

Kanzleistrategie

Kooperieren - Mit wem und zu welchem Zweck?

von Alexandra Buba, M.A., freie Wirtschaftsjournalistin, Nürnberg

Netzwerke sind per se gut. Sind Kooperationen noch besser? Die meisten Steuerberater stehen immer wieder vor der Frage, ob sie eine Kooperation eingehen sollten - sei es, um Mandanten durchgängig beraten zu können, von Synergieeffekten zu profitieren oder im Marketing zu punkten. Dabei ist die Definition dessen, was eine Kooperation ist, ein weites Feld. Einiges ist möglich, vieles berufsrechtlich - immer noch nicht - zulässig und nur manches nützlich.

Erfahrungen aus der Praxis

Im Internet wird es offenbar: Unter „Unsere Kooperationspartner“ verweisen nicht wenige Kanzleien offenherzig auf Rechtsanwälte, aber auch auf Finanzdienstleister und andere Gewerbetreibende. Berufsrechtlich zulässig ist Letzteres nicht. Auf Nachfrage erhält man dann die Antwort: „Das steht da halt so, wir haben eher schlechte Erfahrungen gemacht und empfehlen niemanden mehr.“ Daneben gibt es die Kanzleien, die in die Offensive - und in die Medien - gehen und ohne jede Scheu und Rücksicht auf das Berufsrecht unter einem Dach auch mit Finanzdienstleistern eine durchgängige Beratung vermarkten.

Steuerberater stecken in der Zwickmühle: Mandanten verlangen oftmals eine durchgängige Beratung, der Steuerberater ist aber weder in der Rechtsberatung noch in der Vermögensberatung befugt, dem Mandanten die gewünschten Auskünfte zu erteilen. Eine Kooperation verspricht hier den besten Ausweg, aber auch sie ist möglicherweise nicht immer zulässig und nicht unbedingt zum Besten des Mandanten.

Mandanten verlangen durchgängige Beratung

Das folgende Beispiel macht die Problematik des Beraters einmal deutlich.

Beispiel

Ein ehemaliger Banker kommt zu seinem Steuerberater Herrn Ficht. Der Mandant hat eine

Abfindung von 400 Tausend EUR und die Frage, wie er sein Geld weiterverwenden soll, im Gepäck. Herr Ficht schickt seinen Mandanten zuerst einmal zum Rechtsanwalt, der die arbeitsrechtliche Seite abklären soll. Wenn er wieder zurückkommt, will Herr Ficht ihn steuerlich zum Thema betriebliche Altersvorsorge beraten, um ihn dann wieder zu einem Experten zu schicken. Das Ergebnis - der Mandant kommt bestenfalls noch einmal.

In der weiteren Beratung wird nunmehr festgestellt, dass von den 400 nun vielleicht 250 Tausend EUR übrig bleiben. Der Mandant ist 59 Jahre alt und will noch fünf bis sechs Jahre damit überbrücken. Wie? Das klärt dann wiederum ein Vermögensberater für ihn. Zufrieden ist dieser Mandant am Ende mit meiner Dienstleistung für ihn nicht“, erklärt StB Alexander Ficht aus dem hessischen Dreieich, zumal laut Kammerauskunft schon die zweimalige Empfehlung ein und desselben Finanzdienstleisters eine Kooperation und damit berufsrechtlich unzulässig sei.

Lösungsszenario 1 - Das Fachberaterzentrum

Einen Weg aus diesem Dilemma versucht Ficht sich gerade über das Konzept des „Fachberaterzentrums“ zu ebnet. Analog zu den Fachärztezentren für Mediziner sollen hier verschiedene Beratungskompetenzen unter einem Dach gebündelt werden. Ficht hat dafür einen organisatorischen Rahmen geschaffen, über eine eigens gegründete GmbH Räumlichkeiten angemietet, Mitarbeiter sollen den Einsatz der externen Berater koordinieren.

Berufsrechtlich ist auch das derzeit noch ein Problem, der Klageweg wurde beschritten, Verhandlungen mit der zuständigen Kammer werden geführt. Knackpunkt ist insbesondere die Auswahl der Experten, insbesondere im Bereich der nicht vereinbaren Tätigkeiten. Diese soll nun neutralisiert werden und über eine Plattform im Internet erfolgen.

