

Nach Leistung abrechnen

Keine Frage, in den vergangenen Jahren sind die Mandanten zunehmend anspruchsvoller und preissensibler geworden. Was für viele Steuerberater hingegen neu ist, ist der verstärkte Wunsch der Klienten nach Honorarangeboten vor Beginn der Beratung und nach Fixpreisvereinbarungen. WP/STB GUNTHER HÜBNER



Der Steuerberater sollte seinem Mandanten bereits vor der Beratung die genaue Honorarhöhe mitteilen.

Eines ist klar: Mandanten wollen nicht für die Arbeitsstunden bezahlen, die der Steuerberater investiert – sie sind eher bereit, Beratungsergebnisse zu honorieren. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs bietet eine aktive Auseinandersetzung zwischen Steuerberater und Mandanten in der Frage der Honorarhöhe deswegen auch einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitbewerbern. Künftig wird die Auseinandersetzung mit dem

Thema Honorargestaltung sogar Pflicht für zukunftsorientierte Kanzleien werden. Zweifellos hatten Steuerberater bisher einen Vorteil, denn sie profitierten von einem „Verkäufermarkt“: Mandanten waren bereit, die vorgegebene Abrechnungsform – Berechnung nach Zeitaufwand – hinzunehmen, da es keine Alternative gab.

Interessensunterschied bei Mandant und Steuerberater

Stichwort Zeitverrechnung. Hier zeigt sich, dass Mandant und Steuerberater gegensätzliche Interessen haben: Der Mandant möchte korrekte und effiziente Arbeit, gute Ideen sowie aktive Beratung haben. Was will dagegen der Steuerberater? Er möchte seinen Zeitaufwand verrechnen. Er hat es auch nicht anders gelernt, als – möglichst viele – Stunden zu „verkaufen“.

Je stärker der Steuerberater aber die Verrechnung nach Stunden als Rechtfertigung für die Honorarhöhe heranzieht, desto kritischer wird der Mandant und hinterfragt sie. Eines zeigt nämlich die Erfahrung: Mandanten verbinden „mehr Zeit“ nicht automatisch mit „mehr Wert“.

Die Verrechnung nach Zeit hat zweifellos

KLIENTINGESPRÄCHE

Klären Sie, was der Mandant von Ihnen erwartet

Folgende Tipps sollen Steuerberatern helfen, mit den Erwartungen der Mandanten noch besser umzugehen:

1. Konzentrieren Sie sich nicht auf Anstrengungen, sondern auf Ergebnisse
2. Betonen Sie nicht die Merkmale der Dienstleistung, sondern deren Nutzen
3. Behandeln Sie Mandanten nicht gleich, sondern individuell
4. Konzentrieren Sie sich nicht darauf, was Sie verkaufen wollen, sondern darauf was der Mandant kaufen will
5. Finden Sie heraus, was der Mandant am meisten schätzt
6. Konzentrieren Sie sich nicht darauf, was Sie und wie Sie etwas tun, sondern darauf, was der Mandant damit anfangen kann
7. Falls die Erwartungen des Mandanten unrealistisch sind, klären Sie ihn darüber auf oder verzichten Sie auf den Auftrag
8. Teilen Sie die Erwartungen des Mandanten auch allen Mitarbeitern in der Kanzlei mit, die mit diesem Mandanten zu tun haben
9. Arbeiten Sie laufend daran, die Erwartungen des Mandanten zu übertreffen
10. Holen Sie sich regelmäßig eine Rückmeldung vom Mandanten:
 - Wie zufrieden sind Sie mit uns?
 - Was können wir noch besser machen?

den Vorteil, das Risiko auf den Mandanten zu übertragen. Für den Steuerberater ist dies ziemlich komfortabel.

