



Autor: StB Gunter Hübner
Redaktionelle Betreuung: Till Mansmann
Lesezeit: 9 Min.

Mehr Geld für Ihre Leistung – **treffsichere** Honorarvereinbarungen

Gutes Geld für ordentliche Leistung: Wenn Mandanten schon vorher wissen, was die Leistung kostet, ersparen sich Steuerberater spätere Diskussionen

Die Mandanten werden zunehmend preissensibler und anspruchsvoller. Sie wünschen sich Sicherheit und Transparenz in Honorarfragen, wollen bereits im Vorfeld die genaue Höhe des Honorars wissen und verlangen nach konkreten Angeboten. StB Gunter Hübner rät zu einer flexiblen Taktik: Er unterscheidet zwischen Standardgeschäft und Individualberatung.

Wie können wir unsere eigenen Interessen und die der Mandanten in Einklang bringen? Wie gelingt es uns, uns im Bereich der Honorargestaltung – zum Beispiel durch die Anwendung eines „Honorarkonfigurators“ – von anderen Steuerberatern zu unterscheiden und dabei den Fokus mehr auf den Markt – also die Wünsche unserer Mandanten – zu legen?

Zu genau diesen Fragen möchte ich Ihnen meine Erfahrungen schildern und Ihnen Anhaltspunkte für die Bewältigung der einen oder anderen Herausforderung im Bereich der Honorargestaltung und –durchsetzung geben.

Standardgeschäft und Individualberatung

Ich erkenne in unserem Kanzleialltag immer wieder, wie wichtig es ist, folgende zwei Dienstleistungsgruppen bei der Honorargestaltung zu unterscheiden:

- *abrechnungsorientierten Dienstleistungen (Standardgeschäft)* z.B. Buchhaltung, Lohnverrechnung, Jahresabschluss, Steuerklärungen etc. und
- *wissensorientierten Dienstleistungen (Individualberatung)* z.B. Rechtsformgestaltung, Übergabekonzepte, Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe, Finanzierungsberatung etc.

Was bei der Erstellung eines Honorarkonzepts für eine Gruppe von Dienstleistungen zielführend ist, lässt sich in der anderen Gruppe gerade nicht umsetzen. Es handelt sich um zwei Dienstleistungsgruppen, die völlig unterschiedliche Herangehensweisen erfordern. Treffen wir diese Unterscheidung, gelingt es uns, die eigenen Honorarvorstellungen besser durchzusetzen und damit neue Türen zu öffnen.

Abrechnungsorientierte Dienstleistungen

Bei abrechnungsorientierten Dienstleistungen – jene Dienstleistungen, mit denen viele Kanzleien den größten Teil ihres Umsatzes erwirtschaften – führt der erfolversprechendste Weg über die Umstellung von der Honorarverrechnung nach Stunden (im Nachhinein) auf ein strukturiertes Dienst-

leistungsangebot, und zwar in Form von Preislisten und Dienstleistungspaketen, bei denen der Preis für den Mandanten bereits im Vorhinein erkennbar ist.

Mit Hilfe von Zusatzdienstleistungen, die auf den abrechnungsorientierten Dienstleistungen aufbauen (z.B. Abhol- und Zustellservice, One-Page Infos etc.), können Sie diesen das „gewisse Extra“ verleihen (s. *StBMag 05/06*, S. 16 ff: „Überraschung unerwünscht – Preislisten verbessern die Mandantenbeziehung“).

Wissensorientierte Dienstleistungen

Wissensorientierten Dienstleistungen sollten wir eine ganz besondere Beachtung schenken, da diese eine hervorragende Chance für die Verbesserung unserer Mandantenbeziehung bei gleichzeitiger Erhöhung des Honorars bieten. Bei einer herkömmlichen Honorarverrechnung nach Stundensätzen im Nachhinein werden diese Chancen verschenkt.

Hier kommt es darauf an, den Wert der erbrachten Dienstleistung zu ermitteln und dem Mandanten plausibel und überzeugend zu vermitteln. Der Wert einer wissensorientierten Dienstleistung ist immer am höchsten, bevor sie erbracht wird. Ihr (subjektiv empfundener) Wert steigt schon alleine durch die plastische Beschreibung der Bearbeitungsschritte.

Die Besonderheit: Tür-&-Angel-Beratung

Die Tür-und-Angel-Beratung stellt eine Mischform dar. Sie findet sich eigentlich im Bereich der wissensorientierten Leistungen wider, fällt aber im Rahmen der abrechnungsorientierten Dienstleistungen an.

Es ist eine Tatsache, dass viele von uns die laufende „Tür & Angel-Beratung“ nicht verrechnen oder bei der Verrechnung mit großen Widerständen der Mandanten konfrontiert werden.

Bei laufenden „kleinen“ Anfragen kämpfen wir häufig mit folgendem Dilemma: Einerseits sollte der Mandant keinesfalls den Eindruck erhalten, dass bei jedem Anruf sofort die „Honorar-

uhr“ tickt. Auf der anderen Seite wäre es fatal, wenn der Mandant aus Angst vor möglichen Kosten einen Anruf unterlässt und dadurch eine Entscheidung trifft, die negative steuerliche Konsequenzen für ihn hat.

Eine gute Möglichkeit stellt das Angebot einer uneingeschränkten „Steuer-Hotline“ dar: Damit versuchen wir, unsere Leistungen nicht unter ihrem Wert zu verkaufen. Außerdem sorgen wir so dafür, dass die Kommunikation mit dem Mandanten verbessert wird. Unsere Erfahrung zeigt: Mit einer solchen Hotline kann man nur gewinnen!

