



**DEUTSCHER
STEUERBERATER-
VERBAND e.V.**

Verband der steuerberatenden und
wirtschaftsprüfenden Berufe

 **Stbg** 4/2016

Die Steuerberatung

Organ des Deutschen Steuerberaterverbandes e.V. Berlin

www.dstv.de

STEUERRECHT

- Staats | Abgabe der Gewerbesteuererklärung 2015 | 152 |
- Vogts/Ehret | Zum Verständnis der Rentenbesteuerung am Beispiel der Mütterrente | 159 |

BETRIEBSWIRTSCHAFT

- Marx/Diering | Die standort- und produktbezogene BWA | 163 |

RECHTSBEHELFSEMPFEHLUNG/PRAXISTIPP

- Mack | Ein Verzicht mit Folgen – zum Rügeverzicht im finanzgerichtlichen Verfahren | 168 |
- Hage/Hoffmann | Arbeitszimmer im Betriebs- oder Privatvermögen? | 169 |

QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

- Lami | Mit Service Geld verdienen | 170 |

BERUFSRECHT/BERUFSSTAND

- Falenski | Der DStV-Kanzleicheck für Steuerberater-Start-ups | 176 |
- Pestke | Alt-Syndizi und ihre Befreiung von der Versicherungspflicht in der DRV | 180 |
- Pestke | FG Schleswig-Holstein vom 12.10.2015: Überlassung von Buchführungsdaten | 187 |



Zugangshinweise für das Online-Portal
www.die-steuerberatung.de
finden Sie in der Inhaltsübersicht

Stollfuß
MEDIEN · BONN · BERLIN

Fortsetzung von Seite 167

digen Kostenrechnung²⁵ das Problem der Gemeinkosten-aufschlüsselung – ohne eine „richtige“ Kostenrechnung – bestehen. Daneben ist ein weiterer Nachteil darin zu sehen, dass Verbundeffekte, die bei der Einstellung bestimmter Produkte/Produktgruppen oder Dienstleistungen negative Folgen auslösen können, nicht ohne Weiteres berücksichtigt werden.

III. Fazit

Die BWA bietet vielfältige Möglichkeiten zum intensiven Dialog zwischen Steuerberater und Mandant. Sie hat sich zu Recht als zeitnahe Informationsinstrument bewährt. Wie das vorangegangene Beispiel gezeigt hat, kann die Standard-BWA auf Grund ihrer hoch aggregierten Auswer-

tung bei Unternehmen mit mehreren Standorten und Produkten nur grobe Informationen bereitstellen und zu schlechten Entscheidungen führen. Daher sollte neben der Standard-BWA, die trotz der bekannten Schwächen einen übersichtlichen Eindruck vermittelt, die BWA um Standorte sowie Produkte erweitert werden. Eine Variante dazu bietet die Unterscheidung in Regionen und Produktgruppen. Denn so erhalten Steuerberater und Mandant einen fundierten Eindruck über die konkrete wirtschaftliche Situation einzelner Bereiche auf Basis der Finanzbuchhaltung. Darauf aufbauend können dann – sofern erste Warnzeichen nun erkennbar sind – weitere Instrumente genutzt und vorausschauend gehandelt werden.

²⁵ Vgl. Meyer-Pries, Stbg 2015 S. 407.

QUALITÄTS-/KANZLEIMANAGEMENT

Mit Service Geld verdienen¹

Stefan Lami, Landeck²

Die Entscheidung für oder gegen einen Steuerberater wird extrem stark von der Servicequalität der Kanzlei beeinflusst. Dies bestätigen Mandantenbefragungen immer wieder aufs Neue. Die fachliche Qualität der Dienstleistungen kann der Mandant selten bis gar nicht beurteilen, so dass er sich an Ersatzkriterien orientieren muss. Eine ausgezeichnete Servicequalität hat zur Folge, dass der Mandant die Honorare gerne bezahlt, Sie immer wieder beauftragt und Ihre Kanzlei weiterempfiehlt.

I. Mandanten verdienen sich mehr

Der Servicegedanke hat sich in der Steuerberatung während der letzten Jahre immer stärker im Bewusstsein aller Beteiligten verfestigt. Es sind deutliche Fortschritte festzustellen. Allerdings ist eine differenzierte Wahrnehmung geboten: Einerseits kann man beobachten, dass das Niveau bei einfachen Servicefragen wie z. B. der Begrüßung, dem Telefonkontakt oder beim Angebot an Getränken im Besprechungszimmer durchweg gut ist. Andererseits sind zum Teil gravierende Defizite zu erkennen, wenn es um Beratung geht, und zwar Beratung im wörtlichen Sinn: Dort, wo der Mandant erwartet, dass der Steuerberater von sich aus Vorschläge macht, mit Ideen auf ihn zukommt, die unmittelbare Zusammenarbeit erleichtert, mehr und verständlicher kommuniziert etc., ihn eben als Mandant exzellent betreut.

