _____	11
Kundenbindung versus Kundenwachstum _____	11
Businessplan - Muster _____	13
<b>Wie kann diese Leistung für den Klienten erkennbar werden?</b> _____	<b>16</b>
Richtige Kommunikation mit Emotion _____	16
Beraten anstatt zu verkaufen _____	18
Inszenierung Ihrer Beratung = Kundenerlebnis _____	19
Erfolge versprechen _____	21
Messbare Qualität in der Unternehmensberatung _____	22
Arbeitsaufteilung zwischen Berater und Unternehmer _____	23
<b>Wie können wir diese Leistung effektiver als die anderen anbieten?</b> _____	<b>24</b>
Delegation _____	24
Fokussierung _____	24
Checklisten, Formulare, Arbeitsbehelfe _____	24
Einsatz des besten Tools _____	24
Kooperationen _____	25
Projektmanagement _____	25
<b>Wie können wir die Mehrnutzenstiftung laufend verbessern?</b> _____	<b>26</b>
Arbeitsgruppen mit klarer Regel-Vorgabe _____	26
Kundenbedürfnisanalyse _____	27
<b>Wie können wir die Leistung (die einen Mehrnutzen stiftet) konsequent und erfolgreich am Markt vermarkten?</b> _____	<b>28</b>
Verkaufstechnik & Training – Training – Training _____	28
Bedürfniserkennung durch Mitarbeiter mittel Monitoring _____	29
Akquisitions-Erfolgsmessung _____	31
Regelorientierung _____	31
Zielgruppen- bzw. Fokus - Orientierung _____	31
Umsetzung und konsequentes Akquisitionssystem _____	32
Multiplikatoren _____	33

Bedarfserhebung	33
Information	34
<b>Ein anderer Fokus auf diese 5 Prinzipien</b>	<b>35</b>
<i>Woher kommen Ihre Klienten für die Betriebsberatung?</i>	<i>36</i>
<i>Ihre Kanzleistrategie</i>	<i>40</i>
<b>Das WER vor dem WAS.</b>	<b>40</b>
<b>Vision und Strategie</b>	<b>40</b>
<b>Ihr Fahrplan zur strategischen Positionierung:</b>	<b>41</b>
<b>Kontaktdaten des Referenten:</b>	<b>42</b>

## Der Hauptzweck des strategischen Managements

Der Hauptzweck des strategischen Managements besteht darin, dass der Unternehmer neue Entwicklungen und sich daraus bietende Chancen rechtzeitig erkennt und diese Chancen durch eine richtige Konzentration der Kräfte erschließt. Das wäre eine höchst einfache Aufgabe, wenn wir nicht die Tendenz zur Verzettlung hätten.

- Offenheit für Veränderungen und Ideenreichtum anstatt Lähmung,
- rasche und klare Entscheidungen und
- extreme Disziplin bei der Umsetzung

sind die Erfolgsfaktoren für jegliches strategisches Marketing.

Alles, was hier beschrieben wird, werden Sie wahrscheinlich schon einmal irgend wo gehört haben und z.T. auch selbst Ihren Klienten predigen.

Der Erfolg liegt stets in der konsequenten Verfolgung Ihrer strategischen Ziele. Und genau daran krankt es in der Regel in unserem täglichen operativen Alltag.

Sie wissen auch, dass es gesünder wäre, täglich Sport zu betreiben, nicht zu rauchen oder bestimmte Dinge nicht zu essen.

Hierbei ist insbesondere interessant, mit welchen Selbstüberwindungstaktiken Sie üblicherweise an Ihre Umsetzung herangehen? Z.B. täglich im Kalender vorsehen, Messung, Coach - Trainer, etc..

Was sind die aktuellen Entwicklungen (Quelle: Umfrage 2007 der KWT):

- 90 % der Klienten empfinden „Ideenreichtum / Innovationskraft“ als extrem wichtiges Merkmal eines Steuerberaters.
- 80 % der Kollegen sagen, dass die zukünftigen Chancen in der noch intensiveren Klientenbetreuung liegen.
- Zahlreiche Klienten schrieben „Mein Steuerberater ist nicht proaktiv. Ich fühle mich nicht wirklich beraten. Jegliche Beratung geschieht nur auf Anfrage. Die Ideen kommen eher von mir. ...“.

Die aktuellen und zukünftigen Schlüsselfaktoren liegen somit in der

- Proaktivität samt Einbringung von neuen Ideen und der
- perfekten Klientenbetreuung

Dies bedeutet, dass Ihre Kanzlei stetig zu entwickeln ist und so zu organisieren ist, dass all Ihre Mitarbeiter in der Lage sind, die Dienstleistungsqualität auf die Spitze zu treiben und die gewünschte Proaktivität zu erzeugen, welche die vom Klienten geforderten Ideeninputs bringt und gleichzeitig keine Überberatung verursacht.

Genau darum geht es in jeder Kanzlei. Und wir sind uns dessen auch bewusst, da es sich ja um keine wirklich neuen Entwicklungen handelt, sondern vielmehr den Trend der letzten 20, 30 Jahre darstellt.

Die aktuelle Forderung der Klienten nach dem Einbringen von neuen Ideen, die Forderung nach der Mitgestaltung wird derzeit vehementer gefordert als noch in der Vergangenheit.

Gerade das Verstärken des Angebotes der Steuerberater in der betriebswirtschaftlichen Beratung kommt dieser Entwicklung entgegen.

Darüber hinaus geht es bei strategischen Überlegungen immer um Beständigkeit. Es geht nicht um kurzfristige Maßnahmen, die schnell zu einem Mehrertrag in der Kanzlei führen, sondern um einen nachhaltigen Aufbau von Kernkompetenzen, die unseren Klienten einen entsprechend hohen Dienstleistungsnutzen bieten.

! *Und wir haben gerade eine günstige Zeit zur Entwicklung von strategischer Beständigkeit, denn es tritt teilweise wieder mehr Beständigkeit in unserem Umfeld ein:*

2002 antworteten 20,5 % der Klienten, dass sie in den letzten fünf Jahren ihren Steuerberater gewechselt haben;  
bei der aktuellen Umfrage 2007 waren es nur mehr 11 %.

Unser Umfeld stabilisiert sich in manchen Bereichen. Denken Sie an die drastischen Veränderungen zwischen 1985 und 1995 im Bereich der Windows-Office-Produkte (wie Word, Excel, ...) samt den Auswirkungen auf unseren Berufsstand. Zahlreiche MS-Office-Versionen mit echten Nutzenveränderungen haben sich in kurzer Zeit abgewechselt. Heute ist es kein Problem, wenn Sie noch mit Office 2000 (= bereits > 7 Jahre alt !) arbeiten.

In einigen Bereichen wird es somit ruhiger und beständiger. In anderen Bereichen, wie z.B. Änderungen unseres Berufsrechts, ist dafür eine stärkere Dynamik entstanden.

Die Wirtschaft boomt; trotzdem werden ca. 2 % der österreichischen Unternehmen jährlich insolvent.  
Gleichzeitig werden mehr als 30.000 Unternehmen jährlich gegründet (2005 ca. 49.000 neue Wirtschaftskammermitglieder), wobei der Trend in Richtung Ein-Personen-Unternehmen (EPU) geht.

In diesem Umfeld gibt es zahlreiche Chancen für die Steuerberater in der betriebswirtschaftlichen Beratung, die wir nutzen können.

Wir stehen in diesem Bereich aber auch einer immer undurchsichtigeren Wettbewerbssituation gegenüber. Banken übernehmen Controllingleistungen. Von den Neugründungen sind mehr als 8 % Gründungen in der Fachgruppe UBIT (Unternehmensberatung und Informationstechnologie), also genau im Bereich unseres Mitbewerbs.

Wir haben jedoch einige zentrale Startvorteile, die wir nutzen sollten.

Es ist eine günstige Zeit betriebswirtschaftliche Beratung gezielt und strategisch zu verkaufen.

## Was bedeutet strategisches Verkaufen von betriebswirtschaftlichen Leistungen?

Strategisches Verkaufen von betriebswirtschaftlichen Leistungen bedeutet

- langfristig und
- nachhaltig

durch das Anbieten dieser betriebswirtschaftlichen Beratungen erfolgreich zu wachsen.

Dies gelingt durch Stiftung eines für den Klienten **erkennbaren Mehrnutzens**, der gegenüber dem Wettbewerb **effektiver** angeboten werden kann.

Durch die laufende Verbesserung des geleisteten Mehrnutzens wird gewährleistet, dass tendenziell das Verhältnis zwischen eingesetztem Aufwand und erzielttem Mehrnutzen besser wird, was zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führt.

Die **Umsetzung** gelingt durch das konsequente Einsetzen eines Akquisitionssystems, denn 80 % der Strategien scheitern an der Umsetzung und nicht an den guten Ideen.

Dies war nun ziemlich abstrakt. Aus diesem Grund wird dies in die folgenden Fragestellungen übersetzt:

!

- **Welcher konkrete Mehrnutzen kann durch die betriebswirtschaftliche Leistung xy gesetzt werden?**
- **Wie kann diese Leistung für den Klienten erkennbar werden?**
- **Wie können wir diese Leistung effektiver als die anderen anbieten?**
- **Wie können wir die Mehrnutzenstiftung laufend verbessern?**
- **Wie können wir die Leistung (die einen Mehrnutzen stiftet) konsequent und erfolgreich am Markt vermarkten?**

Diese 5 Fragestellungen führen Sie garantiert zum Erfolg.

Zum Teil am Beispiel des Produktes „**Business Plan**“ wird die Beantwortung dieser Fragen in der Folge dargestellt.

Die Beantwortung dieser 5 Fragestellungen verdeutlichen gleichzeitig die 5 Praxisregeln für ein strategisches Marketing von betriebswirtschaftlichen Leistungen:

- 1) Echter Mehrnutzen,
- 2) Erkennbarkeit des Mehrnutzens,
- 3) Effektivste Leistung,
- 4) Kontinuierlicher Verbesserungsprozess,
- 5) Konsequente Umsetzung.

Im Rahmen dieser 5 Praxisregeln werden weitere Prinzipien für Ihr strategisches Marketing Schritt für Schritt dargestellt und die eingangs erwähnten Themenstellungen bearbeitet:

## **Welcher konkrete Mehrnutzen kann durch die betriebswirtschaftliche Leistung xy gesetzt werden?**

### **Mehrnutzen entsteht durch das Übertreffen der Bedürfnisse und Erwartungen Ihres Klienten**

Ihr Klient will niemals einen Businessplan von Ihnen, weil er einen Businessplan haben will, sondern die dahinterliegenden Bedürfnisse gilt es zu erfüllen. Diese dahinterliegenden Bedürfnisse werden abhängig vom Entwicklungsstand des Unternehmens sein.

Ein Gründer möchte im Rahmen des Businessplanes seine Geschäftsidee und sein Geschäftsmodell auf Durchführbarkeit überprüfen. Womöglich setzt er sein gesamtes privates Vermögen, um sein Geschäft hochzuziehen und ist in großer Unsicherheit, unter welchen Bedingungen dies gelingen könnte.

Darüber hinaus ist sein Bedürfnis, dass eine Bank oder ein Investor sein Vorhaben finanziert.

Darüber hinaus ist sein Bedürfnis, dass er die höchst möglichen Förderungen bekommt.

Ein Unternehmen in der Reifephase wird vielleicht einen Businessplan für weitere Expansionsschritte oder als Basis für ein Verkaufsmemorandum benötigen.

! *Hieran sieht man bereits, dass es zur Identifikation eines Mehrnutzen nötig ist, die Zielgruppe einzuschränken, sodass Sie möglichst zielgerichtet Ihr Angebot aufbauen können.*

*Ihre Leistung wird besser sein, wenn Sie die unterschiedlichen Bedürfnislandschaften Ihrer Zielgruppen auseinander halten.*

Was können Sie nun z.B. für einen Unternehmer in der Gründungsphase gewährleisten:

- Sicherheit, ob das Geschäftsmodell grundsätzlich funktioniert?  
→ *Hierzu werden Sie wahrscheinlich Branchenkenntnisse haben müssen oder Marktstudien erstellen müssen. Wie viel Aufwand können Sie aber einem Klienten verrechnen?*  
→ *Auch hier wird der Mehrnutzen nur entstehen, wenn Sie zielgruppenorientiert vorgehen, denn für eine bestimmte Branche können Sie im Laufe der Zeit entsprechende Kenntnisse aufbauen, sodass Ihre Dienstleistung einfach mehr Sicherheit bietet. Sie können Marktstudien auf mehrere Klienten verteilen.*  
Was machen Ihre Mitbewerber? Die rechnen die Geschäftsmodelle aufgrund der Angaben des Klienten nur durch. Dies ist zwar auch bereits ein Nutzen. Sie können hingegen jedoch einen Mehrnutzen bieten. Voraussetzung ist Ihre Zielgruppenorientierung.
- Können Sie gewährleisten, dass Ihr Klient sicher eine Finanzierung erhält, wenn sich das Geschäftsmodell rechnet?  
→ Wenn Sie sich „bessere“ Zugänge zu Finanzierungskanälen als Ihre Mitbewerber aufbauen, werden Sie genau hier mit einem Mehrnutzen punkten.
- Können Sie die beste Ausnutzung der Förderungen bewerkstelligen?

