

# Der Mandant muss König sein

*Der Mandant – das unbekannte Wesen. Selbst wenn er zu Kollegen wechselt, bleibt dem früheren Steuerberater meist verborgen, warum er abgewandert ist. Um die Unzufriedenheit, aber auch die Zufriedenheit seiner Klienten herauszufinden, bietet sich eine Mandantenzufriedenheitsanalyse an. GUIDO BAUS*



**Nur eine gezielte Befragung der Mandanten schafft Klarheit darüber, welche Ansprüche sie an die Steuerberatung stellen.**

**D**ie in den deutschen Medien geführte Diskussion um die „Servicewüste Deutschland“ hat inzwischen auch Branchen erreicht, die lange Zeit als tabu galten. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Fachanwälte für Steuerrecht sind Dienstleister und müssen sich als solche der permanenten Bewertung ihrer Mandanten stellen. In einem von zunehmendem Wettbewerb geprägten Markt kommt es für alle Kanzleien – ob groß oder klein – darauf an, nicht nur ihre Dienstleistung optimal zu erbringen, sondern auch ihre Mandanten im höchsten Maße zufrieden zu stellen. Zufriedene Mandanten bleiben „ihrer“ Kanzlei treu, nehmen weitere Dienstleistungen in Anspruch, so genannte Cross-Selling-Effekte. Sie zeigen eine geringere Honorarempfindlichkeit und erhöhen durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda den Bekanntheitsgrad der Kanzlei erheblich – sichern somit langfristig den Kanzlei-erfolg.

## Zufriedene oder unzufriedene Mandanten?

Ein großes Risiko besteht in der Tendenz, dass sich so mancher Steuerberater in Sicherheit wiegt, solange seine Mandanten keine offene Kritik üben. Doch dazu kommt es häufig erst gar nicht, da unzufriedene Mandanten oftmals einfach die Kanzlei wechseln, ohne dass für den Steuerberater erkennbar wird, worin die Gründe hierfür bestehen.

Erste Anzeichen von Unzufriedenheit, wie beispielsweise Unmutsäußerungen am Empfang oder ein Infragestellen der Honorarabrechnung, werden oftmals einfach nicht an den Kanzleiinhaber weitergegeben oder schlichtweg nicht als Anzeichen bewertet.

Daher ist es wichtig, rechtzeitig aktiv zu werden, bevor „das Kind in den Brunnen gefallen ist“. Die Zufriedenheit der Mandanten sollte regelmäßig ermittelt werden. Es gilt herauszufinden, wie die Mandanten die „harten“ und „weichen“ Dienstleistungsfaktoren der Steuerberatungskanzlei einstufen. Dazu zählen Faktoren wie etwa Verfügbarkeit und Dienstleistungsorientierung der Steuerberater, die Diskretion in den Räumen oder aber die Freundlichkeit des Kanzlei-Personals. Ebenso interessant ist es zu wissen, wie zufrieden die Man-

---

danten mit der Kommunikation der Kanzlei nach außen sind. Hierzu zählen etwa die Homepage der Kanzlei, Informationsbroschüren oder der Eintrag in ein Branchenverzeichnis oder das Telefonbuch.

## Direkte Fragen führen zu direkten Antworten

Der sicherste und direkte Weg, um eine Antwort zu erhalten ist die Befragung Ihrer Mandanten. Denn nur wenn Sie die Meinung derjenigen erfahren, die über ihren Erfolg oder Misserfolg entscheiden, können Sie Maßnahmen zur Optimierung Ihrer Dienstleistung und Anpassung an die Mandantenanforderungen initiieren.

Sicherlich sollte nicht in jedem Gespräch zwischen Mandant und Steuerberater das Thema Zufriedenheit respektive Unzufriedenheit auf der Tagesordnung stehen. Dennoch zeigen Sie Ihren Mandanten, dass Sie an ihrer Meinung und einer kontinuierlichen Verbesserung Ihrer Dienstleistungen interessiert sind. Seien Sie sich im Klaren darüber, dass dies nur ein erster Schritt in der Ermittlung der Mandantenzufrieden-

heit ist – vergleichbar mit einem Stimmungsbarometer.

