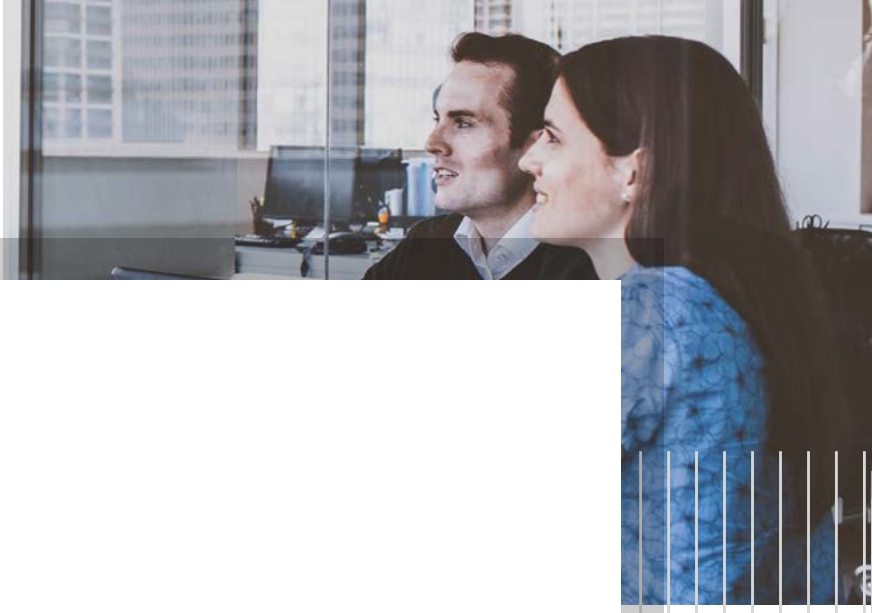
CANEI. better business

CANEI.betterbusiness präsentiert:

GESCHÄFTSMODELLE FÜR DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BERATUNG



INHALT

Thema	Seite
1. Wunsch und Wirklichkeit in der betriebswirtschaftlichen Beratung	**3**
Das Business Model Canvas	6
2. Ansätze und Modelle für den erfolgreichen Aufbau einer betriebswirtschaftlichen Beratung	**8**
Ansatz 1 – Jahresabschlussgespräch	10
Ansatz 1 mit Bezug zum Business Model Canvas	12
Ansatz 2 – Fremdkapitalaufnahme und Linienerhaltung	14
Ansatz 2 mit Bezug zum Business Model Canvas	16
Ansatz 3 – Aktivierte Optimierung	17
Ansatz 3 mit Bezug zum Business Model Canvas	19
Ansatz 4 – Transparenzverbesserung	21
Ansatz 4 mit Bezug zum Business Model Canvas	23
3. Gemeinsamkeiten erfolgreicher Kanzleien	**25**

1. WUNSCH UND WIRKLICHKEIT IN DER BETRIEBSWIRTSCHAFT-LICHEN BERATUNG

Man sollte meinen, dass die betriebswirtschaftliche Beratung als lukratives Geschäftsfeld in der Steuerberatung kein neues Thema ist. Die Mehrheit der Steuerberatungskanzleien bietet auf ihren Web-Seiten einen mehr oder minder breiten Katalog an Leistungen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Beratung an. Ganz oben auf der Liste stehen dabei Themen wie die Beratung von Existenzgründern, die Erstellung von Finanzplanungen und die Unterstützung bei der Vorbereitung von Bankgesprächen.

Einige bieten darüber hinaus scheinbar bereits Leistungen aus dem Bereich der klassischen Unternehmensberatung an, wie z. B. Organisationsberatung, Restrukturierung und Sanierung, sowie die Unterstützung bei M & A–Vorhaben. Im Gespräch zeigt sich jedoch nicht selten, dass neben einer hübsch gestalteten Web–Seite bislang wenig Aktives für den Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung getan wurde. Vielmehr wird hierbei überwiegend auf Passivität gesetzt, die nur darauf abzielt, dass Mandanten das dargestellte Angebot ausreichend attraktiv finden, um es beim Steuerberater nachzufragen.

Es wird buchstäblich der Versuch unternommen, ein neues – und nach objektiver Einschätzung sehr lohnendes Geschäftsfeld – opportunistisch und reaktiv aufzubauen. Die Erfolge sind dementsprechend überschaubar. Dabei ist der Bedarf im Markt enorm: Mehr als 80 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland verfügen über keine Unternehmensplanung zum Zweck der Unternehmenssteuerung und der kontinuierlichen betriebswirtschaftlichen Optimierung.

Einer Studie des Schmidt Kollegs zufolge liegen 97 Prozent aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland rund 31 % unter dem erwirtschaftbaren Gewinn. Und doch findet das Angebot auf den Web-Seiten nur wenige Abnehmer.

Woran liegt das?

ECHTER BEDARF ENTSTEHT MEIST ERST DANN, WENN MAN SICH DEM PROBLEM BEWUSST WIRD.

Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn, welche die Inanspruchnahme von Unternehmensberatungsleistungen in mittelständischen Unternehmen untersucht hat, werden derartige Angebote nur dann nachgefragt, wenn sich der Mandant eines Problems in seinem Unternehmen bewusst wird und er selbst weder über das Know-how, noch über die personelle Kapazität verfügt, das Problem aus eigener Kraft zu lösen. Doch ein mittelständischer Unternehmer, mit einem begrenzten betriebswirtschaftlichen Know-how und nicht ausreichenden unterstützenden Tools, wird sich dem Problem, dass sein Unternehmen weit unter seinen wirtschaftlichen Möglichkeiten bleibt, erst recht nicht bewusst werden. Somit besteht meist viel ungenutztes Potenzial, für das man seine Mandanten aktiv sensibilisieren kann.

“

EINES TAGES WIRD ALLES GUT SEIN, DAS IST UNSERE HOFFNUNG. HEUTE IST ALLES IN ORDNUNG, DAS IST UNSERE ILLUSION.

Voltaire

Erfolgreiche betriebswirtschaftliche Beratung muss daher zwingend bei der Weckung des latenten Bedarfs des Mandanten beginnen. Nur wenn es gelingt, dem Mandanten aufzuzeigen, dass Potenziale im Unternehmen ungenutzt bleiben und dadurch Geld buchstäblich verbrannt wird, kann der Mandant den Nutzen der betriebswirtschaftlichen Beratung erkennen und nachfragen. Und dies ist eben kein passiver, abwartender Akt. Ein proaktives und unternehmerisches Handeln ist erforderlich, wenn es um das Geschäftsfeld der betriebswirtschaftlichen Beratung geht und dieses etabliert und ausgebaut werden soll.