→ So Sie die geeignete Förderungsberatungskompetenz in Ihrer Kanzlei aufbauen können, punkten Sie auch hier mit einem Mehrnutzen.

Mehrnutzen ist somit die Erfüllung der zentralen Bedürfnisse in allen Belangen. Ihr Klient möchte ein Package und keine Teilleistungen. Um dies zu bewerkstelligen, kann man nicht zielgruppenorientiert genug vorgehen.

Meist gibt es „brennende Probleme“, bei deren erfolgreicher Lösung Sie einen Marktvorteil erreichen.

Gesetzt den Fall, Sie könnten sicherstellen, dass jeder vernünftige Businessplan (z.B. in einer schwierigen Branche wie Gastronomie oder Bau) auch ganz sicher finanziert wird, dann hätten Sie einen Marktvorteil.

Gesetzt den Fall, Sie könnten sicherstellen, dass der Businessplan im Rahmen einer Expansion eines Klienten auch wirklich umsetzbar ist (z.B. der Klient die Marktführerschaft erreicht oder eine Fusion zu den gewünschten Bedingungen gelingt), dann hätten Sie einen Marktvorteil. Oder?

! *Setzen Sie sich daher in Ihrer Kanzlei zusammen, identifizieren und lösen Sie genau derartige „brennendste Problemstellungen“ wirklich und der Erfolg tritt ganz automatisch ein, da Sie einen Mehrnutzen bieten können.*

### **Das verkauft sich wie die warmen Semmeln**

Warum haben wir warme Semmeln lieber als zähe Semmeln von gestern?

Wir haben ein größeres Zufriedenstellungs- und Glücksgefühl bei der warmen frischen Semmel. Die Sättigung ist eventuell sogar bei der zähen Semmel besser. Alle unsere Sinne (wie das Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Fühlen) sind im Spiel und werden lustbetont angeregt.

Ebenso geht es unserem Businessplan. Ein gut gemachter Businessplan, der den oben angesprochenen Mehrnutzen bietet, ist zwingend noch keiner, der unsere Sinne und Emotionen anspricht.

Wann spricht ein Businessplan Emotionen an?

- !
- *Wenn im Vorfeld der Kunde sieht, was er bekommen wird (Musterordner mit einem Musterbusinessplan). Optimal wäre es, wenn Ihre Businesspläne so aussehen, dass ein Klient diese schon aus optischen Erwägungen haben will. Lassen Sie sich daher Ihre Muster optimal aufbereiten.*
  - *Wenn das Layout wirklich toll aussieht (Businesspläne für größere Projekte werden in der Regel von einem Grafiker gelayoutet). Derartige Muster sollten Sie zur Verfügung haben.*
  - *Wenn die Sprache in Ihren Vermarktungsunterlagen nicht merkmalorientiert sondern nutzenorientiert ist. (Anstatt: „Wir erstellen Ihnen einen Businessplan“ wird der Nutzen dargestellt: „Sie erhalten die Sicherheit, ob Ihr Geschäftsmodell am Markt umgesetzt werden kann.“)*
  - *Wenn der erreichte Mehrnutzen gefeiert wird (z.B. wird auf die Finanzierung angestoßen).*
  - Sie finden sicherlich auch noch einige weitere Punkte zur Emotionalisierung Ihrer Produkte.

Bedenken Sie: Menschen kaufen mit Ihren Emotionen und rechtfertigen dies im Nachhinein mit Ihrem Verstand. (1. Emotion 2. Ratio)

## **Nutzen zur richtigen Zeit**

Die erfolgreiche Umsetzung von Businessplänen und damit nicht zuletzt auch Ihre Businessplanung ist oftmals von zeitlichen Rahmenbedingungen abhängig. Wenn Ihr Klient in 12 Monaten mit einer neuen Produktentwicklung auf einer Messe stehen will, dann ist Eile geboten und der rechte Zeitpunkt für die Businessplanung womöglich schon vorbei.

Wenn ein Klient gerade 5 verschiedene Projekte (z.B. Einführung einer Kostenrechnung, Umstellung auf IFRS, etc.) durchführt, so ist wahrscheinlich nicht der geeignete Zeitpunkt noch ein „Businessplan“-Projekt aufzusetzen.

- ! *Sehen Sie sich daher bei Ihren Klienten stets an, welche Projekte gerade im Laufen sind und wie erfolgreich diese Projekte laufen.*

Daneben gibt es natürlich konkrete Anlassfälle für den richtigen Zeitpunkt. Bei der Bewertung der unfertigen Arbeiten im Rahmen der Bilanzierung haben Sie die Gelegenheit, sich mit der Kalkulation, Kostensatzermittlung und mit der Kostenrechnung auseinander zu setzen.

Jeder bilanzierende Mitarbeiter muss daher in der Lage sein, auch Ihre Zusatzleistungen im Kostenrechnungsbereich zu verkaufen.

Bei der (kostenfreien) Betriebsbesichtigung haben Sie zahlreiche Gelegenheiten auf Engpässe zu stoßen, die Sie in der Folge im Rahmen Ihres Angebotsspektrums lösen können.

## **Erbringen Sie echten Nutzen und verkaufen Sie keine tollen Produkte**

Ihr Controllingprodukt kann noch so toll sein. Wenn Sie einem Schmuckeinzelhändler, der im November, Dezember 80 % des Jahresumsatzes macht, ein Standardcontrolling verpassen, wird er kaum einen Nutzen daraus ziehen. Wenn Sie bei einem Baubetrieb nicht die unterjährige Abgrenzung der unfertigen Arbeiten in den Griff bekommen, werden Sie mit Ihrem Controlling auch keinen Nutzen stiften.

Für den saisonunabhängigen Maschinenhändler wird Ihr Standardcontrolling hingegen wirklich nutzenstiftend sein.

- ! *Somit ist bei jedem Klienten zu hinterfragen, ob er mit der Art und Weise, wie üblicherweise die entsprechende Leistung erbracht wird, der entsprechende Nutzen gestiftet wird.*

Vermeiden Sie stets die Gefahr der Überberatung.

Nur weil Ihre Produkte so toll sind, bedeutet es noch lange nicht, dass Sie diese jedem Klienten „auf’s Auge drücken sollten“.

- ! *Sensibilisieren Sie auch Ihre Mitarbeiter hinsichtlich Nutzen- versus Überberatung.*

## ABC-Analyse

Durch die ABC-Analyse können Sie herausfiltern, bei wem Sie den Nutzen wie maximieren können.

ABC-Analyse für betriebswirtschaftliche Beratung						Leistung 1 (z.B. Planung)					Leistung 2 (z.B. Rating)		
	Zu- frieden- heit	Klienten- treue	Wachstum / Entwicklung	Weiter- empfeh- lungsgrad aktiv	Potenzial hinsichtlich Multi- plikatoren	Poten- zieller Umsatz	Poten- zieller DB	Optimaler Zeitpunkt	Nutzen- stei- gerungs- grad	Gesamt- Benotung f. Leistung 1	Poten- zieller Umsatz	Poten- zieller DB	Optimaler Zeitpunkt
Klient 1	A	A	A	A	A	10	6	E 2007	A	A	etc.		
Klient 2	B	A	A	B	A	5	3	E 2008	B	A	etc.		
Klient 3	A	C	B	B	B	6	2	E 2009	C	C	etc.		
Klient 4	A	B	C	B	B	8	4	0	C	C	etc.		

- ! Nähere Ausführung zur ABC-Analyse finden Sie unten unter dem Punkt: „Woher kommen Ihre Klienten in der Betriebsberatung?“

## Zielgruppen- und Stärkenorientierung

Liegt Ihre Stärke bereits bei der Erstellung von Businessplänen für z.B. Gründungen im Immobiliensektor? Wenn ja, dann sollten Sie genau hierauf bauen.

- ! Suchen Sie sich in Ihrer Kanzlei (nicht zuletzt aufgrund der angeführten ABC-Analyse z.B. in Kombination mit einer SWOT (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse)) die Schnittstelle zwischen Ihren Stärken und Ihren potenziellen Zielgruppen.

Eine strukturierte Analyse zahlt sich stets aus.

- ! Beachten Sie: Bevorzugen Sie die das Prinzip des Stärken stärken anstatt Schwächen zu schwächen.  
Haben Sie z.B. die Stärke, dass Sie gute Branchenkenntnisse im Immobiliensektor haben, dann wird es Ihnen leichter fallen, das „brennende Problem“ der Finanzierung und Förderung der Geschäftsmodelle zu lösen.

Haben Sie in einer Branche wie z.B. Gastronomiefranchise keine Kompetenzen, so werden Sie wahrscheinlich auch die dahinter liegenden brennenden Probleme nicht so schnell lösen. Falls Sie sich auf diesen „Schwächenbereich“ stürzen, so werden Sie in absehbarer Zeit wahrscheinlich bestenfalls so gut sein, wie der Mitbewerb. Dies würde bedeuten, dass Sie Mittelmaß und daher unsichtbar bleiben.

- ! Oftmals bedeutet dies ganz konsequent auf bestimmte Märkte zu verzichten.

In der Kanzleiaufbauphase, in der man um jeden Klienten rauft, ist dies schwieriger, als in der Phase der Kanzleireife.

Doch hält sich trotzdem oft weiterhin die Kultur des „Auf-Keinen-Fall-Ablehnens“. Der Verzicht macht aber erst die Ressourcen für den noch größeren Erfolg frei.

## Was wird dem Steuerberater abgenommen, was nicht?

- ! *Dem Steuerberater wird jegliche Leistung abgenommen, die er wirklich beherrscht.*

Viele Unternehmensberater beherrschen Ihr Gebiet nur halbwegs. Von einem Steuerberater wird aber erwartet, dass er fachlich perfekt ist. Aus diesem Grund wird Ihnen auch alles an Leistung abgenommen, wo Sie wirklich perfekt sind.

Bemerkt Ihr Klient einmal, dass Sie in einem Beratungsfeld nicht so perfekt sind, dann wirkt sich das auf die Glaubwürdigkeit Ihrer gesamten Beratung (Steuer- & Unternehmensberatung) aus.

Beherrschen Sie z.B. nicht das Förderungsthema, dann sollten Sie auch keine Businesspläne für Gründer anbieten.

Also erstellen Sie niemals 0-8-15-Businesspläne, nur weil ein Markt hierfür erkennbar ist. Die mangelnde Perfektion fällt Ihnen sonst sicher auf den Kopf.

- ! *Natürlich können Sie nicht immer das gesamte Spektrum an nötiger Leistung (Bedürfnisbefriedigung) beherrschen. In diesem Fall benötigen Sie Kooperationspartner, die das Feld auch wirklich beherrschen. Bauen Sie sich hier stabile Partnerschaften auf. Denn Sie werden ebenso an der Qualität Ihrer Kooperationspartner gemessen.*

## Marktdaten

- ! *Suchen Sie sich auch jene Zielgruppen und Märkte aus, in denen es noch ausreichend Potenzial gibt. Erst wenn Sie bereits einen Markt völlig abgeschöpft haben, sollten Sie den nächsten entwickeln.*
- ! *Nutzen Sie hier das umfangreiche statistische Material. Oft werden diese viel zu wenig herangezogen.*

Wenn Sie sich auf Businessplanung im Immobiliensektor spezialisieren wollen, sollten Sie wissen, wie viele Gründungen es in diesem Bereich in Ihrer Wunschregion jährlich gibt.

## Kundenbindung versus Kundenwachstum

Es gibt neben der ABC-Analyse noch weitere Methoden, wie Sie Potenziale erkennen können.

- ! *Das Kundenbindungs- versus Kundenwachstumsportfolio lässt sich meist aus der ABC-Analyse ableiten. Die hierzu nötige Exceldatei finden Sie z.B. im WT-StrateGenie-Guide.*

Die Größe des Kreises bestimmt das Potenzial, welches Sie noch ausschöpfen können. Darüber hinaus sehen Sie im Idealfall, dass Sie eine dichte Kreiswolke

genau dort haben, wo eine große Kundenbindung herrscht und diese Klienten auch noch stark wachsen. Sie werden automatisch mitwachsen.  
Würde sich die überwiegende Kreiswolke genau gegenüberliegend befinden (= geringe Kundenbindung und schrumpfende Klienten), dann wäre auch Ihre Kanzlei position mittelfristig strategisch gefährdet.

