

## Wissen ist Macht, nichts wissen macht ...

Seit den 90er Jahren zählt das Thema Kundenzufriedenheit zu den „Megathemen“ des Marketing. Die wichtigsten Gründe dafür liegen in Überkapazitäten der Märkte, in denen der Kunde „die Bedingungen diktiert“ und dem damit verbundenen Kampf um den Kunden. Diese Entwicklung hat inzwischen auch den traditionell geprägten Markt der Steuer- und Wirtschaftsberatung erreicht. Ein wichtiger Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kanzlei ist die Zufriedenheit ihrer Mandanten. Nur zufriedene Mandanten nehmen die Beratungsdienstleistung erneut in Anspruch, zeigen eine geringere Honorarempfindlichkeit, verhalten sich loyal und empfehlen die Kanzlei weiter – sichern somit langfristig den Kanzleierfolg. Welche Lösungswege beschritten werden können, um den Grad der Mandantenzufriedenheit zu ermitteln und auf die Steigerung der Zufriedenheit einzuwirken, zeigt der folgende Beitrag auf.

### 1. Stellen Sie sich vor, Ihr Mandantenbestand schrumpft und Sie merken es nicht ...

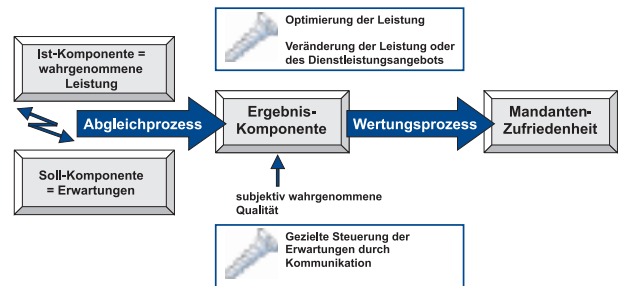
Unzufriedene Mandanten verschwinden oftmals aus dem Blickfeld der Kanzlei, ohne dass dies zunächst auffällt. Nur selten machen die Mandanten ihrem Unmut deutlich Luft oder beschweren sich. Im Regelfall üben die Mandanten keine offene Kritik, sondern wechseln „heimlich“ und „unbemerkt“ ihren „Dienstleister“. Der Kanzlei sind daher die Gründe für die Unzufriedenheit oder den Kanzleiwechsel oftmals nicht bekannt – zumal, in der Regel von Seiten der Kanzlei, nicht aktiv nachgefragt wird. Es bleibt z. B. unklar, ob die Beratungsleistung nicht den Erwartungen entsprochen hat, der Mandant andere Wege der Kommunikation präferiert oder ob die weichen Faktoren wie die Freundlichkeit und Dienstleistungsorientierung des Personals zu einer Unzufriedenheit mit dem „Dienstleister“ geführt haben. Daher ist es wichtig, rechtzeitig und regelmäßig im Rahmen einer Mandantenzufriedenheitsanalyse aktiv zu werden, bevor die Kanzlei wirtschaftlichen Schaden nimmt.

### 2. Wie entsteht Mandantenzufriedenheit?

Zufriedenheit ist ein längerfristiges, einstellungsähnliches Konstrukt, das sich nicht nur aus einer einmaligen Interaktion ergibt, sondern aus der Summe der Mandanteninteraktionen entsteht. Dazu tragen verschiedene Leistungsmerkmale in unterschiedlicher Weise bei. Es findet ein permanenter Abgleichprozess zwischen den Erwartungen des Mandanten an die Leistung (Soll-Komponente) und der tatsächlich erhaltenen Leistungen (Ist-Komponente) statt, die zu einer subjektiv wahrgenommenen Qualität führen und die Zufriedenheit steuern.

Dimensionen der Ist-Komponente sind beispielsweise das Fachwissen, die Dienstleistungsqualität, die Zuverlässigkeit und die Freundlichkeit der Kanzlei-Mitarbeiter. Die

Soll-Komponente hingegen wird geprägt durch bisherige Erfahrungen des Mandanten und seine Idealvorstellungen, aber auch durch das Image der Kanzlei im Außenverhältnis und durch „Werbeaussagen“.



Der Abgleichprozess zwischen der wahrgenommenen Leistung und den Erwartungen zeigt auf, dass die Mandantenzufriedenheit an „zwei Stellschrauben“ beeinflusst werden kann. Zum einen durch Verbesserung bzw. Veränderung der Leistung, die sich an den Anforderungen der Mandanten ausrichtet und die alle Schnittstellen zwischen Mandant und Kanzlei einbezieht, und zum anderen durch eine Steuerung der Erwartungen des Mandanten. Das kann durch ein gezieltes Erwartungsmanagement erreicht werden, das durch einen offenen, kontinuierlichen Dialog mit dem Mandanten und durch Transparenz in der Leistungs- und Honorarpolitik gekennzeichnet ist.