Ausgangspunkt für eine erfolgreiche betriebswirtschaftliche Beratung ist die Entwicklung eines geeigneten Geschäfts–modells und der Wille, dieses in die Tat umzusetzen.

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst

Auf den folgenden Seiten werden mit Hilfe des **Busines Model Canvas** vier verschiedene Ansätze für die betriebswirtschaftliche Beratung auf der Basis von Better Business vorgestellt, die sich über dieletzten Jahre bei Steuerberatungskanzleien aller Größenordnungen erfolgreich etabliert haben.

Das **Business Model Canvas** beschreibt Geschäftsmodelle anhand von neun grundlegenden Bausteinen, die zeigen, aufgrund welcher Logik eine Organisation ihren Kunden Nutzen bieten und Einnahmen erzielen möchte.

CS [Customer Segments]

1 Kundensegmente

Eine Organisation bedient ein oder mehrere Kundensegmente.

VP [Value Propositions]

2 Wertangebote

Sie versucht anhand von Wertangeboten Kundenprobleme zu lösen und die Kundenbedürfnisse zu befriedigen.

CH [Channels]

3 Kanäle

Wertangebote werden den Kunden durch Kommunikations-, Distributions- und Verkaufskanäle unterbreitet.

CR [Customer Relationships]

4 Kundenbeziehungen

Mit jedem Kundensegment werden Kundenbeziehungen hergestellt und gepflegt.

R$ [Revenue Streams]

5 Einnahmequellen

Einnahmequellen sind das Ergebnis von dem Kunden erfolgreich angebotenen Wertangeboten.

KR [Key Resources]

6 Schlüsselressourcen

Schlüsselressourcen sind die Güter, die zum Anbieten und Bereitstellen der zuvor beschriebnen Elemente erforderlich sind, ...

KA [Key Activities]

7 Schlüsselaktivitäten

... indem eine Reihe von Schlüsselaktivitäten ausgeführt wird.

KP [Key Partnerships]

8 Schlüsselpartnerschaften

Manche Aktivitäten werden ausgelagert und manche Ressourcen werden außerhalb des Unternehmens beschafft.

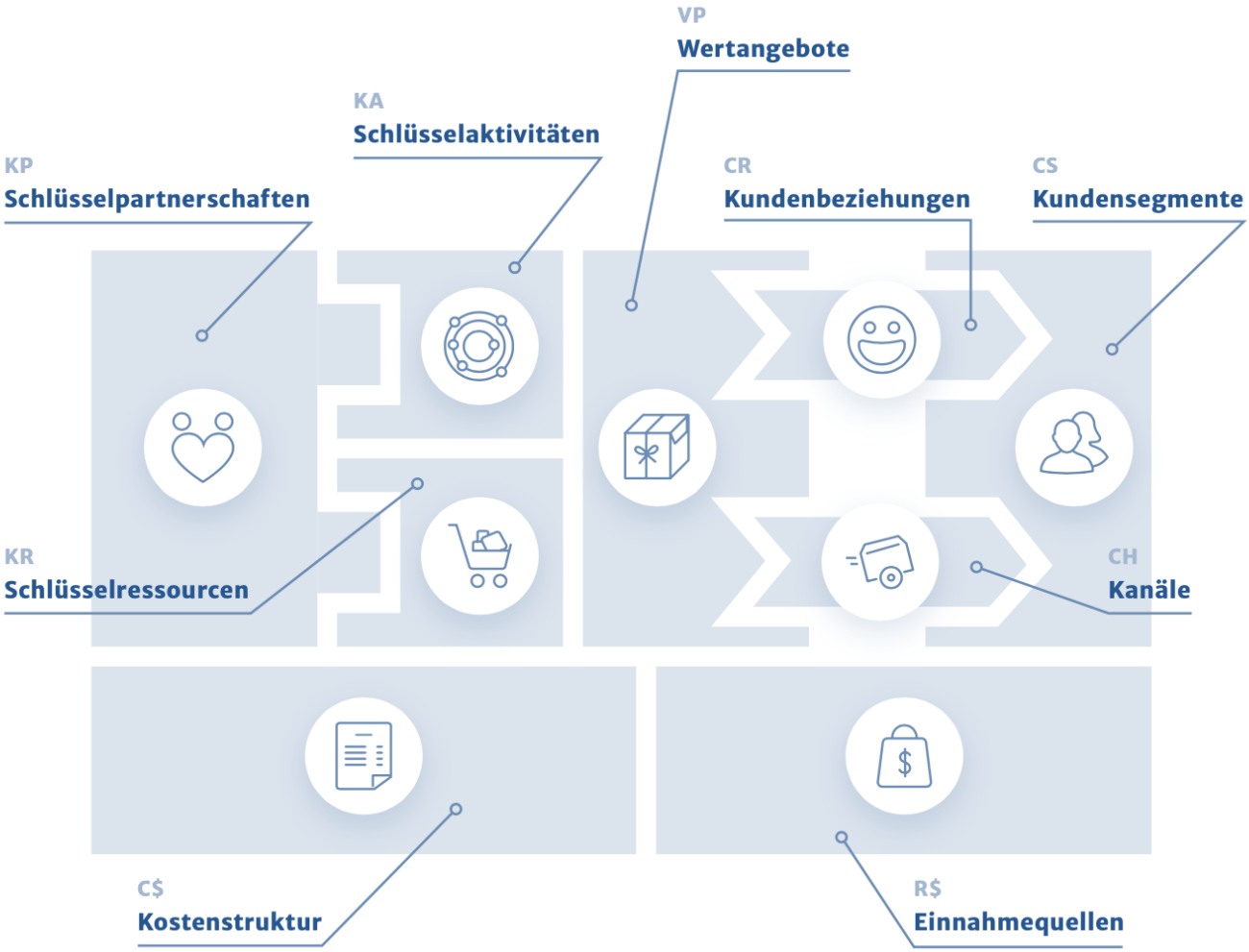
C$ [Cost Structure]

9 Kostenstruktur

Die Geschäftsmodellelemente resultieren in der Kostenstruktur.

Quelle: Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Die neun Bausteine decken die vier wichtigsten Bereiche einer businessorientierten Organisation ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und wirtschaftliche Überlebensfähigkeit.



Quelle: Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

DAS GESCHÄFTSMODELL IST WIE EINE BLAUPAUSE FÜR EINE STRATEGIE, DIE DURCH ORGANISATIONSSTRUKTUREN, PROZESSE UND SYSTEME UMGESETZT WIRD.

2. ANSÄTZE UND MODELLE FÜR DEN ERFOLGREICHEN AUFBAU EINER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN BERATUNG

Ziel einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beratung ist, den Mandanten beim Auf- und Ausbau einer professionellen Unternehmenssteuerung zu unterstützen und somit: Erträge zu steigern, Liquidität zu erhöhen und den Wert des Unternehmens kontinuierlich zu verbessern.