Zufriedenheit ist das Verhältnis zwischen erlebter und erwarteter Leistung. Referenzwerte in Sachen Service erhält der Mandant nicht aus der Steuerberaterbranche, sondern aus dem gesamten Wirtschaftsleben. Hier wer-

den die Maßstäbe nicht nur definiert, sondern täglich weiter nach oben verschoben: von der Spitzenhotellerie und Systemgastronomie über Technologieführer wie Amazon bis hin zu perfekt organisierten Automarken bzw. -häusern.

Eine alte Dienstleistungsweisheit lautet: Schlechter Service entsteht von selbst. Guter Service muss gemanagt werden. Jeder kennt hunderte dazu passende Beispiele aus seinen Erfahrungen mit Hotels, Restaurants, Banken, Versicherungen, Ärzten und vielen anderen Unternehmen. Deshalb sollte die Kundenwahrnehmung geschärft werden, um alleine dadurch zu einem Profi in Sachen Service zu werden.

1. Service heißt dienen

Steuerberatungskanzleien verdienen durch Dienen. Nicht jedem Steuerberater bzw. Mitarbeiter fällt es auf Anhieb leicht, diese Tatsache zu akzeptieren. Die eigene berufliche Stellung als Experte wird extrem hoch bewertet. Von einem Vergleich mit anderen Dienstleistungen, sei es eine Taxifahrt oder ein Restaurantbesuch, nehmen viele Abstand. Bekanntermaßen sieht man nicht, was man nicht sieht. Ich schlage in diesem Zusammenhang eine hilfreiche Übung vor: Denken Sie ein paar Minuten

¹ Der Beitrag ist eine gekürzte und redigierte Fassung des Kapitels „Mit Service verdienen“ aus dem Buch „Spitzenleistung in der Steuerberatung“ von Stefan Lami. Zum Thema des Kapitels hat der Autor am 6. 10. 2015 auf dem 38. Deutschen Steuerberatertag in Wien einen Vortrag gehalten.

² Der Verfasser dieses Beitrags widmet sich seit mehr als 30 Jahren als Steuerberater, Unternehmensberater, Coach und Referent ausschließlich der Beratung und Weiterentwicklung von Steuerberatungskanzleien. Seine Kenntnisse reichen von der Einzelkanzlei über die mittlere bis zur Großkanzlei (Big Four).

darüber nach, was Sie an Ärzten stört. Diese Frage ist übrigens ein genialer Startpunkt, um den Servicebemühungen in Ihrer Kanzlei neues Leben einzuhauchen.

Schnell fallen einem dazu zig Punkte ein: Die Wartezeit, Ärzte hören nicht zu, sie geben wenig Erklärungen, reden in ihrer Fachsprache, es gibt keine Nachbehandlung, sie sind schwer erreichbar, die Praxis hat einen unattraktiven Wartebereich, unfreundliche Arzthelferin, Gespräche werden nicht auf Augenhöhe geführt etc.

Die gerade beschriebene Übung bringt üblicherweise mehrere Erkenntnisse zu Tage: Erstens kommen jedem die folgenden Fragen in den Sinn: Und wie denken Mandanten über uns Steuerberater? Bestehen zwischen Ärzten und Steuerberatern bzw. zwischen Patienten und Mandanten Parallelen? Zweitens erkennt man, dass die genannten Punkte sich in zwei große Gruppen aufteilen lassen: Zum einen grundsätzliche, vom Arztberuf unabhängige Anliegen von Kunden, die relativ leicht in jeder Dienstleistung mit Freundlichkeit und guter Organisation zu erfüllen sind. Auf der anderen Seite arzt-spezifische Elemente, die untrennbar mit der inhaltlichen Tätigkeit verbunden sind und deren professionelle Bewältigung schon eine größere Herausforderung darstellt.

a) Exzellenter Service – die Pflicht

Großartiger Mandantenservice ist wahrlich keine Wissenschaft. Kein Studium, kein Dokortitel ist notwendig, um Mandanten durch Service zu begeistern. Service ist vielmehr eine Grundhaltung, die von allen in der Kanzlei gelebt werden muss. Die sechs Ingredienzien dieser Grundhaltung sind simpel, aber nicht einfach, wie die Realität immer wieder zeigt.

1. **Hausverstand** in dem Sinne, das zu tun, was so offensichtlich ist. Das bedeutet ein bisschen mehr, als den Mandanten so behandeln, wie man sich selbst gern behandelt sehen möchte. Das ist zwar ein guter Anfang, jedoch ist es zielführender, den Mandanten so zu behandeln, wie er behandelt werden möchte. Was man als Inhaber, Partner oder Mitarbeiter einer Steuerberatungskanzlei erwartet, mag und wird sich oft deutlich von den Erwartungen des Mandanten unterscheiden. So wird beispielsweise ein Mandant, der ein Vielfaches verdient oder extrem vermögend ist, eine ganz andere Vorstellung von Service und Wert einer Leistung mitbringen als ein typischer Mitarbeiter in Steuerberatungskanzleien.
2. **Freundlichkeit** in dem Sinne, sich für den Menschen zu interessieren: nicht eine aufgesetzte Freundlichkeit, die zwar Missmut immer noch vorzuziehen ist, sondern eine aufrichtige Herzlichkeit. Diese Service-Zutat kann nur bedingt gelehrt und gelernt werden. Daher sollten Sie nur freundliche Menschen in Ihrer Kanzlei einstellen. Ein Lächeln kann man nicht kaufen.
3. **Beweglichkeit** im Hinblick darauf, vorgegebene Service-Standards auch einmal in besonderen Fäl-

