

## Mit exzellentem Service Klienten halten und gewinnen

Simpel, nicht einfach aber wirkungsvoll

Klientenbefragungen bestätigen immer wieder aufs Neue, dass die Entscheidung für oder gegen einen Steuerberater überwiegend von der Servicequalität der Kanzlei abhängt. Die fachliche Qualität der Dienstleistungen kann der Klient nicht wirklich beurteilen, sodass er sich an Ersatzkriterien orientieren muss. Eine ausgezeichnete Servicequalität hat zur Folge, dass der Klient die Honorare gerne bezahlt, Sie immer wieder beauftragt und Ihre Kanzlei weiterempfiehlt. Daher lohnt es sich, dafür zu sorgen, dass die Qualität des Service genauso großartig ist wie die Qualität Ihrer Arbeit.

### Serviceoptimierung – wie beginnen?

Der Startschuss für den Verbesserungsprozess der Servicequalität könnte ein Besuch mit Ihrem Team in einem erstklassigen Hotel oder Restaurant sein. Jeder Mitarbeiter erkennt und erlebt dabei sofort den Unterschied zwischen ausgezeichnetem und durchschnittlichem Service. Fordern Sie Ihre Mitarbeiter beim Besuch auf, Serviceideen zu sammeln. Sie sollten einfach ihre Augen und Ohren offen zu halten. Danach verfügen Sie verlässlich über eine Fülle von Ansatzpunkten für einfache und schnell umsetzbare Serviceverbesserungen, wie z.B.:

- die ideale Begrüßung in der Kanzlei: Ansprechen des Klienten mit seinem Namen; Hilfe anbieten beim Ablegen des Mantels; Getränke oder Erfrischungen anbieten; Getränke perfekt servieren.
- das Ambiente im Empfang und im Besprechungsraum: der Jahreszeit entsprechende Dekoration; Unterlagen, Blöcke, Kugelschreiber sind im Besprechungsraum vorbereitet, Getränkekarte, Snacks und frisches Obst stehen bereit.
- das perfekte Telefongespräch: gekonnte Annahme und Weitervermittlung; sofort Hilfe anbieten; professionell auf Wünsche eingehen.

Eine zweite Maßnahme könnte sein, dass Sie all jene Abläufe notieren, die vor dem Besuch bzw. beim Eintreffen Ihres absoluten Topklienten geschehen. Üblicherweise wird in diesem Fall ein besonderes Augenmerk auf viele kleine Details gelegt, die jedoch für alle Klienten gelten sollten. Erklären Sie diese spezielle Vorgangsweise für den Topklienten zum Servicestandard in Ihrer Kanzlei.

Äußerst wirksam ist am Beginn einer Serviceinitiative auch, mit den Mitarbeitern in einem Workshop der Frage nachzugehen, was jeden Einzelnen beim Arztbesuch stört. Sehr schnell erfährt man dabei u.a.:

- „Er hört mir nicht zu.“
- „Er erklärt mir zu wenig.“
- „Er gibt mir nicht das Gefühl, dass ich wichtig für ihn bin.“
- „Ich habe nicht den Eindruck, dass er mich wirklich versteht.“
- „Ich verstehe selten, was er tatsächlich meint.“
- „Ich bin ihm ausgeliefert und alles geht ziemlich schnell.“

Tatsache ist, dass viele Klienten die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater ähnlich erleben wie die Patienten eines Arztes. Durch die Auseinandersetzung mit der Patientenrolle wird das Bewusstsein geschärft und erste Verbesserungsmöglichkeiten werden erkennbar.

### Klient und Mitarbeiter arbeiten im Team

Die Sichtweise, dass die Erstellung des Jahresabschlusses oder der monatlichen Buchhaltung eine Teamarbeit zwischen Klient und Kanzlei ist, ist für viele Steuerberater ungewöhnlich. Üblicherweise geht man davon aus, dass der Klient die Unterlagen vorzubereiten hat und die notwendigen Arbeiten dann in der Kanzlei einfach erledigt werden. Der Klient hat dabei oft das Gefühl, dass er es mit einer „Black Box“ zu tun hat. Er weiß nicht genau, was in der Kanzlei geschieht. Selbstverständlich gibt es Klienten, die das auch gar nicht interessiert und die ihre steuerlichen Fragen erledigt haben wollen. Allerdings gibt es aber auch Klienten, denen diese Vorgangsweise Unbehagen bereitet und die mehr in den Prozess einbezogen werden wollen. Diese Klienten sind üblicherweise auch diejenigen Klienten, die eine hohe Servicequalität schätzen.

