

Mandantenorientierung in Berliner Steuerberatungskanzleien

1. Vorwort

Der Beitrag gibt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Mandantenbefragungen, die in Zusammenarbeit mit dem Steuerberaterverband Berlin (RG 1) durchgeführt wurde. An der Mandantenbefragung beteiligten sich 19 Kanzleien [davon 10 Berliner] bzw. 722 Mandanten (inzwischen sind es 25 Kanzleien [davon 15 Berliner] bzw. 1002 Mandanten).

Mandantenbefragungen sind ein wichtiges Instrument des Qualitätsmanagements:

- Die Kanzlei stellt sich auf den Prüfstand.
- Die Mandanten erhalten Gelegenheit, Anerkennung und Kritik zu üben und ihre Vorstellungen einer guten Mandantenbetreuung zu äußern.
- Die Auswertung der Ergebnisse der Mandantenbefragung sowie der Vergleich mit den Ergebnissen anderer Kanzleien (Benchmarking) geben Aufschluß über Defizite und Potentiale der Kanzlei

2. Mandantenzufriedenheit und ihre Auswirkungen

Die durchschnittlichen Zufriedenheitswerte der Mandanten (vgl. Tab. 1) geben Aufschluß darüber, wie der allgemeine Eindruck der Kanzlei auf die Mandanten ist. Für die Auswertung muß beachtet werden:

- Die Mehrzahl der Mandanten ist offensichtlich mit der Arbeit ihrer Kanzleien zufrieden.
- Die vorliegenden Werte sind Durchschnittswerte.
- Nur die Note 1 gilt als Ausdruck einer wirklichen Zufriedenheit der Mandanten.
- Note 2 zeigt zwar eine allgemeine Zufriedenheit an, birgt aber ein gewisses Kompromißpotential

Tabelle 1: Allgemeine Zufriedenheitswerte (19 Kanzleien, 722 Mandanten)

	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5
Gesamtzufriedenheit der Mandanten	29,2 %	57,1 %	12,1 %	1,4 %	0,3 %
Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater	35,7 %	48,1 %	14,6 %	1,0 %	0,6 %
Zufriedenheit mit der fachlichen Betreuung durch die Mitarbeiter	23,3 %	61,5 %	12,6 %	21,1 %	0,4 %
Zufriedenheit mit der Qualität/ Verständlichkeit der Arbeitsergebnisse	40,0 %	49,9 %	8,8 %	1,3 %	0,1 %
Zufriedenheit mit der Bearbeitungszeit der Mandantenaufträge	41,2 %	43,5 %	13,4 %	1,5 %	0,4 %

Die Gesamtzufriedenheit hängt vor allem von der Zufriedenheit mit der Form der Betreuung und von der Zufriedenheit mit der Qualität der Beratung ab. 62,2 % der Mandanten äußerten den Wunsch nach einer besseren Betreuung durch den Steuerberater. Schwerpunkte bilden dabei der Wunsch nach einer aktiven und eigenständigen Betreuung (42,45 %) sowie nach einer persönlicheren Betreuung (21,6 %).

Den Wunsch nach zusätzlichen Beratungsleistungen äußerten 79,2 % der Mandanten. Am meisten wurden Beratungsleistungen zu Steuerspar- und Anlagemöglichkeiten (54,0 %) gewünscht. Reine betriebswirtschaftliche Beratung wurde von 16,6 % der Mandanten, beide Beratungsleistungen im Paket von 29,4 % der Mandanten gewünscht.

Die Ergebnisse der Tabelle 1 beeinflussen auch die Daten zu Treue und Weiterempfehlung (Tabelle 2). Von den Mandanten

- die mit Gesamtnote 1 geurteilt haben, würden 100 % der Kanzlei unbedingt die Treue halten
- die mit Gesamtnote 2 geurteilt haben tragen sich immerhin 22 % bereits mit Wechselgedanken
- die mit Gesamtnote 3 geurteilt haben, trugen sich bereits 80 % mit Wechselgedanken
- die mit Gesamtnote 4 geurteilt haben, 100 % mit Wechselgedanken.

Ähnlich sieht es mit der Weiterempfehlung der Kanzlei aus; nur die Mandanten mit Gesamtnote 1 als Beurteilung würden die Kanzlei immer weiterempfehlen.

Tabelle 2: Auswirkungen der Mandantenzufriedenheit (19 Kanzleien, 722 Mandanten)

	Ja	Nein
Treue zur Kanzlei	78,2 %	21,8 %
Weiterempfehlung der Kanzlei	91,3 %	8,7 %

Die Gewinnung von Neukunden ist ungefähr sechsmal so teuer als einen bisherigen Kunden zu behalten. Die Führung und Organisation der Kanzlei sollte deshalb auf die „Kundenbegeisterung“ ausgerichtet werden.