**Wachstums-/Klientenbindungs-Matrix**  
z.B. für ein Geschäftsfeld 1 max. 26 K.

Klient	-100 bis + 100 Kunden- bindungsgrad	-100 bis + 100 Wachstum	0 bis 100 Produkt- bedienungs- potenzial
A	0	80	50
B	-30	-60	85
C	50	90	90
D	70	30	70
E	80	10	60
F	-60	-50	90
G	90	60	100
H	30	10	30
I	10	-50	50
J	-50	60	10
K	60	90	100
L	90	40	80
M	100	60	100
N	80	90	90
O	70	100	80
P	60	-100	60
Q	40	70	70
R	60	30	60
S	90	60	100
T	100	90	70
U	70	30	70
V	30	10	30
W	60	-50	10
X	90	60	100
Y	90	90	90
Z	80	80	100

**Anmerkung:**

**Kundenbindungsgrad:**

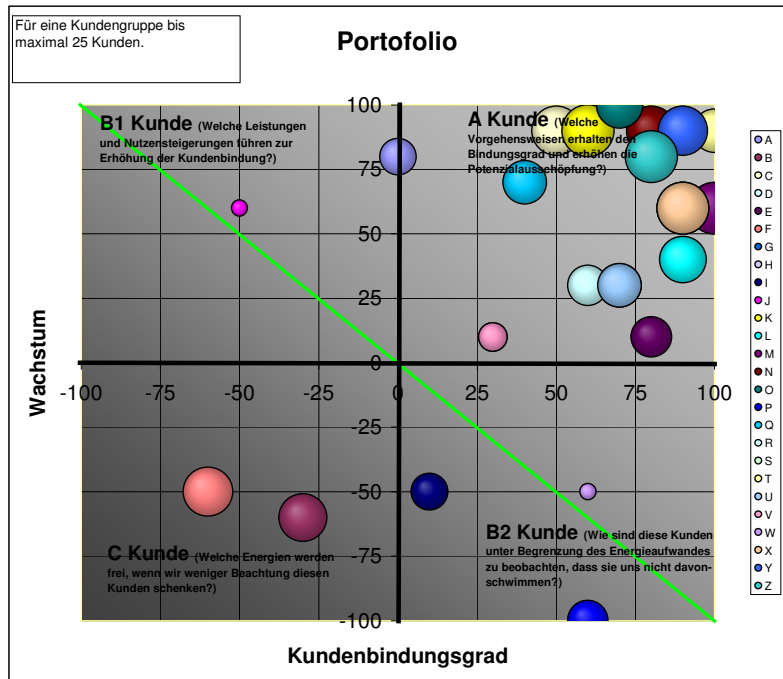
- 100 bedeutet, dass der Klient schon so gut wie weg ist.  
+ 100 bedeutet, dass der Klient absolut treu ist.  
--> man könnte auch den Empfehlungsgrad hier anführen.

**Wachstum**

- 100 Wachstum würde bedeuten, dass das Unternehmen im nächsten Jahr womöglich vom Markt verschwindet.  
+ 100 Wachstum würde bedeuten, dass das Unternehmen im nächsten Jahr extrem wächst (z.B. doppelt so gross wird).  
0 = Stagnation über die nächsten Jahre hinweg

**Produktbedienungs-potenzial**

Wenn der Klient bereits für alle Produkte Kunde ist, dann ist das Zusatzpotenzial = 0  
Hat der Klient noch keine Produkte geordert, dann wird das Potenzial 100 sein.



## Businessplan - Muster

Zur Vervollständigung unseres Musterbeispiels wird an dieser Stelle eine empfehlenswerte Musterstruktur zu einem Businessplan dargestellt:

### Management Summary

Hier wird die Zusammenfassung des Businessplanes dargestellt. D.h. an dieser Stelle kommen alle Zusammenfassungen zu den unten stehenden Punkten (von Unternehmensangaben über Strategie und Organisation bis zu den Budgets). Darüber hinaus wird das Ziel und der Zweck des Business Planes dargestellt.

### Unternehmen

Hier soll dem Leser die Geschäftstätigkeit (Ist und Plan) nähergebracht werden.

Unterpunkte sind:

- **Geschäftstätigkeit:**  
Stellen Sie die Idee, das/die Produkt/e, die Dienstleistung, Ihre wesentlichen Kernkompetenzen kurz vor. Stellen Sie alles in den zeitlichen Bezug (d.h. aktuell und in Zukunft).
- **Rechtsform/Firma:**
- **Eigentumsverhältnisse:**
- **Beteiligungen/Verbundene Unternehmen:**
- **Standort:**
- **Unternehmensgeschichte:**

### Unternehmensziele

- **Bisherige und zukünftige unternehmerische Entwicklung:**
- **Kernkompetenzen** (mit Verweis auf die SWOT gem. unten)
- **Unternehmensgröße (zukünftig):**
- **Strategie:**  
Was sind die strategischen Hauptziele und Erfolgsfaktoren?  
Mit welchen zentralen Maßnahmen werden die Ziele erreicht?  
Vision, Leitbild und Unternehmenspolitik

### Produkt und Dienstleistungen

- **Produktübersicht und -struktur (Geschäftsfelder, Sparten, Produkte) samt Produktbeschreibung und der Erfüllung der wesentlichsten Kundennutzen**
- **Anwendungsmöglichkeiten**
- **Gelöste Kundenprobleme von Bedeutung**
- **Konkurrenz- und Substitutionsprodukte und Vorteile**
- **Leistungserstellung und Produktion / Verfahren und Kosten**
- **Benötigte und vorhandene Ressourcen (wie Rohstoffe, Lager, ...)/ Produktionsmittel und Investitionen**
- **Lieferanten und Kooperationspartner** (z.B. Darstellung der Besonderheiten und Abhängigkeiten)
- **Eckwerte (Rohertrag, Deckungsbeitrag, etc.)**

### Branchen und Märkte

- **Kundenwünsche** (samt Angabe der Quelle – z.B. Kundenbefragung, Lead Customer Work Shops, Marktstudie, etc.)
- **Marktdaten** (z.B. Marktvolumen, Marktanteil, Absatzchancen, Absatzplanung in Eckwerten ) (samt Quellen)

- **Technologie** (in der Branche und verwendet unter Darstellung der Vorteile),  
**Produktentwicklung und zukünftige Substitutionen**
- **Standortanalyse, strategische Investitionsanalyse**
- **Zielgruppenstruktur und Fokus auf Zielgruppen**
- **Mitbewerbsunternehmen** (der größte, der stärkste, der härteste + zukünftige Tendenzen und Strategien dieser Unternehmen)

## SWOT

- **Wesentlichste Stärken**
- **Wesentlichste Schwächen**
- **Wesentlichste Chancen**
- **Wesentlichste Risiken**
- **Synthese ! Ideen zur Ausschöpfung der Stärken und zur Nutzung der Chancen; Ideen zur Sicherung und zum Aufbau der Kernkompetenzen.**

## Marketing

- **Marktbarrieren**
- **Marktzugänge**
- **Marktbearbeitungsstrategie**
  - Preispolitik
  - Konditionenpolitik
  - Logistik
  - Vertriebsstruktur
  - Werbung und Marktkommunikation (PR, ...)
  - Absatzplanung
- **Beweise (z.B. Referenzen)**

## Management, Organisation und Mitarbeiter

- **Managementmethoden und Führungstechniken** (z.B. Führungsstil, Controllinginstrumente, QM, ...)
- **Unternehmensstruktur** (Aufbauorganisation und Abläufe von Bedeutung - Schlüsselprozesse)
- **Anforderungen an die Organisation**
  - Ressourcenzugang und Outsourcing samt Personalplanung
  - Vergütungssystem
  - Prozessgestaltung
  - Kontakte
  - Kooperationen
  - Etc.
- **Schlüsselpersonen (samt Vertretungsregelungen) und wesentliche Funktionen** (z.B. Lebensläufe des Managements)
- **Personalressourcen (Suche, Qualifizierung, ...)**

## Finanzbereich

- **Budget** (samt allen Unterplänen wie Absatzplan - Umsatz/DB-Plan, Personalplan, Investitionsplan, etc.)
- **Finanzplan**
- **Planbilanz**
- **Finanzierungsstruktur**
- **Kennzahlen (Ist & Plan)**
- **Szenariorechnungen (worst case, best case)**

## **Milestones**

- **Chronologischer Plan mit Meilensteinen**
- **Angabe der Messgröße**

## **Anhang**

### **Details wie**

- **Studien** (z.B. Marktstudien),
- **Verweise** (z.B. Quelle von Informationen),
- **Detailberechnungen** (z.B. Planungsdetails, Investitionsrechnungen, ...),
- **Historische Ergebnisse** (z.B. JAB), ...
- **Sonstige Unterlagen** (Firmenbuchauszug, erforderliche Verträge, Rechte, Prüfzeugnisse, Produktfotos, Patentunterlagen, Polizzen, Folder und Prospekte, Pressemeldungen, etc.)

## **Wie kann diese Leistung für den Klienten erkennbar werden?**

### **Richtige Kommunikation mit Emotion**

Siehe bereits oben beim „Warme-Semmel-Beispiel“.

#### Was ist denn „Nutzen“?

Für unsere Klienten ist Nutzen das **emotional** im Kopf **erzeugte Ergebnis**, das **aus** den Leistungs-/Produkt-**Merkmale**n einerseits in Verbindung mit seinen **inneren Wünschen** und Bedürfnissen erzeugt wird.

- Vordergründig: Suche nach Features
- Unbewusst: Suche nach der Befriedigung elementarer Bedürfniskategorien.

**!** *Stellen Sie daher auch diese elementaren Bedürfniskategorien in den Vordergrund um Emotionen auszulösen.*

#### Vergleichen Sie →:

**Darstellung der Features** (der Merkmalbaumes) wie öfter auf vielen Steuerberater-Homepages dargestellt:

- Steuerberatung
- Rechnungswesen
  - Lohn-& Gehaltsverrechnung
    - An- und Abmeldungen
    - Monatsauswertungen
    - Jahresauswertungen
    - Jahresbeitragsgrundlagennachweis
    - KommSt und DB-Erklärung
    - Etc.
  - Buchhaltung
    - EAR
    - Doppelte Buchführung
    - Saldenliste monatlich
    - Etc.
  - Bilanzierung
    - Bilanz
    - G&V
    - Lagebericht
    - Präsentation der Bilanz
    - Analyse der Bilanz
    - Etc.
- Umgründungen
- Betriebsprüfungen
- Sozialversicherungsberatung
- Jungunternehmerservice
- Etc.
- Unternehmensberatung
- Etc.

Wie viel Emotion löst dies bei Ihnen aus?

Oder: Emotional formulierte Aussagen:

! Statt: *Verwaltung von Abgabentermine → Wir halten Ihre Abgabentermine ein.*

Statt: *Aktuelle Informationen für Ihre REWE-Mitarbeiter → 97 % unserer Klienten nutzen den auf Ihre Branche zugeschnittenen Informations- und Schulungsdienst. Gerne schulen wir auch Ihre Mitarbeiter. Die Zufriedenheit dieser Schulungen beträgt 1,1 (nach Schulnotensystem).*

Statt: *Sofortige Anpassung an Neuerungen → Wussten Sie, dass in diesem Themenbereich letztes Jahr xxxxx Neuerungen und gesetzliche Änderungen eingetreten sind. Da ist es gut, wenn Sie hier einen Partner haben, der schon heute weiß, was sich morgen an Möglichkeiten ergeben könnte.*

Etc.

## Wie entstehen diese Aussagen?

Bedürfnishierarchie nach A. Maslow als Basis der Nutzenargumentation:

# Bedürfnispyramide (Maslow)



- ! 1. Alle **Features** (Produkt- und Dienstleistungsmerkmale) **hinsichtlich** einer **Zielgruppe** erfassen
- 2. *Bedeutendste Features auswählen*
- 3. **Nutzaussagen** zu jedem bedeutenden Feature zu **allen 7 Bedürfniskategorien** (ohne Grundbedürfnisse) formulieren – auch wenn noch so abenteuerlich klingend.  
*Formulierung eher: Sie erhalten ... anstatt: Wir bieten Ihnen ...*
- 4. **Bewertung** und Fixierung der sinnmachendsten Nutzaussagen
- 5. **Testen** (Feedback: Mitarbeiter, Freunde, Bekannte, ...)

## Beraten anstatt zu verkaufen

- ! *Steuerberater haben den Vorteil, dass sie die betriebswirtschaftlichen Beratungen nicht verkaufen müssen, sondern im Rahmen eines Beratungsgesprächs dem Klienten näher bringen können.*  
Der Klient vertraut Ihrem Urteil. Nicht zuletzt auch aus diesem Grund ist stets die bestmögliche Leistung zu erbringen.

Ein Klient möchte z.B. für seine Gründungsidee eine Finanzierung erhalten. Sie können ihm den Ratschlag geben, wie ein Businessplan zu erstellen ist. Sie müssen ihm nie den Businessplan verkaufen.