Dieser Vorteil ist aber relativ klein verglichen mit den Chancen, die sich bieten, wenn Steuerberater ihren Mandanten dieses Risiko durch eine feste Honorarvereinbarung im Vorhinein abnehmen. Im Gegenzug können Steuerberater eine entsprechende Risikoprämie verlangen. Wie hoch diese ist, lässt sich nicht eindeutig voraussagen. Mandanten sind aber in der Regel bereit, ein höheres Honorar zu akzeptieren, wenn sie die Sicherheit haben, dass eine bestimmte Leistung ein vorab vereinbartes Honorar keinesfalls überschreiten wird. Das ist zum Beispiel auch der Grund, warum bei einem Bankkredit der feste Zinssatz immer höher ist als der variable.

Zur festen Honorarvereinbarung im Vorhinein gehört in jedem Fall ein strukturiertes Dienstleistungsangebot. Damit weiß der Mandant genau, was die Dienstleistung umfasst. Entstehende Zusatzleistungen lassen sich damit möglicherweise gesondert und ohne böse Überraschungen abrechnen.

Mandantenorientierung schließt Zeitverrechnung aus

Kurzum: Eine ernst gemeinte Mandantenorientierung schließt eine Verrechnung nach Zeit eigentlich aus. Aus Sicht des Klienten wird das Risiko auf ihn übertragen, ist ungerecht und lässt ihn in Hinblick auf die Kosten im Ungewissen. Steigende Unzufriedenheit ist die Folge. Dies ist einer der Gründe warum heute so viele Mandanten ihren Steuerberater wechseln wie nie zuvor.

Aber wie lässt sich Zufriedenheit messen? Zufriedenheit hängt von zwei Faktoren ab: Einerseits von den Erwartungen des Mandanten, andererseits von der tatsächlich erlebten Leistung. Jeder Klient hat andere Erwartungen, die das Ergebnis einer Fülle unterschiedlicher Einflussgrößen sind. All diese Erwartungen nicht zu hinterfragen, reduziert die Chance auf ein Minimum, den Mandanten hundertprozentig zufrieden zu stellen. Letztlich verringert dies aber auch das Honorar. Je zufriedener aber der Mandant ist, desto größer ist die Bereitschaft, ein höheres Honorar zu bezahlen.

Um die Erwartungen der einzelnen Mandanten kennen zu lernen, bietet sich ein persönliches Gespräch an. Der ideale Zeitpunkt für solche „Erwartungsgespräche“ ist der Herbst, denn Fixhonorarvereinbarungen werden üblicherweise für ein ganzes Kalenderjahr getroffen. Allerdings kann auch zu jedem anderen Zeitpunkt dieses Gespräch beim Mandanten, in der eigenen Kanzlei oder an einem neutralen Ort stattfinden.

Fülle von Themen bietet sich an

Aus der Analyse der individuellen Situa-



AUTOR

WP/StB Gunther Hübner

ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator und Coach. Gemeinsam mit seinem Bruder Klaus gründete er die Kanzlei Hübner & Hübner in Wien, die heute zehn Partner und 130 Mitarbeiter umfasst. Gunther Hübner berät Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien in Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management.
E-Mail: hiq@huebner.at, www.huebner.at

tion des Mandanten ergeben sich so gut wie immer offene Punkte. Sei es die Finanzierungssituation, eine bevorstehende Übergabe, rückläufige Umsätze, starkes Wachstum oder rechtliche Angelegenheiten. Es gibt eine Fülle von möglichen Themen. Daneben wird sicher auch beim derzeitigen Leistungsumfang der Kanzlei das eine oder andere zu ändern sein. Also hätte der Steuerberater eine Reihe von Punkten, die er mit dem Mandanten klären könnte. Folgende, allgemeine Fragen können dabei hilfreich sein:

- Was erwarten Sie von uns?
- Was sind Ihre derzeit größten Probleme?
- Was lässt Sie nicht schlafen?
- Wodurch können wir Sie am besten unterstützen?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn die dringendsten Probleme gelöst wären?
- Welche weiteren Schritte planen Sie mit Ihrem Unternehmen?
- Wenn der Preis keine Rolle spielen würde, was würden Sie sich vom 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?

