

Teil 1: Der Anruf

Von Dr. Agnes Kunkel

Im Brennpunkt zwischen Banken, Mandanten und Mitarbeitern stehen Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte vor besonders großen Herausforderungen hinsichtlich Sozialkompetenz, Kommunikation und Verhandlungsführung. Die Konflikte verschärfen sich zudem in der aktuell angespannten wirtschaftlichen Situation. Die folgenden Probleme von Helmut Huber, einem Steuerberater irgendwo in Bayern, haben sich so zwar nie zugetragen, dennoch wird Ihnen vielleicht die eine oder andere der beschriebenen Situationen bekannt vorkommen – mit dem Mandanten Hans Zornberger, dem Kundenbetreuer der Bank, Herrn Mahler, seinem Vorgesetzten Direktor Borstl sowie mit Hubers mandatsverantwortlichem Mitarbeiter Herrn Semler.



Helmut Huber, ein Steuerberater irgendwo in Bayern, hat seine Kanzlei erst vor einigen Monaten übernommen und muss sich in die verschiedenen Mandate noch einarbeiten. Hans Zornberger ist ihm jedoch schon ein Begriff: Er ist der geschäftsführende Gesellschafter der „Eilig & Ehrlich GmbH“, einem regionalen Wach- und Schließdienst. Es hatte größere Probleme mit dem Finanzamt gegeben. Der Verdacht auf schwarze Kassen hatte die letzte Außenprüfung zu einer zeitraubenden Sache für seinen Vorgänger Stb. Mohr gemacht.

Als die Stunden abgerechnet werden sollten, legte Zornberger einige cholerische Auftritte hin und weigerte sich kategorisch, die Zusatzleistungen zu bezahlen: „Wofür gibt es denn eine Mandatspauschale?!“ So zwang er Herrn Hubers Vorgänger zum Einlenken. Bei der Übergabe der Mandate war Herr Zornberger dann als „etwas schwierig“ eingestuft worden. Und genau diesen Zornberger hat Herr Huber jetzt

wutschnaubend am Telefon: „Sie müssen sofort etwas unternehmen, sofort! Dieser Rotzlöffel von der Bank will mir die Linien kürzen. Wie stellt sich dieser Stubenhocker das vor? Gerade jetzt! Die Linien werden doch ständig voll in Anspruch genommen!“

Der erste Impuls ist natürlich, sich schützend vor den Mandanten zu stellen. Schon aus den ersten Sätzen ist erkennbar, dass Hans Zornberger weder der geborene Diplomat noch sachlich einem heiklen Bankengespräch gewachsen ist. Doch vor der Rettung des Mandanten kommt der Auftrag. Ohne eine geordnete Beziehung Mandant/Steuerberater gibt es hier nur viel Arbeit, un-abgestimmte Abläufe und sicher kein angemessenes Honorar.

Machthebel nicht herschenken

Verhandlungsstrategisch sieht die Situation wie folgt aus: Nur solange der Steuerberater nicht „im Boot“ ist, hat er einen Machthebel, um seine Vorstellungen zur Gestaltung des Ablaufs und der Vergütung einzubringen. Trennen Sie sorgfältig zwischen laufender Mandatsbetreuung und Sondersituationen, die diesen Rahmen eindeutig sprengen. ☒

Das Szenario und seine Erscheinungstermine

Aktuelle Ausgabe: Teil 1: „Der Anruf“

Steuerberater Hans Huber baut geschickt seine Position im Zusammenspiel zwischen Steuerberater, Mandant und Bank auf, klärt seine professionelle Rolle in dem Projekt und die Frage der angemessenen Honorierung seines Einsatzes.

LSWB info 05/09: Teil 2: „Das Bankgespräch“

Huber führt das Gespräch in der Bank mithilfe des Konzepts der „Sieben Verhandlungsphasen“. Er kommt zu einem ersten Zwischenerfolg für sich und seinen Mandanten. Der Kreditrahmen wird, zwar unter Auflagen, bis auf Weiteres offengehalten.

LSWB info 06/09: Teil 3: „Teamarbeit?“

Hubers Probleme in der Zusammenarbeit mit Herrn Semler. Der kommt anscheinend mit seiner neuen Verantwortung im Mandat Zornberger nicht zurecht. Nach einem eher unglücklichen Mitarbeitergespräch wird Helmut Huber in Sachen Mitarbeiterführung und Delegation künftig überlegter vorgehen.