! *Alle Ihre Mitarbeiter sollten daher Ihre Leistungen samt möglichen Nutzenkriterien kennen, sodass Sie auch im Bedarfsfall im Rahmen einer Beratungssituation die Leistung anbieten können.*

Checklisten und standardisierte Leistungskataloge können Sie hierbei unterstützen. An dieser Stelle wird auch auf die unter der fünften Fragestellung („Wie können die Leistungen optimal vermarktet werden?“) unten beschriebene Bedarfserhebung verwiesen.

### **Inszenierung Ihrer Beratung = Kundenerlebnis**

Anknüpfend an unserem Beispiel muss der Businessplan für Ihren Klienten zu einem Erlebnis werden.

! *Inszenieren Sie die Beratung so, dass es auch während des Beratungsprozesses viele Momente der Begeisterung gibt.*

Somit ist nicht nur das erfolgreiche Ergebnis (z.B. Erreichung der Finanzierung) Erlebnis genug. Auch im Rahmen des Beratungsprozesses ist permanent Begeisterung herzustellen.

! *Wie bei einer Theaterinszenierung ist es wichtig, dass jeder seine Rolle kennt und sich an das Drehbuch hält.*

Folgende Rollen könnten in unserem Businessplan-Beispiel definiert werden:

- a) Der Steuerberater hält die Verbindung zum Klienten, zu den Anspruchsgruppen (wie Banken, Förderstellen, etc.) und strukturiert den Prozess. Er unterstützt den Klienten, damit er seinen Plan selbst präsentieren kann.
- b) Der Unternehmensberater führt alle nötigen Analysen durch und erstellt den Businessplan. Er ist für die Kommunikation der Ergebnisse verantwortlich und dass sich der Klient mit dem Ergebnis identifiziert.
- c) Die Sekretärin weiß von der Businessplanerstellung und ist in bestimmten Marktanalysen eingebunden. Sie ist vor allem verantwortlich für das perfekte Layout des Produktes.
- d) Der Kunde hat das Konzept des Businessplanes selbst zu verfassen. Der Kunde hat seine Interessen selbst bei der Bank zu vertreten.
- e) Etc.

Die hier beschriebene Rollenverteilung klingt jetzt fast nach einer Selbstverständlichkeit. Doch denken Sie an eine „Betriebsprüfung“; hier werden die Rollen ganz anders verteilt sein.

*Kennen Ihre Mitarbeiter die von Ihnen wahrzunehmenden Rollen?*

Das Drehbuch könnte wie folgt aussehen:

- Kick-Off-Besprechung, in dem das Businessplan-Projekt strukturiert wird (Festlegung der gewünschten Auftragsinhalte und –ergebnisse, Anlage eines Projektaktes mit Rubriken wie oben dargestellt, Zuweisung der Rollen, Verteilung der Aufgaben und der Zeitschiene) und Festlegung des Umfangs und des Layouts und Festlegung der Kommunikationsstrukturen (z.B. grafische Darstellung des Projektfortschritts – wird pro Arbeitsschritt dem Klienten zugemailt);  
Medium = Beamer;  
Protokoll = online;  
Ort = beim Klienten, da ein Eindruck hinsichtlich dem Umfeld entstehen soll und ohne Zeitberechnung eine Besichtigung des Umfeldes (z.B. Wo soll die Produktionshalle hinkommen etc.) erfolgen soll;  
anschließende Versendung des Protokolls per Mail;  
vorab Terminbestätigung der Kick-Off-Besprechung mit Standard SMS.
- Analysephase (z.B. Marktgrößenerhebung, Mitbewerbsanalyse, Kernkompetenzanalyse, Produktkalkulationen, etc.).
- Vergemeinschaftung der Analyse (Unternehmensberater – Klient).
- Vorbereitung des Konzeptes für die Planung durch den Klienten selbst.
- Da es aufgrund von Analysenergebnissen bzw. aufgrund der Konzepterstellung des öfteren zu Änderungen in den Erkenntnissen und damit in den Erwartungen des Klienten kommt sollte an dieser Stelle abgeprüft werden, ob das Projekt in dieser Form weiterlaufen soll (= kurze Sitzung Klient, Unternehmensberater, Steuerberater).

Genau ein Element, wie das hier dargestellte (Check, ob wir noch auf Kurs sind), erzeugt Vertrauen und Begeisterung hinsichtlich der Professionalität der Abwicklung.

- Überarbeitung des Businessplankonzeptes und Ableitung der Eckwerte für die Planung. (Workshop 1 Tag: Unternehmensberater und Klient)
- Erarbeitung der Planung und der Grundlagen, sodass in der Folge beim Szenarioworkshop das gesamte Geschäftsmodell simuliert werden kann (Unternehmensberater).
- Szenarioworkshop – Workshop, bei dem der Unternehmensberater und der Klient direkt das Konzept simulieren, abstimmen und das Endkonzept festlegen.
- Layout (Sekretärin) der Businessplan – Langversion und Kurzversion.
- Schlussbesprechung (Klient, Steuerberater, Unternehmensberater) inkl. Schulung des Klienten (sofern nötig) hinsichtlich der Präsentation des Planes bei den Banken. Übergabe der Vollversion und der Kurzversionen.

- Finanzierungsgespräche.
- Protokollierung der Finanzierungsgespräche durch den Unternehmensberater und Verteilung der Protokolle an alle.
- Präsentation des Prozesses, Übergabe der Erinnerungsunterlagen (z.B. Fotos vom Kick-Off-Meeting bis zur Finanzierungszusage), kleine Feier des Erfolges (Anstoßen oder Glückwunschkarte)

Dies ist natürlich nur ein grobes Muster, welches Sie für Ihre konkreten Produkte noch verfeinern sollten. Wichtig ist es auch, dass Ihre Organisation jederzeit flexibel auf unerwartete Änderungen eingehen kann.

Zu jedem Ihrer Produkte ist somit ein Drehbuch und eine Rollenverteilung zu verfassen.

Genau so wie im Theater, funktioniert ein Theaterstück auch nur mit den entsprechenden Proben. Suchen Sie sich Musterbeispiele, anhand derer Sie Ihr Musterprojekt durchspielen können.

Versuchen Sie möglichst wenig erst im Rahmen der eigentlichen Beratungssituation zu lernen.

Das Drehbuch ist das sog. „Setting“. Hierzu möchte ich noch Folgendes anmerken:

- ! • *Trennen Sie die Analysephase stets von der Beratungs- und Konzeptionsphase (z.B. zeitlich oder in den Personen, da es sonst zur „Betriebsblindheit“ mit den Folgen einer höheren Fehlergefahr kommen kann.)*
- *Definieren Sie genau Ihre Rolle: Wann sind Sie Fachinputgeber (z.B. da Sie ein Branchen-Know-How haben) und wann sind Sie Prozessleiter (z.B. beim Durchführen einer Stärkenanalyse)?*  
*Trennen Sie auch das Setting, wenn Sie eine andere Rolle (Fach- versus Prozessberater) einnehmen, z.B. indem Sie einen anderen Raum nutzen oder zumindest im Raum mit anderen Medien arbeiten (als Fachberater z.B. mit dem Beamer und als Prozessberater arbeiten Sie z.B. mit den Flipcharts, etc.).*

## **Erfolge versprechen**

Welchen Nutzen und welche Erfolge können Sie wirklich versprechen?

- ! *So Sie etwas versprechen können, so tun Sie es auch.*  
*So Sie Dinge nicht garantieren können, so versprechen Sie es auch nicht.*

Das klingt ziemlich einfach und hat auch deshalb so eine große Wirkung.

Wenn Sie z.B. versprechen können, dass Ihr Klient nur zahlen muss, wenn er mit der Leistung zufrieden war, so geben Sie ihm auch dieses Versprechen.

- ! *Die Zufriedenheitsgarantie ist eines der stärksten Marketinginstrumente in der Betriebsberatung.*

## Messbare Qualität in der Unternehmensberatung

In der Steuerberatung kann Ihr Klient nahezu nur an Ersatzentscheidungskriterien (wie z.B. Schnelligkeit Ihrer Anfragenbeantwortung, Freundlichkeit der Mitarbeiter, etc.) die Qualität Ihrer Leistung feststellen.

Von Ihrer fachlichen Qualifikation geht Ihr Klient ohnedies aus.

In der betriebswirtschaftlichen Beratung kann der Klient Ihre Leistung erheblich besser messen.

Hat z.B. der Klient die Erwartung, dass die durchzuführenden Maßnahmen gemäß Planung seine negative Umsatzrendite von  $-0,5\%$  auf  $+2\%$  drehen werden, so wird er Sie auch an diesem Ergebnis messen.

! *Die Erwartungen, an denen Sie gemessen werden, sind daher stets abzufragen.*

*Fragen Sie vor jeder Beratung: „Wenn unsere Beratung erfolgreich war, was wird sich dann bei Ihnen verändert haben und woran werden Sie den Erfolg der Beratung erkennen bzw. messen können?“*

*Sollten unpräzise Antworten kommen, so fragen Sie so lange weiter, bis Sie ein möglichst konkretes Bild der Erwartungen haben.*

*Erst jetzt können Sie feststellen, ob Sie die Erwartungen auch erfüllen werden können.*

Darüber hinaus ist Ihr Klient auch oft teilweise gebildet.

Ihr Klient liest selten ein Fachbuch über Umgründungssteuerrecht, er könnte aber unser Businessplanbeispiel betreffend ein Buch über die Erstellung von Businessplänen gelesen haben. Wenn nun nur Ihr Aufbau des Businessplanes anders aussieht als im Buch beschrieben, so wird er Sie fragen, warum dies so sei oder er wird womöglich der Meinung sein, dass Ihre Qualität nicht in Ordnung sei.

! *Fragen Sie daher stets auch ab, welche Kenntnisse Ihr Klient in das Projekt einbringen kann. Und fragen Sie nicht nur am Anfang eines Projektes, sondern auch während des Projektes.*

So Sie einmal ein Haus gebaut haben, werden Sie mir vielleicht auch bestätigen, dass Sie am Anfang keine Ahnung gehabt haben und am Ende ein halber Bauleiter geworden sind.

Genau so geht es einem Klienten, der seinen Businessplan Schritt für Schritt mit Ihnen aufbaut.

## Arbeitsaufteilung zwischen Berater und Unternehmer

Der Erfolg der Zusammenarbeit hängt in der betriebswirtschaftlichen Beratung oft davon ab, ob Sie den Unternehmer überfordern oder nicht.

Die im Projekt zu verteilenden Aufgaben sollten danach beurteilt werden, ob sie einerseits zeitaufwändig sind oder rasch abzuarbeiten sind und andererseits ob sie einfach erledigt werden können oder Kreativität benötigen.

- ! *Überlassen Sie niemals Kreativitätsprozesse, die zeitaufwändig sind, dem Klienten. Er wird diesen Punkt ohne Ihrer Hilfe nicht bewältigen.*

Es ist schon klar, dass oft der Pauschalpreis gegen dies Vorgehensweise steht. Doch sollte sich die Begleitung in den erfolgssensiblen Projektphasen aus Kostengründen nicht bewerkstelligen lassen, haben Sie Ihr Produkt wahrscheinlich falsch kalkuliert. Der mögliche Erfolg Ihrer Beratungsprojekte darf niemals durch Fehlkalkulationen gefährdet werden. Der Schaden einer negativen Mundpropaganda ist viel höher.

In der Businessplanerstellung wäre z.B. eine SWOT-Analyse ein Prozess, den der Klient ohne Moderation selten selbst zufriedenstellend durchführen wird können. Also geben Sie diesen Beratungsteilprozess niemals aus der Hand, sonst ist Ihr gesamtes Beratungsergebnis gefährdet.

### 4 - Felder - Aufgabenverteilungsmatrix

	operativ / simpel	kreativ
schnell	Dies ist normale To-Do-Liste für den Kunden oder auch Berater	Entweder im Workshop oder alternativ mit einem Arbeitsblatt
zeitaufwändig	Kann der Kunde machen, es sind jedenfalls Checkpoints zu setzen, die der Berater proaktiv kontrolliert. Der Aufwand ist abzuschätzen.	Diesen Prozess kann man in der Regel nur im Workshop abhandeln

## **Wie können wir diese Leistung effektiver als die anderen anbieten?**

### **Delegation**

Machen Sie nichts selbst, was Sie nicht auch weiterdelegieren könnten.

! *So irgend jemand in Ihrem Umfeld die Leistung günstiger erbringen kann, als z.B. Sie selbst, so sollten Sie diese Leistung auch durch die günstigste Stelle erbringen lassen.*

In unserem Beispiel des Businessplanes dürften Sie niemals selbst quantitative Marktanalysen durchführen.

Zu Ihren Aufgaben könnte hingegen vorab der Test einer qualitativen Befragung zählen, da ja die Qualität der Fragen entscheidend für den Erfolg des Projektes ist.

### **Fokussierung**

Indem Sie sich auf Ihre Stärkenfelder fokussieren (z.B. Zielgruppen oder Leistungsbereiche), werden Sie einerseits erheblich schneller und damit effektiver und andererseits wächst das Wissen dermaßen an, dass nicht so schnell jemand so zielgerichtet die Probleme lösen wird können.