len beiseite zu schieben und die für den Mandanten adäquate Vorgangsweise zu wählen. Das heißt nicht, alles für den Mandanten zu tun, nur damit er glücklich ist, vielleicht auch noch ohne Honorar. Nein, das wäre Ausbeutung und grenzt an Blödsinn. Ich meine, jene Flexibilität zu entwickeln, an der der Mandant erkennt, dass alles im Rahmen des Möglichen für ihn getan wird. Diese Kompetenz kann geschult und trainiert werden.

4. **Hilfsbereitschaft** nicht nur im Hinblick auf berufstypische Anliegen in Form von Aufträgen, sondern auch der Wunsch, dem Mandanten auch außerhalb von mit der Steuerberatung zusammenhängenden Problemen behilflich zu sein.
5. **Gastfreundschaft** in dem Sinne, den Mandanten als Gast in der Kanzlei zu sehen und ihn auch so zu behandeln. Das heißt, dem „Gast“ die volle Aufmerksamkeit schenken, für sein Wohlfühl sorgen, vom Moment des Betretens bis zum Verlassen der Kanzlei.
6. **Großzügigkeit**, wenn es darum geht, aufgetretene Fehler wiedergutzumachen. In jeder Arbeitsbeziehung, auch wenn sie über Jahre ausgezeichnet klappt, kommt einmal der Moment, in dem etwas danebengeht. Und genau dort müssen Sie nicht nur den Fehler beheben, sondern mehr tun, als von Ihnen erwartet wird. Damit haben Sie die Chance auf eine weitere langfristige Mandantenbeziehung gewahrt.

Auf Basis dieser – aus den sechs Zutaten bestehenden – Grundhaltung lassen sich in jedem Unternehmen hunderte einzelne Serviceideen und Maßnahmen ableiten. Täglich können Sie anhand dieser Kriterien in Ihrer Kanzlei überprüfen, ob Sie in Sachen Service die „Pflicht“ erfüllen. Fehlt einer der genannten Bausteine, so ist es schwierig, ihn durch außergewöhnliche Leistungen in anderen Bereichen wettzumachen.

b) Exzellenter Service – die Kür

Angenommen, Sie buchen einen Flug, wie beantworten Sie die folgenden Fragen?

- Möchten Sie ein paar Zentimeter mehr Fußraum oder wäre Ihnen wichtiger, dass Sie pünktlich ankommen?
- Wären Ihnen ein gutes Essen und eine große Getränkeauswahl wichtiger als die Tatsache, dass Ihr Gepäck unbeschädigt mit Ihnen am Ziel ankommt?

Wie auch immer Ihre persönliche Präferenz ist, die überwiegende Mehrheit der Fluggäste will pünktlich ankommen und das Gepäck unbeschädigt vom Band nehmen. Die kleinen und großen Aufmerksamkeiten der Fluglinie werden zwar als „nice to have“ gesehen, aber letztlich zählt die Kernleistung. Eine noch so freundliche Stewardess kann eine signifikante Flugverspätung nicht wettmachen. Professionelles Beschwerdemanagement beim Lost-Baggage-Schalter kann einen Urlaub oder eine Geschäftsreise ohne Gepäck nicht wiedergutmachen.

Bei Seminaren zeige ich Steuerberatern oft ein Röntgenbild. Natürlich wird dann schnell und intensiv darüber diskutiert, welcher Körperteil dargestellt ist. Alle möglichen Vermutungen werden angestellt. Selten kann sich die Gruppe einigen und so gut wie nie kommt sie zum richtigen Ergebnis. Würde ich dieses Röntgenbild einer Gruppe von Ärzten zeigen, erhielte ich sofort eine treffsichere Einschätzung.

Mit dieser Methode ist Steuerberatern greif- und nachfühlbar zu machen, wie es Mandanten beim Lesen von betriebswirtschaftlichen Auswertungen und Jahresabschlussberichten geht. Erst wenn man einmal selbst in eine vergleichbare Lage versetzt wird, kann man die Sichtweise des Gegenübers – des Mandanten – ansatzweise nachvollziehen.

Mit Ersatzkriterien, wie dem wohlgeschmeckenden Kaffee in durchgestylten Tassen, den Mandanten immer wieder einmal zu überraschen, ist relativ leicht. In der echten Kernleistung der Steuerberatung Mandanten nicht nur zufriedenzustellen, sondern dauerhaft zu überzeugen, das ist die große Herausforderung und Kunst.