Kunden sind begeistert, wenn:

- die Dienstleistungen für sie einen praktischen Nutzen haben, weil sie ihren Bedürfnissen entsprechen
- die Produkte/ Dienstleistungen für sie verständlich und nachvollziehbar sind
- mit den Produkten/ Dienstleistungen ergänzende Beratungs- und Serviceleistungen verbunden sind
- sie als Kunden mit ihrer Meinung und Wünschen ernst genommen werden
- sie freundlich behandelt werden
- sie in ihrer Kanzlei ein angenehmes Betriebsklima vorfinden.

Am Beispiel der Firmengröße (vgl. Tabelle 3) wird deutlich, daß in Abhängigkeit von der Mandantenstruktur unterschiedliche Wünsche bestehen:

- Freiberufler wollen regelmäßiger
- Industriebetriebe aktiver
- Handel- und Gewerbetreibende persönlicher betreut werden
- „Kleine“ Selbständige haben eher Bedarf an Steuerspar- und Anlagemöglichkeiten
- mittelgroße (ggf. expandierende) Firmen möchten verstärkt betriebswirtschaftlich beraten werden
- große Firmen hätten überwiegend gern ein Beratungspaket aus Steuersparmodellen und Betriebsgestaltungsmodellen.

Tabelle 3: Schwerpunkte des Wunsches zusätzlicher Beratungsinhalte in Abhängigkeit von der Größe der Mandanten (19 Kanzleien, 722 Mandanten)

	Nur Steuerspar- und Anlagemodelle	Nur betriebswirtschaftliche Beratung	Gesamtpaket
0 - 1 Mitarbeiter	64 %	11 %	25 %
2 -3 Mitarbeiter	60 %	14 %	25 %
4 -14 Mitarbeiter	43 %	25 %	34 %
15 - 30 Mitarbeiter	43 %	21 %	35 %
> 30 Mitarbeiter	34 %	20 %	41 %

Die Erfassung der Mandantenbedürfnisse ist wichtig, damit man:

1. differenzierte Leistungsangebote machen kann und nicht alle Mandanten über einen Leisten schlägt und
2. es zu klaren Verhältnissen zwischen Steuerberater und Mandant kommt, was die Auftragserteilung betrifft bzw. was die potentielle Erfüllung von Mandantenerwartungen anbelangt.

Aufgrund der Verschiedenheit der Wünsche und Erwartungen beim Mandanten ist es günstig, wenn die Kanzlei ein Leitbild und eine Leistungsangebot der Kanzlei erarbeitet

Der Mandant kann sich informieren, wie die Kanzlei arbeitet, wie die einzelnen Aufträge zusammenhängen, welche Leistungen und Service er von seiner Kanzlei erwarten kann. Dieser Leistungskatalog sollte mit jedem Mandanten besprochen werden.

Aus den Tabellen 3 und 4 wird erkennbar, daß die Zahlungsbereitschaft für zusätzliche Beratungsleistungen von der Gesamtzufriedenheit der Mandanten geprägt wird.

Tabelle 3: Zahlungsbereitschaft und Gesamtzufriedenheit (19 Kanzleien, 722 Mandanten)

	Note 1	Note 2	Note 3	Note 4	Note 5
Zahlungsbereitschaft	64 %	51 %	48 %	30 %	-
Keine Zahlungsbereitschaft	36 %	49 %	52 %	70 %	100 %

Tabelle 4: Zahlungsbereitschaft und Zufriedenheit mit Betreuungsform und Beratungsangebot

	Zahlungsbereitschaft
Zufriedenheit mit Form der Betreuung	61%
Zufriedenheit mit Beratungsangebot	69 %

3. Arbeitsorganisation aus Mandantensicht

Auf der Grundlage von Interviews mit Mitarbeitern und einzelnen Mandanten haben sich folgende Aspekte als relevant für die Beziehung zwischen Kanzlei und Mandant herausgestellt:

- Mandant hat einen genauen Ansprechpartner,
- der für ihn alle Aufträge bearbeitet (integrative Auftragsbearbeitung),
- der einen kompetenter Vertreter hat,
- der den Mandanten vor Ort gelegentlich besucht,
- der an den Abschlußgesprächen teilnimmt,
- der gegenüber dem Mandanten selbständig handelt (Termine vereinbaren, Unterlagen abstimmen, Auskünfte erteilen, Probleme ergreifen, Ergebnisse besprechen).

