

MANDANTENGESPRÄCHE

Basis für jede zielführende Honorargestaltung: Die Erwartungen des Mandanten klären

von StB Stefan Lami, Tirol

| Die Erwartungen des Mandanten lassen sich am besten in einem persönlichen Gespräch klären. Falls Sie sich die Frage stellen, wie Sie dazu kommen, so ist die Antwort ganz einfach: Nehmen Sie den Telefonhörer in die Hand und rufen Sie Ihren Mandanten an. Die meisten Steuerberater sind es nicht gewohnt, den Mandanten einfach anzurufen. Und auch für die Mandanten ist es ungewöhnlich, dass der Steuerberater von sich aus anruft. Dabei haben Sie gerade im persönlichen Gespräch die Chance, Wünsche zu klären, Probleme zu beheben und die Weichen für die weitere Zusammenarbeit zu stellen. |

Telefonische Vereinbarung eines Gesprächstermins

Bei Ihrem Anruf müssen Sie also die Tatsache berücksichtigen, dass der Mandant möglicherweise nicht damit rechnet, dass Sie aktiv auf ihn zugehen. Geben Sie ihm nach der Begrüßung etwas Zeit, sich auf das Gespräch einzustellen, und überfallen Sie ihn nicht sofort mit Ihrem Anliegen. Nachdem der Mandant realisiert hat, dass er keine negativen Nachrichten zu erwarten hat, können Sie ihm erklären, worum es Ihnen geht. Sie finden sicher die Worte, die zu Ihrem Mandanten und Ihrem persönlichen Stil passen.

■ Beispiel

„Herr/Frau ..., es ist uns wichtig, Ihre Wünsche noch besser kennenzulernen. Nur so ist es uns möglich, Ihnen genau die Dienstleistungen anzubieten, die Ihnen den höchsten Nutzen bringen. Aus diesem Grund würde ich mich freuen, wenn wir uns zu einem Gespräch treffen und Sie sich dafür ca. eine Stunde Zeit nehmen könnten. In diesem Gespräch geht es in erster Linie darum, dass wir Ihre Wünsche noch klarer erkennen und daraufhin ein ideales Serviceangebot für Sie erstellen.“

Nur die wenigsten Mandanten werden auf Ihre Absicht, mehr in Erfahrung zu bringen, negativ reagieren. Falls der eine oder andere Mandant eventuell sagen sollte „Herr Steuerberater, Sie kennen mich jetzt schon seit x Jahren. Sie sollten doch sehr genau wissen, was ich von Ihnen erwarte ...“, können Sie darauf in etwa so reagieren:

■ Beispiel

„Herr/Frau ..., Sie haben recht, wir kennen uns schon x Jahre und ich weiß einige Dinge über Ihre Erwartungen. Allerdings bin ich mir sicher, dass es weitere Punkte gibt, die mir noch nicht bekannt sind und auf die wir in einem Gespräch kommen werden. Damit können wir bei ... (Name der Kanzlei) noch mehr für Ihre erfolgreiche Unternehmensentwicklung leisten.“

Überfallen Sie Ihre Mandanten nicht mit Ihrem Anliegen

Ideales Serviceangebot für die Wünsche des Mandanten

„Damit kann unsere Kanzlei noch mehr für Ihr Unternehmen leisten.“

Sollte der Mandant vollständig ablehnend reagieren, besteht offensichtlich ein Problem in der Mandantenbeziehung. Dann ist es noch wichtiger, ein Gespräch zu führen, bei dem diese Schwierigkeiten aus der Welt geräumt werden. Falls es nicht einmal gelingt, ein Gespräch mit dem Mandanten zu vereinbaren, stellt sich die Frage, ob der Mandant überhaupt zu Ihrer Kanzlei passt und umgekehrt.

Wenn Sie wollen, können Sie im Telefongespräch auch schon das Thema Honorar ansprechen.

■ Beispiel

„Herr/Frau ..., wenn es für Sie in Ordnung ist, werden wir Ihnen – nachdem wir Ihre Erwartungen kennen – das passende Dienstleistungsangebot zusammenstellen. Falls Sie es wünschen, schlagen wir Ihnen auch ein fixes Honorar dafür vor.“

Zeitpunkt und Ort des Gesprächs

Der Idealfall ist ein Erwartungsgespräch im Herbst, da Fixhonorarvereinbarungen üblicherweise für ein Kalenderjahr getroffen werden. Aber selbstverständlich können diese Gespräche auch zu jedem anderen Zeitpunkt stattfinden. Das Gespräch kann beim Mandanten, bei Ihnen in der Kanzlei oder vielleicht an einem neutralen Ort stattfinden.