Lösungsszenario 2 - Die Kooperationsbörse

Rein im Internet spielt sich die Kooperationsbörse des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe ab. Im Unterschied zu Fichts Konzept stehen hier in einer Datenbank nur Experten aus dem Spektrum der vereinbaren Tätigkeiten zur Verfügung: von der Beratung bei Insolvenz, Unternehmensnachfolge bis hin zur Personalwirtschaft. Außerdem handelt es sich um eine bundesweite Datenbank, eine räumliche Verbindung der Partner ist nicht vorgesehen.

Expertenrat

„In die Datenbank können sich nur Steuerberater, nicht aber Mandanten, einloggen, die einen Experten für ihre Mandanten suchen“, erklärt Hans-Günther Gilgan, Rechtsanwalt und Geschäftsführer des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe. Die Motivation für das Projekt,

das bereits seit 2005 besteht, liegt für Gilgan in der Überzeugung, dass in den kommenden Jahren ein immer größerer Teil aller Beratungsdienstleistungen über Kooperationen erbracht werden wird. „Das ist für den Steuerberater auch sinnvoll, denn er sollte lieber einen Experten bemühen, statt sich dem Risiko auszusetzen, Beratungsleistungen anzubieten, die nicht über seine Berufshaftpflicht abgesichert sind“, erklärt er, „Steuerberater müssen verlässliche Partner finden, die insbesondere die Altersvorsorge für ihre Mandanten abwickeln.“

Für die Qualität der externen Beratung soll ein Ehrenkodex sorgen, der fachliche Kompetenz und Loyalität gegenüber den Mandanten beschreibt. Die Datenbank www.diekooperationsboerse.de läuft bereits und soll bald bundesweit etabliert werden, weitere Steuerberaterverbände und Kammern sollen dazu als Lizenzpartner gewonnen werden.

Lösungsszenario 3 - Objektiv und distanziert bleiben

Bis es soweit ist, bleibt Steuerberatern im Grunde nur, sich auf ihren objektiven Standpunkt zurückzuziehen. „Wir überprüfen die Konstrukte des Mandanten, die er von anderen Dienstleistern mit zu uns bringt, sprechen aber keine Empfehlung für bestimmte Makler oder gar Produkte aus“, erklärt etwa Steuerberater Hanns-Peter Siebert aus Leverkusen.

„Wir agieren hier als Sprachrohr des Mandanten, holen Angebote ein und verhandeln vor“, berichtet Carsten Schulz, Steuerberater und geschäftsführender Partner der HSP STEUER Henniges, Schulz & Partner Steuerberatungsgesellschaft aus Hannover, „dadurch bleibt unsere Objektivität gewahrt.“ Das entspricht auch dem Rat, den Rechtsanwalt Oliver Dawid, Hauptgeschäftsführer der Steuerberaterkammer München gibt: „Wenn Mandanten mit ganz konkreten Vorstellungen, etwa einem Prospekt, kommen, dann sollten die Steuerberater die Modelle objektiv beurteilen.“ Beim Thema Empfehlung sei sicher niemand daran gehindert, Erfahrungswerte anderer Mandanten weiterzugeben, allerdings bitteschön als Tipp oder Erfahrungswert Dritter gekennzeichnet, und nicht etwa als eigene Empfehlung. Schließlich werde auch er oft nach einer Empfehlung für eine Vermögensschadenhaftpflicht gefragt - einer Bitte, der auch der Kammergeschäftsführer nicht nachkommen könne.

Mandatsgewinnung oder Mandatssicherung?

Neben dem Aspekt, den Mandanten mit einer durchgängigen Beratung zufriedenstellen zu wollen oder zu müssen, spielte in der Vergangenheit das Ziel der Gewinnung neuer Mandate als Motivation für den Aufbau einer Kooperation für viele Berater eine Rolle. Insbesondere von Rechtsanwaltskanzleien versprachen sich

Steuerberater hier interessante Kontakte.