! *Zerteilen Sie Ihre Produkte in möglichst kleine Felder und Speziallösungen:  
z.B. Businessplanung für mittlere österreichische Gründer im Bauhilfsgewerbe.*

! *Abonnieren Sie daher die Branchenzeitungen Ihrer Zielgruppen.  
Besuchen Sie Veranstaltungen, bei denen Sie den Puls der Zeit Ihrer Zielgruppen verspüren.*

Es wird Zielgruppen geben, die von Trends wie der Überalterung der Bevölkerung, Globalisierung oder dem Outsourcing nach Fernost stark betroffen sind, andere, die kaum betroffen sind.

Hieraus ist wieder einmal ersichtlich, dass Sie nicht auf 100 Hochzeiten tanzen können. Selbstbeschränkung führt hier zu mehr Effektivität und Effektivität führt zu mehr Erfolg.

### **Checklisten, Formulare, Arbeitsbehelfe**

! *Um die Qualität zu sichern, sollten immer geeignete Checklisten aufgebaut werden.*

Bei der Businessplanung könnte das oben dargestellte Drehbuch in einer Checkliste verfasst sein. Im Punkt Analyse würde man dann z.B. ins Detail gehen und die einzelnen Analyseschritte (wie Produktkalkulation, Erhebung der Zielgruppengröße, Erhebung der Mitbewerber, Erhebung der Stärken, etc) auflisten.

### **Einsatz des besten Tools**

! *Die höchste Effektivität erzielen Sie durch die Wahl der besten Hilfsmittel.*

Beachten Sie, dass die Hilfsmittel möglichst multiplizierbar einsetzbar sind. D.h., dass Sie jederzeit neue Mitarbeiter darauf einschulen können.

Sie können z.B. einen Businessplan in Word und Excel verfassen, in einem Programm wie dem Plan4You oder Sie erstellen die Planung in einem Planungsprogramm wie dem Professional Planner, etc.. Für unser Businessplanbeispiel lässt sich das gar nicht so einfach beantworten. Manchmal ist eine selbst gestrickte Excellösung besser geeignet, manchmal ein marktgängiges Produkt, manchmal eine Speziallösung.

## Kooperationen

- ! Können Sie nicht jene Effektivität bewerkstelligen, die andere in der Lage sind zu leisten, dann kaufen Sie sich die betreffenden Teilleistungen zu. Gehen Sie hierzu stabile Kooperationen ein.

## Projektmanagement

Steuerberatungsleistungen sind meist Dauerleistungen. Der Klient muss jedes Jahr einen Jahresabschluss erstellen. Er ist aber nicht gezwungen, jedes Jahr ein Controlling zu erstellen und noch weniger einen Businessplan zu erstellen. Oftmals entscheidet sich der Klient nach einigen Jahren der betriebswirtschaftlichen Beratung, die Beratung für ein oder zwei Jahre auszusetzen, da der Mehrnutzen nicht mehr so stark erkennbar ist. Ein Businessplan wird im gesamten Umfang ohnedies nur selten gemacht.

Unternehmensberatungen sind somit in der Regel Projekte.

- ! Aus diesem Grund sollten Sie Ihre Mitarbeiter in Projektmanagement schulen.

Eine Änderung der Rechtsform ist zwar auch ein Projekt, aber Sie haben die Prozesssteuerung so stark im Griff, sodass der Klient kaum ausbrechen kann, da er Ihren Fachinput unbedingt benötigt.

Aus einem Projekt, wie einer Businessplanerstellung, kann der Klient sehr leicht ausbrechen. Nicht zuletzt wegen der möglichen eigenen Kenntnisse und Erkenntnisse während des Prozesses.

- ! Die Unternehmensberatungsabteilung benötigt daher eine stärkere Fähigkeit in der Steuerung von „soften“ Prozessen.

*Hinsichtlich dem Aufbau von Beratungsprozessen möchte ich auf den BW-Manager (Mitarbeiterdiplom für die betriebswirtschaftliche Beratung) der Akademie der Wirtschaftstreuhänder verweisen.*

Durch das ständige Arbeiten in Projekten ergeben sich in Unternehmensberatungsabteilungen starke Arbeitsspitzen und Phasen der Unterauslastung.

- ! Stellen Sie daher nur Mitarbeiter für diesen Bereich ab, die sehr flexibel in ihrer zeitlichen Gestaltung sind.

## **Wie können wir die Mehrnutzenstiftung laufend verbessern?**

Es reicht nicht aus, dass ein Mehrnutzen gestiftet wird.

Es reicht auch nicht aus, dass Sie derzeit der effektivste in der Leistungserbringung sind.

Wenn Sie nicht laufend genau jene Bereiche, in denen Ihre Stärken liegen, weiterentwickeln, werden Sie wieder den Mehrnutzen- und Effektivitätsvorsprung verlieren.

! *Arbeiten Sie jedoch stets an der Verbesserung des Mehrnutzens, werden Sie auch stets die Nase vor den anderen haben.*

Ihr Vorsprung kann nur größer werden und für den Wettbewerb wird es immer uninteressanter Ihnen zu folgen.

! *Sollten Sie eine derartige Nutzenführung einnehmen können, verteidigen Sie diese Positionierung um jeden Preis. Dies ist immer noch weniger aufwändig, als der Aufbau eines neuen (wahrscheinlich auch umkämpften) Marktes.*

### **Arbeitsgruppen mit klarer Regel-Vorgabe**

! *Führen Sie in Ihrer Unternehmensberatungsabteilung Arbeitsgruppen ein, welche die Produkte hinsichtlich Mehrnutzen und Effektivität weiterentwickeln.*

*Am besten Sie geben gleich eine klar zu erreichende Regel mit auf den Weg:*

z.B. Jährlich bauen wir ein weiteres Kompetenzfeld im Businessplanbereich auf, mit dem Ziel mindestens 10 Businesspläne in diesem weiteren Feld zu vermarkten.

z.B. Der Aufbau eines Businessplanes muss jährlich im Schnitt um 10 % schneller gehen (z.B. aufgrund bereits vorliegender Marktanalyseergebnisse, etc.).

→ derartige Regeln sollten auch stets messbar sein.

Wie viel Ressource sind Sie bereit für die permanente Verbesserung und Weiterentwicklung Ihrer Produkte aufzustellen?

Nachdem jeder im alltäglichen operativen Stress ist, kommt in derartigen Arbeitsgruppen schnell Frustration auf, wenn zu wenige Zeitressourcen vorhanden sind.

! *Nur wenn Sie wirklich eine entsprechende (Zeit-)Ressource bereitstellen können, sollten Sie Arbeitsgruppen bilden.*

Arbeitsgruppen sollten aber jedenfalls aus strategischen Erwägungen gebildet werden, denn sonst entwickeln sich Ihre Produkte im Rahmen der getätigten Erfahrungen zwar weiter, aber viel zu unstrukturiert, um das Effektivitätsziel und damit das Marktvorsprungsziel zu erreichen.

## Kundenbedürfnisanalyse

Die Kundenbedürfnisse, die zur Ausgestaltung des Businessplan-Produktes geführt haben, sind einem Wandel unterworfen. Beziehungsweise, wenn Sie ein „brennendes Problem“ lösen konnten, so werden sich weitere Probleme und Bedürfnisse auftun.

! *Aus diesem Grund sollten die Bedürfnisse Ihrer Kunden strukturiert abgefragt werden.*

! *Lassen Sie Ihre Mitarbeiter in einem A6-Block die erkannten Kundenbedürfnisse aufzeichnen. Wenn Sie sich einmal im Monat zusammensetzen und 2 Bedürfnisse strukturiert einer Lösung zuführen, so haben Sie im Jahr über 20 neue Bedürfnisse besser als wahrscheinlich alle anderen befriedigt.*

Dieser kontinuierliche Verbesserungsprozess, am Pfad der immer wieder neu auftauchenden Kundenbedürfnisse, ist der Schlüssel für den Aufbau von Einzigartigkeit (= für den Aufbau von „Alleinstellungsmerkmalen“).

! *Schulen Sie daher Ihre Mitarbeiter im Erkennen von Wünschen, den dahinterliegenden Bedürfnissen und brennendsten Problemen.*

! *Natürlich ist es auch möglich über strukturierte Fragebögen die Bedürfnisse von Zeit zu Zeit abzufragen.*

! *Oder Sie erarbeiten für ein Beratungsprodukt, wie dem Businessplan, im Rahmen eines Kundenbeirats oder Top-Leistungsnutzer-Beirats entsprechende innovative Lösungen.*

Folgende Bedürfnisse sind die Mindestanforderungen an Ihre betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen:

Die Kunden wünschen sich höchste Sicherheit im Erreichen der gewünschten Ergebnisse:

- Echte Effektivität und höchste Lösungskompetenz (z.B. aufgrund Branchenkenntnisse, etc.)
- Pauschalen (Leistung & Nutzen zu fix kalkulierbaren Kosten),
- Risikoteilung (Erfolgshonorar, Zufriedenheitsgarantie),
- Information über Arbeitsfortschritt (laufende Kommunikation im Prozess),
- gesicherte Umsetzung (d.h. perfekte Steuerung des Prozesses zum Erfolg).

Genau in diesen Feldern müssen Sie in Ihre Produkte laufend verbessern und unterstützen.

Auf unser Beispiel umgemünzt stellen sich daher u.a. die folgenden Fragen:

*Was kostet bei Ihnen ein Businessplan, der die nötige Sicherheit (mit allen Absicherungen über Marktstudien, etc.) gewährleistet?*

*Welche besonderen Kenntnisse haben Sie bei der Businessplanerstellung für die Zielgruppe xy, die andere nicht haben?*

*Welche Garantien können Sie Ihrem Klienten hierbei geben?*

*Wie sicher können Sie in der Umsetzung des Businessplanes gewährleisten, dass der Klient seine Ziele auch auf den Boden bringt? Wie können Sie ihn hier optimal unterstützen?*

## **Wie können wir die Leistung (die einen Mehrnutzen stiftet) konsequent und erfolgreich am Markt vermarkten?**

„Es gibt nichts Gutes außer man tut es.“

Das beste Produkt ist nichts wert, wenn es nicht konsequent am Markt umgesetzt wird.

Wie können Sie nun Ihre Umsetzung optimal in den Griff bekommen?

### **Musterproduktordner**

- ! *Erstellen Sie einen Musterbusinessplan, der alle Elemente enthält, den ein Businessplan im Idealfall enthalten sollte. Geben Sie in den Musterbusinessplan auch noch das „Drehbuch“ für Ihre Beratung und die CD mit der Präsentation. Mit dem entsprechenden Layout ist dies eine perfekte Verkaufshilfe.*

Der Klient kauft zwar den Nutzen eines Businessplanes und nicht das „Papier“ selbst, aber er wird sich durch das „Papier“ erheblich mehr darunter vorstellen können.

Für jedes Ihrer Angebote / Dienstleistungsprodukte sollten Sie einen derartigen Musterproduktordner anlegen (z.B. ein Kostenrechnungskonzept mit den möglichen Auswertungen wie Kostensatzermittlung, Spartenrechnung, DB-Rechnung; Controlling mit dem Soll-/Ist-Vergleich; Managementinformationssystem mit allen Steuerungsinformationen; etc.).

Neben dem, dass der Musterproduktordner eine perfekte Verkaufshilfe ist, dient er auch gleichzeitig als Basis und Checkliste für die Leistungserbringung.

Denn ist im Musterordner möglichst das gesamte Produkt abgebildet, so wird auch bei der Erstellung nichts vergessen.

Die Arbeitsbehelfe wie z.B. Checklisten für die Datenerhebung im Rahmen der Planung sollten daher ebenfalls im Musterordner enthalten sein.

Sie können auch verkürzte Versionen in mehrfacher Ausfertigung Ihrem Klienten geben. In der Regel wird ein Businessplan (z.B. in einem Ordner) nicht an andere Personen (außer Investoren, etc.) weitergegeben.

- ! *Haben Sie aber einen kurzen gebundenen Businessplan mit perfektem Layout erstellt, den Sie in mehrfacher Ausfertigung Ihrem Klienten übergeben können, so wird er durch Verteilung (nicht zuletzt einfach aus Freude über den Erfolg und über das tolle „Papier“) der Unterlagen ganz automatisch Werbung für Sie machen.*

### **Verkaufstechnik & Training – Training – Training**

Mehrmals bereits angeführt ist die Kommunikation mit Emotion (somit die nutzenorientierte Sprache) ein Schlüsselement für den Verkauf der Leistung.

- ! *Ihre Mitarbeiter sollten daher in der nutzenorientierten Kommunikation (z.B. Fragetechniken nach dem Motto „Beraten ohne Ratschlag“) geschult sein.*
- ! *Auch interne Supervision von Beratungsfällen sollte immer wieder durchgeführt werden.*

Einerseits erhöht die Supervision den Beratungserfolg und andererseits entsteht eine Schärfung in der Nutzenstiftungsfähigkeit, was wiederum unerlässlich für einen erfolgreichen Verkauf Ihrer Leistungen ist.