PRAXISHINWEIS | Es ist auch möglich, die Bilanzbesprechung zur Klärung der Erwartungen zu verwenden. Eines sollten Sie aber nicht vergessen: Machen Sie den Mandanten im Vorhinein darauf aufmerksam, dass Sie mit ihm diese Themen besprechen möchten. Keinesfalls darf er das Gefühl haben, dass er überfallen wird. Eine Möglichkeit ist, dass Sie bei der Einladung zur Bilanzbesprechung bereits auf das Thema hinweisen.

Inhalte des Gesprächs

Aus der Analyse der individuellen Situation des Mandanten ergeben sich offene Punkte – seien es die Finanzierungssituation, eine bevorstehende Übergabe, rückläufige Umsätze, starkes Wachstum oder rechtliche Angelegenheiten. Daneben wird sicherlich auch beim derzeitigen Leistungsumfang der Kanzlei das eine oder andere zu ändern sein. Erliegen Sie aber nicht der Versuchung, dem Mandanten sofort und unmittelbar Ihre Lösungen anzubieten. Es ist entscheidend, dass Sie ihn mit einbinden und er seine Sicht der Dinge darstellen kann. Dafür eignen sich allgemeine Fragen wie:

- Was erwarten Sie von uns?
- Was sind derzeit Ihre größten Probleme?
- Was lässt Sie in Bezug auf Ihr Unternehmen nicht schlafen?
- Wodurch können wir Sie am besten unterstützen?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn die dringendsten Probleme gelöst wären?

Bei Problemen sind Gespräche umso wichtiger

Erwartungsgespräch im Herbst als Idealfall

Es gibt eine Fülle von möglichen Themen

Was erwarten Sie von uns?

- Welche weiteren Schritte planen Sie mit Ihrem Unternehmen?
- Wenn der Preis keine Rolle spielt, was würden Sie sich von Ihrem Steuerberater am dringendsten wünschen?
- Wie wichtig ist für Sie eine rasche Antwort auf Ihre Fragen in steuerlichen Angelegenheiten? Was verstehen Sie unter einer raschen Antwort?
- Falls wir bei einer internen Besprechung Ihres Unternehmens teilnehmen, wie würden Sie das beurteilen?
- Können unsere Mitarbeiter Ihr Unternehmen kennenlernen?
- Welche Branchenzeitungen lesen Sie?
- Welche Seminare besuchen Sie? Ist es für uns möglich, diese gemeinsam mit Ihnen zu besuchen?

Diese allgemeinen Fragen kombiniert mit konkreten Fragestellungen im Zusammenhang mit der jeweiligen Situation des Mandanten helfen Ihnen herauszufinden, welche Erwartungen der Mandant an Ihre Kanzlei hat. Sie schaffen damit auch mehr Wertschätzung für Ihre Dienstleistungen. Es wird dem Mandanten z.B. bewusst, was es für ihn bedeuten würde, wenn er seine größten Probleme – etwa die dauernden Liquiditätsengpässe – gelöst hätte. Daraus folgt noch nicht, dass Sie alle Probleme des Mandanten sofort aus der Welt schaffen können. In dieser Gesprächssituation reicht es aus, wenn er erkennt, dass Ihre Arbeit ihm wertvolle Beiträge (z.B. für seine Unternehmensentwicklung oder Vermögenssituation) bringt. Mit diesen Fragen erhalten Sie auch einen ersten Eindruck davon, ob der Mandant eher preisorientiert ist oder ob er höchste Servicequalität schätzt.

Wenn Sie dem Mandanten am Ende des Gesprächs auf Grundlage seiner Erwartungen und Ihres strukturierten Dienstleistungsangebots das Honorar nennen können, haben Sie das Idealziel erreicht. Es ist aber nicht unbedingt notwendig, mit dem Mandanten schon in dieser Phase das Honorar zu besprechen. Besonders in den ersten Gesprächen, bei denen Sie noch nicht soviel Routine haben, oder in den Gesprächen mit größeren Mandanten wird es besser sein, das Honorar nicht zu fixieren. Hier sollten Sie sich vorerst beim Mandanten bedanken und vorschlagen, ihm in den nächsten Tagen einen Honorarvorschlag auszuarbeiten.

