

Suchbegriff eingeben

strategie Strategie
marketing Marketing
veranstaltungen

Veranstaltungen

stefaninmotion stefan.in.motion
mitarbeiterfuehrung

Mitarbeiterführung

honorargestaltung

Honorargestaltung

blog Blog

stefanonair stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen » Marketing](#)

Klientenwünsche und deren Bedeutung

Aus dem Buch Klientenwünsche systematisch erkennen und erfüllen

Wenn Sie die Wünsche Ihrer Klienten erfüllen, so hat das eine Vielzahl positiver Folgen für die Entwicklung Ihrer Steuerberatungskanzlei. Ich spreche hier nicht vom Erbringen der typischen und traditionellen Leistungen, die zum überwiegenden Teil gesetzlich vorgeschrieben sind, sondern vom Erkennen und Erfüllen zusätzlicher Wünsche.

Erfahrungen mit anderen freien Berufen

Vergleichen Sie Ihre Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Architekten. Wie beurteilen Sie einen Architekten, der zwar die Bestimmungen der Bauordnung einhält, sich aber nicht um Ihre Wünsche kümmert? Welchen Unterschied macht ein Architekt, der Ihnen sprichwörtlich Ihre Wünsche von den Augen abliest und in einer perfekten Art und Weise umsetzt? Und das ohne die vorgegebene Bausumme zu überschreiten. Er wäre also ein Architekt, der Ihnen kreative Lösungen anbietet und systematisch an deren Umsetzung arbeitet.

Oder wie geht es Ihnen beim Arzt, der im Zuge der jährlichen Gesundenuntersuchung durch gezielte Fragen herausfindet, dass Sie sich gerade auf einen Marathonlauf vorbereiten, und Ihnen daraufhin wertvolle Tipps – passend zur Ihrer persönlichen Fitness – gibt?

Tendenzen im Steuerberatermarkt

Kreativität beim Erkennen und Erfüllen der Klientenwünsche sowie systematisches Vorgehen helfen Ihnen, den strukturellen Tendenzen im Klientenmarkt der Steuerberater entgegenzuwirken. Diese Tendenzen sind unter anderem (nach David Maister):

1. Nachfrage der Klienten nach Branchenerfahrung und hohem Spezialisierungsgrad
2. Preisdruck auf „ausgereifte“ Dienstleistungen
3. Steigende Nachfrage nach persönlicherem Klientenkontakt und Beratung
4. Auflösung der Grenzen zwischen den Berufen (z.B. Steuerberater, Rechtsanwalt, Unternehmensberater)

Bitte beachten Sie, dass diese Liste bereits im Jahr 1982 erstellt wurde. Wir sind jetzt im dritten Jahrtausend, doch scheint sich nicht viel geändert zu haben. Diese Tendenzen haben sich bewahrheitet, sind mehr denn je gültig und haben sich sogar noch verstärkt.

Daneben gibt es eine Reihe weiterer Entwicklungen. Um diese zu sehen, müssen Sie nur mit offenen Augen durch die Welt gehen.

1.1 Die Treue nimmt ab

Die Treue nimmt generell ab. Wer früher als Lehrling in ein Unternehmen eintrat, ging dort wahrscheinlich auch in Pension. Auch die Wahl der Bank bedeutete eine Entscheidung auf Lebenszeit. Versicherungsunternehmen wechselte man so gut wie nie.

Diese „goldenen Zeiten“, als man sich der Treue des Klienten sicher sein konnte, sind vorbei. Wir alle sind mobiler und flexibler geworden, wechseln sehr viel schneller unseren Arbeitsplatz, die Bank, die Versicherung und andere Beziehungen (so heißt der Ehegatte neusprachlich nur mehr „Lebensabschnittspartner“).

Kürzere Kundenverweildauer

Der Betriebswirt kennt dieses Phänomen: Die Kundenverweildauer wird immer kürzer. Es trifft den Steuerberater genauso wie alle anderen Berufe. Klienten wechseln leichter und öfter den Steuerberater, genauso wie sie auch andere Anbieter und Lieferanten suchen. Dieser Trend ist im städtischen Bereich deutlich zu spüren, im ländlichen Bereich ist er dagegen erst im Entstehen.

