

### Zuckerbrot und Peitsche

#### Über das Nutzen- und Kosten-Verhältnis von Mandanten-Seminaren

Von Dipl.-Finw. Frank M. Hartmann + Dipl.-Oec. Uwe Hübner, Steuerberater, Solingen

**Mandanten-Seminare? Warum soll ich Mandanten-Seminare geben? Wo ist der Nutzen für mich? Und was hat der Mandant davon? Was sagt die Kammer dazu?**

**Sie wissen, sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen, es sind die Geschäfte die besten, bei denen beide Seiten profitieren. Wenn Sie sich also grundsätzlich vorstellen können, sich diesem Thema zu öffnen, dann lesen Sie bitte weiter. Sollte dies nicht der Fall sein, so geben Sie diesen Artikel bitte an eine interessierte Kollegin oder einen interessierten Kollegen weiter.**

#### Wo ist der Nutzen für mich?

Im Gegensatz zu Broschüren und Rundschreiben gehören Seminare und Vorträge zur sog. „direkten Kommunikation“. Dies bedeutet eine unmittelbare Wirkung von Ihnen auf den Adressaten. Der Umweg über ein zwischengeschaltetes Medium entfällt. Wenn wir davon ausgehen, daß Sie als Teilnehmerkreis für Ihr Mandanten-Seminar eine bestimmte Zielgruppe auswählen, bedeutet das Seminar neben der Kontaktintensivierung einen erheblichen Kompetenzbeweis. Und dies sogar doppelt: Mit der Einladung zum Seminar wird der Name Ihrer Kanzlei mit einer Kompetenzbehauptung verknüpft. Durch das anschließende Seminar selbst wird zum zweiten dann der Kompetenzbeweis erbracht. Dieser Kompetenzbeweis wird in aller Regel stark motivierend auf die Zielgruppe einwirken. Im Hinblick auf Folgeaufträge bedenken Sie bitte folgendes: Im Rahmen eines Seminars werden die zugrunde liegenden Themen nur allgemein erörtert und erläutert. Die individuellen Vorteile für den Teilnehmer ergeben sich in der Regel jedoch aus den sich anschließenden Umsetzungshandlungen, die eine separate Auftragserteilung erforderlich machen. Sie erzeugen also mit den Mandanten-Seminaren nicht nur Bewußtsein für die Bedarfslage, sondern darüber hinaus einen enormen Mandatierungsreiz durch die unmittelbare Darlegung des individuellen Vorteils der Auftragserteilung.

Und auch im Hinblick auf neue Mandate bietet sich zur Steigerung der Attraktivität Ihrer Kanzlei nichts Besseres an, als die Durchführung von Mandanten-Seminaren. Sie wissen, jeder zufriedene Kunde vermittelt mindestens drei Neukunden (gängige Regel aus der Verkaufsbranche). Wenn Sie darüber hinaus einige Meinungsmacher und Potenzierer als Teilnehmer gewinnen können, verstärken Sie diesen Effekt noch erheblich. Die damit verbundene automatische Imagesteigerung ist offensichtlich. Noch einen Satz zum Thema Qualität statt Quantität:

Für den Fall, daß Sie sich auch jetzt schon vor Mandanten „nicht retten können“, prüfen Sie bitte einmal, ob Sie mit der Qualität Ihrer Mandate zufrieden sind. Sie kennen die 20:80-Regel des PARETO-Prinzips, nach der Sie mit ca. 20% Ihrer Mandate ca. 80% Ihres Umsatzes erzielen. Bitte stellen Sie sich vor, was passiert, wenn Sie einen Teil Ihrer Mandate aus der 80%-Gruppe austauschen gegen solche aus der 20%-Gruppe!

Wie sieht es nun aus mit den vielzitierten Wettbewerbsvorteilen? In nahezu jeder Fachzeitschrift und darüber hinaus z. T. sogar in der Tagespresse lesen wir, daß uns – langsam aber sicher – das Basisgeschäft wegbrechen wird. Danach gehen immer mehr Mandanten dazu über, mit immer leichter zu bedienender Software nicht nur ihre Finanzbuchhaltung selber zu erstellen, sondern auch ihre Einkommensteuererklärung und die Einnahme-Überschuß-Rechnung. Ohne jetzt die Diskussion über die Richtigkeit bzw. den Zeitpunkt dieser Entwicklung anzuhetzen, ganz ausschließen können wir sie nicht. Es leuchtet ein, daß wir im Vorteil sind, wenn wir bereits vorher agieren, anstatt – mit der Situation konfrontiert – reagieren. Zu dieser Aktion gehört dann – neben vielen anderen Dingen – auch das Mandanten-Seminar. Es gibt einfach keine bessere Möglichkeit, neben dem Kompetenzbeweis Ihres gesamten Kanzlei-Teams Ihre Tätigkeitsschwerpunkte darzustellen, indem Sie aus Ihren Tätigkeitsschwerpunkten ein entsprechendes Seminarthema auswählen. Darüber hinaus werden Sie im Hinblick auf den Ausbau Ihrer Gestaltungsberatung nie wieder auf so viele „offene Ohren“ stoßen.