Das Ziel eines Unternehmens ist nicht, Umsatz oder Gewinn zu erzielen. Hohe Erträge sind nur die Folgen richtigen Handelns. Das Ziel des Unternehmens ist, attraktive Kunden zu gewinnen und zu halten. Das gelingt auf Dauer nur durch Spitzenleistungen in den Kernaufgaben. Sei es als Flugpassagier, als Hotelgast, als Bankkunde und natürlich auch als Mandant eines Steuerberaters. Auf Basis der Pflichtmerkmale großartigen Services die echten Anliegen des Mandanten zu erfüllen – das ist der Königsweg der Dienstleistung.

2. Systeme für exzellenten Service

Systeme sind die Grundlage für professionelles Arbeiten. Systeme sorgen dafür, dass großartiger Service nicht nur einmalig, sondern immer geschieht. Zu unterscheiden ist zwischen harten und weichen Systemen.

a) Harte Systeme – die Zusammenarbeit erleichtern

Kunden wünschen sich Einfachheit, Schnelligkeit und Convenience in der Zusammenarbeit mit Unternehmen. Harte Systeme können genau das bieten – wenn sie kundenorientiert gestaltet sind.

Steuerberater wundern sich oft, warum ihr Angebot der Online-Anmeldung eines neuen Dienstnehmers nicht von Mandanten angenommen wird. Auf ihrer Homepage steht doch ein Muster zum Download oder eine Eingabemaske bereit. Die Mandanten rufen trotz der Online-Möglichkeit weiter in der Kanzlei an und geben die Daten des neuen Mitarbeiters per Telefon bekannt. Beim genauen Hinsehen ist das nicht überraschend: Der Anruf in der Kanzlei ist einfacher als das Ausfüllen des Online-Formulars.

Für derartige Systeme gibt es zig weitere Beispiele in der Steuerberaterbranche. Solange diese Systeme nur die

Arbeit des Steuerberaters erleichtern, werden sie sich nicht durchsetzen. Die große Herausforderung der Digitalisierung und Automatisierung ist die Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung.

Andere Dienstleister geben hier den Service-Standard vor. Wie leicht macht es Amazon seinen Kunden, eine Bestellung aufzugeben und gleichzeitig Produktempfehlungen zu erhalten? Mit wie wenigen Klicks können Sie ein Hotelzimmer buchen?

b) Weiche Systeme – als Grundhaltung und immer wieder trainiert

„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.“ So lautet das Motto aus dem Leitbild der Ritz Carlton Hotels. Außergewöhnlicher Service ist in der Philosophie dieses Unternehmens fest verankert.

Mandanten- und damit Serviceorientierung gehört zu den unerschütterlichen Grundprinzipien jeder Kanzlei und ist damit Bestandteil jedes Kanzleileitbilds. Das alleine reicht allerdings nicht aus. Service-Standards (d. h. weiche Systeme) für die Begrüßung, Telefongespräche, Mandantenbesprechungen etc. müssen klar definiert und deren Umsetzung muss immer wieder hart trainiert werden. Dabei ist das Erstellen von Service-Standards der leichtere Part. Die Umsetzung der vereinbarten Verhaltensregeln ist Schwerstarbeit in Sachen Führung.

3. Magische Momente

a) Moment der Wahrheit

Jan Carlzon, erfolgreicher CEO von SAS Airlines, prägte den Begriff „Moment der Wahrheit“: Wann immer ein Kunde, in welcher Form auch immer, in Kontakt mit dem Unternehmen kommt, besteht die Chance, daraus eine außergewöhnliche Erfahrung für den Kunden zu kreieren.

Von einem magischen Moment („Moments of Magic“) spricht man, wenn in diesem Moment der Wahrheit die Erwartungen des Kunden übertroffen werden. Nicht nur der Vollständigkeit halber möchte ich erwähnen, dass es auch „Moments of Misery“ gibt. Selbst diese Momente bieten Chancen. Perfektes Beschwerdemanagement ist dabei allerdings gefragt.

b) Kontaktpunktanalyse

Betrachten Sie das Beispiel für den Kontakt mit einem neuen Mandanten als Muster für die vielen anderen Berührungspunkte mit Ihren Mandanten (s. dazu auf S. 173 die Tabelle „Kontaktpunkte des Mandanten mit der Steuerberaterkanzlei“).

Die Logik bzw. Methode der Kontaktpunktanalyse lässt sich auf alle Vorgänge in der Kanzlei anwenden: Durchführung der monatlichen Finanzbuchhaltung, Erstellung des Jahresabschlusses, Betreuung des Mandanten während der Betriebsprüfung, Durchführung einer Mandantenveranstaltung etc.