- Wie würden Sie es beurteilen, wenn wir bei einer internen Besprechung Ihres Unternehmens teilnehmen?
- Können unsere Mitarbeiter Ihr Unternehmen kennen lernen?
- Welche Branchenzeitungen lesen Sie?
- Welche Seminare besuchen Sie?
- Ist es für uns möglich, diese gemeinsam mit Ihnen zu besuchen?

Allgemeine und individuelle Fragen an den Mandanten helfen dem Steuerberater dabei herauszufinden, welche Erwartungen der Klient an die Kanzlei hat. Allein die Umsetzung der Antworten führt beim Steuerberater zu mehr Wert in Hinblick auf

seine angebotenen Dienstleistungen.

Ein dosiertes Wechselspiel aus gekonnt fragen und zuhören entscheidet darüber, ob der Steuerberater das Ziel erreicht, möglichst viel über die Erwartungen des Mandanten zu erfahren. In dieser Gesprächssituation reicht es aus, wenn der Mandant erkennt, dass die Arbeit des Steuerberaters für ihn wertvoll ist – ob für seine Unternehmensentwicklung oder die Vermögenssituation.

Steuerberater erfährt mehr über den Mandanten

Mit diesen Fragen erhalten Steuerberater auch einen ersten Eindruck davon, ob der Mandant eher preisbewusst ist oder ob er höchste Servicequalität schätzt. Folglich ist es anhand der gewonnen Erkenntnisse leichter, dem Mandanten auf Grundlage des strukturierten Dienstleistungsangebots das für ihn passende Paket zu schnüren. Hier noch ein Tipp: Wer in einem Gespräch viel redet, dominiert das Gespräch, wer viel fragt führt es.

Wenn der Steuerberater am Ende des Gesprächs – auf Grundlage der Mandantenerwartungen und des strukturierten Dienstleistungsangebots – dem Klienten das Honorar nennen kann, hat er das

Idealziel erreicht. Es ist aber nicht unbedingt notwendig, mit dem Mandanten schon in dieser Phase die Höhe des Honorars zu besprechen.

Honorarhöhe in den folgenden Tagen unterbreiten

In den ersten Gesprächen, bei denen der Steuerberater noch nicht so viel Routine hat, aber auch in Gesprächen mit größeren Mandanten, bietet es sich an, die Höhe des Honorars noch nicht gleich bekannt zu geben. Statt dessen sollte sich der Steuerberater beim Mandanten für das Gespräch bedanken und ihm vorschlagen, für ihn in den folgenden Tagen einen Honorarvorschlag auszuarbeiten.

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

- Beim Thema Honorar selbst aktiv zu werden, ist besser, als auf die Initiative des Mandanten zu warten. Ist Letzteres der Fall, gerät der Steuerberater in eine Verteidigungsposition, in der er das Honorar rechtfertigen muss.
- Beschwert sich der Mandant im Gespräch, hat der Steuerberater die Chance, diese Beschwerde in eine positive Erfahrung umzuwandeln. Untersuchungen zeigen, dass sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Mandanten beschwert. Allein die Möglichkeit, sich zu beschweren, führt hingegen zu einer höheren Mandantentreue.
- Mandantengespräche bieten die Chance, zusätzliche Dienstleistungen anzubieten.
- Im Gespräch ergibt sich die Gelegenheit, über den Wert der Steuerberaterdienstleistungen zu sprechen. Damit hat der Mandant auch die Chance, sich des Nutzens der Steuerberaterarbeit bewusst zu werden.
- Auch wenn sich durch ein Gespräch das Honorar nicht immer verbessern lässt, so ist dies eine Möglichkeit, die Mandantenbeziehung zu verbessern. Die Klienten werden sich dafür bedanken, dass sich der Steuerberater für ein Gespräch Zeit genommen und sich mit ihrer Situation auseinandergesetzt hat.
- Mit der Honorarvereinbarung im Anschluss an das Gespräch fixiert der Steuerberater das Honorar für ein Jahr