Eine professionelle Unternehmenssteuerung, welche dieses Ziel fördert, weist im Wesentlichen die folgenden drei Elemente auf.

1. **Geschäftsmodell**
2. **Finanzplanung**
3. **Controlling**

Das Geschäftsmodell stellt die strategische Grundlage für alle unternehmerischen Aktivitäten dar. Es definiert, welche Kunden bedient werden sollen, welche Leistungen und welcher Nutzen angeboten wird, wie diese Leistungen zu den Kunden gelangen und welche Ressourcen und Maßnahmen notwendig sind, dies umzusetzen. Da das Unternehmensumfeld (Wettbewerber, Kundenanforderungen, technische und gesetzliche Neuerungen), sowie die allgemeine wirtschaftliche Lage und der Zugang zu Kapital einem ständigen Wandel unterliegen, ist das Geschäftsmodell regelmäßig zu überprüfen und adaptieren.

Die Finanzplanung übersetzt die – in der Umsetzung des Geschäftsmodells zu erwartenden Ergebnisse – in messbare Größen. Vergleichbar mit einem Flugplan bestimmt sie, zu welchem Zeitpunkt das Unternehmen welche messbaren Fortschritte gemacht haben sollte, um das gesteckte Ziel innerhalb des definierten Zeitrahmens erreichen zu können. Daraufhin gilt es, die aktuelle Situation des Unternehmens kontinuierlich mit dem Plan abzugleichen und bei Abweichungen Kurskorrekturen vorzunehmen. Je kürzer die Abstände zwischen den Positionsbestimmungen und dem Abgleich mit dem Plan sind, desto geringer müssen die Kurskorrekturen ausfallen, um das definierte Planziel zu erreichen. In einem Unternehmen ist dies die Aufgabe des fortlaufenden monatlichen Controllings.

Sollten sich die Abweichungen zwischen Soll und Ist trotz des Einleitens geeigneter Gegenmaßnahmen nicht korrigieren lassen, so weist dies im besten Fall auf zu optimistische Annahmen bei der Aufstellung des Finanzplans hin. Im ungünstigen Fall deuten diese Abweichungen auf Schwächen im Geschäftsmodell hin, die umgehend zu identifizieren und zu beheben sind.

Das Zusammenwirken von Planung und Controlling bildet den Regelkreis der Unternehmenssteuerung aus: **Planen, Umsetzen, Prüfen und Handeln.**

Steuerberater sind dafür prädestiniert, ihre Mandanten genau dabei zu unterstützen. Und mit Better Business verfügen Sie über eine Software, die Sie und Ihre Mandanten nicht nur im Bereich der Finanz–planung und des laufenden monatlichen Controllings unterstützt. Mittels der in Better Business integrierten Benchmark–Analyse erhalten Sie zudem Hinweise auf strukturelle Schwächen des Mandanten–unternehmens und somit Hinweise auf Optimierungsbedarf im Geschäftsmodell des Mandanten.

Im Folgenden stellen wir Ihnen vier Ansätze für den erfolgreichen Auf– und Ausbau einer betriebswirt–schaftlichen Beratung auf der Basis von Better Business vor, wie wir sie im Austausch mit hundertenvon Steuerberatungskanzleien beobachten konnten.

ANSATZ 1 – JAHRESABSCHLUSSGESPRÄCH

Der vergleichsweise einfachste Weg in die kontinuierliche Unterstützung von mittelständischen Mandanten beim Aufbau einer leistungsfähigen Unternehmenssteuerung ist der, direkt an Leistungen anzuknüpfen, die Sie für den Mandanten heute bereits erbringen, und diese Leistungen in geringem Umfang zu erweitern.

Die Erstellung des Jahresabschlusses und das damit verbundene Jahresabschlussgespräch sind solche Leistungen, die sich für das Schlagen einer Brücke zur betriebswirtschaftlichen Beratung besonders eignen. Zum einen, weil der Mandant in diesem Rahmen aufnahmebereit für Empfehlungen ist, und zum zweiten, weil durch das Vorliegen des Jahresabschlusses auch eine qualitativ gute Datengrundlage besteht, die für weitere Services genutzt werden kann.

Unabhängig von der Größe und der damit zur Verfügung stehenden personellen Kapazität, bieten in der betriebswirtschaftlichen Beratung erfolgreiche Kanzleien ihren Mandanten ergänzend zum Jahresabschluss eine Potenzialanalyse an. Sie nutzen das Gespräch neben der Erläuterung des Jahresabschlusses vor allem dazu, dem Mandanten Chancen aufzuzeigen, wie das Unternehmen seine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit steigern kann. Sie lenken den Blick des Mandanten weg von der stichtagsbezogenen Momentaufnahme hin zur Gestaltung der Zukunft. **Sie werden Sparringspartner des Unternehmers.**

Mithilfe des Potenzialberichtes zeigen Sie auf, wie viel mehr an Gewinn und Liquidität der Mandant erwirtschaften könnte, wenn er zum Durchschnitt anderer Unternehmen vergleichbarer Branche und Größe aufschließt. Auch geben Sie ihm Hinweise darauf, an welchen Stellen innerhalb des Unternehmens mit welchen Maßnahmen Verbesserungen erzielt werden können, um das identifizierte Potenzial zu heben.

Um die identifizierten Potenziale im Unternehmen tatsächlich zu heben, braucht es jedoch mehr als ein einmaliges Beratungsgespräch. Die zu ergreifenden Maßnahmen müssen in Pläne übersetzt werden, welche die zu erwartenden Ertragssteigerungen und Liquiditätsverbesserungen nach Zeitpunkt und Höhe als Ziel definieren. Damit schaffen Sie dem Unternehmen eine Grundlage für die kontinuierliche Erfolgsmes–sung und damit auch für eine professionelle Unternehmenssteuerung.

Zusätzlich wird monatlich die tatsächliche wirtschaftliche Performance gemessen. Bei negativen Abweichungen zum Plan ist mit dem Mandanten gemeinsam zu prüfen, welche Ursachen zu Abweichung geführt haben: Wurden Maßnahmen eventuell nicht vollständig oder verzögert umgesetzt? Gab es im Umfeld des Unternehmens unvorhersehbare Veränderungen oder beruhte die Planung schlichtweg auf falschen Annahmen? Diese Fragen sind zu klären und dementsprechend geeignete Gegen–maßnahmen einzuleiten. Das monatliche Controlling vervollständigt den Regelkreis der Unternehmensteuerung aus Planen, Umsetzen, Überprüfen und Handeln.