### 3. Den Grundstein legen ...

... durch eine Mandantenbefragung. Tappen Sie nicht länger im Dunkeln, sondern ergreifen Sie die Chance, diejenigen, die über ihren Kanzlei-Erfolg mitbestimmen, als wichtigste primäre Informationsquelle zu nutzen. Ziehen Sie auch in Betracht, ehemalige bzw. „ruhende“ Mandanten mit in die Befragung einzubeziehen, um Gründe für eine „Abwanderung“ zu erfahren. Eine umfassende, vollständige Analyse darf sich nicht nur auf die Messung der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit beschränken, sondern muss ebenfalls eine Ursachenzuschreibung aufzeigen und die Anforderungen ermitteln, die der Mandant an seine Kanzlei hat – heute und in der Zukunft.

Um aussagekräftige Ergebnisse von einer Mandantenzufriedenheitsanalyse zu erhalten, die zu praktikablen Handlungsempfehlungen und Maßnahmen führen, sind fundierte Erfahrungen in der empirischen Sozialforschung erforderlich. Externe Dienstleister können die Kanzlei hierbei mit ihrer Methoden-Expertise und Erfahrung optimal und ergebnisorientiert unterstützen.

### 4. Kritische Faktoren managen

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal einer Befragung ist die Neutralität der Untersuchung. Daher bietet es sich an, die Befragung nicht durch interne Mitarbeiter der Kanzlei durchführen zu lassen, sondern durch externe Experten. Ihre Unabhängigkeit gewährleistet eine neutrale Durchführung der Interviews und eine sachliche Beurteilung al-

ler relevanten Ergebnisse. Sie können die Befragung neutral und ohne Vorurteile angehen und in einer überschaubaren, festgelegten Zeit zügig und diskret durchführen. Die Auswertung der Befragung erfolgt anonymisiert, so dass auch eventuelle Bedenken der Mandanten bzgl. einer Identifizierung ihrer Person mit einzelnen Aussagen zerstreut werden können.

Externe Dienstleister verpflichten sich zudem einem ethischen Code, der alle Aspekte des Datenschutzes berücksichtigt. Es werden keinerlei Daten des Mandanten an Dritte weitergegeben. Die Kanzlei kann sich sicher sein, dass ihr „wichtigstes Gut“ geschützt wird.

Insbesondere, wenn es sich bei den Mandanten um große Wirtschaftsunternehmen und Vorstände handelt, spielt der Zeitfaktor für die Befragung eine große Rolle. Die Untersuchung sollte ohne Zeitdruck durchgeführt werden, da die Befragten oftmals unter großem Termindruck stehen. Durch eine Ankündigung der Befragung und offizielle Ermächtigung durch die Kanzlei kann die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung positiv beeinflusst werden. Die Kanzlei signalisiert ihren Mandanten, dass sie auf das Feedback ihrer Mandanten Wert legt und an der Optimierung des Dienstleistungsangebots arbeitet.

### 5. Analyse – Maßnahmen – Erfolg

Letztendlich erfüllt die Messung von Mandantenzufriedenheit aber nur dann ihren Zweck, wenn sie als unmittelbare

Grundlage für die Optimierung der Kanzlei genutzt wird. Die Analyse der Daten liefert ein Bild aus der Sicht ihrer Mandanten und deren Anforderungen an die Kanzlei. Ergibt sich ein eindeutiges Bild oder weichen die Bewertungen einzelner Mandantensegmente stark voneinander ab? Wodurch fühlt sich der Mandant der Kanzlei verpflichtet? Wie hoch ist seine Bereitschaft zur Weiterempfehlung? Wo liegen die Stärken der Kanzlei, wo die Schwächen, die es zu verbessern gilt. Welche Kriterien dominieren? Hier gilt es als Erstes anzusetzen. Die Ergebnisse der Mandantenzufriedenheitsanalyse sollten in konkrete Maßnahmenpläne umgesetzt werden. Dabei ist es wichtig, alle Mitarbeiter der Kanzlei einzubeziehen. Die Ziele, die erreicht werden sollen, müssen für alle Mitarbeitern klar erkennbar sein. Die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele müssen festgelegt werden sowie Verantwortlichkeiten und der Zeitrahmen, in dem die Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Ebenso empfiehlt es sich einen Zeitpunkt zu definieren, zu dem eine Kontrolle der Maßnahmen und der erreichten Veränderungen vorgenommen werden soll. Nur eine regelmäßige Überprüfung der erreichten Ziele gewährleistet einen nachhaltigen Erfolg. Machen Sie die Mandantenbefragung zum festen Instrument der Optimierung und Messung Ihres Kanzleierfolges – „schalten Sie die Ampel auf Grün“.

*– Dipl.-Ökonomin Gabi Baus und  
Dipl.-Ökonom Guido Baus, Solingen –*