Die Frage ist, ob diese Aspekte einer guten Mandantenbetreuung, auch von den Mandanten gewünscht werden und wo es aus Mandantensicht Defizite gibt, die bei der Gestaltung der Kanzlei Berücksichtigung finden sollten. Die Tabellen 5 und 6 zeigen Wünsche und Erfüllungsgrade aus Mandantensicht:

Tabelle 5: Organisatorische Sachverhalte der Kanzlei: Wunsch und Erfüllung (19 Kanzleien)

	Wunsch	Ist
Genauer Ansprechpartner	94,7 %	93,8 %
Ein Bearbeiter für alle Aufträge	78,3 %	66,8 %
Kompetenter Vertreter	83,5 %	64,1 %
Besuch des Mandanten vor Ort	58,3 %	35,7 %
Beteiligung der Mitarbeiter am Abschlußgespräch	78,4 %	49,4 %

Tabelle 6: Mitarbeiter der Kanzlei: Wunsch und Erfüllung (19 Kanzleien)

	Wunsch	Ist
Selbständig Termine vereinbaren	73,2 %	63,4 %
Selbständig Unterlagen abstimmen	95,1 %	75,5 %
Selbständig Auskünfte erteilen	95,5 %	64,3 %
Selbständig Probleme aufzeigen	95,8 %	53,4 %
Selbständig Ergebnisse besprechen	87,8 %	53,1 %

Tabelle 7 zeigt als ein Beispiel die Beziehung zwischen der Gesamtzufriedenheit und der Zufriedenheit mit der fachlichen Beratung durch den Steuerberater im Vergleich der Steuerberatungskanzleien (unterstrichene Kanzleien > 10 Mitarbeiter). Die Kanzleien, bei denen die oben genannten Aspekte weitgehend erfüllt sind, werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *gut* beurteilt (rechts oben). Die Kanzleien, bei denen diese Aspekte weitgehend *nicht* erfüllt sind, werden von ihren Mandanten im Vergleich überdurchschnittlich *schlecht* beurteilt (links unten); hier muß etwas getan werden! Viele Kanzleien befinden sich im mittleren Bereich und weisen Gestaltungspotentiale für organisatorische Verbesserungen auf.

Es fällt auf, daß insbesondere bei den mittleren und größeren Kanzleien die Zufriedenheit mit der Beratung durch den Steuerberater geringer ausfällt.

Tabelle 7: Vergleich von 25 Steuerberatungskanzleien hinsichtlich durchschnittlicher Mandantenzufriedenheitswerte (Auswahl)

Gesamtzufriedenheit (1... Min, 8...Max)

8						K15		K4, K9
7							K17	
6						K7, K22		
5			K18	K8	K3	K19		
4			K10	K23	K6, K11, K14, K23			
3		K24	K2, K13, K25		K1, K20			
2		K16	K5					
1	K12	K21						
	1	2	3	4	5	6	7	8

Fachliche Beratung durch den Steuerberater (1...Min, 8...Max)

Erfolgreiche Kanzleien, die sich im Kanzleivergleich in der rechten oberen Ecke befinden, sind durch eine moderne Arbeitsorganisation und Personalführung gekennzeichnet, die gleichermaßen mandanten – und mitarbeiterorientiert ist; in der Regel wird eine lebendige Kooperation (Teamarbeit) und eine effektive Kommunikation betrieben und auf ein umfassendes, aktives Qualitätsmanagement gesetzt.

Dafür stehen Aspekte wie:

- systematische Planung und Controlling der Kanzleiarbeit (Zielvorgaben, Prüfung und Bilanzierung der eigenen Arbeit)
- Einsatz von Planungshilfsmitteln (z.B. Plantafeln, Checklisten)
- integrative Auftragsbearbeitung für einen Mandantenstamm
- Spielraum bei der Mandantenbetreuung
- regelmäßige Arbeitsberatungen
- Teamarbeit
- Teilnahme der Mitarbeiter an den Abschlußgesprächen
- Beteiligung der Mitarbeiter an der Gestaltung der Kanzleiarbeit
- interne Weiterbildung.

In den aus Mandantensicht erfolgreichen Kanzleien zeigen sich die Steuerberater überwiegend zufrieden mit der Kanzleiarbeit und mit ihren Mitarbeitern. Auch die Mitarbeiter beurteilen ihre Arbeit eher positiv und verfügen über eine bessere psychische Gesundheit.

4. Zusammenfassung

Die Steuerberatungskanzleien stehen in einem zunehmenden harten Wettbewerb untereinander. Der Markt für Steuerberater verändert sich vom Nachfragemarkt zum Anbietermarkt. Die Mandanten stellen infolge ihres eigenen zunehmenden Wettbewerbs auch höhere Anforderungen an die Steuerberatungskanzlei hinsichtlich Qualität, Bearbeitungszeit und Service. Die Grundlage für den Kanzleierfolg liegt in der Rundumbetreuung der Mandanten. Jede Kanzlei sollte sich regelmäßig fragen, wo stehen wir, wo wollen wir hin, was ist dafür zu tun? Die Beantwortung dieser Fragen ist Zukunftssicherung.

Information und Beratung:

Dipl.-Ing. Perry Jordan, Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation

F.-C. –Weiskopf-Platz 9, 01187 Dresden, Tel./ Fax: (0351) 4 76 78 15