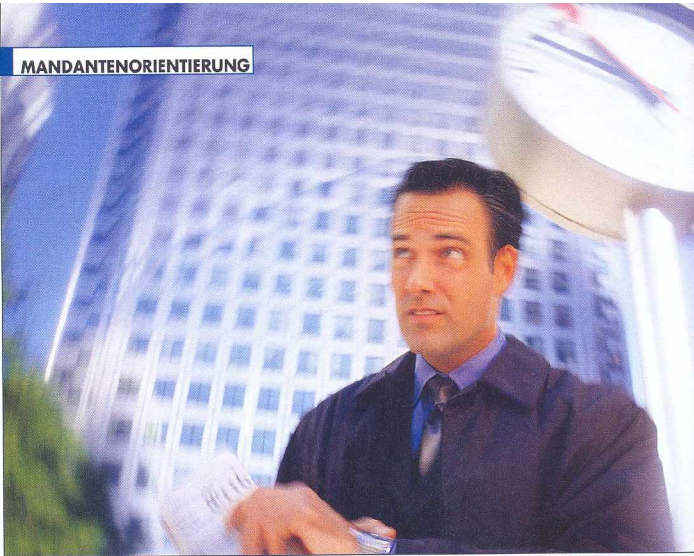


Wird Kritik an den Bearbeitungszeiten geäußert, nehmen die Mandanten in der Regel auch Abstimms- und Informationsverluste in der Kanzlei wahr.



## Den Mandantenanforderungen täglich gerecht werden

Nach einer Mandantenzufriedenheitsbefragung stellt sich für Kanzleien die Frage, was sie mit den Ergebnissen anfangen sollen. Idealtypisch beschreibt dies unser Autor, der zahlreiche Kanzleien in Fragen der Mandantenorientierung beraten hat.

■ Wenn Mandanten sich beschweren, dann bezieht sich das nur zu einem Drittel auf die Dienstleistung selbst. In zwei Drittel aller Fälle ist es die Art und Weise der Betreuung, die sie dazu veranlasst, ihren Unmut zu äußern. Wer daher Qualität in der Kanzlei dauerhaft sichern will, sollte vor allem auf die kommunikative Beziehung mit dem Mandanten und den Service achten. Die Qualität der Dienstleistung setzen Mandanten gerade bei äußerlich kaum unterscheidbaren Beratungsleistungen ohnehin voraus. Sie beurteilen die Kanzlei beinahe ausschließlich danach, ob die Dienstleistung termingerecht erbracht und das PreisLeistungs-Verhältnis als gerecht empfunden

wird. Zeichnet sich die Kanzlei zudem durch Originalität, bedarfsgerechte Beratung, Verständlichkeit und Aufgeschlossenheit aus, fühlen sie sich rundum gut beraten. Dazu gehören Zwischen- und Abschlussbesprechungen und ein stärkeres Aufgreifen von steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Problemen. Oft haben Mandanten dann auch den Wunsch nach ergänzenden Beratungsleistungen wie betrieblichem Controlling und vorausschauender Unternehmensplanung. Um diese Mandantenwünsche in der täglichen Arbeit nicht nur zufällig oder manchmal zu erfüllen, braucht die Kanzlei ein Managementsystem. Dieses muss das Planen, Ausführen, Prüfen und Kor-

rigieren jedes Abschnitts des Arbeitsprozesses beinhalten. Eine Möglichkeit dafür bietet ein Qualitätsmanagementsystem. Die im Regelwerk DIN EN ISO 9000 enthaltenen Kriterien dafür beziehen sich aber fast ausschließlich auf die Prozesse der Leistungserbringung. Das Qualitätszertifikat bescheinigt der Kanzlei zwar, dass sie permanent in der Lage ist, die angebotenen Dienstleistungen zu erfüllen. Es bescheinigt ihr aber keineswegs, dass die angebotenen Dienstleistungen auch den Mandantenerwartungen entsprechen. Wichtig dafür sind Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei. Eine regelmäßige Kommunikation der mit einem Mandat befassten Berater und Mit-

### Die Quellen der Mandantenzufriedenheit



arbeiter in Bezug auf dieses Mandat und eine Teamorganisation sind die Voraussetzung. Darauf lässt sich dann ein System zur Erfüllung der Mandantenerwartungen aufbauen, wenn man den Mandanten zum Ausgangspunkt und Ziel aller Überlegungen bei der Ausrichtung der Kanzlei macht.