Teamarbeit zwischen Klient und Mitarbeiter kann auf vielfältige Art und Weise geschehen. Es geht dabei vor allem darum, den Klienten mehr in die Abläufe zu integrieren. Beispielhafte Ansatzpunkte dafür sind:

- Hat der Klient mehrere Optionen über den Umfang der Dienstleistung? Wählt er z.B. Buchhaltung mit oder ohne BWA, mit oder ohne vierteljährlichem Ergebnisgespräch, mit oder ohne Prognoserechnung und Soll-Ist-Vergleich etc.?
- Wird auf individuelle Wünsche des Klienten über die Zusammensetzung der monatlichen BWA eingegangen? Sind individuelle Berechnungen möglich?
- Wird mit dem Klienten der Termin für den Jahresabschluss früh genug abgestimmt? Erhält er Unterstützung für die Vorbereitung des Jahresabschlusses durch eine individualisierte Checkliste?
- Erhält der Klient vor der Bilanzbesprechung die geplanten Besprechungspunkte und kann er vorweg seine Themenwünsche bekannt zu geben?

Teamarbeit bedeutet auch, den Klienten informiert zu halten. D.h. ihm bei längerfristigen Aufträgen immer wieder den Zwischenstand mitzuteilen. Besonders bei Betriebsprüfungen wird dieser Aspekt oft zu wenig beachtet.

Echte Teamarbeit braucht Sicherheit und Transparenz. Sie lässt keinen Platz für Überraschungen. Schon gar nicht, wenn es negative Überraschungen sind. Daher ist es nur eine logische Folge, Honorare im Vorhinein zu vereinbaren. Fixhonorarvereinbarungen sind ein wesentlicher Bestandteil ausgezeichneter Servicequalität.

### Berichte und Besprechungen wertvoller gestalten

Der Klient erhält Informationen vom Steuerberater entweder in gedruckter Form oder im Zuge von Besprechungen. Serviceoptimierung muss daher auch die Professionalisierung dieser beiden Kommunikationsformen beinhalten.

1. Zu schriftlichen Berichten: Verständlichkeit ist das entscheidende Erfolgskriterium. Überprüfen Sie Ihre Briefe, Analysen, Newsletter, Klienteninformationen etc. auf verständliche Ausdrucksweise. Eine einfache Vorgangsweise dafür ist, sie von jemandem, der nicht Experte in steuerrechtlichen Fragen ist, lesen zu lassen. Fragen Sie auch Ihren Klienten, ob und inwieweit er Ihre schriftlichen Dokumente versteht. Kurz und prägnant formulieren sowie auf den Punkt kommen, ist gefragt.

Grafiken und Zusammenfassungen zu Beginn (Management Summaries) erleichtern dem Klienten das „Lesen“ von Berichten.

Individualisieren Sie Jahresabschlüsse durch das Logo des Klienten auf dem Cover. Bieten Sie dem Klienten den Jahresabschluss in mehreren Formaten an (gedruckt, als pdf-

Datei oder als PowerPoint-Präsentation). Er kann dadurch leichter diese Informationen zielgerichtet weiterzugeben. Z.B. schickt er die pdf-Version des Jahresabschlusses an seine Hausbank und präsentiert das Ergebnis des letzten Jahres mittels PowerPoint seinen Führungsk Mitarbeitern.

2. Zu Besprechungen: Hier besteht in vielen Kanzleien ein enormes Optimierungspotenzial. Ideen dazu sind:

- Klare und eindeutige Ziele für die Besprechung fixieren.
- Professionelle Vorbereitung und eine Tagesordnung.
- Informationen und Unterlagen vor der Besprechung dem Klienten schicken, sodass wertvolle Besprechungszeit gespart werden kann.
- Das Ergebnis der Besprechung zusammenfassen und dem Klienten das Besprechungsprotokoll schicken.
- Ein paar Tage nach der Besprechung den Klienten anrufen und fragen, ob die Ziele der Besprechung erreicht wurden.