Kontaktpunkte des Mandanten	System der Kanzlei Verbesserungsansätze – Beispiele
Homepage	<ul style="list-style-type: none"> Suchmaschinenoptimierung Anwenderfreundlichkeit Terminvereinbarung online Nutzen der Homepage
Erstanruf	<ul style="list-style-type: none"> Telefonjingle Begrüßung Erkennen der Wünsche des Mandanten
Terminvereinbarung	<ul style="list-style-type: none"> Schnelligkeit Auswahl von mehreren Terminen
Brief/E-Mail Terminbestätigung	<ul style="list-style-type: none"> Musterbrief Anfahrtsplan Fragebogen Erstgespräch Weitere Hinweise zur Kanzlei
Begrüßung/Empfang	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Begrüßung mit Namen Erste menschliche Brücke bauen Hilfe mit der Garderobe Gestaltung des Wartebereichs
Besprechungszimmer	<ul style="list-style-type: none"> Begleitung in das Besprechungszimmer Vorbereitung des Besprechungszimmers Getränkeangebot
Begrüßung/Berater	<ul style="list-style-type: none"> Begrüßung mit Namen Zweite menschliche Brücke bauen Einstieg in das Gespräch
Besprechung	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung der Besprechung (Recherche etc.) Klare Besprechungsstruktur Anliegen erfahren – aktives Zuhören Vereinbarungen treffen
Willkommensbrief	<ul style="list-style-type: none"> Musterbrief „neuer Mandant“ Nachfass-Telefonat

Tab.: Kontaktpunkte des Mandanten mit der Steuerberaterkanzlei

4. Mitarbeiter für begeisternden Service gewinnen

Selbst in einer kleinen Steuerberatungskanzlei ist die Summe der Mandantenkontakte durch Mitarbeiter ein Vielfaches der Berührungspunkte des Kanzleihinhabers mit Mandanten. Wer mit Service verdienen möchte, muss daher das ganze Team für begeisternden Service gewinnen.

a) Vorbild sein

Wann und wo auch immer Führungskräfte eine Verhaltensänderung ihres Teams wünschen, steht das eigene Verhalten auf dem Prüfstand. Die erste Grundregel in Sachen Servicequalität lautet: Behandle als Inhaber, Partner oder Teamleiter Deine Mitarbeiter so, wie Du Deine Mandanten behandelt haben möchtest – und sogar noch etwas besser! Pflegen Sie einen mindestens so wertschätzenden Umgang im Team, wie Sie es mit den besten Mandanten tun. Reagieren Sie prompt und unterstützend auf die Anliegen Ihrer Mitarbeiter. Seien Sie hilfsbereit und zuvorkommend. Mitarbeiterorientierung kommt vor Mandantenorientierung!

Die zweite Grundregel ist eine logische Folge des bisher Gesagten: Behandle als Inhaber, Partner oder Teamleiter

Deine Mandanten so, wie sie behandelt werden möchten. Mitarbeiter sollen Sie als echtes Rollenmuster erleben: Ein Vorgesetzter, der die Wünsche und Anliegen der Mandanten ernst nimmt, der die Erwartungen des Mandanten erforscht und klärt, der sich nicht hinter dem Rücken der Mandanten beklagt und nicht über Mandantenverhalten schimpft und jammert.

b) Start einer Serviceinitiative

Lassen Sie Ihre Kanzlei begeisternden Service erleben. Besuchen Sie im Team Unternehmen, die für ihren Service bekannt sind. Wählen Sie ein exzellentes Restaurant aus. Buchen Sie für den Betriebsausflug ein außergewöhnliches Hotel. Besuchen Sie Konzerte, Theater und Events, die für ihre Kundenorientierung bekannt sind. Nutzen Sie den Besuch eines McDonalds-Restaurants, um harte und weiche Systeme der Fast-Food-Branche zu erforschen.

Die Welt ist voll von großartigem Service. Und selbst wenn man einmal eine Enttäuschung erlebt, kann man aus den Fehlern anderer Unternehmen lernen oder deren Beschwerdemanagement prüfen.

Neben dem Team-Erlebnis sollte das Augenmerk darauf liegen, wachsam und mit „ausgefahrenen Antennen“ alle Details der besuchten Unternehmen wahrzunehmen. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter über das Ziel dieser Aktivitäten aufklären, nämlich Ideen für Servicequalität zu erhalten, werden Sie mit fast hundertprozentiger Sicherheit nachher dutzende Ansatzpunkte für die Serviceoptimierung in Ihrer Kanzlei in Händen halten.

In einem anschließenden Kanzleimeeting sollen Sie dann die gemachten Kundenerlebnisse reflektieren:

- „Wie haben wir uns als Kunden gefühlt?“
- „Was hat uns gefallen und begeistert? Was hat uns gestört?“
- „Welche Ideen gewinnen wir daraus für unsere Kanzlei?“
- „Was bedeutet das für unsere harten und weichen Systeme in der Kanzlei?“
- „Wie können wir die Kontaktpunkte mit unseren Mandanten verbessern?“

c) Ware ist, was wahrgenommen wird

Was nicht wahrgenommen wird bzw. werden kann, ist keine Ware, mit der gehandelt werden kann. Eine Sache oder eine Leistung wird erst dann zu einer „marktfähigen“ Ware, für die ein „Preis“ festgesetzt und die „getauscht“ werden kann, wenn sie wahrgenommen wird.

