

Autorin: Barbara Röttgers
Beratung: StB RA Dr. Hans-Jörg Fischer
Lesezeit: 8 Min.

Freundlich, aber **bestimmt**: Rhetorik der Honorarerhöhung

Schwieriges Mandantengespräch: Wie Sie Ihre Forderung nach einem höheren Honorar geschickt durchsetzen



Qualität hat ihren Preis – das gilt insbesondere für komplexe Dienstleistungen wie die Steuerberatung. Doch gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es nicht einfach, beim Mandanten eine Honorarerhöhung durchzusetzen. Deshalb gilt es, rhetorisch geschickt vorzugehen: Mit einer guten Vorbereitung, den richtigen Argumenten und einer cleveren Gesprächsstrategie erhöhen Sie Ihre Chancen, das zu bekommen, was Sie verdient haben.

Mehr Honorar zu fordern, das empfinden viele Steuerberater seit jeher als schwere Aufgabe. Das gilt heute umso mehr, weil auch zahlreiche Klienten in wirtschaftlich schwieriger Lage sind – und wer wüsste das nicht besser als die sie betreuenden Berater. Doch wer viel für einen Mandanten leistet, hat auch viel verdient. Und jede Kanzlei kennt ihre „Problemfälle“, bei denen das Honorar nicht ausreicht, die Kosten des Auftrags zu decken. Sei es, dass die mit dem Mandat verbundene Arbeit unterschätzt wurde, dass viele nicht verrechenbare Zusatzaufgaben

Kündigen Sie im Geiste

Wählen Sie für Ihr erstes Honoraranpassungsgespräch einen eher kleinen Klienten aus, der für den Fortbestand Ihrer Kanzlei nicht unbedingt wichtig ist. Er ist der ideale Kandidat zum Üben, denn nun: Kündigen Sie diesem Klienten im Geiste. Hintergrund: Mit der Vorstellung, dass Sie auf ein Mandat notfalls auch verzichten können, falls es Ihnen nicht gelingt, ein höheres Honorar durchzusetzen, werden alle weiteren Schritte um einiges leichter.

entstehen (von der telefonischen Intensiv-Beratung bis zum Sortieren von Belegen) – oder dass es einfach in den letzten Jahren versäumt wurde, die laufenden Honorare der Entwicklung von Kosten und Inflation anzupassen.

In all diesen Fällen sollten Sie schnellstmöglich aktiv werden: Vereinbaren Sie ein persönliches Gespräch mit den betreffenden Mandanten. „Es ist zu empfehlen, dass das Gespräch beim Klienten stattfindet“, so raten die Honorargestaltungsexperten **Gunther Hübner** und Stefan Lami*. „Es kann aber auch stattfinden, wenn der Klient beispielsweise die Unterlagen für den Jahresabschluss abgibt. Wichtig ist nur, dass Sie

das Gespräch führen, bevor Sie mit einem neuen Auftrag beginnen.“ Und, erste wichtige Rhetorik-Regel: Sprechen Sie im Gespräch mit Mandanten stets von „Honoraranpassung“ statt von „Erhöhung“.

Der richtige Einstieg _____

„Ich muss die Gebühren erhöhen!“ Das ist sicher kein geeigneter Einstieg in ein Honoraranpassungsgespräch, denn es fordert Widerstand geradezu heraus. Aber wie können Sie es besser machen?

Jedes Gespräch benötigt zunächst eine kurze Aufwärmphase. Sie dient dazu, dass die Gesprächspartner sich aufeinander einstellen und in der Situation „ankommen“. Der kurze Small Talk,