Besprechungen bieten eine ausgezeichnete Chance, um zeigen zu können, was man kann. Ihre Bedeutung wird leider oft unterschätzt. Klienten beurteilen die Servicequalität – und damit die Qualität insgesamt – anhand ihrer Erlebnisse bei Besprechungen. Neben der Professionalisierung der oben genannten organisatorischen Erfolgskriterien sollten auch kontinuierlich die Kommunikationskompetenzen trainiert werden.

Servicequalität bedeutet, sich verständlich machen zu können und verstanden zu werden.

### **Erreichbar sein**

Klienten beschwerten sich häufig darüber, dass sie ihren Steuerberater einfach nicht erreichen. Es ist doch verrückt, einerseits ausgezeichnete fachliche Arbeit zu leisten und andererseits allein durch die Tatsache, nicht erreichbar zu sein, Klienten zu verlieren. Dem Klienten geht es dabei nicht darum, dass er seinen Steuerberater jederzeit erreichen kann. Es ist für ihn keine Frage der Schnelligkeit sondern der Sicherheit. Damit ist gemeint, dass er auf einen terminlich fixierten Rückruf vertrauen kann.

Jeder Klient akzeptiert, dass sein Ansprechpartner in der Kanzlei im Moment nicht erreichbar ist. Er erwartet allerdings zu Recht, dass er darüber informiert wird, wie lange sein Ansprechpartner verhindert ist und wann er zurückgerufen wird.

Maßnahmen, um das sicherzustellen, könnten sein:

- Sorgfältige und vollständige Bearbeitung des Kalenders mit Zugriff der Sekretärin auf den Kalender.
- Abwesenheitsnotizen für E-Mails oder Weiterleiten der E-Mails an die Vertretung, die diese E-Mails bearbeitet.
- Telefontraining für gekonntes Abklären der Rückrufwünsche und –möglichkeiten.

Noch wirkungsvoller ist es, wenn Sie Ihre Klienten schon vorweg über Ihre Abwesenheit informieren. Entweder in Form eines E-Mails, in dem Sie dem Klienten anbieten, wichtige offene Fragen noch vor Ihrer Abwesenheit zu klären. Bei Topklienten bietet sich auch ein Telefonat an: „Lieber Klient, in 2 Wochen bin ich für 10 Tage nicht in der Kanzlei. Gibt es wichtige Fragen Ihrerseits, die wir vorher noch klären sollten? Ab ... (genaues Datum) bin ich wieder für Sie erreichbar.“

Erlebt der Klient ein aktives Bemühen Ihrerseits, erreichbar zu sein, wird er das als außergewöhnliche Servicequalität schätzen und es Ihnen eher einmal verzeihen, wenn Sie nicht erreichbar sind.

### **Den Klienten nach seiner Zufriedenheit fragen**

Die einzige Person, die Ihre Servicequalität wirklich beurteilen kann, ist der einzelne Klient. Alle Ihre Anstrengungen haben daher einen Prüfstein: Die Meinung des Klienten. Ihre Initiative zur Optimierung der Servicequalität sollte jedenfalls sicherstellen, dass Sie Feedback von Ihren Klienten erhalten. Ohne Rückkoppelung wissen Sie nicht, ob und in welchem Ausmaß die getroffenen Maßnahmen wirken.

Die (anonyme) Klientenbefragung und die so genannte Focus-Group (Klientenbeirat) sind Möglichkeiten, um die Zufriedenheit der Klienten festzustellen. Die wirksamste Methode ist jedoch, den einzelnen Klienten einfach zu fragen. Vor allem die Bilanzbesprechung bietet sich dafür geradezu an:

Der Feedback-Fragebogen hat sich dabei als wirkungsvolles Werkzeug erwiesen. Es werden dabei nur 2 Fragen an den Klienten gestellt:

1. Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?
2. Was können wir für Sie noch besser machen?

Wesentlich für den Erfolg dieses Feedback-Fragebogens ist die Art und Weise, wie Sie ihn einsetzen. Ziel ist es ja, möglichst viel von Ihrem Klienten zu erfahren, damit Sie in Zukunft seine Wünsche noch besser berücksichtigen können.