Bei umfassenderen Vorhaben zur Verbesserung einzelner Bereiche im Mandantenunternehmen bietet es sich darüber hinaus an, den Mandanten im Rahmen eines Beratungsprojektes zu unterstützen. Sollten das Know-how und die personelle Kapazität innerhalb der Kanzlei dafür nicht ausreichen, könnte die Einbindung bzw. Vermittlung von Netzwerkpartnern, z. B. aus dem Bereich der Unternehmensberatung, sinnvoll sein.

Schlüssel–partner

- ggf. Unternehmens–berater aus Netzwerk für die Unterstützung des Mandanten bei der Implementierung definierter Maßnahmen

Schlüssel–Aktivitäten

- Ausbildung von Mitarbeitern in Reporting & Planung

Schlüssel–Ressourcen

- Mandatsträger sowie Mitarbeiter für Daten-Upload & ggf. Planung

Nutzen-Versprechen

- maximaler Er–kenntnisgewinn für den Mandanten aus dem Jahresabschluss
- kontinuierlich Erträge und Liquidität maximieren
- Risiken rechtzeitig identifizieren und gegensteuern

Mandanten-Beziehung

- Mandatsträger / Steuerberater

Kommunikation

- in Vorbereitung auf das Jahres–abschluss–gespräch

Mandanten-Arten

- alle mittelständischen Mandanten mit der Pflicht zur Aufstellung eines Jahresab–schlusses

Kosten

- 1x HBB System–Mandant zur Erstellung von Potenzialberichten (69€ / Monat)
- 1x HBB System–Mandant je Planung und für monatliches Controlling (ab 29€ / Monat)

Honorare

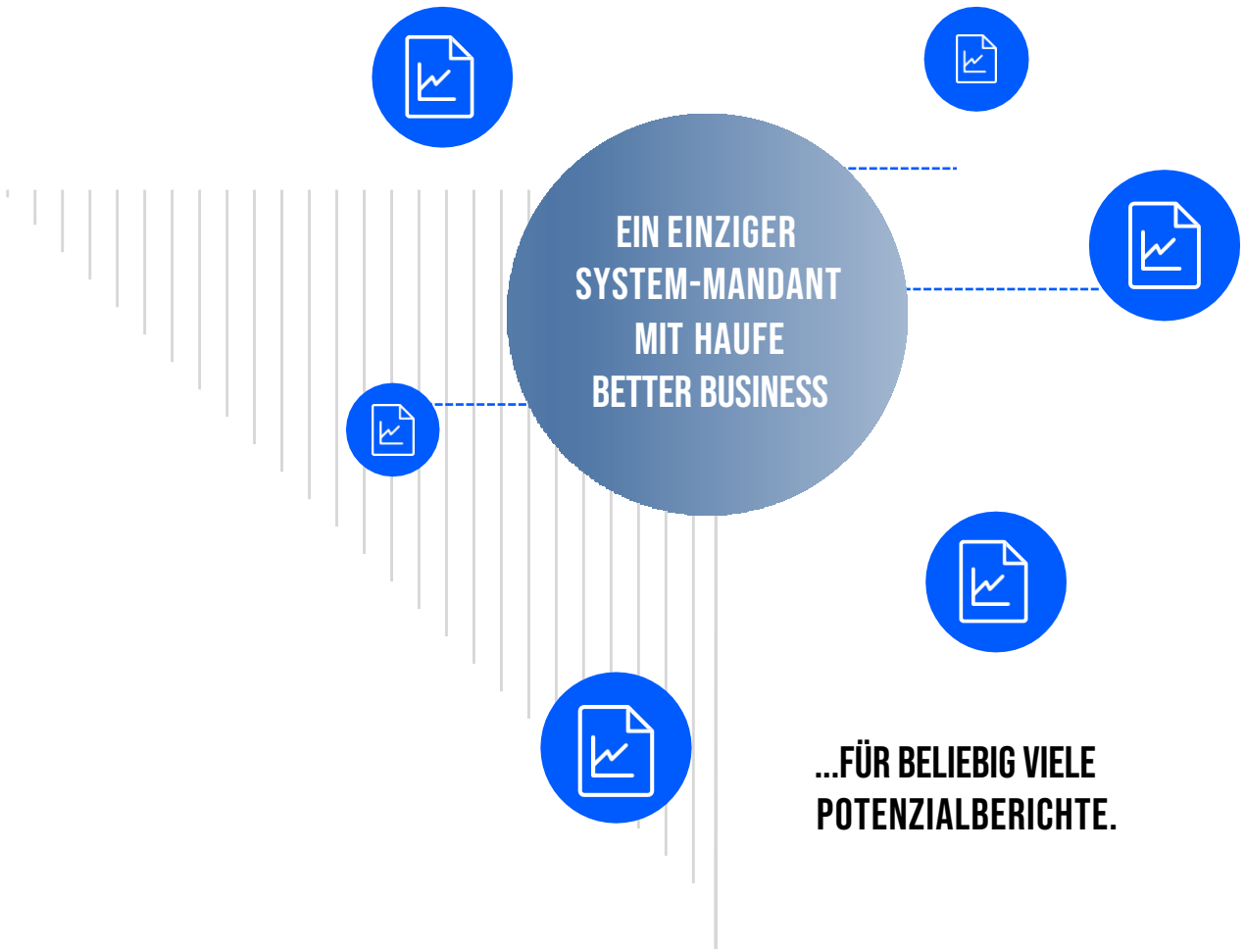
- Erstellung Potenzialbericht (z. B. 179 €)
- Erstellung Planung (z. B. 2.400 €)
- Monatliches Controlling (z. B. 149€ / Monat)
- sonstige Consulting–Leistungen

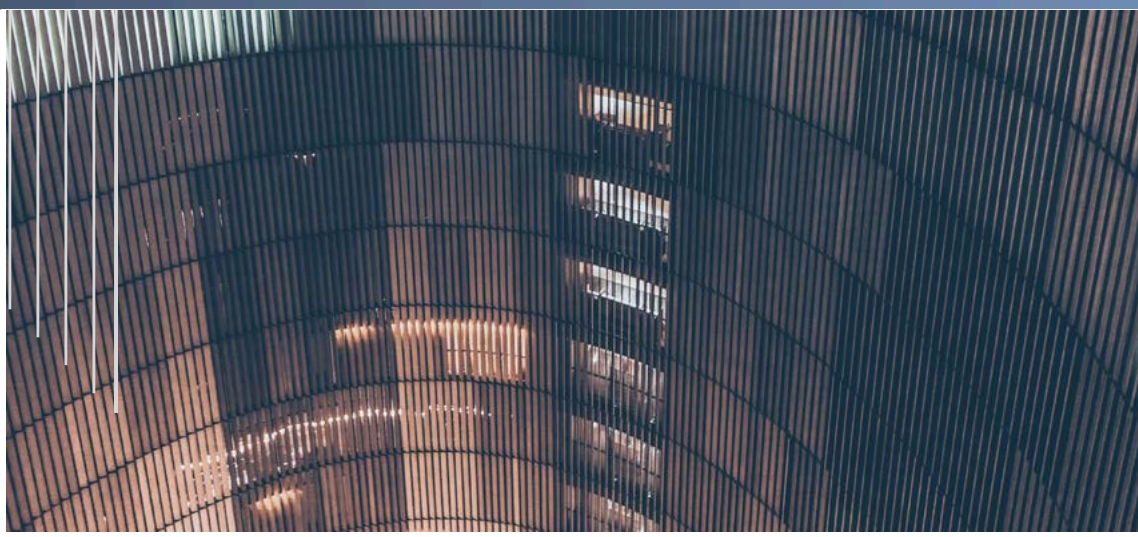
Ansatz 1 mit Bezug zum Business Model Canvas