Training, Training, Training:  
Man lernt auch nicht das Golfspiel aus einem Buch.

- ! *Neben dem internen Üben von Verkaufs- und Beratungssituationen, neben der Supervision, ist das Einholen von zeitnahe Feedback bei Ihren Klienten wesentlich für einen Trainingseffekt.*

Wenn Sie 100 Meter laufen und Sie erhalten erst in 3 Monaten Ihre Zeitmessung (= Feedback), dann werden Sie nur einen geringen Trainingseffekt haben. Schreit Ihnen Ihr Trainer beim Überschreiten der Linie das Ergebnis zu, so werden Sie unmittelbar aus diesem Feedback ganz automatisch lernen können.

Der Zeitpunkt des Feedbacks ist somit der zentrale Schlüssel für den Lernerfolg aus Feedbacks.

### **Bedürfniserkennung durch Mitarbeiter mittel Monitoring**

Neben dem Einsatz von bestimmten Kommunikationsstrukturen im Verkauf (= Verkaufstechnik gem. oben) und dem Einsatz von Kundenbedürfnisanalysen (= gem. oben) und dem Einsatz von Bedarfserhebungen (= siehe unten) gibt es auch noch das Erkennungssystem mittels Monitoring.

- ! *Werden z.B. in der Buchhaltung „Überziehungszinsen“ gebucht, so sollten sofort die Alarmglocken läuten und ein Klientengespräch mit der Abklärung nach der Steuerung der Liquidität sollte erfolgen.*

Dies ist erheblich früher, als dies im Rahmen der Bilanzbesprechung bewerkstelligt werden könnte. Daher ist auch Ihre mögliche Nutzenstiftung höher.

Dieses Verkaufsinstrument ist für uns einzigartig, da andere Berater (wie insbesondere der externe Unternehmensberater) nicht so schnell Zugang zu diesen Daten haben.

Banken sind oftmals noch schneller in der Lage hier zu reagieren. Dies ist ja häufig auch der Fall, sodass womöglich ein anderer Berater in das Unternehmen gebracht wird.

Grundsätzlich ist ja ein Monitoring, also eine Überwachung von erfolgskritischen Eckwerten, ein Produkt, das Sie im Rahmen z.B. eines Managementinformationssystems an Ihre Klienten verkaufen können.

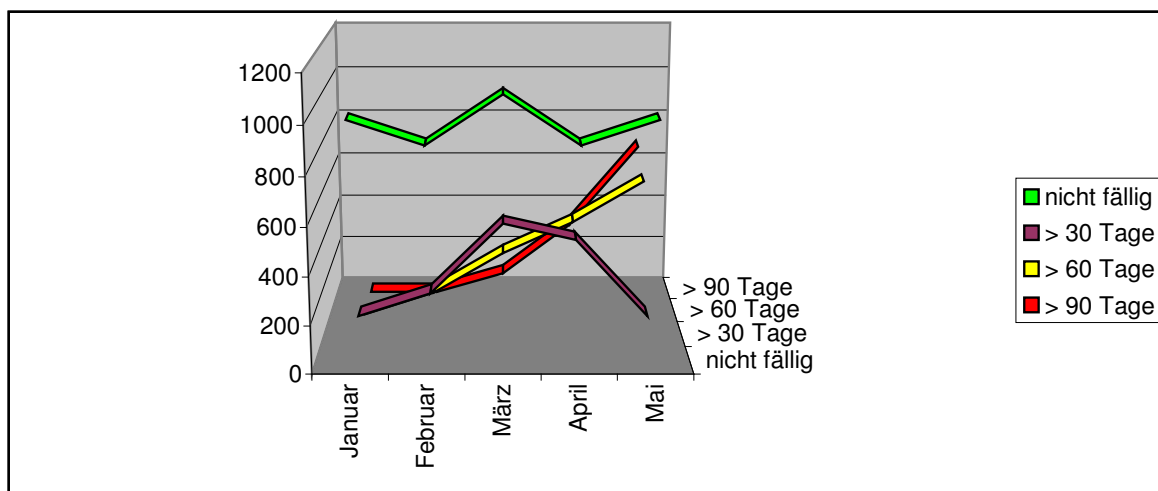
- ! *Möchte ein Klient diese Leistung jedoch nicht laufend von Ihnen zur Verfügung gestellt bekommen bzw. hierfür Kosten tragen, so empfehle ich trotzdem das Führen von bestimmten Eckwerten, da die betreffenden Daten meist ohnedies automatisch vorliegen und einen perfekten Ansatzpunkt für den Verkauf von Leistungen bieten.*

Man muss nur strukturiert und standardisiert an die Erhebung herangehen.

Derartige Monitoringgrößen sind:

- Überziehungszinsen
- Bankenaufstellung mit Sichtbarkeit der Bankrahmen
- Offene Posten – Aufstellung mit Fälligkeitsangaben (z.B. wie viele Forderungen sind > 30 Tage, > 60 Tage, > 90 Tage überfällig → diese Auswertung, die einfachst aus jeder OP-Verwaltung zu exportieren ist, zeigt sehr schnell, ob Probleme in der Leistungserbringung des Unternehmens gegeben sind. Sie haben natürlich jederzeit nach Bedarf Zugriff auf diese Daten. Der Schlüssel liegt jedoch in der Beobachtung der Entwicklung. Hierzu sind entsprechende Grafiken, wie z.B. die folgende zu erstellen. Beurteilen Sie selbst:

Forderungen	Januar	Februar	März	April	Mai
nicht fällig	1000	900	1100	900	1000
> 30 Tage	100	200	500	430	100
> 60 Tage	0	100	280	420	600
> 90 Tage	0	0	90	320	680
<b>Gesamt</b>	<b>1100</b>	<b>1200</b>	<b>1970</b>	<b>2070</b>	<b>2380</b>



- Die gleiche Aufstellung ist natürlich auch für die Verbindlichkeiten (Verb. L+L und Lohn- und Abgaben-Verbindlichkeiten) interessant.
- Der theoretisch rückgerechnete Lagerbestand (bei Fixierung einer Materialeinsatzprozentsatzes) kann ebenso Aufschlüsse und eine Verplausibilisierung bieten.
- Aus Ihrer Lohnverrechnung können Sie eine Aufstellung hinsichtlich der Fluktuation oder der Krankenstände machen. So erhalten Sie bei Bedarf Ansätze für eine Beratung im Personalmanagement.
- Manchmal besteht auch Zugang zu den Angebotsständen, Auftragsständen oder Störzeiten der Anlagen. All diese Größen können einen Beratungsbedarf signalisieren.
- Die Liste ist sicherlich noch fortsetzbar. Starten Sie mit einem einfachen Monitoring und bauen Sie dann Ihr System schrittweise im Laufe der Zeit aus.

## **Akquisitions-Erfolgsmessung**

- ! *Geben Sie Akquisitionsziele vor (z.B. aufgrund der Analyse Ihres Potenzials im Rahmen Ihrer ABC-Analyse) und messen Sie selbst ganz konkret, wie viele Aufträge sind gerade in der Angebots-Pipeline, wie viele Aufträge sind im letzten Monat abgeschlossen worden, etc..*

Der Nachschub an Aufträgen darf gerade in der Unternehmensberatung nie zum Erliegen kommen, da wie schon mehrmals betont, die Beratung projektorientierter als die Steuerberatung abläuft und daher die Kontinuität schwieriger herzustellen ist.

*Messen Sie daher auch, wie viele Angebote zu Aufträgen führen.*

## **Regelorientierung**

Hinter Zielen muss man häufig zahlreiche Maßnahmen setzen, damit das Ziel auch erreichbar wird. Da oft zu wenig Ressourcen für die Maßnahmen vorhanden sind, werden die Ziele dann nicht erreicht und Frustration stellt sich ein.

- ! *Stellen Sie hingegen Regeln auf, an die man sich jederzeit halten kann und welche die Zielerreichung fördern, so wird Ihre Umsetzungskraft erheblich gestärkt.*

Wie können solche Regeln aussehen:

*„Es gibt keine Bilanzbesprechung, bei der nicht ein zusätzliches Kundenbedürfnis erkannt wird.“*

*„Wir beraten nur Klienten mit einer A-Einstufung (gem. ABC-Analyse) hinsichtlich unserem betriebswirtschaftlichen Beratungsangebot.“*

*„Wir erstellen nur Businesspläne für Gründer, die in einer uns bekannten Branche tätig sind (d.h. wir jedenfalls mehr als 10 Klienten haben).“*

*Etc.*

## **Zielgruppen- bzw. Fokus - Orientierung**

Die Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen oder Leistungsbereiche darf auch an dieser Stelle nicht fehlen. Ihre Kompetenz wird z.B. durch Ihr Branchen-Know-How ganz automatisch beim Klienten überkommen.

*Aber Achtung: Bauen Sie auch vernünftige Partnermodelle auf, denn sonst werden Ihnen Ihre spezialisierten Mitarbeiter (die ja nun auch in den verschiedensten Kommunikations-, Beratungs- und Führungstechniken geschult sind) von Unternehmen aus diesen Branchen abgeworben.*

## Umsetzung und konsequentes Akquisitionssystem

Es bedarf einer großen Kraftanstrengung, ständig das Akquisitionssystem am Laufen zu halten und die Produkte (wie oben beschrieben) zu immer mehr Nutzenstiftung zu führen.

Dies bedeutet oftmals einen Kulturwandel in der Kanzlei.

Es ist ähnlich wie bei der Überwindung des Schweinehunds, wenn Sie z.B. ab sofort mehr Sport betreiben wollen.

Wie überlisten Sie sich?

- Sie schreiben sich in einen Fitnessclub ein. Denn die Bezahlung des Beitrages erinnert Sie daran, dass Sie wieder einmal hingehen sollten bzw. dass Sie Ihr Abonnement ausnützen sollten.
- Sie motivieren Freunde, dass sie mit Ihnen mittrainieren.
- Sie holen sich einen Trainer (Coach), der Sie anspornt.

! → Übertragen auf den Aufbau einer betriebswirtschaftlichen Beratungsschiene könnte dies bedeuten, dass Sie sich im Rahmen einer ERFA-Gruppe zusammenschließen.

Auch bei den „Weight Watchers“ nehmen die Teilnehmer ab, da ein Erhöhung der Selbstverpflichtung vor der Gruppe eintritt.

*Sollten Sie Interesse an einer moderierten ERFA-Gruppe zum Aufbau Ihrer betriebswirtschaftlichen Beratung haben, so melden Sie sich beim Autor.*

- Sollten Sie nicht permanent durch einen Coach, Arzt oder Trainer begleitet werden, werden Sie sich ein Fitnessprogramm geben lassen, nach dem Sie selbst vorgehen können.

! → Übertragen auf die strategische Entwicklung Ihrer Kanzlei könnte dies der „WT-StrateGenie-Guide“ der Akademie der Wirtschaftstreuhande darstellen. In 12 Wochen erarbeiten Sie im Rahmen des Programms von der ABC-Analyse bis zu Ihrem Umsetzungskonzept einen klaren Zukunftsfahrplan.

- Vielleicht fordern Sie in Ihrem Umfeld eine Person auf, die Sie motivieren soll. Derartige „Sparringpartner“ im Umfeld sind oft wichtig. Sie werden sich in dieser Zeit von jenen Menschen abwenden, die Sie von Ihren Zielen abbringen.

! → Zu jedem Projekt in Ihrer Kanzlei sollte es neben dem Projektleiter eine Person geben, die inhaltlich nicht an der Projektumsetzung mitwirkt, aber den Prozess im Auge behält und permanent coachingtechnisch die Umsetzung vorantreibt (= „Sparringpartner“). Auch die Schulung Ihrer Mitarbeiter in Projektmanagement ist ein Schlüsselfaktor.

- Sie werden vielleicht trotzdem immer wieder von Ihren Vorhaben abgehalten. Sie beschließen nun, dass Sie sich fixe unverrückbare Trainingszeiten in Ihren Kalender eintragen.

! → Das konsequente Übertragen und unverrückbare Fixieren von Maßnahmen in Ihrem Kalender und im Kalender der Mitarbeiter, abgeleitet aus den (oft unzähligen) Projektmaßnahmenplänen, lässt Papier nicht nur geduldig sein.

- Bevor Sie an Ihr Vorhaben gehen, werden Sie alle Hindernisse auf die Seite räumen (z.B. die passende Kleidung kaufen, einen Gesundheitscheck machen, etc.)

! → Übertragen auf Ihre Kanzlei könnte dies bedeuten, dass Sie vor jeder internen Projektumsetzung eine Störungsanalyse durchführen. Meist werden Hindernisse, wie z.B., dass zu wenig Zeitressource vorhanden ist, auftauchen. Solange die Hindernisse nicht weggeräumt sind, werden Sie keine erfolgreiche interne Projektumsetzung realisieren können.