Herausforderungen in der Gesprächsführung

In der Gesprächsführung gibt es für Sie vor allem zwei Herausforderungen:

1. **Gekonnt fragen:** Lassen Sie genügend Zeit zwischen den Fragen verstreichen. Sie dürfen Ihre Fragen nicht wie in einem Verhör abfeuern. Bitte vermeiden Sie es, die Fragen checklistenartig vor sich hinzulegen. Am besten ist es, wenn Sie die Fragen nur in Ihrem Kopf abrufbereit haben. Sie sollten nur in Ausnahmefällen Ihre Notizen (aus der Analyse) verwenden.
2. **Zuhören, zuhören und nochmals zuhören:** Besonders in dieser Gesprächssituation ist die Kommunikationstechnik „Aktives Zuhören“ erfolgentscheidend. Sehr viele Menschen glauben, zuhören sei einfach. Viele Untersuchungen zeigen aber, dass das ein Irrtum ist. Zuhören ist deshalb so schwierig, weil wir schneller denken als der Gesprächspartner redet. Wäh-

Fragen erzeugen mehr Wertschätzung für Ihre Dienstleistungen

Nehmen Sie Ihre Mandanten nicht ins Kreuzverhör

Aktives Zuhören ist der Schlüssel zum Erfolg

rend jemand redet, hören wir üblicherweise nur mit einem Teil unseres Gehirns zu, während der andere Teil schon die Antwort vorbereitet. Zuhören ist eine Fähigkeit, die entwickelt werden muss. Zuhören ist mehr als nur hören.

MERKE | Das dosierte Wechselspiel aus gekonnt fragen und zuhören entscheidet darüber, ob Sie das Ziel erreichen, möglichst viel über die Erwartungen des Mandanten zu erfahren. Wer in einem Gespräch viel redet, dominiert es, wer viel fragt, führt es.

Wer in einem Gespräch viel fragt, führt es

Warum Sie mit diesem Gespräch nur gewinnen können

Die Analyse vieler Erwartungsgespräche zeigt, dass man eigentlich nur gewinnen kann:

- Beim Thema Honorar ist es immer besser, die Initiative zu ergreifen als zu warten, bis der Mandant es anschneidet. Dadurch gelangen Sie nicht in eine Verteidigungsposition, in der Sie das Honorar rechtfertigen müssen.
- Falls der Mandant sich im Zuge des Gesprächs beschwert, haben Sie die Chance, diese Beschwerde in eine positive Erfahrung zu verwandeln. Untersuchungen zeigen, dass sich immer nur ein Bruchteil der unzufriedenen Mandanten beschwert. Nicht einmal beim Wechsel des Steuerberaters wird ausgesprochen, was der Grund für den Wechsel ist. Untersuchungen zeigen auch: Allein die Möglichkeit, sich zu beschweren, führt zu erhöhter Mandantentreue.
- Sie erhalten mit einem derartigen Gespräch eine Chance des Cross-Sellings, wie Sie es in nahezu keiner anderen Situation vorfinden.
- Sie können den Wert Ihrer Dienstleistungen kommunizieren und schaffen beim Mandanten mehr Bewusstsein für den Nutzen Ihrer Arbeit.
- Auch wenn Sie das Honorar bzw. den Deckungsbeitrag durch ein Gespräch nicht steigern konnten, so haben Sie doch die Mandantenbeziehung verbessert. Mandanten werden sich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen und sich mit ihrer Situation auseinandergesetzt haben.
- Mit der dem Gespräch folgenden Honorarvereinbarung haben Sie das Honorar für ein Jahr fixiert und reduzieren dadurch die sonst entstehenden Rückfragen.

Möglichkeit, sich zu beschweren, führt zu erhöhter Mandantentreue

Fixierung des Honorars für ein Jahr

Hinweis | Sollte es vorkommen, dass der Mandant Ihnen überhaupt nichts erzählen will, er sich also extrem passiv verhält, keine Wünsche äußert und keine Beschwerden vorbringt, dann kann es leicht sein, dass er innerlich schon gekündigt hat. Er hat dem Gespräch vielleicht nur aus Höflichkeit zugestimmt. Selbst in diesem Fall haben Sie mit dem Gespräch gewonnen. Sie besitzen jetzt nämlich noch die Chance, die Mandantenbeziehung zu retten. Ansonsten haben Sie früher als sonst erkannt, dass eine Trennung für beide besser ist.