Ein erfolgreich durchgeführtes Mandanten-Seminar bringt einen enormen Schub an Eigenmotivation sowohl zum weiteren Ausbau des vorgetragenen Themas als auch zur Erschließung von neuen Themen für weitere Mandanten-Seminare und auch für weitere Tätigkeitsschwerpunkte im Rahmen des Tagesgeschäfts.



Neben diesen vielen beruflichen Vorteilen sollten wir jedoch die Chancen für die eigene Persönlichkeitsentwicklung nicht aus den Augen verlieren. Um es einmal ganz deutlich zu sagen, so ein Mandanten-Seminar „*übt ungemein*“! Es ist eine echte Herausforderung, aus der sich automatisch eine Horizont-erweiterung ergibt. Und – last, not least – bieten Mandanten-Seminare die beste Gelegenheit, zum Meinungsmacher zu werden, wenn anfangs auch nur regional.

In seinem Buch „*Marketing für Steuerkanzleien*“ schreibt Dieter Lutz von der EURO REGIO CONSULT (ERC) über Mandanten-Seminare von „...den mit Abstand wirksamsten Instrumenten zur Mandantenbindung...“. Sie wissen: Es ist um den Faktor 7 leichter, einen Mandanten zu halten als einen neuen zu gewinnen!

## Und was hat der Mandant davon?

Durch das Seminar bieten Sie Ihren Mandanten eindeutig einen Zusatznutzen durch Informationen allgemeiner und auch spezifischer Art über das jeweils gewählte Thema. Ein Vergleich mit (möglicherweise sogar vorgefertigten) Mandanteninformationsschreiben verbietet sich, da das Mandanten-Seminar als Dialog mit persönlichem Kontakt konzipiert ist. Es findet also nicht nur eine Einbahnstraßen-Information statt, von der Sie noch nicht einmal wissen, ob sie Ihr Mandant überhaupt zur Kenntnis nimmt. Allein die Möglichkeit, sofort Verständnisfragen anzubringen, macht die Sache schlagartig effizienter.

Anlässlich von Befragungen äußern Mandanten immer wieder den Wunsch nach aktiver Beratung und rechtzeitiger Information. Warum erfüllen Sie ihnen diese Wünsche nicht? Das Mandanten-Seminar ist die beste Plattform, die geforderte Mandanten- und Serviceorientierung zu leben.

Mandanten sind auch Menschen. Sie haben es gerne, wenn wir uns um sie kümmern und wenn wir ihnen etwas bieten. Die meisten von ihnen sind gerne unter ihresgleichen, nämlich als Mitglied einer Gemeinschaft erfolgreicher Unternehmer. Daß sie alle vom gleichen Steuerberater betreut werden, wird im übrigen kaum als Zufall empfunden.

Da der Mandant auch aufs Geld schaut, wird er die Kosten für das Mandanten-Seminar (s. u.) als Einstiegsinvestition in das jeweilige Thema viel lieber leisten als ein deutlich höheres Zeit- oder Wert-Honorar einer Einzelberatung.

In den Einladungsschreiben für unsere Mandanten-Seminare befindet sich als Standard der Hinweis an den Mandanten, ausreichend Visitenkarten einzustecken. So manche geschäftliche Kooperation und auch menschliche Bereicherung hat ihre Wurzeln im Mandanten-Seminar.

Der bereits erwähnte Grundsatz aus der Verkaufsbranche, daß jeder zufriedene Kunde drei Neukunden vermittelt, hat seinen Nutzen natürlich auch auf Mandantenseite: Der Mandant, der Sie empfehlen möchte, fühlt sich doch viel wohler, wenn er anlässlich des Mandanten-Seminars sowohl Ihre Fach- als auch Ihre Sozial-Kompetenz live erlebt hat!