- Sie werden sich ein Trainingsziel stecken und dieses mit einer Regel hinterlegen. Ziel könnte sein, dass Sie in einem Monat 100 Liegestütz machen können. Die Regel könnte sein, dass Sie täglich um 3 Liegestütz erhöhen.

! → Siehe oben beim Punkt Regelerorientierung.

## **Multiplikatoren**

! Unternehmensberater, Bankbetreuer, Rechtsanwälte, Notare, Versicherungsmakler, Immobilientreuhänder, etc., denen Ihre besten Klienten vertrauen, sind auch Ihre Multiplikatoren.

Die positive Auswirkung auf die Akquisition eines Systems zur konsequenten Bearbeitung dieser Multiplikatoren braucht wahrscheinlich nicht näher erläutert zu werden. Meist hindert ja nur die mangelnde Zeitressource und der oben beschriebene „innere Schweinehund“ an der strukturierten Umsetzung.

Es gibt auch Multiplikatoren, an die man nicht sofort denkt. Z.B. sind Mitarbeiter der Klienten wesentliche Multiplikatoren. Halten Sie kostenlos Seminare für Mitarbeiter Ihrer Klienten. Sie erhöhen damit die Klientenbindung und gewinnen zahlreiche Multiplikatoren dazu.

Ihre Mitarbeiter, Ihre Klienten und Ihre Multiplikatoren sollen Ihr gesamtes Leistungsspektrum kennen können und im Laufe der Zeit auch kennen. Setzen Sie alles daran, dies entsprechend zu kommunizieren.

## **Bedarfserhebung**

Mit der Bedarfserhebung (siehe unten stehenden Fragebogen) können Sie die von Zeit zu Zeit die Prioritäten Ihrer Klienten abfragen.

! Der Klient setzt seine Prioritäten selbst und Sie haben einen perfekten Anknüpfungspunkt zum Angebot Ihrer Leistungen.

Fragen Sie einfach bei den Punkten mit Priorität in die Tiefe, um noch die genaueren Bedürfnisse zu orten und stellen Sie Ihrem Klienten in der Folge ein Angebot, bei

dem er ganz klar sowohl die Erfüllung seiner Erwartungen als auch die Stiftung Ihres Mehrnutzens erkennen kann.

Fragestellung	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	gar nicht wichtig	Produkte
Die mit Werkzeugen unterstützte Steuerung der zukünftigen Rentabilität ist mir ...					Prognoserechnung, Planung (G&V)
Die Steuerung der lang- und mittelfristigen Liquidität mit Hilfsmitteln ist mir ...					Prognoserechnung, Planung (Finanzplan, Planbilanz)
Die Steuerung der kurzfristigen (täglichen) Liquidität mit Hilfsmitteln ist mir ...					Cash-Management
Mein Rating bei den Banken ist mir ...					Basel II - Rating; Kennzahlen Bankengespräch
Der Prozess zur Findung meiner strategischen Ziele ist mir ...					Strategieentwicklung, Businessplan
Die Bewertung meiner strategischen Ziele ist mir ...					Strategiegespräch
Meine Ziele in Zahlen transparent zu machen ist mir ...					Planung, Businessplanung, Investitions-rechnungen, Feasibility-Studien
Meine Zielerreichung inhaltlich ist mir ...					Maßnahmencontrolling (monatlich, vierteljährlich)
Meine Zielerreichung in Zahlen bewertet (monetär) ist mir ...					Controlling (monatlich, vierteljährlich)
Meine Produkte und Dienstleistung richtig kalkulieren zu können ist mir ...					Kostenrechnung, Kalkulation, Kostensatzermittlung, Angebots- und Auftragscontrolling
In welchen Sparten ich was verdiene ist mir ...					Kostenrechnung, Spartenrechnung, DB-Rechnung, Managementinformation
Mein Unternehmen anhand von wenigen aber aussagekräftigen Erfolgsparametern zu steuern ist mir ...					Managementinformations-system; Balanced Scorecard
Die Produktivität ist mir ...					Produktivitätscontrollings (z.B. Produktionscontrolling, ...)
Die optimale Rechtsform aus Haftungsgründen ist mir					Rechtsformkonzept
Die optimale Rechtsform hinsichtlich Steuern, Sozialversicherung und weiteren Abgaben ist mir ...					Rechtsformkonzept
etc.					

## Information

! Informieren Sie Ihre Klienten und Multiplikatoren laufend über Neuigkeiten. Lassen Sie Ihren Klienten gezielt Brancheninformationen zukommen. Ein kurzes Mail oder Fax genügt.

Auch hier gilt: Fast jeder Steuerberater wird diese Idee für Gut befinden, doch die Tücke steckt in der durchgängigen strukturierten Durchführung dieser Idee.

Nehmen Sie sich daher stets nur wenige Vorhaben vor; erst wenn die Umsetzung einer Idee läuft, setzen Sie die nächste um.

Und nochmals:

Verkaufen Sie niemals etwas, was dem Klienten nichts nützt.

Informieren Sie niemals Ihre Klienten und Multiplikatoren über etwas, was ihnen nichts hilft.

## ***Ein anderer Fokus auf diese 5 Prinzipien***

### **Nun kommen wir von der anderen Seite:**

Eines der wesentlichsten strategischen Prinzipien ist das Engpassprinzip. Man sollte genau dort den Hebel ansetzen, wo Sie die größte Wirkung entfachen. Die größte Wirkung erzielen Sie dort, wo Sie den besten Stand haben. Und den besten Stand haben Sie dort, wo sich Ihr „stärkstes Standbein“ befindet.

Aus diesem Engpassprinzip folgt somit das Stärken-stärken-Prinzip.

! *Wo liegen im betriebswirtschaftlichen Bereich Ihre Stärken?*

Wenn Sie sich diese Frage eindeutig beantwortet haben, dann haben Sie auch den Ansatzpunkt für den schrittweisen Aufbau Ihrer Unternehmensberatungsabteilung.

! *Starten Sie mit dem Aufbau Ihres betriebswirtschaftlichen Beratungsangebots genau in jenem Bereich, wo Sie bereits eindeutige Kernkompetenzen (= Stärken mit Mitbewerbsvorteilen) vorweisen können.*

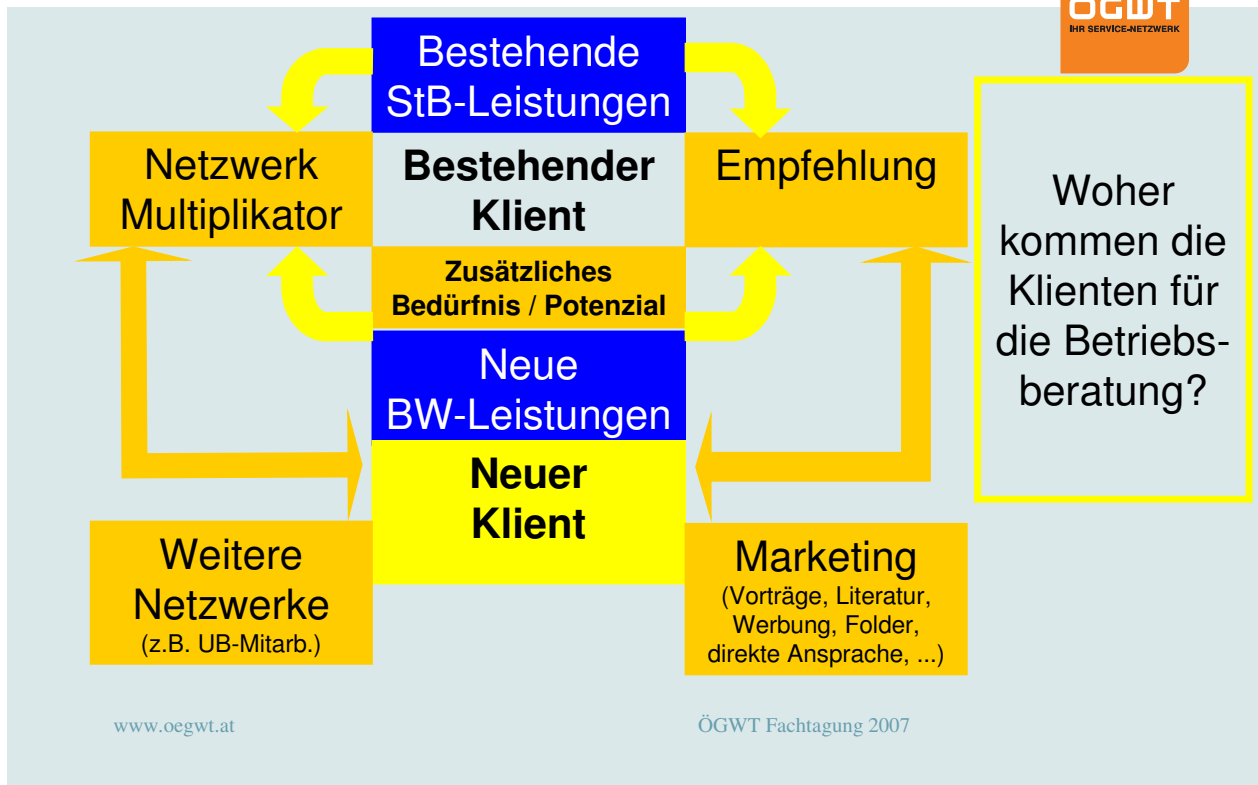
So Sie versuchen Bereiche aufzubauen, in denen Sie eher Schwächen aufweisen, so besteht die Gefahr, dass Sie nur Mittelmaß und nicht Spitzenleistung erzielen. Ihre Klienten erwarten von Ihnen stets Spitzenleistungen!

Optimal wäre es natürlich, wenn sich Ihre Stärkenfelder genau dort befinden würden, wo Sie auch ein großes Marktpotenzial vorfinden.

Bei Ihrer Analyse des geeigneten Marktes sollten Sie daher den Schnittpunkt zwischen Stärken-/Kernkompetenzfeld und konkretes Marktpotenzial suchen.

# Woher kommen Ihre Klienten für die Betriebsberatung?

## Strategisches Marketing Bestehender Klient vor neuem Klient



!

*Das größte Potenzial bieten sicherlich die bestehenden Klienten.*

Aufgrund einer ABC-Analyse filtern Sie jene Klienten heraus, die das größte Potenzial bieten. Das größte Potenzial bieten jene, bei denen Sie den größten Erfolg erwarten.

Der A-Klient bestimmt sich somit aus den Faktoren:

- *Klientenzufriedenheit*
- *Kliententreue*
- *Wachstum des Klienten / Entwicklung des Klienten*
- *Weiterempfehlungsgrad und Potenzial für Weiterempfehlungen*
- *Klient erhält einen extremen Mehrnutzen durch die betriebswirtschaftliche Leistung (xy), bei der wir gerade eine besondere Stärke haben.*
- *Aufgrund der Entwicklungsstufe des Klientenunternehmens und aufgrund der im Klientenunternehmen vergangenen und aktuellen Projekten ist gerade der geeignete Zeitpunkt für die Leistung (xy) gegeben.*
- *Potenzieller Umsatz und DB in diesem Bereich*

Sie werden sicherlich noch andere Faktoren finden oder bestimmte Kriterien für weniger oder mehr wichtig halten. Auch hier gilt: WENIGER ist MEHR. Lieber eine einfachste ABC-Analyse zu machen, als vor lauter Aufwand in der Mitte stecken zu bleiben.

Die Tabelle kann in Excel wie folgt aufgebaut werden.

! Senden Sie mir ein kurzes Mail, dann maile ich Ihnen gerne auch die Exceltabelle zu.

	ABC-Analyse für betriebswirtschaftliche Beratung					Leistung 1 (z.B. Planung)					Leistung 2 (z.B. Rating)		
	Zu-frieden-heit	Klienten-treue	Wachstum / Entwicklung	Weiter-emph-eh-lungsgrad aktiv	Potenzial hinsichtlich Multi-plikatoren	Poten-zieller Umsatz	Poten-zieller DB	Optimaler Zeitpunkt	Nutzen-stei-gerungs-grad	Gesamt-Benotung f. Leistung 1	Poten-zieller Umsatz	Poten-zieller DB	Optimaler Zeitpunkt
Klient 1	A	A	A	A	A	10	6	E 2007	A	A	etc.		
Klient 2	B	A	A	B	A	5	3	E 2008	B	A	etc.		
Klient 3	A	C	B	B	B	6	2	E 2009	C	C	etc.		
Klient 4	A	B	C	B	B	8	4	0	C	C	etc.		

Je Klient wird nun in einer weiteren Spalte festgelegt, wer hinsichtlich der Zusatzleistung berät und wie diese Zusatzleistung akquiriert wird (z.B. im Rahmen der nächsten Bilanzpräsentation oder im Rahmen eines Besuches, etc.).

Spannender ist es oft einen neuen Klienten zu akquirieren, da ein neuer Klient ein Hochgefühl auslöst, wobei ein Zusatzverkauf bei einem bestehenden Klienten nur nach der alltäglichen Arbeit aussieht. Es ist genau so als umgekehrt ein weggehender Klient des öfteren das Gefühl wie nach einer Niederlage aufkommen lässt.