Um jedoch die Un-/Zufriedenheit der Mandanten detailliert zu erfassen und zu analysieren, ist es unabdingbar, einen Prozess zu starten. Dieser setzt sich aus vier Phasen zusammen, die aufeinander aufbauen. Gesunder Menschenverstand allein reicht hierbei nicht aus, denn hierzu sind fundierte Erfahrungen aus der empirischen Sozialforschung notwendig. Damit lassen sich aussagekräftige Ergebnisse in Form einer Mandantenzufriedenheitsanalyse ermitteln.

Denn Zufriedenheit ist ein längerfristiges, einstellungsähnliches Konstrukt, das sich nicht nur aus einer einmaligen Interaktion ergibt. Es entsteht vielmehr aus der Summe der Interaktionen mit dem Mandanten. Zur Mandantenzufriedenheit tragen verschiedene Leistungsmerkmale in unterschiedlicher Weise bei.

Dabei findet ein permanenter Abgleichungsprozess zwischen den Erwartungen des Mandanten an die Leistung (Soll-Komponente) und der tatsächlich erhaltenen

Leistung (Ist-Komponente) statt. Sie führt zu einer subjektiv wahrgenommenen Qualität und steuert gleichzeitig die Zufriedenheit.

Hinzu kommt, dass Mandanten gewisse Anforderungen stellen, um sich überhaupt begeistern zu lassen. Allerdings erwarten sie kaum, dass der Steuerberater ihre Anforderungen erfüllt. Geschieht dies dennoch, sind sie in der Regel positiv überrascht. Doch die gewünschten Parameter und somit die Zufriedenheit der Mandanten lässt sich nur durch gezielte Frage-techniken ermitteln.

## Fragestellung bestimmt die Konzeption

In dieser ersten Phase muss zunächst festgelegt werden, was die Mandantenzufriedenheitsanalyse beinhalten soll und welche Erhebungsmethode geeignet ist. Hier kommen als Untersuchungsmethode entweder eine Voll- oder eine Teilerhebung in Frage. Während bei einer Vollerhebung sämtliche Mandanten der Steuerberatungskanzlei befragt werden, ist bei einer Teilerhebung ➔

---

## MANDANTENBEZIEHUNG

## Warum eine Analyse?

**Sechs gute Gründe für eine professionelle Analyse Ihrer Mandantenbeziehungen:**

1. Nur wer sich über die ständig ändernden Wünsche und Prioritäten seiner Mandanten informiert, kann sich auch immer wieder neu darauf einstellen.
2. Sie erfahren, was Ihre Mandanten an Ihrer Kanzlei mögen – oft werden die Stärken anders bewertet als Sie annehmen.
3. Sie erkennen die wahren Gründe für negative Kritik oder sogar Abwanderung – viele, oftmals heikle Dinge wollen Mandanten im direkten Gespräch nicht sagen.
4. Sie hören, was Ihre Mandanten vom Wettbewerb halten, in welchen Punkten die Wettbewerber Ihrer Kanzlei über- oder unterlegen sind.
5. Sie können den für Ihre zukünftigen Ergebnisse maßgeblichen Grad der Mandantentreue ermitteln.
6. Sie erkennen, welche von vielen denkbaren Serviceoptionen im Sinne eines größtmöglichen Kosten-Nutzen-Effekts die wirklich entscheidenden und erfolgversprechendsten sind.

eine Auswahl nach definierten Kriterien möglich. Die Befragung selbst kann sowohl schriftlich als auch mündlich, persönlich oder als Telefoninterview erfolgen. Ein umfassendes persönliches Interview bietet immer den Vorteil, dass der Interviewer konkrete Nachfragen stellen und den Ursachen auf den Grund gehen kann.

Kernstück der Konzeption ist es, die Indikatoren, die die Zufriedenheit der Mandanten messen sollen, zu definieren. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass eine reine Abfrage der Zufriedenheit viel zu wenig Informationen liefert. Entscheidend ist es dabei, die Wichtigkeit der derzeitigen und zukünftigen Anforderungen von Seiten der Mandanten zu ermitteln. Schließlich liefert erst die gleichzeitige Analyse von Zufriedenheit und Wichtigkeit die richtigen Informationen für Verbesserungsmaßnahmen.