BUCHTIPP

„Honorargestaltung“

von WP/StB Gunther Hübner und StB Stefan Lami; Manz Verlag, Wien; 2005; 248 Seiten; 59 Euro

Das Modell einer „Honorarvereinbarung nach Wert im Vorhinein“ verspricht eine bessere Erfüllung der Mandantenerwartungen, angemessene Preise und somit zufriedener Klienten. Die beiden Autoren stellen diese neue Denkweise vor und erläutern in diesem Buch praxisgerecht, wie Steuerberater die Erwartungen ihrer Klienten klären und übertreffen können, die Preisfindung optimieren und ihre Dienstleistungsangebote strukturieren können.



und reduziert dadurch die sonst entstehenden Rückfragen.

Auch wenn in einem Erwartungs- oder Honorargespräch der Leistungsumfang äußerst detailliert abgesteckt wurde, kommt es immer wieder zu Änderungen: Zum einen können sich während des Jahres Zusatzaufträge ergeben, zum anderen kann sich das bestehende Leistungsspektrum ändern (Änderungsauftrag).

Befürchtungen der Kollegen ungerechtfertigt

Eine Befürchtung von Kollegen ist die, dass der Mandant seinen Berater während des Jahres mit weiteren Aufgaben betrauen könnte. An sich kein Grund zur Aufregung. Doch die Zweifler denken, dass die Klienten davon ausgehen könnten,

diese zusätzlichen Aufträge seien bereits mit dem Fixhonorar abgegolten. Folglich würden die vereinbarten Honorare nicht mehr ausreichen.

Solchen Befürchtungen lässt sich allerdings durch den Einsatz der Instrumente „Zusatzauftrag“ und „Änderungsauftrag“ entgegenwirken. Gleichzeitig kann dies sogar zu positiven Effekten für die Kanzlei führen. Der Grund dafür liegt darin, dass in der Honorarvereinbarung üblicherweise die Standarddienstleistungen definiert sind, die sich preislich am unteren Ende der Angebotspalette befinden. Zusatz- und Änderungsaufträge hingegen, sind meist im mittleren oder im oberen Bereich des Preissegments angesiedelt. Sie bieten daher einen guten Ansatzpunkt für die Wertverrechnung.

Honorarvereinbarung allen Mitarbeitern mitteilen

Wesentliche Voraussetzung für den Einsatz von Zusatz- und Änderungsaufträgen ist, dass der Steuerberater alle beteiligten Mitarbeiter über die jeweiligen Honorarvereinbarungen möglichst frühzeitig in Kenntnis setzt. Nur so können auch sie das Potenzial für entsprechende zusätzliche Mandantaufträge rechtzeitig erkennen. Analog zu normalen Beratungsaufträgen wäre es somit auch günstig, bereits im Vorhinein den Preis für das Honorar festzulegen.

Bei kleineren Zusatz- und Änderungsaufträgen wird es im Kanzleialltag wahrscheinlich ausreichen, dem Mandanten per E-Mail oder Fax die Änderung mitzuteilen. Bei größeren Änderungen ist es allerdings empfehlenswert, sich den entsprechenden Auftrag schriftlich vom Klienten bestätigen zu lassen. Eines muss in diesem Zusammenhang auch klar sein: Der Abschluss von Zusatz- und Änderungsaufträgen führt dazu, dass die Verantwortung immer beim Steuerberater oder aber bei den Kanzleimitarbeitern liegt.

Steuerberater sollten jeweils im Einzelfall entscheiden, ob die zusätzlichen Arbeiten ein weiteres Honorar rechtfertigen oder nicht. Schließlich gibt es keine exakte Regel dafür, ab wann ein Zusatz- oder ein Änderungsauftrag beginnt. Eines gilt allerdings grundsätzlich: Jede Vereinbarung im Vorhinein ist tausendmal besser als eine Rechtfertigung im Nachhinein. 