Dieser Ansatz kann auf alle Mandanten Anwendung finden, mit denen Sie Jahresabschlussgespräche führen. Die Ansprache des Mandanten auf diesen erweiterten Service Ihrerseits sollte über den Mandats–träger erfolgen, welcher die Vertrauensbeziehung zum Mandanten unterhält.

Anders als die im Folgenden vorgestellten Ansätze bedarf es hier im ersten Schritt noch keiner dedizierten personellen Kapazität. Vielmehr können Potenzialberichte in der Vorbereitung auf das Jahresabschluss–gespräch von ausgebildeten Mitarbeitern innerhalb weniger Minuten vorbereitet und vom Mandatsträger validiert werden. Dedizierte personelle Kapazitäten werden Sie erst dann aufbauen, wenn Sie einen ausreichend großen Anstieg bei der Nachfrage nach Finanzplanungen feststellen und das Controlling als kontinuierliche Leistung etabliert wird. Ab diesem Zeitpunkt kann es unter Umständen auch hier Sinn machen, sich ein Netzwerk an z.B. Unternehmensberatern aufzubauen, sofern Sie das Spezial–Know–how nicht dauerhaft in der eigenen Kanzlei ausbauen wollen.

Für die Erstellung von Potenzialberichten für die Mandanten, mit denen Sie Jahresabschlussgespräche führen, reicht prinzipiell ein einziger System–Mandant in Better Business aus. Sie können also mit nur einem System–Mandanten Potenzialberichte für beliebig viele Beratungsmandanten erstellen. Erst wenn Daten für einzelne Mandanten über einen längeren Zeitraum im System vorgehalten werden sollen (z.B. beim Erstellen einer Finanzplanung oder dem monatlichen Controlling), ist es notwendig, für diese Mandanten einen dedizierten System–Mandanten vorzuhalten.





ANSATZ 2 – FREMDKAPITALAUFNAHME UND LINIENERHALTUNG

Wenn Sie ohne den Stichtagsbezug eines Jahresabschlusses die ersten proaktiven Schritte in Richtung des Aufbaus einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beratung gehen möchten, können Sie sich die Veränderung im Verhalten der mittelstandsfinanzierenden Banken zunutze machen. Die durch die Pandemie ausgelösten wirtschaftlichen Verwerfungen hatten nicht nur Auswirkungen auf Unternehmen, sondern auch auf deren finanzierende Banken. Banken gewähren Kredite und Kontokorrentlinien auf Basis der Bonität ihrer Kunden. Bonität ist in diesem Fall gleichzusetzen mit der Kapitaldienstfähigkeit. Für die Beurteilung der Kapitaldienstfähigkeit nutzen die Banken Ratingsysteme. Diese Ratingsysteme bestehen aus komplexen Algorithmen, die auf der Basis von Jahresabschlüssen (Vergangenheitsbetrachtung) auf die zukünftige wirtschaftliche Performance eines Unternehmens schließen (Prognose) und daraus die Kapitaldienstfähigkeit und das Kreditausfallrisiko ableiten.

Die Corona Pandemie hat mit ihren Auswirkungen auf die Umsatz– und Ertragssituation von Unternehmen eine Lücke in die Kontinuität der Unternehmensdaten gerissen und damit die bisherigen Algorithmen der Ratingsysteme in weiten Teilen unbrauchbar gemacht. Der Lockdown hat unweigerlich Verhaltensänderungen bei den Konsumenten hervorgerufen, was zur Folge hatte, dass Geschäftsmodelle mancher Unternehmen und gar ganzer Branchen ins Wanken gebracht wurden. Somit sind Banken gefordert, sich Fragen in Bezug auf die grundsätzliche zukünftige Entwicklung mancher Unternehmen zu stellen. Und nicht zuletzt die Folgen eines möglichen Dominoeffekts sind für Banken nur schwer abschätzbar: zum Jahreswechsel wird eine Insolvenzwelle erwartet.

Aus diesen Gründen sprechen Banken bereits offen aus, die Singularität der Ratingsysteme in Bezug auf die Beurteilung der Bonität ihrer Kunden aufzugeben, um sie durch geeignetere Tools zu ergänzen. Für die Beurteilung der zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens werden Banken daher zukünftig verstärkt mehrjährige Liquiditätsplanungen einfordern. Doch sichert ein Plan nicht das tatsächliche Eintreten eines Ereignisses ab. Es ist lediglich eine auf Annahmen beruhende Projektion in die Zukunft und damit kein Garant für die tatsächliche Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens. Somit werden Banken ihre Engagements zukünftig stärker als bisher an sogenannte Covenants–Kriterien knüpfen und regelmäßige (z.B. monatliche oder quartalsweise) Soll–Ist–Abgleiche der finanzierten Unternehmen einfordern.

Um erneut Geld aufnehmen zu können, bzw. bestehende Linien aufrecht zu erhalten, werden Ihre Mandan- ten folglich eine voll integrierte Planung vorlegen und diese zum Grundstein ihres monatlichen Controllings machen, sowie eine proaktive Finanzkommunikation etablieren müssen.

Die Unternehmen unter Ihren Mandanten, die eine solche Kompetenz noch nicht aufgebaut haben und sich mit diesem Aufbau schwer tun, brauchen Ihre Unterstützung. Und da die Erstellung einer voll integrierten Planung sowie eines monatlichen Controllings Zeit brauchen, sollten die Vorhaben frühzeitig und vorbereitend angegangen werden.

Sensibilisieren Sie Ihre Mandanten z. B. über Mandanten–Newsletter oder noch besser über die persönliche Ansprache für diese auf Sie zukommende Herausforderung und bieten Sie auf der Basis von Better Business Lösungen an.