### Der Mandant muss das Maß aller Dinge sein ...

Die Arbeit der Kanzlei ist aus Mandantensicht insgesamt durch Mandantennähe, Zuverlässigkeit und Sachkompetenz geprägt, wenn sie proaktiv, persönlich und mit guter Kenntnis der Mandantenverhältnisse erfolgt. Beratungs- und Abschlussgespräche werden zufriedenstellend vorbereitet und auch so durchgeführt. Eine Mandantenbetreuung und -beratung auf einem solchen hohen Niveau ist eine gute Ausgangsposition für die weitere Entwicklung. Die Voraussetzung dafür ist, sich auf die individuelle Situation der Mandanten einzustellen. Denn diese stellen vor allem aufgrund ihres eigenen zunehmenden Wettbewerbs höhere Anforderungen an die Kanzlei hinsichtlich Qualität, Bearbeitungszeit, Service und Branchenbezug. Mandantenorientierung bedeutet

dann auch die Befriedigung der Ansprüche, die die berufliche Tätigkeit und die persönlichen Verhältnisse betreffen. Das verlangt eine umfassende und kompetente Beratung mit individuellen Problemlösungen. Der Steuerberater muss in der Lage sein, eigenständig die Chancen und Risiken des Mandantenunternehmens herauszuarbeiten und den Mandanten aktiv und unaufgefordert unmittelbar darüber zu informieren. Hier sind Flexibilität und Wachsamkeit gefragt. Denn die Mandantenanforderungen ändern sich.

Grundlage für die notwendige Flexibilität ist die Kenntnis der eigenen Kanzlei: Welche Aufträge sind zu bearbeiten? Welche Aufgaben ergeben sich daraus, mit welcher Technik soll die Aufgabenerfüllung unterstützt werden? Wie erfolgt die Auftragsannahme, das Auftragsmanagement, die Auftragsbearbeitung, das Auftragscontrolling? In welcher Weise greifen die Tätigkeiten ineinander? Wie sind diese Tätigkeiten beschaffen? Wie sehen die Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Mandanten aus? Welche Punkte im Arbeitsprozess sind qualitätsrelevant, wo und warum können Störungen und Fehler auftreten?

Die beste Strategie nützt dann nichts, wenn die Kanzlei nicht über entsprechend qualifizierte und motivierte Mitarbeiter verfügt. Denn die Gestaltung von optimalen Arbeitsabläufen und ein kundengerechtes Beratungs- und Dienstleistungsangebot sind zwar die wichtigste Voraussetzung für zufriedene Mandanten, aber noch nicht ausreichend. Nur motivierte und qualifizierte Mitarbeiter können die betrieblichen Abläufe beherrschen, flexibel beeinflussen, innovativ weiterentwickeln – und damit den Mandanten zufrieden stellen. Voraussetzung für Motivation, Qualifikation und Gesundheit der Mitarbeiter ist die Güte der Arbeitstätigkeiten selbst. Das bedeutet, dass Mandanten und Mitarbeiter Befriedigung aus derselben Quelle ziehen: aus gut gestellten Arbeitsprozessen und Arbeitsinhalten [siehe

Infografik]. Kanzleien, die wirtschaftlich und innovativ arbeiten, bieten ihren Mitarbeitern entwicklungsförderliche Arbeitsverhältnisse, die eine Identifikation mit der Arbeit und ein Beanspruchungsgleichgewicht in der Arbeit ermöglichen, statt Distanzierung von der Arbeit und Erschöpfung durch die Arbeit hervorzurufen.

### ... doch dafür müssen die Mitarbeiter zufrieden sein.

Die Mitarbeiter sollten über eine entsprechende Aufgaben- und Verantwortungsübertragung stärker in die Mandantenbetreuung eingebunden werden. Die Teilnahme an Abschlussbesprechungen, der Mandantenbesuch vor Ort und die interne Weiterbildung sind dabei als Mittel zur Steigerung der Mitarbeiterkompetenz zu erwägen.

Benchmarkings zeigen, dass attraktive Kanzleien mit einer hohen Kundenzufriedenheit sich durch eine hohe Mandanten- und Mitarbeiterorientierung aller betrieblichen Prozesse auszeichnen. Kanzleien mit einer hohen Kundenzufriedenheit haben dagegen Abstimmungs- und Informationsverluste.

Perry Jordan

### Dipl.-Ing. Perry Jordan

ist Inhaber der Firma Perry Jordan Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation, Dresden.

Er bietet vornehmlich Beratungsleistungen zur kundentorientierten Unternehmensgestaltung, zum Qualitätsmanagement und zur Organisationsentwicklung an und ist Spezialist für Kunden- und Mitarbeiterbefragungen und Organisationsanalysen. [perry.jordan@sz-online.de](mailto:perry.jordan@sz-online.de) [www.perry-jordan.de](http://www.perry-jordan.de)



Zur Person