In der Steuerberatung sollte dieser Aussage besondere Beachtung geschenkt werden. Ein großer Teil der Leistungen einer Steuerberatungskanzlei ist nicht oder nur sehr schwer für den Mandanten wahrnehmbar. Was er wahrnimmt, ist z. B.:

- die Begrüßung am Telefon,
- die persönliche Begrüßung,
- die Parkmöglichkeiten,
- der Weg vom Parkplatz zur Kanzlei,
- wie es in der Kanzlei aussieht (Empfangsbereich, Büros, Besprechungsraum, Toiletten etc.),
- wie sich die Kanzlei „anfühlt“ (Ambiente, Temperatur, Geruch, Lichtverhältnisse etc.),
- wie mit seinen Unterlagen umgegangen wird,
- wie ein Gespräch mit ihm geführt wird,
- der Stil der Briefe, Faxe und E-Mails,
- wie er verabschiedet wird.

Aus der Tatsache, dass der Mandant einerseits den wesentlichen Teil der Dienstleistung der Steuerberatung nicht, andererseits jedoch eine Fülle von Merkmalen rund um die Dienstleistung wahrnimmt, ergeben sich zwei Aufgaben, um den Wert für den Mandanten zu erhöhen:

1. Mehr von dem wahrnehmbar machen, was der Mandant nicht sieht;
2. alles, was der Mandant wahrnimmt, optimieren.

Bei Ihrer Serviceinitiative sollten Sie diese beiden Aufgaben berücksichtigen.

d) Selbstverständlichkeiten?

Drei – scheinbare – Service-Selbstverständlichkeiten möchte ich an dieser Stelle vorstellen:

1. Berichte und Besprechungen wertvoller gestalten

Der Mandant erhält Informationen vom Steuerberater entweder in gedruckter oder mündlicher Form. Serviceoptimierung muss daher die Professionalisierung dieser beiden Kommunikationsformen beinhalten.

Zu den schriftlichen Berichten: Verständlichkeit ist das entscheidende Erfolgskriterium. Überprüfen Sie Ihre Briefe, Analysen, Newsletter, Mandanteninformationen etc. auf verständliche Ausdrucksweise. Eine einfache Vorgangsweise dafür ist, sie von jemandem, der nicht Experte in steuerrechtlichen Fragen ist, lesen zu lassen. Fragen Sie Ihren Mandanten, ob und inwieweit er Ihre schriftlichen Dokumente versteht. Sie erinnern sich an das Röntgenbild?

Verwenden Sie Management Summaries. Bieten Sie dem Mandanten den Jahresabschluss in mehreren Formaten an (gedruckt, als pdf-Datei oder als PowerPoint-Präsentation). Dadurch kann er diese Informationen zielgerichtet weitergeben.

Zu den Besprechungen: Hier besteht in vielen Kanzleien ein enormes Optimierungspotential. Besprechungen bieten eine ausgezeichnete Chance, um zeigen zu können, was man kann. Ihre Bedeutung wird leider oft unterschätzt. Mandanten beurteilen die Servicequalität – und damit die Qualität insgesamt – anhand ihrer Erlebnisse bei Besprechungen.

2. Erreichbar sein

Mandanten 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, Mandanten zu verlieren. Dem Mandanten geht es dabei nicht darum, dass er seinen Steuerberater jederzeit erreichen kann. Es ist für ihn keine Frage der Schnelligkeit, sondern der Sicherheit. Er muss auf einen terminlich fixierten Rückruf vertrauen können.

Jeder Mandant 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 Mandanten schon vorweg über Ihre Abwesenheit informieren, z. B. in Form einer E-Mail, in der Sie dem Mandanten anbieten, wichtige offene Fragen noch vor Ihrer Abwesenheit zu klären. Erlebt der Mandant ein aktives Bemühen Ihrerseits, erreichbar zu sein, wird er das als außergewöhnliche Servicequalität schätzen und es Ihnen verzeihen, wenn Sie nicht immer erreichbar sind.

3. Proaktiv sein

Proaktivität ist Service in Reinkultur. Was so offensichtlich ist, wird auch durch alle Umfragen bei Mandanten bestätigt: Mandanten erwarten (erhoffen) sich von Ihrem Steuerberater aktive Beratung. Mandanten drücken diesen Wunsch in etwa so aus:

- „Geben Sie mir von sich aus Tipps, wie ich mein Unternehmen verbessern und Steuern sparen kann. Warten Sie nicht, bis ich Sie anrufe.“
- „Investieren Sie mehr Zeit, um mein Geschäft (meine Branche) besser zu verstehen. Nur wenn Sie verstehen, wie es bei uns abläuft, können Sie uns tatsächlich wertvolle Unterstützung leisten.“
- „Sagen Sie mir, wie es unsere besten Mitbewerber machen. Versorgen Sie mich mit branchenspezifischen Kennzahlen (am besten Benchmarks).“
- „Helfen Sie mir, schon frühzeitig Probleme zu erkennen – z. B. im Bereich der Finanzierung oder bei bevorstehenden Übergaben.“
- „Steuerzahlungen sind unangenehm. Wenn man darüber allerdings schon einige Zeit im Voraus Bescheid weiß und sie einplanen kann, wird es etwas leichter für mich.“

Diese Aussagen sind eindeutig. Die darin ausgedrückten Erwartungen zu erfüllen, ist – intellektuell gesehen – nicht besonders schwer. Es müsste doch selbstverständlich sein, dass diese Dinge in Steuerberatungskanzleien geschehen.