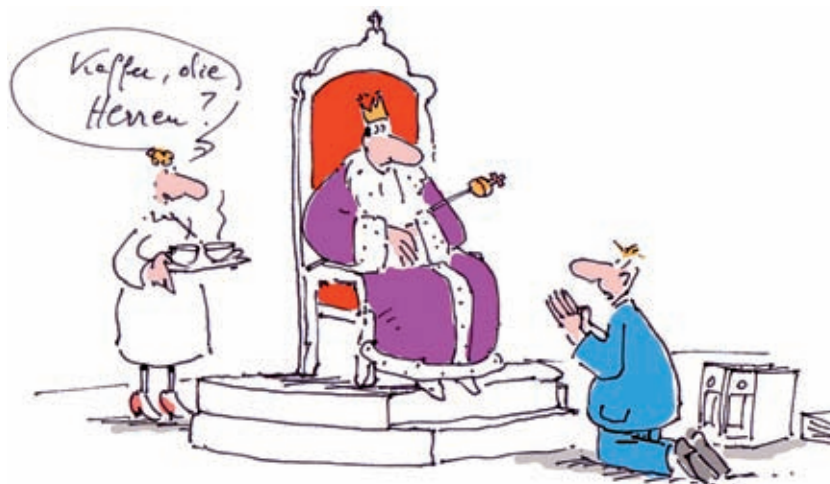
die Frage nach dem Befinden, das Anbieten eines Getränkes gehören dazu. Bei unangenehmen Gesprächen gilt jedoch: Halten Sie die Aufwärmphase so kurz wie möglich. Kommen Sie möglichst schnell – manche Rhetorikexperten raten: spätestens mit dem fünften Satz – zum Kern Ihrer Botschaft.

Achten Sie auch darauf, dass Sie Ihre Botschaft nicht hinter unverbindlichen Floskeln verstecken („Man müsste einmal ...“), sondern konsequent die Ich-Form verwenden. Wenn Sie dann noch rhetorisch geschickt Ihren Gesprächspartner mit seinem Namen ansprechen, klingt das etwa so: „*Herr Müller, ich möchte eine wichtige Angelegenheit mit Ihnen besprechen. Es geht dabei um die Honorarsätze, die ich Ihnen bisher in Rechnung stelle. Diese Sätze habe ich seit mittlerweile sechs Jahren nicht mehr erhöht. Das ist jetzt für mich nicht mehr kostendeckend, und deshalb möchte ich mit Ihnen über eine Honoraranpassung sprechen.*“ So haben Sie den guten Einstieg geschafft. Sie sind nicht mit der Tür ins Haus gefallen, aber es ist klar, dass Sie diesmal über Ihr Geld sprechen wollen.

Gute Vorbereitung ist das A und O _____

Im weiteren Gesprächsverlauf sollten Sie Ihre Behauptungen mit Fakten unterfüttern. Analysieren Sie dazu bereits vorab Ihre Abrechnungen der letzten Jahre und die mit dem Mandat verbundenen Kosten. Je besser Sie sich vorbereitet haben, desto mehr Erfolg werden Sie mit Ihren Forderungen erzielen. Gehen Sie dann mit dem Klienten gemeinsam alle Honorarnoten der

* in ihrem Buch „Honorargestaltung gegen alle Regeln“, Deubner Verlag, 2005



"Der Kunde ist bei uns immer König, wie Sie wissen, aber ..."

► letzten Zeit durch und erläutern Sie, inwiefern die Kosten nicht gedeckt wurden. „Es ist so, dass nahezu kein Klient weiß, dass bei seiner Honorarabrechnung ein Abschlag gemacht wurde bzw. die Kosten nicht gedeckt waren“, beschreiben **Gunther Hübner** und Stefan Lami ihre Erfahrungen.

Wichtig: Streben Sie einen Konsens über Ihre Leistungen und deren Wert für den Klienten an („*Sie erinnern sich? Das hat Ihnen im letzten Jahr 4.000 Euro Steuerersparnis gebracht.*“). Dann kann der Mandant später Ihre Forderung nach mehr Honorar nicht mehr mit einer Abwertung Ihrer Leistungen aushebeln.

Stellen Sie Ihre Forderung —

Nun ist der Zeitpunkt gekommen, an dem Sie die Karten auf den Tisch legen sollten. Stellen Sie Ihre Forderung, und zwar ganz konkret: Nennen Sie eine Zahl („*Vor diesem Hintergrund halte ich eine Honoraranpassung um ... Euro für angemessen*“).

Das bewahrt Sie vor dem Kardinalfehler, den viele Steuerberater an dieser Stelle begehen: Geben Sie keine Spanne („*von ... bis ...*“) an. Denn wer eine Spanne angibt, gibt dem Verhandlungspartner das Gefühl, verloren zu haben, wenn er nicht ganz auf seiner Seite des genannten Bereichs landet.