Zur fiktiven Geschichte gibt es theoretische Erläuterungen: Sie finden die strategischen Überlegungen zu den Verhandlungssituationen und die kleinen taktischen Kniffe, mit denen Huber spezielle Klippen im Verhandlungsgespräch meistert. Die Techniken, mit denen Huber arbeitet, werden in Praxistipps zusammengefasst. ☑

Das Seminar zum Thema:

6. Mai 2010, München, LSBW-Forum, Implerstraße 11
„Banken, Mandanten und Mitarbeiter – Erfolgreiche Strategien für problematische Situationen“
Referentin: Dr. Agnes Kunkel ☑

Fotocollage: LSBW info (verwendete Fotos: © pressmaster, © SSilver – fotolia.de)



Sobald eine Sonderaufgabe im Raum steht, muss das vor Projektbeginn klar ausgesprochen werden. Egal wie drängend die Probleme erscheinen, Sie dürfen Ihre Arbeit erst aufnehmen, wenn alle wichtigen Punkte in diesem Zusammenhang geklärt sind.

Praxistipp 1: Lassen Sie den Zeitdruck doch erst einmal da, wo er ist – beim Mandanten. Das hat schon so manchem „Zornberger“ geholfen zu realisieren, dass er etwas vom Steuerberater will und nicht umgekehrt.

Huber zwang sich, ganz ruhig zu bleiben: „Trotzdem erst mal Grüß Gott. Mit Ihrer Bank läuft etwas aus dem Ruder?“ Zornberger macht sich mit einem weiteren Redeschwall Luft. Gegen Ende wird er jedoch kleinlaut: „Na ja, ich hätte gedacht, der Herr Mohr, von dem Sie die Kanzlei übernommen haben, der hat das mit dem Finanzamt vor zwei Jahren doch auch so gut hingekriegt. Da habe ich gedacht, Sie reden mal mit den Herren von der Bank.“

Huber denkt mit Unbehagen an den Mehraufwand, den Herr Mohr seinerzeit größtenteils nicht abrechnen konnte. Dabei war die Sache auch haftungsrechtlich heikel gewesen. Zornberger verfällt wieder ins Drängeln: „Was meinen Sie, was hier los ist, wenn der Lohn nicht rechtzeitig ausbezahlt wird! Sie müssen sofort was unternehmen.“

Huber lehnt sich in seinem Schreibtischstuhl zurück und atmet tief durch: „Herr Zornberger, ich verstehe das jetzt so: Sie haben ein Problem mit Ihrer Kreditlinie ...“ Pause. Zornberger: „Ja, davon rede ich doch die ganze Zeit!“ Huber: „Und in Ihrem Auftrag ... (Pause) ... soll ich das für Sie jetzt wieder einrenken ...“ Pause. „Ja freilich in meinem Auftrag!“, knurrt Zornberger durch die Leitung.

Praxistipp 2: Pausen vermitteln Souveränität: Jetzt oder nie – Sie brauchen in der Krise den Respekt des Mandanten. Sie sind der Experte. Disqualifizieren Sie sich nicht durch einen allzu beflissenen und eifertigen Auftritt.

Zwei Tage später findet ein Vorbereitungsgespräch bei der Fa. Eilig & Ehrlich statt. Die Teilnehmer sind Herr Zornberger, seine Prokuristin Frau Heller, Stb. Huber und der Mandatsverantwortliche, Herr Semler.

Unterlagen vorbereiten lassen

Herr Huber hatte mit Frau Heller schon per Telefon abgestimmt, welche Unterlagen für das Treffen vorbereitet sein müssen. Er hatte sie auch gebeten, die typischen Kennzahlen, anhand derer eine Bank ihre Kreditrisiken beurteilt, zu ermitteln und ihm vor dem Treffen zukommen zu lassen. Das Sündenregister hat die üblichen Punkte:

- Bilanzen verspätet eingereicht
- kurzfristige Linien ständig ausgeschöpft
- zum Lohntermin kleine, jedoch unabgestimmte Überziehungen der Kreditlinien
- keine regelmäßigen Abstimmungsgespräche mit dem Kundenbetreuer oder gar einer Führungskraft auf der Direktionsebene der zuständigen Bankniederlassung.

Praxistipp 3: Treffen Sie sich mit dem Mandanten erst, wenn der Sachstand zumindest in groben Zügen dokumentiert ist. Das schont Ihre Zeit, das Budget des Mandanten und schafft Bewusstsein für den Aufwand, der auf alle Beteiligten zukommt.