Die Realität sieht – aus meiner Sicht – allerdings etwas anders aus. Der Grund liegt vielleicht darin, dass man „zu viel“ Geschäft hat. Man will es immer allen Recht machen, kümmert sich auf einem „niedrigen“ Serviceniveau um viele Mandanten. Die meisten Mandanten sind auch nicht bereit, für dieses „niedrige“ Serviceniveau ein hohes Honorar zu bezahlen. Allerdings wären einige Mandanten bereit, für mehr Service (und die Erfüllung ihrer Erwartungen) etwas mehr zu bezahlen. Aber dazu kommt es nicht, weil man sich ja den ganzen Tag mit vielen Mandanten (mit zu geringen Honoraren) beschäftigen muss, um ein halbwegs passables Betriebsergebnis der Kanzlei zu erzielen.

5. Mit Service verdienen

Wollen Mandanten überhaupt eine derartig ausgeprägte Serviceorientierung? Und lohnt sich die Serviceoptimierung für die Kanzlei? Diese beiden Fragen gilt es noch zu

beantworten. Für die Beantwortung der ersten Frage sollte man differenziert und mandantenindividuell vorgehen. Die Antwort auf die zweite Frage ist eindeutig und mehrfach empirisch belegt.

a) Maßstab der Servicequalität

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

Die Durchführung einer Mandantenbefragung und das Einrichten einer sog. Focus-Group (Mandantenbeirat) sind Möglichkeiten, um die Zufriedenheit der Mandanten festzustellen. Durch die Mandantenbefragung erhalten Sie lediglich ein allgemeines Stimmungsbild. Der Mandantenbeirat zeigt Ihnen einen guten Querschnitt zur Zufriedenheit.

Die wirksamste Methode ist, den einzelnen Mandanten einfach zu fragen, und zwar genau zum passenden Zeitpunkt: Zum Abschluss der Bilanzbesprechung, nach Abwicklung der Betriebsprüfung, bei Fertigstellung eines Beratungsprojekts, in einem regelmäßigen Abstand nach der Erledigung der Finanzbuchhaltung etc.

Ein Feedback-Fragebogen hat sich dabei als wirkungsvolles Werkzeug erwiesen. Es werden dabei nur zwei Fragen an den Mandanten gestellt:

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

Erfolgsentscheidend in dem Sinne, tatsächlich nützliches Feedback zu erhalten, ist die Art und Weise, wie Sie mit dem Feedback-Fragebogen umgehen. Heben Sie die Bedeutung der Meinung des Mandanten hervor, z. B. indem Sie den Feedback-Fragebogen zur Hand nehmen und sich an Ihren Mandanten richten: „Lieber Mandant, jetzt kommt die für uns wichtigste Frage ...“ Sprechen Sie ganz ruhig die erste Frage aus: „Waren Sie mit unseren Leistungen zufrieden?“ Machen Sie bitte keine Suggestivfragen z. B. in der Art, dass doch eh alles in Ordnung sei. Betreiben Sie auch kein sog. „Fishing for Compliments“ („Sie waren doch zufrieden mit uns ...“). Stellen Sie die Frage aufrichtig und geben Sie dem Mandanten Zeit für die Antwort.

Ich weiß aus der Erfahrung unzähliger Gespräche, dass Sie Antworten, wie „jetzt bin ich schon zehn Jahre bei Ihnen, aber das wurde ich nie gefragt“ oder „ja, ja, alles o.k.“ erhalten werden. Der Mandant wird im ersten Moment Ihrer Frage nach der Zufriedenheit eher ausweichen. Geben Sie dem Mandanten wirklich Zeit. Nur wenn Sie das Gefühl haben, dass er es ernst meint, gehen Sie zur zweiten Frage über.

Ich gehe einmal davon aus, dass der größte Teil der Mandanten mit „Ja“ antworten wird. Bitte bedanken Sie sich

dafür. Sollte der Mandant mit „Nein“ antworten, wird die Frage Nr. 2, „Was können wir für Sie noch besser machen?“, umso wichtiger. Falls Sie sich scheuen, Fragen nach der Zufriedenheit zu stellen, weil Sie bei diesem Mandanten unangenehme Antworten befürchten, sollten Sie diesen Mandanten auf alle Fälle fragen. Nur so kann dieser unzufriedene Mandant seine Beschwerde in einer – noch relativ – angenehmen Situation loswerden. Negative Erfahrungen werden deutlich öfter weitererzählt als positive. Die Gefahr, dass der Mandant seine negativen Erfahrungen weitererzählt, ist hoch. Durch die Möglichkeit der Beschwerde verringert sich die Gefahr.