Schlüssel–partner

- Banken
- Warenkreditversicherungen
- Leasing
- Factoring Gesellschaften

Schlüssel–Aktivitäten

- Abstellung von dedizierten Mitarbeitern und Ausbildung in Planung & Reporting

Schlüssel–Ressourcen

- Mandatsträger sowie dedizierte personelle Kapazität für Planung

Nutzen-Versprechen

- Vorbereitung auf sich verändernde Verhalten der Banken
- Offenhalten bestehender Linien bzw. Beschaffung von frischem Geld
- Verbesserung der Unternehmenssteuerung

Mandanten-Beziehung

- Mandatsträger / Steuerberater

Kommunikation

- ad hoc und persönlich aufklärend bzw. sensibilisierend

Mandanten-Arten

- alle mittelständischen Mandanten
- mit der Notwendigkeit zur Aufnahme frischen Geldes
- mit bestehenden Kontokorrentlinien und Bankdarlehen

Kosten

- 1x HBB System–Mandant je Planung und für monatliches Controlling (ab 29€ / Monat)

Honorare

- Erstellung Planung (z. B. 2.400 €)
- Monatliches Controlling (z. B. 149€ / Monat)
- Erstellung Potenzialbericht (z.B. 179 €)
- sonstige Consulting–Leistungen

Ansatz 2 mit Bezug zum Business Model Canvas

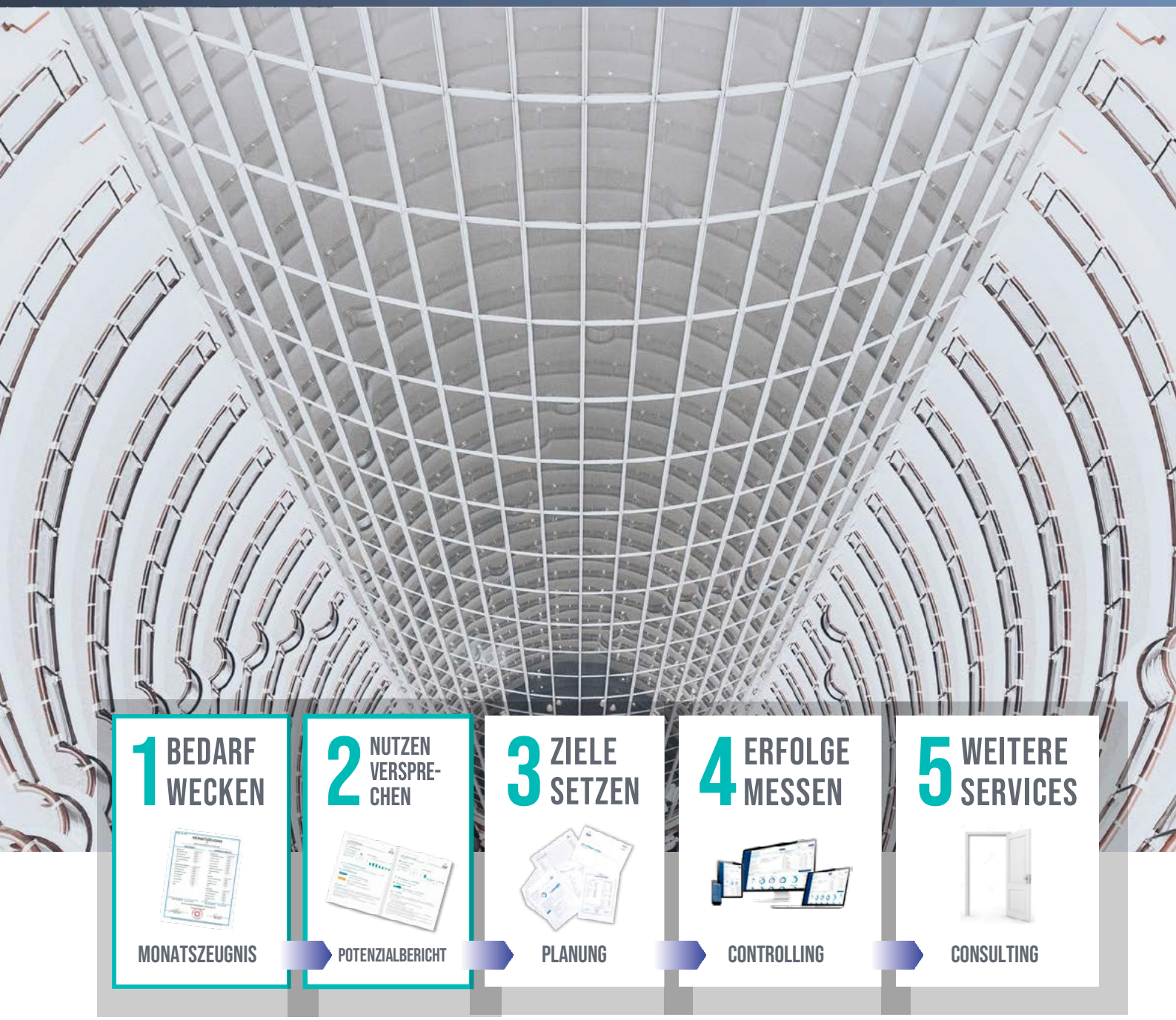
Anders als im Ansatz 1 werden durch die Adressierung der Finanzplanung und des monatlichen Controllings unmittelbar personelle Ressourcen gebunden. Es macht daher Sinn, ausgewählte Mitarbeiter speziell für diese Aufgaben auszubilden, um Kollisionen und zeitliche Konflikte mit dem Tagesgeschäft zu vermeiden. Die Allokation dedizierter personeller Ressourcen macht es Ihnen möglich, stärker in die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter zu investieren, sodass diese weitestgehend selbstständig voll integrierte Finanzplanungen gemeinsam mit dem Mandanten erstellen können. Die Ansprache und Sensibilisierung der Mandanten sollte gleichwohl durch den Mandatsträger erfolgen, dem der Mandant Vertrauen schenkt und dessen Rat er schätzt.

ANSATZ 3 – AKTIVIERTE OPTIMIERUNG

Dieses Modell setzt bei den Ergebnissen einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn aus dem Jahr 2010 an: Es wurden u.a. die Gründe dafür untersucht, warum mittelständische Unternehmen im Vergleich zu großen Organisationen wenig bis gar keine Unternehmensberatungsleistungen in Anspruch nehmen. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass mittelständische Unternehmen derartige Beratungsleistungen meist nur dann in Anspruch nehmen, wenn das Unternehmen ein Problem identifiziert hat, für dessen Lösung innerhalb der eigenen Unternehmung weder das Know–how, noch die Kapazität zur Verfügung stehen. Mit anderen Worten, ein Unternehmer, der sich dem bestehenden Problem in seiner Unternehmung nicht bewusst ist, wird tendenziell keine Leistungen aus dem Bereich der Unternehmensberatung oder der betriebswirtschaftlichen Beratung in Anspruch nehmen.