Auf die Frage „Haben Sie schon einmal in Erwägung gezogen, Ihren Steuerberater zu wechseln?“ wurden im Rahmen einer Umfrage der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer (eurosearch 2002) von Klienten österreichischer Steuerberater folgende Antworten gegeben:

	2002 eurosearch	1992 – persönliche Einschätzung
Ja, wir haben sogar in den letzten 5 Jahren unseren Steuerberater gewechselt.	20,50 %	10,00 %
Ja, wir haben schon einmal darüber nachgedacht	33,54 %	20,00 %
Nein, noch nie	45,96 %	70,00 %

Die Antworten zeigen eine im Großen und Ganzen (noch) positive Situation, da nahezu die Hälfte der Klienten (45,96 %) als „gesichert“ betrachtet werden kann. Allerdings ist die andere Hälfte der Klienten „in Gefahr“. Leider gibt es keine Vergleichswerte für z.B. das Jahr 1992. Meine persönliche Einschätzung ist, dass zehn Jahre vorher die Verteilung gänzlich anders ausgesehen hätte.

Natürlich sind meine Annahmen reine Spekulation. Aber ein Trend ist am Markt jedenfalls zu erkennen. Die Bereitschaft, den Steuerberater zu wechseln, steigt enorm.

Negative Folgen mangelnder Kliententreue

Diese Tatsache hat eine Reihe von negativen Konsequenzen für die Profitabilität und Rentabilität der Steuerberatungskanzlei. Einige davon sind:

- Zusätzliche Kosten für die Gewinnung von neuen Klienten bzw. neuen Aufträgen, um den Umsatz zu halten.
- Die Auslastung der Kanzlei und die Mitarbeiterkapazitäten sind schwieriger zu planen.
- Geringere Effizienz in der Abwicklung der Aufträge, bis die Besonderheiten der jeweils neuen Klienten erkannt worden sind.

Selbstverständlich hat diese Entwicklung auch ihre Vorteile, vor allem für diejenigen Steuerberatungskanzleien, denen es gelingt, sich von ihren Konkurrenten zu unterscheiden, sodass die wechselbereiten Klienten zu Ihnen kommen.

Mit zwei Fragen sollte sich daher jede Steuerberatungskanzlei auseinander setzen:

- Warum wechseln Klienten?
- Wie entscheiden sie sich für einen Steuerberater?

1.2 Warum wechseln Klienten?

Allgemeine Untersuchungen zum Kundenverhalten zeigen, dass es zusammengefasst drei Gründe gibt, warum ein Kunde ein Produkt oder eine Dienstleistung wechselt:

1. Der Preis
2. Die Qualität
3. Die Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Kunden

Überraschend ist in diesen Untersuchungen allerdings das prozentuelle Verhältnis der Gründe für einen Wechsel des Anbieters:

- 15 % der Kunden wechseln wegen des Preises
- 15 % der Kunden wechseln wegen der Qualität des Produktes oder der Dienstleistung
- 70 % der Kunden wechseln wegen der menschlichen Beziehung zum Anbieter!

Das heißt, Sorglosigkeit, fehlende Aufmerksamkeit, mangelnde Wertschätzung, oberflächliches Eingehen auf Wünsche und fehlendes Verständnis sind die Hauptursachen dafür, dass Kunden wechseln.

Im Rahmen der Umfrage der oben genannten Studie wurde auch gefragt, welche Gründe für einen Wechsel ausschlaggebend sein könnten. Dabei standen überwiegend unzureichende Kommunikation und mangelnde aktive Beratung an oberster Stelle. Das schlechte Preis-Leistungs-Verhältnis, also zu hohe Honorare, wurde auch genannt. Allerdings nicht in dem Ausmaß, das erwartet wurde.

Deutsche und amerikanische Studien zeigen ein ähnliches Bild: Mangelnde aktive Beratung, schlechte Kommunikation und fehlende Branchenkompetenz sind die wesentlichsten Gründe für einen Steuerberaterwechsel.