Bei Treffen bleibt das Sündenregister jedoch zunächst in der Tasche. Erst ist die Klärung des

Mandats an der Reihe. Zornberger holt zum Rundumschlag in Sachen Krise, Politik und unfähige Mitarbeiter aus, doch Steuerberater Huber kommt zielstrebig zur Sache: „Als Erstes gehen wir den Auftrag durch. Ich habe das hier schriftlich zusammengestellt.“ Er reicht Herrn Zornberger den Entwurf des Mandatsvertrags. „In der Einleitung habe ich den Sachstand zusammengefasst. Gehen wir das doch einmal durch. Es soll ja alles stimmen.“

„Ich soll eine Vereinbarung über Zusatzleistungen, abrechenbar auf Stundenbasis, unterschreiben? Das ist doch nicht Ihr Ernst! Geld verdienen mit der Not anderer Leute!“ Herr Zornberger schnappt nach Luft. Als gewitztem Geschäftsmann ist ihm jedoch klar, dass Huber im Moment deutlich am längeren Hebel sitzt und dass der Huber das auch weiß. Letztendlich beruhigt Herrn Zornberger jedoch das beherzte Auftreten von Huber. Das lässt hoffen, dass der auch vor den Herren Firmenkundenbetreuern nicht einfach kuschen wird. Der Mohr, der Vorgänger, war in solchen Sachen einfach zu lasch gewesen. Mit strengem Blick unterschreibt Zornberger: „Jetzt müssen Sie aber auch was auf die Beine stellen! Es gibt genug Kollegen. Die wären dankbar, wenn sie so ein Mandat übernehmen dürften.“

Herr Huber bleibt konsequent bei der eingeschlagenen Verhandlungsstrategie. Er lässt sich durch den vom Mandanten aufgebauten Zeitdruck nicht aus der Ruhe bringen. Als Berater in dieser kniffligen Situation muss man immer im Hinterkopf behalten: Der Mandant ist von der Situation überfordert und schätzt die Lage völlig falsch ein. Er fühlt sich von der Bank ungerecht behandelt. Er glaubt, die Fortführung der Linien stehe ihm zu, und die Verhandlung über das Offenhalten des Kreditrahmens sei nur ein punktueller Akt. Bei dem anstehenden Bankgespräch komme es nur auf geschicktes Formulieren und Argumentieren an. Auf dieser Ebene sieht er die Kompetenz des Steuerberaters, der für ihn die Kohlen aus dem Feuer holen soll.

Aus der Sicht des Steuerberaters sieht die Sache dagegen ganz



Medientipp:

Auch aus Kinofilmen kann man sich Inspirationen für schwierige Verhandlungen holen. Ein Klassiker ist in diesem Zusammenhang die Sequenz mit Mr. Wolfe aus Quentin Tarantinos Kultfilm „Pulp Fiction“. Als Spezialist für Krisenmanagement prüft Mr. Wolfe sachlich die Situation, gibt klare Anweisungen und verschafft sich im Bedarfsfall den notwendigen Respekt seiner „Klienten“. ☒

anders aus. Es geht um wesentlich mehr als eine geschickte Gesprächsführung mit der Bank. Hans Zornberger hat im Umgang mit der Bank jede Menge Fehler gemacht. Jetzt ist ein radikaler Richtungswechsel notwendig. Diesen radikalen Richtungswechsel erreicht man nur aus der Position der Stärke. Deshalb ist es Huber so wichtig, dass er die Führung übernimmt. Nur wenn er als Fachmann respektiert wird, kann er auch für die notwendige Nachhaltigkeit bei der Umsetzung der neuen Strategie sorgen. Und zum Respekt vor der fachlichen Kompetenz gehört es auch, dass eine in Anspruch genommene Dienstleistung wahrgenommen und entsprechend honoriert wird.

Nach dem konsequenten Start lässt Huber die Zügel etwas locker. Er erkundigt sich nach den Stärken der Firma, dem Know-how, den gut ausgebildeten Mitarbeitern, wie lange Frau Heller schon in der Firma ist, seit wann sie Prokura hat. Über die Tätigkeiten von Frau Heller kommt er zwanglos auf die Ergebnisse der Vorbereitungstätigkeiten, auf Kreditlinienumschlag, Linienauserschöpfung, Linienüberziehungen, Zukunftsplanung des Unternehmens. Huber schreibt die wichtigsten Ergebnisse an die Tafel, die im Besprechungsraum hängt.

Der gute Verhandler kann die Atmosphäre im Raum gezielt steuern. Damit eine Verhandlung nicht verkrampt in der Sackgasse steckenbleibt, kommt nach einem konfrontativen Abschnitt, wie Hubers Beharren auf dem Mandatsvertrag, ein ruhigerer Abschnitt. Besonders günstig sind Themen, die die andere Partei „gut aussehen lassen“. Schließlich empfinden die meisten Menschen – und ganz besonders Unternehmer vom Schlage Zornbergers – jedes Nachgeben als Gesichtverlust. Um so wichtiger ist es, dass Sie geschickt einen Ausgleich schaffen und das Gespräch auf die Erfolge Ihres Mandanten lenken.