Auch bei der zweiten Frage braucht der Mandant Zeit. Hier zeigt die Erfahrung, dass er zu Beginn oft ausweicht, z. B. durch Antworten wie: „Nein, nein, es war alles in Ordnung ...“. Bitte betonen Sie, dass diese Frage für Sie wichtig ist. Es passiert dann immer wieder, dass der Mandant 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 Mandant daran gehindert, Ihnen mehr zu schildern.

Durch diesen Feedback-Fragebogen können Sie negative Erfahrungen Ihres Mandanten in ein positives Ergebnis verwandeln. Selbstverständlich sind Sie nun gefordert, zu reagieren und alles zu unternehmen, damit Ihr Mandant zufrieden ist. Eine professionell behandelte Beschwerde erhöht die Mandantentreue um ein Vielfaches. Sammeln Sie alle Feedback-Fragebögen. Sie dienen Ihnen als Führungsinstrument, indem Sie in der nächsten Mitarbeiterbesprechung die Aussagen der Mandanten mit Ihren Mitarbeitern durchgehen. So gelingt es Ihnen leichter, Ihren Mitarbeitern Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Servicequalität noch bewusster zu machen.

b) Kanzleigewinn und Servicequalität

Der Zusammenhang zwischen Servicequalität und Betriebsergebnis ist empirisch nachgewiesen.³ Spannend daran ist, dass nicht die Zufriedenheit der Kunden der entscheidende Gewinntreiber ist, sondern die Kundentreue. Kundentreue baut natürlich auf der Zufriedenheit auf. Die Zufriedenheit alleine ist jedoch zu wenig. Sie ist kein signifikanter Indikator für höhere Gewinne. Erst die ausgeprägte Loyalität sorgt für hohe Gewinne. Die „Fans“ Ihrer Kanzlei sind es, die Sie immer wieder beauftragen, ohne das Honorar in Frage zu stellen. Die Fans sind es, die Sie tatsächlich empfehlen, und die dadurch gewonnenen Neumandate sind deutlich weniger preisempfindlich. Die Fans lassen Ihren Umsatz und Gewinn in die Höhe schnellen.

Die diesen Aussagen zu Grunde liegende Kausalkette ist überraschend in Ihrer Offensichtlichkeit: Die Mandantentreue wird durch die Zufriedenheit bestimmt. Diese hängt von der Servicequalität – vom Mehrwert Ihrer Leistungen – ab. Und diesen Mehrwert erzeugen Ihre Mitarbeiter.

Gekonnte und zielgerichtete Mitarbeiterführung ist der entscheidende Ausgangspunkt für hohe Gewinne in der Dienstleistung. Mitarbeiterorientierung kommt vor Mandantenorientierung. Die konsequente Optimierung der Kernprozesse, Spezialisierung, produktives Arbeiten und innovative Leistungen gepaart mit konsistentem Service lässt aus Mandanten Fans werden.

Steuerberatungskanzleien verdienen durch Dienen. Mandanten verdienen sich mehr. Steuerberater verdienen dann mehr.

³ Heskett/Earl Sasser Jr./Schlesinger, The Service Profit Chain, New York 1997; Maister, Practice What You Preach New York 2003.

BERUFSRECHT / BERUFSSTAND

Der DStV-Kanzleicheck für Steuerberater-Start-ups

RAin Nina Falenski, Berlin¹

Die Gründung einer Steuerberatungskanzlei stellt Kolleginnen und Kollegen vor eine Vielzahl von Entscheidungen, die für ihre zukünftige berufliche Entwicklung von großer Bedeutung sein können. Sie erfordert Mut, Entschlossenheit und Initiative – und eine gründliche Vorbereitung. Neben Fragen der Finanzierung, der Entscheidung für oder gegen eine Praxisübernahme oder eine komplette Neugründung ist auch die Frage der richtigen Ausrichtung der eigenen Kanzlei entscheidend für den späteren Erfolg. Sie sollte daher mit großer Sorgfalt und möglichst frei vom Alltagsdruck durchdacht werden.

I. Der Kanzlei eine Richtung geben

Gespräche mit jungen Kolleginnen und Kollegen u. a. bei mehreren Workshops für Kanzlei-Start-ups im Rahmen der Deutschen Steuerberatertage² haben wieder einmal belegt, dass viele Gründer auf Grund der vielen Aufgaben in der Anfangsphase ihrer Kanzlei kaum dazu kommen, diese von Beginn an sorgfältig zu durchdenken und zu planen. Auch später führt die Hektik des Alltagsgeschäfts häufig dazu, dass eine konsequente

¹ Die Verfasserin ist Referentin beim Deutschen Steuerberaterverband e. V. (DStV), Berlin.

² Vgl. hierzu auch Stbg 2014 S. 523 f. und Stbg 2015 S. 479 f.