Mittlerweile sind viele allerdings ernüchtert - Kooperationen mit Fachfremden verlaufen für Steuerberatungskanzleien in der Regel als Einbahnstraße. „Wenn ich vier Empfehlungen für Rechtsanwälte ausspreche, kommt vielleicht eine zurück“, berichtet Steuerberater Hanns-Peter Siebert. Sein Fokus sei daher nicht so sehr die Mandatsgewinnung, sondern vielmehr die Mandatssicherung. Durch seine losen Kooperationen mit Anwaltskanzleien könne er jedenfalls sicher sein, dass diese keinen anderen Steuerberater empfehlen.

Sinnvoll: Kooperation mit Steuerberater-Kollegen

Erfolg versprechend im Sinne der Mandatsgewinnung ist demnach nicht die Kooperation mit Fachfremden, sondern vielmehr der Zusammenschluss mit Steuerberater-Kollegen. Auch berufsrechtlich bestehen hier erheblich weniger Probleme.

Ein regional begrenztes Netzwerk ist die „tatort: Steuern“ GmbH aus Berlin. Darin haben sich sechs mittelgroße Berliner Kanzleien zusammengeschlossen, um insbesondere ihre Marketingaktivitäten zu bündeln. Im Mittelpunkt steht dabei eine moderne Mandantenzeitschrift mit eigener Redaktion. Darüber hinaus kooperieren die Kanzleien auch beim Thema Fortbildung oder bei Mandantenveranstaltungen, hilfreiche Excel-Tools werden von Arbeitsgruppen für alle Mitglieder erarbeitet.

„Eine Konkurrenzsituation entsteht in unserem Netzwerk nicht, da Berlin einfach so groß ist“, erläutert Marian Steger, einer von drei Partnern der von Arps-Aubert & Partner StBG, einer Mitgliedskanzlei des Netzwerks. In der Beratungspraxis werden Spezialfragen in ein eigenes Intranet gestellt, so unterstützt man sich gegenseitig auch mit Know-how. Eine Erweiterung des Netzwerks ist indes derzeit nicht geplant, „wir haben eine gute Größe“, so Steger.

Bundesweit angelegtes Kanzlei-Netzwerk

Ambitionierter beim Aspekt Wachstum agiert die Hannoversche HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG. Darin sollen in den kommenden fünf bis sieben Jahren 100 Kanzleien kooperieren, so das erklärte Ziel des Gründungsgesellschafters Steuerberater Carsten Schulz, geschäftsführender Partner der HSP STEUER Henniges, Schulz & Partner Steuerberatungsgesellschaft. Derzeit sind es vier Kanzleien, ergänzt um eine Rechts- und eine Unternehmensberatung. In diesem Jahr werden noch mindestens drei weitere Steuerberatungskanzleien hinzukommen. In dem weitreichenden Kooperationsmodell geht es nicht nur darum,

Marketinginvestitionen auf mehrere Schultern zu verteilen, „sondern darum, zunächst an der fachlichen Qualität zu arbeiten, dann die Prozesse zu optimieren, um schließlich Marketing betreiben zu können“, erläutert Schulz, „denn nur ein neuer Lack bringt nichts, der Motor selbst muss mit Höchstleistung laufen.“

In der Praxis bedeutet dies, dass alle Mitgliedskanzleien zwingend eine einheitliche IT-Struktur nutzen, nämlich auf einer gemeinsamen asp-Plattform bei DATEV in Nürnberg arbeiten. Die Prozesse werden nicht zuletzt dadurch vereinheitlicht, Qualitätsmanagement spielt die entscheidende Rolle. Im Gegenzug verspricht Schulz den Mitgliedskanzleien bedeutende Effizienzgewinne, Zeitgewinne und die Chance auf Wachstum, erreicht durch einen deutlich höheren Professionalisierungsgrad und ein ungleich stärkeres Marketing, als dies eine einzelne Kanzlei bewerkstelligen könnte.