Der Klient kann die Qualität der Dienstleistung nicht beurteilen

Meiner persönlichen Einschätzung nach dürfte sich die allgemeine Verteilung der Gründe, warum ein Produkt oder eine Dienstleistung gewechselt wird, bei Steuerberatungsklienten sogar noch deutlich zum dritten genannten Punkt (Beziehung) hin verschieben: Denn es ist eine Tatsache, dass der Klient nur sehr schwer, wenn überhaupt, die Qualität der Dienstleistung des Steuerberaters beurteilen kann. Wenn er es könnte, wäre er selbst Steuerberater. Das heißt, das Kriterium der Qualität ist fast vernachlässigbar.

Auch die Bedeutung des Faktors Preis ist eher unwesentlich, auch wenn es auf den ersten Blick anders erscheint. Die Ursache dafür ist in zwei Punkten zu suchen:

Nicht die Höhe des Honorars ist entscheidend

Erstens antwortet ein Klient sehr viel leichter auf die Frage nach dem Grund seines Wechselns mit „Sie sind zu teuer“, als dass er Ihnen sagen würde „Sie haben sich nicht um mich gekümmert“. Der zweite Grund liegt in der Art und Weise der Honorargestaltung. Nicht transparente und nicht nachvollziehbare Honorare sind eher eine Ursache für die Unzufriedenheit als die absolute Höhe des Honorars.

Klientenbefragungen bei Steuerberatungskanzleien in Österreich und Deutschland zeigten, dass jene Kanzleien, die entweder Fixhonorare einsetzen oder proaktiv Honorarfragen klären, deutlich bessere Ergebnisse beim Thema „Honorar“ erzielten als jene Kanzleien, die ihre Honorare im Nachhinein verrechnen.

Meine persönliche Einschätzung lautet daher:

- 5 % der Klienten wechseln wegen des Preises
- 5 % der Klienten wechseln wegen der Qualität der Dienstleistung
- 90 % der Klienten wechseln wegen des Faktors Beziehung

Man kann also gar nicht genug an der Beziehung zum Klienten arbeiten. Und eines ist sicher: Klienten behält man leichter, wenn man deren wahre Wünsche erkennt.

Die 5 P's des Marketings von Dienstleistungen

Unter dem beschriebenen Gesichtspunkt sind die bekannten vier P's des Marketings – product, price, place, promotion – bei Dienstleistungen im Allgemeinen und in der Steuerberatung im Besonderen um ein wichtiges „P“ zu ergänzen: People. Menschen sind der entscheidende Faktor für das Marketing von Dienstleistungen. Sie sind selbst Bestandteil der Dienstleistung. Jeder Mensch, der Dienstleistungen erbringt, „verkauft“ auch ein Stück seiner selbst. Der Mensch kann nicht von der Dienstleistung, die er erbringt, getrennt betrachtet werden.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Klient den Steuerberater wechselt, sinkt mit der Anzahl der Dienstleistungen, die er in der Kanzlei beansprucht. Eine Umfrage bei Klienten amerikanischer Steuerberater zeigte einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Dienstleistungen, die ein Klient in Anspruch nimmt, und der Kliententreue:

Anzahl der Dienstleistungen	Wahrscheinliche Kliententreue
1 Art von Dienstleistungen	12 %
2 Arten von Dienstleistungen	24 %
3 Arten von Dienstleistungen	63 %
4 Arten von Dienstleistungen	81 %
5 Arten von Dienstleistungen	98 %

Diese Zahlen sind durchaus auch für österreichische und deutsche Verhältnisse zutreffend. Insofern gewinnt das Erkennen und Erfüllen eine weitere entscheidende Bedeutung, um – attraktive – Klienten zu halten.

1.3 Wie entscheiden sich Klienten?

Eine der wichtigsten, wenn nicht die für den Erfolg einer Steuerberatungskanzlei wichtigste Fähigkeit ist, den Entscheidungsprozess ihrer Klienten zu kennen. Dabei ist das zum Glück gar nicht so schwer. Ganz im Gegenteil, jeder von uns hat diesen Prozess schon einige Male selbst durchgemacht.

Der eigene Entscheidungsprozess als Ausgangspunkt

Wie gehen Sie vor, wenn Sie sich für einen Arzt, einen Rechtsanwalt oder eine Werbeagentur entscheiden müssen? Glauben Sie nicht, dass auch Klienten von Steuerberatern ähnlich, und ich würde sogar sagen genau gleich, vorgehen?