Und bei Honorargesprächen gleich über eine Untergrenze zu verhandeln, ist sicher nicht die beste Ausgangslage.

Wenn die Zahlen klar genannt wurden, liegen alle Fakten auf dem Tisch. Machen Sie eine Pause und geben Sie Ihrem Klienten die Möglichkeit, auf die für ihn neuen Tatsachen zu reagieren. Mit etwas Glück sagt er: „Das wusste ich bisher gar nicht. Ich nehme an, das bedeutet, dass das Honorar nächstes Jahr um einiges höher sein wird.“ „In diesem Fall versuchen Sie Ihren Freudenschrei zu unterdrücken“, konstatieren trocken **Gunther Hübner** und Stefan Lami. Sie haben so nämlich die besten Aussichten, die von Ihnen gewünschte Honorarerhöhung komplett durchzusetzen.

Clever verhandeln —————

In den meisten Fällen können Sie jedoch nicht davon ausgehen, dass der Mandant so bereitwillig auf Ihre Forderungen eingeht. Stattdessen wird er Gegenargumente und Einwände bringen und versuchen zu verhandeln. Damit Sie sich auch in dieser Situation durchsetzen, finden Sie im Folgenden die häufigsten Einwände nebst der für Sie optimalen Reaktionsmöglichkeiten aufgelistet. Beschäftigen Sie sich vor dem Mandantengespräch damit, dann wird der Widerstand Sie rhetorisch nicht aus der Bahn werfen!

● Einwände, mit denen Sie heutzutage vor allem rechnen müssen, zielen auf die suboptimale wirtschaftliche Situation ab, in der sich viele Klienten befinden. So werden Sie vielleicht als Antwort hören: „Sie kennen doch meine Situation am besten. Ich kann mir einfach kein höheres Honorar für Sie leisten.“ Oder: „Tut mir Leid, aber Sie wissen ja: Wir müssen sparen.“ Zeigen Sie in diesem Fall Verständnis, aber verfolgen Sie auch Ihre Interessen. Argumentieren Sie mit Bezug auf Ihr gemeinsames Ziel, das steuerlich Beste für den Klienten zu erreichen. Etwa so: „*Das ist mir bewusst. Als Ihr Steuerberater trage ich ja auch erfolgreich dazu bei, dass Ihr Unternehmen rund ... Euro im Jahr sparen kann. Sollte das nicht angemessen honoriert werden?*“

● Klienten mit Verhandlungsgeschick werden es dann so versuchen: „Momentan sieht es schlecht aus. Fragen Sie besser im nächsten Jahr noch einmal nach.“ Bleiben Sie auch hier zielstrebig: „*Ich hätte Sie schon früher auf eine Honoraranpassung angesprochen, wollte aber abwarten, bis dieser Jahresabschluss durch ist. Noch länger möchte ich jetzt nicht warten.*“

● Alternativ hören Sie vielleicht auch folgenden Einwand: „Ich kann Ihnen höchstens ... anbieten. Mehr ist beim besten Willen nicht möglich.“ Auch hier haben Sie keine schlechte Aus-

Die Nachbereitung des Gesprächs

Sind Sie mit dem Gesprächsergebnis oder mit Ihrem Verhalten im Gespräch nicht zufrieden, sollten Sie sich noch etwas Zeit für die Nachbereitung nehmen. Mit der folgenden Checkliste können Sie gezielt Ihre Stärken ausbauen und an Ihren Schwächen arbeiten. Gehen Sie das Gespräch noch einmal durch:

- Was von dem, was Sie sich vorgenommen hatten, haben Sie umsetzen können?
- Welche Argumente haben Sie weitergebracht, welche nicht?
- Wo hätten Sie anders reagieren sollen – und wie?
- Was ist Ihnen besonders gut gelungen?

gangsposition. Sie können sich, je nach Höhe des vorgeschlagenen Betrags, zufrieden geben – oder nicht: „Damit wäre ich nicht zufrieden. Aber ich glaube, wir können trotzdem eine Lösung finden.“ Besonders gut stehen Sie jetzt da, wenn Sie vorab mögliche Alternativen entwickelt haben, etwa eine Auflistung von Arbeiten, die der Klient künftig selbst übernehmen kann, oder einen Vorschlag für eine Gebührenstaffelung über zwei oder mehr Jahre.