Wenn es dann wieder zurück zu den mühsamen Details geht – wie man im Bankgespräch vorgehen wird und welche Veränderungen im Unternehmen notwendig sind – dann ist die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer in der Fülle der Gedanken und Fakten oft

schneller überfordert, als es Ihnen vermutlich bewusst ist. Halten Sie alles Wichtige auf einer Tafel oder einem Flipchart fest. Besonders günstig ist es, wenn Sie den Mandanten in die Visualisierungsarbeit integrieren. So wird er Ihre Überlegungen viel besser nachvollziehen können.

Praxistipp 4: *Vorsicht, wenn der Mandant anfängt, Ihnen in die Feder zu diktieren. Drücken Sie ihm in einer solchen Situation ruhig den Stift in die Hand. So vermeiden Sie, dass Sie der „Schreiberling“ des Mandanten werden. Behalten Sie stattdessen die Führung der Besprechung in der Hand.*

Huber fasst die Lage zusammen: „Das wäre gerade so, als ob einer Ihrer Kunden mal kurzfristig mehr Leute anfordert, als abgestimmt, dann wieder kurzfristig zwei Schichten absagt und schließlich drei Monate später zahlt als vereinbart.“ „Solche Kunden haben wir nicht“, rutscht es Zornberger heraus. „Mit solchen Leuten kann man doch keine Geschäfte machen.“ „Ja, und so etwas Ähnliches denkt sich Ihre Bank wohl auch“, kontert Huber.

Hausaufgaben für Bankgespräch

Aus dem Treffen ergeben sich folgende Hausaufgaben: Huber wird mit dem Kundenbetreuer einen gemeinsamen Termin vereinbaren. Frau Heller wird die ausstehenden Unterlagen für die Bank zusammenstellen und ihr rechtzeitig vor der Besprechung zustellen. Herr Zornberger wird sich darauf einrichten, erst mal kleine Brötchen zu backen. Er hat die Pflege seiner Bankbeziehung jahrelang schleifen lassen. Hier wieder in ruhiges Fahrwasser zu kommen, wird einige Zeit dauern. Frau Heller wird das erste Mal bei einem Bankgespräch dabei sein.

Banken arbeiten sehr formal. Sie sind auf schriftliche Dokumente und entsprechende Gremienentscheidungen fixiert. Erst wenn eine schriftliche Dokumentation vorliegt, beginnt dort eine ernst zu nehmende Aktivität. Auf jeden Fall gilt: Wenn ein anbeordneter Banktermin zu konkreten Vereinbarungen führen soll, zum Beispiel zur Aufrechterhaltung des Kreditrahmens, dann müssen

die notwendigen Unterlagen für einen derartigen Vorgang rechtzeitig in der Bank vorliegen. Nur so kann eine entsprechende Entscheidungsvorlage mit Dokumentation und Anhängen erstellt und vom Gremium beziehungsweise von einer handlungsbefugten Führungsperson verabschiedet werden. Ein Termin ohne entsprechende Vorbereitung wäre für alle Beteiligten letztendlich nur verlorene Zeit und würde den Mandanten bei der Bank nur weiter in ein ungünstiges Licht setzen.

Praxistipp 5: *Bleiben Sie in Ihrem Optimismus zurückhaltend. Auch Sie sind an die Realität gebunden. Nur wenn Ihr Mandant seinen Kurs konsequent ändert, wird sich die Situation entspannen.*

Fazit: Durch die Verhandlungsstrategie „Überfall mit Zeitdruck“ lässt sich Huber auch von einem schwierigen Mandanten wie Herrn Zornberger nicht aus dem „Drehbuch“ bringen. Er nutzt seinen Verhandlungshebel und übernimmt von Anfang an die Führungsposition. Das beherzte Eintreten für seine eigenen Belange verschafft ihm bei Zornberger letztendlich mehr Sympathie als ein allzu großes Entgegenkommen. Zornberger würde es selbst ja auch nicht anders machen.

Der Wandel vom Saulus zum Paulus in Sachen Zusammenarbeit mit der Bank wird auch bei „Eilig & Ehrlich“ seine Zeit brauchen. Huber plädiert deshalb in den mit Frau Heller erarbeiteten Szenarien für die Politik der kleinen Schritte. Er weiß, dass auch er in Kürze bei der Bank für die vorgestellten Szenarien mit seiner beruflichen Reputation gerade stehen muss. Außerdem sorgt er für geordnete Abläufe. So ist zum Beispiel ein Termin bei der Bank erst sinnvoll, wenn dort vorher eine entsprechende Dokumentation eingegangen ist.

Steuerberater Hans Huber geht mit einem gut vorbereiteten und abgestimmten Team in die Verhandlung mit der Bank. Doch Herr Mahler, der Kundenbetreuer, und sein Vorgesetzter Direktor Borstl sind skeptisch, ob Herr Zornberger und seine Firma auch längerfristig ein gutes Engagement für ihre Bank darstellen. ☒