In den überwiegenden Fällen verlassen wir uns alle auf Empfehlungen von Freunden und Geschäftspartnern. Wir sprechen mit mehreren Bekannten und Freunden über das Thema und fragen sie nach deren Erfahrungen.

Außerdem entscheiden wir uns in der Regel eher emotionell als intellektuell-rational. Selbst wenn unsere Entscheidung den Anschein einer rationalen hat, so ist sie in Wirklichkeit trotzdem eine emotionale Entscheidung, die wir im Nachhinein rationalisieren. War das nicht auch beim letzten Autokauf so? Wir gingen zum Autohändler, machten eine Probefahrt und unterschrieben den Kaufvertrag. Doch eigentlich ist die Entscheidung für dieses Auto ja schon viel früher gefallen: Als Ihnen ein Freund von seinem neuen Auto erzählt hat und/oder Sie das Auto in der Anzeige oder im Schaufenster gesehen haben.

Wenn Sie dann nach Ihrem neuen Auto gefragt wurden, begründeten Sie Ihren Kauf mit dem hohen Wiederverkaufswert, den Sicherheitseinrichtungen, der 3-Jahres-Garantie, dem gut ausgebauten Händlernetz etc.

Sieben mögliche Einflussfaktoren auf die Entscheidung des Klienten

1. Den weitaus größten Teil Ihrer neuen Klienten gewinnen Sie aufgrund von Weiterempfehlungen Ihrer bestehenden Klienten. Der wichtigste Faktor bei der Entscheidung für Sie als Steuerberater ist in diesen Fällen, wie Ihre Klienten von Ihrer Kanzlei sprechen.
2. Der nächstgrößere Teil Ihrer neuen Klienten wird mit größter Wahrscheinlichkeit von Banken, Rechtsanwälten, Notaren und Versicherungsmaklern empfohlen. Wie gut Sie Ihr Netzwerk pflegen und welche Argumente Sie Ihren Netzwerkpartnern in die Hand geben, beeinflusst also die Entscheidung für oder gegen Sie als Steuerberater.

3. Ein weiteres Entscheidungskriterium bei der Steuerberaterwahl ist Ihr Ruf als Experte. Mit Büchern, Publikationen in den passenden Fachzeitschriften und Vorträgen für Ihre Zielgruppe können Sie die Entscheidung potenzieller Klienten beeinflussen.

4. Berufliche Verbindungen stellen einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar. Eine angesehene und anerkannte Position (z.B. in Kammern und anderen Berufsverbänden sowie Ausschüssen und beruflichen Organisationen) kann den Ausschlag für die Entscheidung des Klienten geben.

5. Ein kleiner Teil von Klienten entscheidet sich aufgrund von typischen Werbemaßnahmen (z.B. Inserate), Sie zu kontaktieren. Um mit Werbemaßnahmen deren Entscheidung beeinflussen zu können, ist jedoch ein regelmäßiges Erscheinen in den Medien Ihrer Zielgruppe notwendig.

6. Auch das Internet beeinflusst natürlich die Entscheidung potenzieller Klienten. Allerdings selten in dem Ausmaß, dass der Webauftritt allein zur Entscheidung führt, sondern nur in der Hinsicht, dass Ihre Homepage ein zusätzliches Prüfkriterium ist.

7. Tochterfirmen internationaler Unternehmen bleibt oft keine Wahl hinsichtlich des Steuerberaters. Konzernrichtlinien bestimmen in diesem Fall die Entscheidung.

Die Entscheidung bei der Auswahl eines Steuerberaters ist immer eine Kombination der verschiedenen genannten Elemente. Je besser Sie den Entscheidungsprozess Ihrer Zielgruppe kennen, desto leichter fällt es, diesen zu Ihren Gunsten zu beeinflussen. Aus diesem Grund sollten Sie die Frage „Warum sind Sie zu uns gekommen?“ in jedes Erstgespräch mit einem Klienten einbauen.

Mehr zum Buch ["Klientenwünsche systematisch erkennen und erfüllen"](#)

[Zur Buchbestellung](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24