Indikatoren, die in Frage kommen, können etwa nach folgenden Fragebereichen ge-

gliedert werden, sind aber noch im Einzelnen zu definieren:

- Allgemeine Zufriedenheit des Mandanten mit der Kanzlei
- Zufriedenheit mit der Beratungsleistung
- Erwartungen des Mandanten an die Beratungsleistung
- Zufriedenheit mit sowie Anforderungen an die Betreuung und Abwicklung vor dem Beginn und nach der Beendigung eines Mandats
- Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit, Kompetenz, Schnelligkeit, Flexibilität, Seriosität
- Erscheinungsbild der Kanzlei
- Kommunikation
- Allgemeiner Service

## Umsetzung der Befragung

Die Umsetzungsphase, die sich der Konzeption anschließt, hängt von der Art der Messmethode ab. Dabei empfiehlt es sich, die Befragung nicht mit eigenen Kanzleimitarbeitern durchzuführen, sondern mit externen Experten. Sie bieten den Vorteil, dass sie unabhängig und diskret sind, außerdem verfügen sie über Methodenerfahrung. Sie können die Befragung neutral und ohne Vorurteile angehen und in einer überschaubaren, festgelegten Zeit durchführen. Unabhängig davon, für welche Art der Befragung Sie sich letztendlich entscheiden: Es empfiehlt sich, den Mandanten vorab zu erläutern, dass die Befragungsergebnisse anonym ausgewertet werden und als Grundlage für eine Verbesserung der Dienstleistung dienen. Letztendlich kommen sie den Klienten zugute.

## Daten auswerten, Maßnahmen ableiten

Nach Abschluss der Befragung gilt es, die gewonnenen Daten und Informationen sowohl qualitativ als auch quantitativ anhand eines statistischen Auswertungsprogramms auszuwerten und zu interpretieren. Hierzu lässt sich etwa das Standard-Statistik-Auswertungsprogramm „Statistical Package for the Social Sciences“ (SPSS) verwenden. Die Analyse der Daten liefert Ihnen ein Bild Ihrer Kanzlei

und Ihrer Dienstleistungen aus Sicht Ihrer Mandanten und deren Anforderungen an die Kanzlei. In diesem Zusammenhang ergeben sich drei wichtige Fragen:

- Ergibt sich ein eindeutiges Bild oder weichen die Bewertungen stark voneinander ab?
- Wo liegen die Stärken der Kanzlei, wo die Schwächen, die es zu verbessern gilt?
- Welche Kriterien dominieren?

An der Beantwortung dieser Fragen gilt es als Erstes anzusetzen.

## Zufriedenheit steigern – Maßnahmen ergreifen

Grundsätzlich erfüllt die Messung der Mandantenzufriedenheit aber nur dann ihren Zweck, wenn sie anschließend auch die unmittelbare Grundlage für die Optimierung der Kanzlei ist. Um dies zu verwirklichen, ist es wichtig, alle Mitarbeiter einzubeziehen. Die Ziele, die erreicht werden sollen, müssen für alle klar erkennbar sein. Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sollten Sie festlegen, ebenso Verantwortlichkeiten und einen Zeitrahmen. Zudem empfiehlt es sich, einen Zeitpunkt zu definieren, an dem eine Kontrolle der Maßnahmen und der erreichten Veränderungen vorgenommen werden soll. Nur eine regelmäßige Überprüfung gewährleistet einen nachhaltigen Erfolg.

Nehmen Sie die Gelegenheit wahr und ergreifen Sie die Chance, mehr über die Zufriedenheit, Erwartungen und Anforderungen Ihrer Mandanten zu erfahren. Sehen Sie die positive, aber auch die negative Kritik als Chance für den Aufbau einer dauerhaften Mandantenbindung.

Nutzen Sie Optionen zur Optimierung und Anpassung Ihrer Dienstleistungen an die Bedürfnisse Ihrer Mandanten. Damit können Sie sich den entscheidenden Vorsprung für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Kanzlei sichern. ☺



AUTOR

**Dipl.-Ökonom Guido Baus**

ist Inhaber der gleichnamigen Beratung, die sich auf die Bereiche Kanzlei-Marketing für Steuerberater und Rechtsanwälte spezialisiert hat.  
E-Mail: [info@baus-consulting.de](mailto:info@baus-consulting.de),  
[www.baus-consulting.de](http://www.baus-consulting.de)