## Was sagt die Kammer dazu?

Traditionsgemäß zucken wir Freiberufler immer erst einmal zusammen, wenn es um Themen geht, die - wenn auch nur am Rande - mit Marketing oder gar mit Werbung zu tun haben. So hören wir im Kollegenkreis beim Thema Mandanten-Seminare immer wieder die Frage: „*Darf ich das denn überhaupt?*“ Jawohl, Sie dürfen, Sie durften sogar schon immer. Für die Erkenntnis, daß bei einem Mandanten-Seminar der Informationscharakter im Vordergrund steht, bedurfte es nicht der neuen Berufsordnung. Selbst wenn wir den Begriff des Mandanten-Seminars ausdehnen bis zum Mandanten-Akquisitions-Seminar, ändert das die Zulässigkeit nicht.

Ein in Zukunft wahrscheinlich gar nicht mehr so exotischer Fall betrifft einen Kollegen aus dem Ruhrgebiet, der für ein von ihm durchgeführtes Mandanten-Seminar zusätzliche Teilnehmer per Veröffentlichung in der Tageszeitung gesucht hat.

Der „*Hexentanz*“ der zuständigen Steuerberaterkammer war jedoch umsonst. Das zuständige Gericht bescheinigte dem Kollegen die Zulässigkeit seiner Vorgehensweise. Dies wird einigen Protagonisten sogar Mut machen, sich zukünftig nicht nur dieser „*Anzeigenfriedhöfe*“ zu bedienen, sondern anlässlich eines Gesprächs mit dem zuständigen Redakteur für einen entsprechenden Artikel in der Tageszeitung zu sorgen. Ob dieses Vorgehen berufsrechtlich einwandfrei ist, wird von den Steuerberaterkammern möglicherweise unterschiedlich beurteilt werden. Eine Einzelfallentscheidung ist uns dazu noch nicht bekannt. Unbestritten ist auf jeden Fall Ihr Recht, von unterschiedlicher Seite (Banken, Verbände...) sog. Multiplikatoren zur Teilnahme an Ihrem Mandanten-Seminar zu bewegen. Im Zuge der Liberalisierung unseres Standesrechts in Verbindung mit den Folgen, die der Europäische Markt bringen wird, wird sich über dieses



Thema in einigen Jahren ohnehin niemand mehr Gedanken machen. Wie insoweit die Zukunft aussehen wird, können Sie anlässlich Ihrer Urlaubsreise in Amerika und Neuseeland schon heute beobachten.

## Welche Themen sind gefragt?

Die Einschätzung der langjährig Mandanten-Seminar-erfahrenen Kollegen ist einhellig: keine Steuer-Seminare! Dies leuchtet auch ein, wenn wir uns verdeutlichen, daß jeder Mandant bei dem Wort „*Steuern*“ die Augen verdreht.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, daß unsere Mandanten ihre eigentliche Aufgabe, ihr Unternehmen erfolgreich zu führen, aus den Augen verlieren, wenn sie sich ständig mit der Frage „*Wie kann ich noch mehr Steuern sparen?*“ beschäftigen. Über das Basisgeschäft stellen Sie ohnehin die steueroptimale Beratung Ihrer Mandanten sicher. Macht es dann nicht Sinn, darüber hinaus Ihren Mandanten zu helfen, ihr Einkommen zu steigern, Einkommensmillionär zu werden, wenn dies auch zu höheren Steuerzahlungen führt? Wer seinen Fokus nur aufs Steuernsparen ausrichtet, programmiert sich auf Erfolglosigkeit.

Anlässlich unseres EURO-Seminars haben wir die teilnehmenden Mandanten im Rahmen des Fragebogens zur Seminarbewertung u. a. um die Beantwortung der folgenden Frage gebeten: „*Welche Seminare wünschen Sie sich von Hartmann + Hübner?*“

- Wie mache ich mein Unternehmen noch erfolgreicher? (82%)
- Erben und Vererben (18%)
- Richtig telefonieren (auch für Mitarbeiter/innen!) (18%)
- Mitarbeiterführung und Motivation (18%)
- Zeit und Zeitmanagement (18%)

Die in Klammern dahinter angegebenen Zahlen geben den Prozentsatz der Mandanten-Wünsche (Mehrfachnennung möglich) wieder. Unsere Empfehlung: Fragen Sie Ihre Mandanten!

Fragen Sie sie gezielt oder anlässlich der nächsten allgemeinen Mandantenbefragung. So stellen Sie auf alle Fälle sicher, daß Ihr Mandanten-Seminar keine „*Selbstbeweihräucherungsveranstaltung*“ wird, sondern an den Wünschen Ihrer Mandanten ausgerichtet wird und diesen damit optimalen Nutzen bietet.