Gerade bei mittelständischen Unternehmen, die über eine begrenzte betriebswirtschaftliche Kompetenz verfügen, stellt sich damit ein Dilemma ein. Unternehmen, die keine professionelle Unternehmenssteuerung unterhalten, werden Probleme typischerweise erst dann identifizieren, wenn das Unternehmen bereits tief in eine (Liquiditäts–)Krise abzurutschen droht. Häufig ist das der Punkt, an dem finanzierende Banken einschreiten und dem Unternehmen die Begleitung durch einen externen Unternehmensberater aufzwingen. Spätestens in diesem Punkt entgleitet Ihren die Möglichkeit für eine dauerhafte betriebswirtschaftliche Beratung des Mandanten.

Der Ansatzpunkt für eine betriebswirtschaftliche Beratung muss also deutlich früher gefunden werden. Dem Unternehmer müssen mögliche Probleme in seinem Unternehmen aufgezeigt werden, so dass der Unternehmer Bedarf nach einer Lösung in Form Ihrer betriebswirtschaftlichen Beratungsunterstützung entwickelt. Sie müssen den Wunsch nach betriebswirtschaftlicher Optimierung beim Mandanten aktiv wecken (aktivierte Optimierung). Für die Weckung des Bedarfs beim Mandanten eignet sich z. B. das Unternehmenszeugnis in Haufe Better Business .



Das Unternehmenszeugnis eignet sich für eine mit der monatlichen BWA kombinierten Aussendung an den Mandanten. Es zeigt durch Schulnoten auf, in welchen Bereichen das Unternehmen hinsichtlich Ertrags–stärke und finanzieller Stabilität im Vergleich zu anderen Unternehmen gleicher Branche und Größe abschneidet. Eine nicht mehr ausreichende Note in einem oder mehreren Bereichen veranschaulicht, dass es nicht zu ignorierende Probleme im Unternehmen gibt, für die eine Lösung zu finden ist. Diese Lösung wird der Mandant zunächst bei Ihnen als Absender des Unternehmenszeugnisses in Erfahrung bringen wollen und sich persönlich an Sie wenden.

Durch die persönliche Kontaktaufnahme zu Ihnen signalisiert der Mandant, den Bedarf nach betriebswirtschaftlicher Verbesserung bei sich erkannt zu haben. Nun ist es an Ihnen, diesen Bedarf zu kanalisieren und in einen strukturierten Prozess zu überführen. Der sinnvolle erste Schritt, dem Sie Ihrem Mandanten anbieten sollten, ist die Durchführung einer umfassenden systemgestützten Finanzanalyse, deren Ergebnis der Potenzialbericht ist.

Ab diesem Schritt ist der folgende Prozess identisch mit dem, welchen Sie bereits unter „Ansatz 1“ kennengelernt haben.

Schlüssel–partner

- ggf. Unternehmens–berater aus Netzwerk für die Unterstützung des Mandanten bei der Implementierung definierter Maßnahmen

Schlüssel–Aktivitäten

- Abstellung von dedizierten Mitarbeitern für das Consulting (ggf. eigene Einheit schaffen)

Schlüssel–Ressourcen

- Mandatsträger und Consultants für betriebs–wirtschaftliche Beratung

Nutzen-Versprechen

- Erkenntnis–gewinn für den Mandanten
- kontinuierlich Einträge und Liquidität maximieren
- Risiken rechtzeitig identifizieren und gegensteuern
- Unternehmens-steuerung verbessern

Mandanten-Beziehung

- Zunächst Mandatsträger / Steuerberater
- nachgelagert Consultant

Kommunikation

- ad hoc bzw. in Verbindung mit der Übersendung der monatlichen BWA

Mandanten-Arten

- alle „gefühlt“ unterdurchschnittlich wirtschaften–den mittelständischen Mandanten

Kosten

- 1x HBB System–Mandant zur Erstellung von Potenzialberichten (69€ / Monat)
- 1x HBB System–Mandant je Planung und für monatliches Controlling (ab 29€ / Monat)

Honorare

- Erstellung Potenzialbericht (z. B. 179 €)
- Erstellung Planung (z. B. 2.400 €)
- Monatliches Controlling (z. B. 149€ / Monat)
- sonstige Consulting–Leistungen

Ansatz 3 mit Bezug zum Business Model Canvas

Der große Vorteil dieses Ansatzes ist, dass Sie ihn ad hoc und unabhängig von Stichtagen (wie bei Ansatz 1) oder wirtschaftlichen Rahmenbedingen (wie bei Ansatz 2) zur Anwendung bringen können. Gleichzeitig ist dies jedoch auch der anspruchsvollste der drei Ansätze, da er von Ihnen eine vertriebliche Ansprache des Mandanten verlangt, die auf eine Bedarfsweckung mittels des Aufzeigens von Mängeln (Note „mangelhaft“) setzt und damit kommunikativ gut aufgefangen werden will.

Empfehlung

Auch dieser Ansatz bindet personelle Kapazität, die dem Tagesgeschäft entzogen wird. Es ist daher sinnvoll, dedizierte personelle Ressourcen für den Daten-Upload und die Erstellung von Unternehmenszeugnissen und Potenzialberichten auszubilden und sie für diese spezifischen Aufgaben einzusetzen.

Zudem werden nicht alle Mandanten mit der Aussendung des ersten Unternehmenszeugnisses ausreichend aktiviert werden können. Es braucht also mitunter einige Aussendungen und damit Monate, bis der Mandant schließlich die beabsichtigte Reaktion zeigt. Auf der anderen Seite verspricht dieser Ansatz — konsequent umgesetzt – den schnellsten und umfassendsten Einstieg in die betriebswirtschaftliche Beratung, wie das Beispiele einiger Kanzleien, die Better Business nutzen, bereits deutlich zeigen.

Egal welchen der obenstehenden Ansätze Sie für Ihre Kanzlei wählen, jeder dieser Ansätze ist nur dann erfolgreich, wenn er entschlossen umgesetzt wird. Jeder dieser Ansätze verlangt eine proaktive Ansprache des Mandanten.

Dem entgegengesetzt verhält es sich bei einem vierten Ansatz, den wir aktuell im Markt beobachten.