„Den Professionalisierungsgrad zu erreichen, den Mandanten heute erwarten, ist ungeheuer aufwendig - das haben wir in der eigenen Kanzlei selbst erfahren. Im Grunde funktioniert dies für kleine und mittlere Kanzleien auf Dauer nur im Verbund“, sagt Schulz, „neue Mitglieder profitieren davon, dass sie vieles bereits innerhalb kürzester Zeit erreichen können, wofür sie ohne den Verbund drei oder vier Jahre und erhebliche Investitionen benötigen.“

Ein Zusammenschluss nach seiner Vision benötigt erhebliche Mittel, die nur zur Verfügung stehen, wenn das Netzwerk eine entsprechende Größe besitzt. Derzeit investiert die HSP Gruppe etwa in ein Mandantenportal im Internet mit Zugriff auf Dokumente und Arbeitsergebnisse der Kanzlei sowie eine zentrale Fachredaktion, für die Zukunft sind hauptamtliche Vertriebsmitarbeiter, mehrere zentrale Qualitätsbeauftragte und eine gemeinsame Steuerberatungsgesellschaft zur Bildung von Fachteams angedacht. Der Verbund agiert bundesweit, eine regionale Abgrenzung soll vor Konkurrenzsituationen schützen.

Empfehlungen für Angehörige anderer Beratungsdisziplinen spricht Schulz im Übrigen nur dann aus, wenn er von der Qualität der Leistungserbringung des Empfohlenen absolut überzeugt ist. Andernfalls sei das Risiko der negativen Auswirkung auf das eigene Mandatsverhältnis zu hoch.

Kanzleistrategie entscheidet am Ende

Letztlich muss jeder Kanzleiinhaber selbst entscheiden, welche Form der Kooperation seiner Kanzleistrategie entspricht. Allerdings dürften bei Kooperationen mit Fachfremden in den meisten Fällen durchaus die Risiken die Chancen übersteigen, bei Kooperationen mit Berufskollegen scheint eher das Gegenteil der

Fall zu sein. Steuerberater sollten prüfen, ob tatsächlich die Notwendigkeit besteht, vorschnell auf eine Kooperation zu verweisen oder Empfehlungen auszusprechen.

Interview - „Alle derzeitigen Kooperationsdarstellungen sind falsch“

StB Alexander Ficht aus Dreieich bei Frankfurt am Main ist seit über 20 Jahren Rentenberater mit dem Schwerpunkt betriebliche Altersvorsorge und lotet bereits ebenso lang die Grenzlinien des Berufsrechts an dieser Stelle aus. Er warnt vor der Vertrauenskrise in der Steuerberatung.

Kanzleiführung professionell: *Herr Ficht, warum ärgern sie sich über Kollegen, die mit Makler- oder gar Produktempfehlungen hausieren gehen?*

StB Alexander Ficht: Ich habe mich in den vergangenen Jahrzehnten immer an die Spielregeln gehalten, und ich erwarte, dass die anderen das auch tun.

Aber der Markt scheint die durchgängige Beratung einzufordern, die auch gewerbliche Berater einschließt ...

Das ist schon richtig, und die Kollegen tun es ja auch. Aber sie machen es falsch. Ich behaupte: Alle derzeitigen Kooperationsdarstellungen sind falsch, keine hält einer berufsrechtlichen Prüfung stand. Außerdem nützt es dem Mandanten nicht, wenn ich ihm einen beliebigen Makler empfehle oder gar seine Daten an einen Finanzdienstleister weitergebe.

Was ist denn die Konsequenz?

Wir haben erlebt, wie die Vertrauenskrise die Banken erschüttert hat, es wäre nicht schön, wenn diese Vertrauenskrise bald auch bei den Steuerberatern ankommt.

Aber sie befürworten doch selbst eine Kooperation mit Fachfremden?

Ja, aber richtig und berufsrechtskonform. Deswegen haben wir uns das Fachberaterzentrum ausgedacht, dafür haben wir geklagt und besprechen uns derzeit mit der Kammer.

Was empfehlen Sie denn aktuell Ihren Berufskollegen?

Sie sollten berufsrechtlich prüfen, was sie da so als Kooperation ausgeben. Außerdem empfehle ich Transparenz - die Zusammenhänge darlegen, sagen wen sie warum empfehlen und sich die Provisionshöhe offenlegen lassen.

Herr Ficht, vielen Dank für das Gespräch.

Quelle: Kanzleiführung professionell, Ausgabe 7/2011, Seite 124