● Die bisher vorgestellten Einwände bewegen sich im Bereich des fairen Verhandeln. Es gibt aber auch Klienten, die schnell härter argumentieren: „Sie arbeiten eben ineffizient und sollten die Arbeiten eigentlich mit weniger Kosten abwickeln können.“ Oder: „Ein solches Honorar ist wirklich zu hoch. Da wechsele ich lieber zu einem Steuerberater, der weniger verlangt.“ Aggressive Reaktionen, mit denen Sie rechnen müssen.

Bleiben Sie in diesen Fällen ruhig und trennen Sie Person und Sache. Das hilft Ihnen, kritische Aussagen nicht als persönliche Angriffe zu werten. Und: Behalten Sie immer noch ein gutes Argument in der Hinterhand. Das kann beispielsweise der Hinweis auf ein neues

Firmierungskonzept sein, das Sie gerade erarbeiten, inklusive der Vorteile, die Ihr Mandant davon erwarten kann. Verschießen Sie also Ihr Pulver nicht auf einmal, so dass Sie möglichen weiteren Einwänden dieser Art immer noch etwas entgegensetzen haben.

Generell gilt: Entschärfen Sie den Konflikt. Bauen Sie verbale Brücken, indem Sie Gemeinsamkeiten herausstellen („Wir sind uns doch einig über ...“, „Wir haben es doch gemeinsam geschafft, dass ...“) und zusammen mit dem Klienten mögliche Lösungen entwickeln („Welche Lösungsmöglichkeit sehen Sie?“). Denken Sie sich bereits vorab einige Alternativen zum vollen Erhöhungsumfang aus, dann können Sie sich sehr flexibel zeigen.** Im Idealfall bekommen Sie so am Ende das, was Sie gefordert haben – sei es in Form der vollen Erhöhung oder einer etwas geringeren Anpassung plus einiger Zusatzabsprachen.

Damit beide Gesprächspartner Klarheit über sämtliche Vereinbarungen haben, sollten Sie diese zum Abschluss noch einmal gemeinsam durchgehen und auch die konkreten Termine fixieren, zu denen sie in Kraft treten. Ihr Klient wird es zudem sehr schätzen, wenn Sie den vereinbarten Stand der Dinge schriftlich fixieren und ihm in Form eines kurzen Ergebnisprotokolls brieflich zur Verfügung stellen.

Wenn der Klient unnachgiebig bleibt

Doch was tun, wenn der Mandant sich auch nach harter Verhandlung nicht auf Ihre Mindestforderungen einlassen will? **Hübner** und Lami raten: Geben Sie ihm noch eine letzte Chance. Etwa so: „Einen Klienten wie Sie, den ich schon so lange betreue, will ich nicht verlieren. Aber wenn ich weder das Honorar erhöhen kann noch Sie sich imstande sehen, Ihre Unterlagen besser aufzubereiten, bleibt mir nichts anderes übrig.“ Machen Sie hier eine Pause, um herauszufinden, ob Ihr Gegenüber diese Option tatsächlich will. Wenn ja, müssen Sie in den sauren Apfel beißen: „Schade. Dann sollten wir unsere Geschäftsbeziehung hiermit auflösen. Ich hoffe, dass wir trotzdem in Zukunft gut miteinander auskommen werden.“

Mit der hier beschriebenen Rhetorik ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie eine Honoraranpassung durchsetzen. Falls nicht, steht Ihnen hiermit gleichzeitig eine Methode zur Verfügung, die es dem Mandanten nahezu unmöglich macht, Ihnen böse zu sein. Wenn Sie ihm dann noch bei der Suche nach einem neuen Steuerberater helfen – und damit alle Türen für eine mögliche Rückkehr offen lassen –, kann es vorkommen, dass der Klient zurückkehrt. Und das dann sicher zu einem für Sie passenden, höheren Honorar. ■

** Lesehinweis: Einen Artikel zum Thema Strukturiertes Dienstleistungsangebot & Preislisten finden Abonnenten im Heft 5/2006.



"Wir möchten uns nun mit einer kleinen Bitte an Sie wenden..."