ANSATZ 4 – TRANSPARENZVERBESSERUNG

Entgegen den ersten drei Ansätzen, bei denen die proaktive (nutzenvermittelnde) Ansprache der Mandanten seitens des Mandatsträgers notwendig ist, um eine betriebswirtschaftliche Beratung zu etablieren, kommt dieser vierte Ansatz ohne eine vertriebliche Komponente aus. Er nutzt die Summe aller bestehenden Kontaktpunkte zum Mandanten und die bereits existierenden Prozesse der Kanzlei. Nicht allein die Berufs– und Mandatsträger pflegen den Kontakt zu den Mandanten, sondern auch die Steuerfachangestellten und Bilanzbuchhalter, die in regelmäßiger Interaktion mit dem Mandanten bzw. Vertretern des Mandantenunternehmens stehen. Die bereits bestehenden Prozesse bieten i. d. R. die Möglichkeit, beim Mandanten neue wertschöpfende Leistungen anzubringen. So können beispielsweise regelmäßig zur Verfügung gestellte Unterlagen veredelt, ergänzt oder sogar substituiert werden.

Über bestehende Kontaktpunkte z. B. beim monatlichen Versand der BWA oder bei Telefonaten zu ad hoc auftretende Fragen können mit dem Monatsbericht in Better Business ergänzende Information ge- geben und erläutert werden.

Der Monatsbericht in Better Business macht die Finanzdaten des Unternehmens für den Mandanten leichter verständlich und erhöht so den Nutzen. Der Mandant kann somit die Finanzdaten seines Unternehmens leichter interpretieren, zieht wertvollere Schlüsse aus den Daten und gelangt zu besseren unternehmerischen Entscheidungen. Bei An– bzw. Rückfragen des Mandanten macht das verantwortliche Fach–personal in der Kanzlei auf weitere verfügbare Berichte (insbesondere den Potenzialbericht) aufmerksam und weckt somit das Interesse nach noch mehr Transparenz und Interpretationsunterstützung.

Mit der Beauftragung eines Potenzialberichts durch den Mandanten ist zusätzlich der Mandatsträger/Steu–erberater gefragt, die Ergebnisse des Berichts mit dem Mandanten im Rahmen eines Beratungsgespräches zu erörtern und nächste Schritte zu vereinbaren.

Ab diesem Schritt ist der folgende Prozess ebenfalls wieder identisch mit dem, welchen Sie bereits unter „Ansatz 1“ kennengelernt haben.

Schlüssel–partner

- in später Phase ggf. Unter-nehmens–berater aus Netzwerk für die Un-terstützung des Man-danten bei der Imple-mentierung definierter Maßnahmen

Schlüssel–Aktivitäten

- Schulungen von Mitarbeitern bzgl. Daten-Upload und Reporting

Schlüssel–Ressourcen

- Mitarbeiter mit operativer Ver–antwortung für den Mandanten

Nutzen-Versprechen

- Erhöhung der Aussagekraft der BWA durch ver-besserte Über-sichtlichkeit
- Erkenntnis–gewinn für den Mandanten durch verbes–serte Transpa-renz
- Abgleich mit an-deren Unternehmen vergleich-barer Branche und Größe für ausgewählte Kennzahlen

Mandanten-Beziehung

- Nutzung aller bestehenden Kontaktpunkte zum Mandan-ten

Kommunikation

- Ergänzung oder Ersetzung der monat-lichen BWA durch einen Monatsbericht

Mandanten-Arten

- alle mittel-ständischen Mandanten, die eine mo-natliche BWA erhalten

Kosten

- z.B. 25x HBB System–Mandanten zum Vorzugspreis im Jahresabo für 7.500€ p.a. (statt 13.500€)

Honorare

- Erstellung von Monatsberichten in Ergänzung bzw. Ersetzung der BWA (0€)
- Erstellung Potenzialbericht (z. B. 179 €)
- Erstellung Planung (z. B. 2.400 €)
- Monatliches Controlling (z.B. 149€ / Monat)
- sonstige Consulting–Leistungen

Ansatz 4 mit Bezug zum Business Model Canvas

Auch wenn dieser Ansatz nicht kurzfristig zu einer Honorarausweitung führt, so kann er aufgrund der breiten Nutzung möglichst vieler Kontaktpunkte mittelfristig höhere Erträge erwirtschaften als die erst–genannten drei Ansätze. Es ist ein sogenannter Long–Tail–Ansatz, der initial eines Investments in Systeme und Mitarbeiterentwicklung bedarf, um langfristig erfolgreich zu sein. Zudem wird das notwendige Trans–formation–Mind–Set der Mitarbeiter positiv beeinflusst und damit die Voraussetzungen für zukünftig not–wendige Geschäftsmodellanpassungen bzw. -erweiterungen verbessert.

JE PASSIVER DER ANSATZ UND DIE PROAKTIVE MANDANTENANSPRACHE SIND, DESTO MEHR ZEIT UND GELD WIRD DIE UMSETZUNG KOSTEN.

Auch hier ist es wieder wichtig zu erwähnen: Egal welcher Ansatz für Ihre Kanzlei der Richtige ist, jeder dieser Ansätze ist nur dann erfolgreich, wenn er entschlossen umgesetzt wird. Jeder dieser Ansätze bedarf in der ein oder anderen Form der proaktiven Ansprache des Mandanten, um schnell zu messbaren Erfolgen zu kommen.

3. GEMEINSAMKEITEN ERFOLGREICHER KANZLEIEN

Unabhängig vom gewählten Ansatz sind folgende Gemeinsamkeiten der betriebs–wirtschaftlichen Beratung in allen Kanzleien, die das Konzept bereits umgesetzt haben, sichtbar:

- Die Etablierung einer betriebswirtschaftlichen Beratung ist essentieller Bestandteil der Kanzlei–Strategie. Es wird konsequent in die Führung und Ausbildung der Mitarbeiter, sowie in Prozesse und Systeme investiert.
- Für die initiale Mandantenansprache wird die bestehende Vertrauensbeziehung genutzt.
- Es werden explizit Mitarbeiter für die betriebswirtschaftliche Beratung abgestellt und ausgebildet. Nicht selten werden Beratungsteams geschaffen, damit sich Mitarbeiter in ihren Kompetenzen und Neigungen wechselseitig ergänzen.
- Die betriebswirtschaftliche Beratung wird nicht durch den Partner erbracht. Verantwortung wird konsequent delegiert; der Partner fungiert als Coach und Sparringspartner.
- Bei größeren Kanzleien wird die Beratung in eine Consulting GmbH ausgelagert, um Honorarakzeptanz und Reputation zu erhöhen, sowie Haftungsrisiken zu reduzieren.
- Die Bündelung von Leistungen in Paketen schafft Produktcharakter und reduziert Vergleichbarkeit auf Basis der Gebührenverordnung.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Erfolg beim Auf- und Ausbau der betriebswirtschaftlichen Beratung!

Weitere Informationen finden Sie unter
www.betterbusiness.de