## Beispiel Vermögensplanung

Dieses Thema sollte sich von alleine verkaufen. Es gibt wohl niemanden im Land, der sich durch die gesetzliche Rentenversicherung mit dem Gefühl, versorgt zu sein, entspannt zurücklehnt. Entsprechender Handlungsbedarf ist offensichtlich. Mit der Thematisierung bei Ihren Mandanten rennen Sie offene Türen ein. Ein entsprechendes Mandanten-Seminar ist zum „*Schnuppern*“ der ideale Einstieg.

Sie können hier entweder den Ablauf Ihrer strategischen Vermögensplanung mit den jeweiligen Einzelschritten (z. B. Analyse der aktuellen Situation, gemeinsame Zielfindung mit dem Mandanten, Planung, konkrete Umsetzung, Soll-/Ist-Vergleich, Zielkorrektur) darstellen oder aber ein konkretes Einzelthema abhandeln. Was halten Sie z. B. von dem Thema „*Was passiert mit Ihrer Lebensversicherung, wenn der EURO kommt?*“ Der Abschied von der D-Mark ist für viele das Ende der Geldwertstabilität. Die private Altersversorgung in Form der Lebensversicherung bildet dabei oft die Hauptsorge. Wenn Sie persönlich von einem „*weichen*“ EURO ausgehen, besteht Handlungsbedarf, und auch Handlungsmöglichkeit. Grundsätzlich gilt: „*Der EURO kommt, die D-Mark geht, doch Vertrag bleibt Vertrag!*“. Der Grundsatz dieser sog. „*Vertragskontinuität*“ führt also nicht zu einem Wegfall der Geschäftsgrundlage, der etwa zu einem Ausgleich des vermuteten Kaufkraftverlustes oder gar zu einer Rückabwicklung des Vertrags berechtigen würde. Welche Möglichkeiten haben Sie also jetzt noch, wenn Sie Ihre Altersversorgung „*retten*“ wollen? Die allseits bekannten „*Lösungen*“ wie Kündigung, Laufzeitverkürzung und Beitragsfreistellung sind in den meisten Fällen die unvorteilhaftesten Alternativen. Im Rahmen unseres Tätigkeitsschwerpunktes Vorsorgeberatung haben wir zwei verschiedene Strategien entwickelt. Beide Wege führen – im Vergleich zum Beibehalten der bisherigen Situation – zu Vermögenszuwächsen im 5- oder sogar 6-stelligen Bereich. Wir haben dieses Thema als Kurzgutachten mit entsprechender Honorarvereinbarung aufbereitet. Wenn Sie in der Vergangenheit bereits mit den vom Kollegen Wolfgang Tönnies entwickelten Gutachten zum 3-Konten-Modell der ISR GmbH gearbeitet haben, wissen Sie, daß es manchmal um ein Vielfaches günstiger ist, Leistungen einzukaufen, anstatt selber zu entwickeln. Kontaktieren Sie uns gerne, wenn Sie mehr wissen wollen.



## Die Umsetzung

Ein chinesisches Sprichwort besagt: „*Auch die längste Reise beginnt mit dem ersten Schritt.*“ Nach der Festlegung des Themas informieren Sie zuerst Ihre Mitarbeiter/innen. Es macht einen schlechten Eindruck, wenn diese es aus dem Mandantenkreis erfahren. Darüber hinaus dient das Mandanten-Seminar zur Positionierung Ihres gesamten Kanzlei-Teams. Wenn das Thema feststeht, versenden Sie die Einladungsschreiben an die zuvor ausgewählten Mandanten. Wichtig: Stellen Sie den Nutzen für den Mandanten dar und nennen Sie ihm die Höhe seiner Investition. Getreu dem Motto „*Was nichts kostet, taugt nichts!*“ empfehlen wir, ein Mandanten-Seminar nicht unentgeltlich durchzuführen.

Ob Sie nun pro Person 100 DM oder 1.000 DM oder irgendeinen anderen Betrag in Rechnung stellen wollen, entscheiden Sie bitte selbst. In Abhängigkeit von Ihrer Marktposition und Ihrer Zielgruppe legen Sie darüber hinaus fest, ob auch Begleitpersonen einen Obulus entrichten sollen oder nicht.

Auf jeden Fall ist es sinnvoll, eine Zufriedenheitsgarantie, also eine 100%-ige Geld-zurück-Garantie zu geben. Haben Sie keine Angst davor, Sie werden nicht ausgenutzt. Ein Hinweis auf die Teilnehmerbegrenzung (25 Teilnehmer ist eine ideale Größe für ein Seminar, bei einer reinen Vortragsveranstaltung gibt es nach oben keine Grenze) ist allemal hilfreich. Auch wenn Ihrem Einladungsschreiben eine vorbereitete Fax-Anmeldung beiliegt, steuern Sie die Teilnehmerzahl erst mit der Intensität Ihres Nachtelefonierens.