Aus diesem Grund werden oft zahlreiche Marketingmaßnahmen unternommen, um völlig neue Klienten zu akquirieren.

Dies ist natürlich auch nötig. Vor allem, wenn Sie Beratungsschwerpunkte setzen, die üblicherweise einem Steuerberater nicht zugeschrieben werden (wie z.B. das Erstellen von Marktstudien, die systemische Organisationsaufstellung, etc.).

Um die Erfolgsspirale in Gang zu setzen, macht es Sinn von den eigenen Stärkenbereichen auszugehen. Und diese liegen in 90 % der Fälle in Leistungen, die Ihnen auch Ihre Klienten abnehmen (wie Businessplanung, Controlling, Aufbau einer Kostenrechnung, etc.).

Nutzen Sie den Vorteil, dass Sie nicht verkaufen müssen, sondern die Leistung im Rahmen einer Beratung dem Klienten näher bringen können. Schließlich akquirieren Sie nach dem obigen ABC-Modell nur die Leistungen, wo Sie auch den größten Nutzen stiften können.

Nun kommt es zur positiven Mundpropaganda. Einerseits direkt vom Klienten und andererseits von seinem Multiplikatorenfeld.

Im Rahmen der Mundpropaganda kommt es auf das dahinter liegende Package an.

Sie werden in der Regel nicht als Berater für xy, sondern im Gesamten als Berater weiterempfohlen (außer Sie haben bereits eine klare Spezialisierungsstrategie durchgeführt.)

Die Frage „am Stammtisch“ lautet in der Regel: „Hast du einen guten Steuerberater?“ und nicht „Wie gut saniert Dein Steuerberater Unternehmen?“

Bei der aktiven Mundpropaganda sagt ein Klient vielleicht: „Aufgrund der Umgründung hat mir mein Steuerberater wirklich viel Geld erspart.“

Im betriebswirtschaftlichen Bereich wird häufig nicht in dieser Form aktiv geworben; denn tendenziell seltener sagt ein betroffener Klient: „Wir waren kurz vor der Pleite. Mit dem tollen Businessplan konnten wir aber die Banken überzeugen.“

Geht der Businessplan auf, so haben Sie aber einen guten Multiplikator – und zwar die Bank – dazu gewonnen.

- ! *Organisatorisch macht es daher Sinn, dass die Unternehmensberatung in einer eigenen Abteilung mit Personentrennung oder gar in einer eigenen Firma abgewickelt wird, da dann der Unterschied in der Leistung sichtbar wird und damit auch die Verrechenbarkeit der Leistung aufgrund der klaren Zuordnung des gestifteten Nutzens erleichtert wird. Auf der anderen Seite, sollte dieses Beratungsunternehmen ganz eng mit der Steuerberatung verflochten werden (z.B. gleicher Name und Standort der Unternehmensberatung), sodass der Vorteil der gesamtheitlichen Betrachtung des Beraters aus Klientensicht nicht verloren geht.*
- ! *So Sie nach der ABC-Analyse vorgehen, können Sie sich sicher sein, dass immer der optimale Nutzen hergestellt wird und die Mundpropaganda und damit Ihre Erfolgsspirale in Gang kommt.*
- ! *Holen Sie sich strukturiert das Feedback Ihrer Klienten ein, damit Sie auch sicherstellen können, dass der kolportierte Mehrnutzen auch wirklich geleistet wird.*
- ! *Regen Sie zur aktiven Mundpropaganda an und nutzen Sie konsequent das hinter dem Klienten liegende Netzwerk (wie Banken, andere Berater, etc.). Einer der effektivsten Wege ist es, mit einem erfolgreichen Referenzkunden ein Seminar bei einem Multiplikator zu gestalten.*
- ! *Führen Sie strukturiert mindestens einmal im Jahr auch Gespräche mit den anderen Einsagern (weitere Berater wie Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Notare, Banken, Immobilientreuhänder, Versicherungsmakler, etc.) Ihrer Top 20 Klienten.*

Neue Klienten werden über diesen Weg automatisch kommen.

Die ABC-Analyse schützt Sie vor der Versuchung, gerade nur jenen die Leistungen zu verkaufen, welche die Leistungen aus Ihrer Sicht am dringendsten benötigen würden, wo der Nutzen aber z.B. aus Verständnisgründen nicht sichergestellt werden kann.

Für den langfristigen Erfolg und für das Ingangsetzen der positiven Mundpropagandaspirale ist es erheblich, dass Sie auf jene Klienten setzen, wo Sie den größten Nutzen stiften werden (und nicht theoretisch nur könnten, aber wahrscheinlich den Erfolg nicht herbeiführen können).

Rein im Unternehmensberatungsbereich hat die Weiterempfehlung (obwohl natürlich auch extrem wichtig) im Verhältnis zur Steuerberatung ein geringeres Gewicht als die Vermittlung über die verschiedensten Multiplikatoren. Denn Unternehmensberatung ist oftmals kein Dauerberatungsverhältnis, sodass ständig neue Aufträge akquiriert werden müssen, wozu Sie in der Regel Multiplikatoren benötigen.

Sollten Sie zusätzliche Maßnahmen zur Akquisition von Beratungsleistungen nur im Rahmen der Unternehmensberatung mit der Hoffnung setzen, dass diese neu akquirierten Klienten dann auch früher oder später steuerlich wechseln, so ist die Konzentration der Kräfte angesagt.

Hierzu geeignete Marketingmaßnahmen wie das Halten von Vorträgen, das Schreiben von Artikeln in Zeitschriften, das Inserieren, Folder und Aussendungen, etc. sind meist aufgrund realistischer Budgetbeschränkungen nur dann sinnvoll, wenn Sie konzentriert durchgeführt werden. Z.B. eine Artikelserie, die mindestens 4 x im Jahr ein ganz spezifische Zielgruppe (wie Ärzte, Rechtsanwälte, mittlere Bauunternehmen, Friseure, Holzverarbeitende Betriebe, etc.etc.) erreicht. Einmal einen Vortrag zu halten bringt überhaupt nichts. Wenn Sie Vorträge halten, so sollte Sie Ihre Zielgruppe im Laufe der Zeit wirklich kennen lernen können.

! *Ein derartiges **penetrierendes Marketing** wird oft in Bereichen durchgeführt, in denen Sie noch nicht für Ihre Kompetenz bekannt sind.*

Stellen Sie z.B. einen Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Ihrer Kanzlei ein, so ergeben sich womöglich keine ausreichenden Synergien im bestehenden Klientel. In diesem Fall sind zahlreiche Marketingmaßnahmen parallel durchzuführen, um in diesen neuen Markt zu kommen.

Verschränken Sie hierbei das Beziehungsumfeld des Beraters in dem neuen Markt mit Ihrem Beziehungsumfeld.

Überlegen Sie sich daher im Vorfeld genau, welche Beratungsbereiche Sie auf welche Art und Weise aufbauen. Denn der Vermarktungsvorteil „beraten anstatt verkaufen“ gilt in der Regel nur in den zur Steuerberatungsleistung naheliegenden Beratungsleistungen (wie Rechnungswesenorganisation, Kostenrechnung, Controlling, Managementinformation, etc.).

In den inhaltlich weiter entfernten Beratungsbereichen (wie Organisations- und Teamentwicklung, Personalentwicklung, Produktionslogistik, etc.) wird man klassisch an den Marktaufbau mittels gezieltem Marketing in einer Zielgruppe herangehen.

Organisatorisch ist zu beachten, dass in der betriebswirtschaftlichen Beratung die Marketingaufwendungen höher sind. Durch die Vielzahl der Projekte, die ständig akquiriert werden müssen, geht ein beträchtlicher Teil der Zeit in die nicht verrechenbare Zeit der Produktkreation und Akquisition.

! *Aus diesem Grund sind auch die Kostensätze entsprechend anzupassen (d.h. höher).*

Auch für die Erschließung der Potenziale bei den bestehenden Klienten sind die entsprechenden Zeitressourcen zur Produktgestaltung und Akquise vorzusehen.

## Ihre Kanzleistrategie

### **Das WER vor dem WAS.**

! Suchen Sie sich daher zuerst die geeigneten Partner und Mitarbeiter, die zu Ihren Zielen passen.

Die Partner und Mitarbeiter in der betriebswirtschaftlichen Beratung, mit deren dahinter liegenden Netzwerken, Stärken bestimmen zentral, wo Sie hinkommen können und wo nicht, welche Klienten betreut werden können und welche nicht.

### **Vision und Strategie**

Die Vision ist das Bild Ihrer Zukunft in der betriebswirtschaftlichen Beratung.

- *Wollen Sie in 5 Jahren ebenso viel Umsatz in der betriebswirtschaftlichen Beratung wie in der Steuerberatung machen?*
- *Wollen Sie 1, 2, 5, 10, 30 oder mehr Mitarbeiter in der betriebswirtschaftlichen Abteilung beschäftigen?*
- *Wollen Sie, dass sich aufgrund Ihrer betriebswirtschaftlichen Initiativen Ihr bestehendes Klientel überdurchschnittlich erfolgreich (z.B. Umsatzverbesserung im Schnitt p.a. > 10 %) entwickelt?*
- *Wollen Sie in 5 Jahren der Guru für z.B. Sanierungen in der Branche xy sein?*
- *Wollen Sie in 5 Jahren international für xy bekannt sein?*
- *Etc.*

! *Was ist Ihr Bild der Zukunft?*

Dieses Bild kann und soll viel Kraft auslösen, damit Sie, Ihre Partner und Ihre Mitarbeiter in diese Richtung gezogen werden.

Eine klare Zielvorstellung ist wie ein Magnet. So die meisten in Ihrem Unternehmen von dieser Leitidee getragen werden, werden sie automatisch danach handeln.

! *Trotzdem ist eine Vision noch keine Strategie.*

Eine Strategie ist ein klarer Weg, wie Sie zu Ihrer Vision gelangen.

Wie bei jedem anderen größeren Vorhaben werden Sie Ihr großes Ziel (= Vision) in Etappen (= Ziele, Meilensteine, Projekte, Aufgaben, etc. ) zerlegen. Und eine Strategie ist nur so viel wert, wie es gelingt, diese auch umzusetzen.

*Was ist Ihr Trick, wie Sie große Vorhaben erfolgreich in die Tat umsetzen?*

## ***Ihr Fahrplan zur strategischen Positionierung:***

Zusammenfassend möchte ich daher jene Fragestellungen anführen, die Sie Schritt für Schritt zu Ihrer einzigartigen Positionierung im Unternehmensberatungsbereich bringen:

- ! • *Was wollen Sie im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung persönlich erreichen?*
- *Wer sind die geeigneten Personen (Partner, Mitarbeiter), um diese persönlichen Visionen zu erreichen?*
- *Wo liegen Ihre Stärken in der betriebswirtschaftlichen Beratung? (Stärken-Schwächen Analyse)*
- *Wo liegen seitens Ihrer bestehenden Klienten die Chancen? (ABC-Analyse)*
- *Wo liegen hinsichtlich neuer Klienten die Chancen? (Chancen-Risiken-Analyse, SWOT-Synthese, Mitbewerbsanalyse, Zielgruppen- Multiplikatoren- und Marktanalyse samt Ideenfindung)*
- *Wie können Sie konkret die Stärken ausbauen und hierbei die Geschäftschancen nutzen? (Ideenbrainstorming; Checklisten zu strategischen Themenstellungen, zum Beziehungsmarketing und zum Kanzleimarketing)*
- *Was ist Ihre Strategie und welche strategischen Programme (Ziele, laufende Aufgaben, Projekte, etc.) sind aufzusetzen?*
- *Wie gewährleisten Sie die Umsetzung?*

! Zur Ihrer perfekten strategischen Entwicklung Ihrer Kanzlei haben wir einen Leitfaden mit allen nötigen Analysetools und Checklisten (in Excel) entwickelt = WT „StrateGenie-Guide“.  
Diesen von uns entwickelten „StrateGenie-Guide“ erhalten Sie bei der Akademie der Wirtschaftstreuhänder / [www.wt-akademie.at](http://www.wt-akademie.at) unter der Rubrik „Arbeitsbehelfe“.

## **Kontaktdaten des Referenten:**

*Haben Sie Fragen?*

*Haben Sie Anregungen?*

*Möchten über das eine oder andere weiter diskutieren?*

*Möchten Sie die Vermarktung Ihrer Leistungen optimieren?*

Kontaktieren Sie mich:

StB Mag. Harald Schützing  
Orange Cosmos Strategieentwicklung  
Holzstrasse 20  
4181 Oberneukirchen  
Tel: 07212/7308  
Fax: 07212/7308-25  
Mobil: 0664/2413980  
Mail: [schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

URL: [www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com)

Bzw: [www.strategieberatung.at](http://www.strategieberatung.at)