Es hat sich in der Praxis folgende Vorgangsweise als effektiv herausgestellt:

Am Ende der Bilanzbesprechung, wenn der Klient meint, die Besprechung sei nun zu Ende, müssen Sie als Inhaber, Partner oder Teamleiter die Initiative ergreifen. Indem Sie den Feedback-Fragebogen zur Hand nehmen und zu Ihrem Klienten in etwa sagen: „Lieber Klient, jetzt kommt die für uns wichtigste Frage...“

Nehmen Sie auch einen Kugelschreiber zur Hand. Damit signalisieren Sie, dass die Antwort für Sie wichtig ist und Sie diese auf jeden Fall notieren wollen. Nicht der Klient soll den Feedback-Fragebogen ausfüllen, sondern Sie. Sprechen Sie ganz ruhig die erste Frage aus: „Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?“ Machen Sie bitte keine Suggestivfragen, so in der Art, dass ja alles in Ordnung sei. Betreiben Sie auch kein so genanntes „Fishing for Compliments“ („Sie waren doch zufrieden mit uns ...“). Stellen Sie die Frage aufrichtig und geben Sie dem Klienten Zeit für die Antwort. Ich weiß aus der Erfahrung unzähliger Gespräche, dass Antworten, wie „jetzt bin ich schon 10 Jahre bei Ihnen, aber das wurde ich nie gefragt“ oder „ja ja, alles o.k.“ oder so ähnlich kommen werden. Der Klient wird im ersten Moment Ihrer Frage eher ausweichen. Geben Sie dem Klienten wirklich Zeit. Nur wenn Sie das Gefühl haben, dass er es ernst meint, gehen Sie zur zweiten Frage.

Ich gehe einmal davon aus, dass der größte Teil der Klienten mit „Ja“ antworten wird. Bitte bedanken Sie sich dafür. Falls der Klient mit „Nein“ antwortet, wird die Frage Nummer 2 „Was können wir für Sie noch besser machen?“ noch wichtiger.

Falls Sie sich scheuen, Fragen nach der Zufriedenheit zu stellen, weil Sie bei diesem Klienten unangenehme Antworten befürchten, sollten Sie diesen Klienten auf alle Fälle fragen. Nur so kann dieser unzufriedene Klient seine Beschwerde in einer – noch relativ – angenehmen Situation loswerden. Negative Erfahrungen werden deutlich öfter weitererzählt als positive. Die Gefahr, dass der Klient seine negativen Erfahrungen weitererzählt, ist hoch. Durch die Möglichkeit der Beschwerde verringert sich die Gefahr. Vor allem, wenn Sie auf seine Beschwerde professionell reagieren.

Auch bei der zweiten Frage braucht der Klient Zeit. Hier zeigt die Erfahrung, dass zu Beginn auch oft ausgewichen wird, z.B. „nein, nein es war alles in Ordnung ...“ Bitte betonen Sie, dass diese Frage für Sie wichtig ist. Es passiert dann immer wieder, dass der Klient sagt „Ja, wenn Sie mich schon so fragen, möchte ich Ihnen etwas erzählen ...“. Er wird vielleicht über Terminprobleme bei der Lohnabrechnung, nicht erhaltene Rückrufe und andere Dinge reden. Nehmen Sie alles auf und beginnen Sie nicht, sich in diesem Moment zu rechtfertigen, denn dadurch wird der Klient daran gehindert, Ihnen mehr zu schildern.

Durch diesen Feedback-Fragebogen können Sie negative Erfahrungen Ihres Klienten in ein positives Ergebnis verwandeln. Selbstverständlich sind Sie nun gefordert zu reagieren und alles zu unternehmen, dass Ihr Klient zufrieden ist. Eine professionell behandelte Beschwerde erhöht die Kliententreue um ein Vielfaches.

Sammeln Sie die Feedback-Fragebögen der Bilanzbesprechungen. Sie dienen Ihnen als Führungsinstrument, indem Sie in der nächsten Mitarbeiterbesprechung die Aussagen der Klienten mit Ihren Mitarbeitern durchgehen. So gelingt es Ihnen leichter, Ihren Mitarbeitern Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Servicequalität noch bewusster zu machen.

## Resümee

Eine ausgezeichnete Servicequalität sorgt für Klientenbindung und ein attraktives Image am Markt. Serviceverbesserungen sind im Regelfall nicht kompliziert. Im Gegenteil, sie sind meist offensichtlich und simpel. Es ist enorm ärgerlich und schade, Klienten, für die man sehr gute fachliche Arbeit geleistet hat, wegen mangelnder Servicequalität zu verlieren.

[mobile Version](#)

**Stefan Lami** Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24 [stefan@stefanlami.com](mailto:stefan@stefanlami.com)