Die Einbindung von ein bis zwei Mitarbeiter/innen ist aus mehreren Gründen sinnvoll. Die gesamte organisatorische Vorbereitung (Raum, leibliches Wohl, Pausenmusik, technische Ausrüstung usw.) werden Sie nicht selbst leisten können und wollen. Dies gilt um so mehr, als Sie kurzfristig auch mit Mandanten-Seminaren positive Deckungsbeiträge anstreben sollten. Auch die Erstellung und Versendung der Einladungsschreiben sowie das telefonische Nachfassen sind in Mitarbeiterhänden bestens aufgehoben. Das Wichtigste ist jedoch, daß Sie Mitarbeiter/innen als Ko-Referenten begeistern. Nicht nur der wechselnde Vortrag durch eine männliche und eine weibliche Stimme führen zur Belebung, auch ein nur von Mitarbeiter/innen durchgeführtes Seminar – vielleicht für die Mitarbeiter/innen Ihrer Mandanten – wird zu einem enormen Imagegewinn führen.

„*Man kann ja über alles reden, nur nicht über eine halbe Stunde!*“ Dieser Ausspruch eines Arbeitswissenschaftlers soll deutlich machen, daß langes Vortragen ohne entsprechende Pausen nicht nur nicht effektiv ist, sondern sogar kontraproduktiv. Sie wissen aus eigener Erfahrung als Seminarteilnehmer, daß die 90 Minuten-Einheiten oft das Maß des Erträglichen überschreiten. Um wieviel stärker muß das Empfinden unserer nicht seminarerfahrenen Mandanten sein. Kurze Pausen nach 30-40 Minuten in Verbindung mit komplettem Luftaustausch im Seminarraum beugen hier vor. Eine 30 Minuten-Pause bietet sich nach jeweils 90 Minuten an. Wenn Ihr technisches Equipment es zuläßt, spielen Sie in dieser Zeit ein Video an die Leinwand. Besonders die Kurzfilme des britischen Komikers Mr. Bean lockern enorm auf.

Ein neben den Pausen oft unterschätztes Thema sind die sog. add-in's. Dieses neudeutsche Wort steht für gratis-Dreingaben. Auf unserem bereits erwähnten EURO-Seminar haben wir an die Teilnehmer – natürlich passend zum Thema – einen EURO-Terminplaner als Drehscheibe im Westentaschenformat mit Kurzerläuterungen und sowohl amtlichen als auch internen Terminen für die 10 Stufen verteilt. Natürlich haben wir uns den Anbieter ausgesucht, dessen Produkte Raum für den Druck unseres Namens und unseres Logos lassen. Dazu gab es dann den EURO-Taschenrechner mit deutscher (!) Bedienungsanleitung. Nach Einprogrammierung des Umrechnungskurses kann per Tastendruck sowohl von DM in EURO als auch umgekehrt das genaue Ergebnis dargestellt werden. Damit die teilnehmenden Mandanten sofort damit „spielen“ konnten, war für uns die Bestückung mit einer frischen Batterie Voraussetzung. So lassen sich zu jedem Thema interessante add-in's finden. Dieser im Volksmund „*Kleine Geschenke erhalten die Freundschaft*“ genannte Grundsatz wird auf von uns besuchten Seminaren immer häufiger festgestellt. Warten Sie damit also bitte nicht, bis es alle tun.

Im Rahmen der Nacharbeit könnten Sie ein Danke-Schreiben an die Teilnehmer versenden, verbunden mit der Frage: „*Welche waren die drei wichtigsten Erkenntnisse für Sie?*“. Bitte führen Sie auch eine eigene Beurteilung und Bewertung zum Nutzen für zukünftige Seminare durch.

Sowohl dafür als auch für den Gesamtablauf eines Mandanten-Seminars sowie für jeden einzelnen Teilbereich haben wir Qualitätsfahrpläne (QFP) entwickelt. Interessierten Kolleginnen und Kollegen stellen wir diese gerne gegen faires Entgelt als Druck und Diskette oder per e-mail zur Verfügung. Auch bei der konkreten Vorbereitung und auch bei Durchführung Ihrer Mandanten-Seminare dürfen Sie auf unsere begleitende Betreuung zählen genauso, wie sowohl wir als auch ausgewählte Mitarbeiter/innen sehr gerne als Gastreferent bei Ihnen dabei sind.