Ein möglicher Lösungsvorschlag für die Besonderheit Tür-und-Angel-Beratung könnte etwa folgendermaßen aussehen: Entweder der Mandant zahlt von vornherein den höheren Preis oder wir können darauf hinweisen, dass jede Form von Zusatzdienstleistungen gesondert verrechnet wird.

Den einzigen möglichen Nachteil – der Mandant könnte die Hotline in Übermaßen in Anspruch nehmen – können Sie ruhigen Gewissens riskieren. Sie können mir glauben: Unsere Mandanten haben besseres zu tun, als ihren Steuerberater zu quälen!

Der „Honorarkonfigurator“

Versetzen Sie sich in folgende Situation: Sie stehen vor einem Autokauf, haben sich für eine Automarke entschieden und der Autohändler bietet Ihnen an, Ihr Wunschauto mit Hilfe einer Softwarelösung individuell zusammenzustellen. Sie können Ihre Kriterien selbst bestimmen: Ausstattung, Farbe, Motorisierung etc. Mit jeder Auswahl findet eine automatische Preisanpassung Ihres Wunschautos statt. Jeder, der diese Gelegenheit bereits nutzen konnte, wird mir zustimmen: die Möglichkeit sein Auto mit einem Autokonfigurator zu planen, erleichtert viele Entscheidungen vor dem Kauf. Es handelt sich dabei um eine angenehme Erfahrung, die man im Freundes- und Kollegenkreis gerne weitererzählt.

Und nun versetzen Sie sich in die Lage eines Mandanten, der sich für Ihr Dienstleistungsangebot interessiert. Wie würde er sich fühlen, wenn er die Möglich-



StB Gunter Hübner, Wien, verfügt über viel Erfahrung bei der Honorargestaltung.

►keit hätte, ein individuelles Paket zu schnüren? Wenn er bei jeder Leistung frei wählen könnte, ob er sie in Anspruch nehmen – also in sein Paket integrieren – will, oder nicht?

Aus meiner eigenen Erfahrung und der Erfahrung von Steuerberatern, die ihre Mandanten bereits aktiv – mit Hilfe eines PC-gestützten Rechenmodells – in die Honorargestaltung im Vorhinein einbeziehen, kann ich Ihnen sagen: Die Mandanten-Reaktionen sind durchweg positiv. Genau hier steckt enormes Potenzial für die Honorargestaltung und die Chance, sich ein regionales Alleinstellungsmerkmal zu verschaffen!

Geben Sie Ihren Mandanten das Steuer in die Hand

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass das aktive Mitwirken an der Honorargestaltung für Mandanten einen nicht zu unterschätzenden – wenn nicht sogar entscheidenden – Wert darstellt. Die Mandanten haben dadurch die Möglichkeit, verschiedenste Leistungsvarianten durchzusehen und zu entscheiden, ob und welche Zusatzleistungen für das angebotene Honorar in Anspruch genommen werden sollen.

Doch nicht nur das! Auch die Einstellung der Mandanten verändert sich. Weiß der Mandant, dass sein Steuerberater das Honorar auf Basis der Stundenaufzeichnung stellt, sieht er sich bei jeder zusätzlichen Leistung, die er sich wünscht, sofort mit einer steigenden Stundenanzahl und damit mit steigenden Kosten konfrontiert.

Ein völlig anderes Gefühl wird den Mandanten bei der Heranziehung eines „Ho-

| Finanzbuchhaltung | | | | | | |
|---|-------------------------------|---------------|-------|-------------|-------|-----------------|
| Bezeichnung | Einheit | Preis / Proz. | Menge | Betrag p.a. | Summe | |
| Paket Basis | in % von durchschn. Umsatz+BS | 0,05% | 1,00 | 250,00€ | 12 | 3.000,00€ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Erlassen der geordneten Buchhaltungsunterlagen nach einem von uns empf. System - Erstellen der Buchhaltung | | | | | | |
| Paket Offene Posten | Fixhonorar | 50,00€ | 1,00 | 50,00€ | 12 | 600,00€ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Erlassen der geordneten Buchhaltungsunterlagen nach einem von uns empf. System - Erstellen der Buchhaltung - Erstellen der Umsatzsteuervoranmeldung sowie unterjähriger Steuererklärungen - Führen und Verwalten der Offenen Posten der Kunden und Lieferanten | | | | | | |
| Honorar | | | | | | |
| Gesamthonorar | | | | € | | 3.600,00 |
| monatliche Akontierung | | | | € | | 300,00 |

Hübner & Hübner bietet – neben dem kostenlos hier bereitgestellten Excel-Tool – auch eine kostenpflichtige umfangreiche Software-Lösung, den „Angebotsmanager“.

norarkulators“ vermittelt. Hier sieht der Mandant alle Leistungen aufgelistet, die er in Anspruch nehmen könnte. Seine Wünsche bezüglich des Umfangs der Leistung drücken sich sofort im Preis aus. Der Mandant kann entscheiden, ob ihm die ausgewählte Zusatzdienstleistung das Honorar wert ist oder nicht.

Ein weiterer Vorteil, der sich durch die Anwendung eines Honorarkalkulators ergibt, betrifft das ewige Rechtfertigungsthema bei Honorargesprächen. Vielen von uns fällt es während des Honorargesprächs schwer, zu unserem Honorar zu stehen. Angesprochen auf das Honorar, verfallen wir – so schnell kann man gar nicht schauen – in eine Art von „Rechtfertigungs-Automatismus“. Welche Argumente können unsere Mandanten in Bezug auf das Honorar einwerfen? Wahrscheinlich stimmen Sie mir zu, wenn ich feststelle, dass es immer auf die beiden gleichen Fragen hinausläuft: „Wie lange brauchen Sie?“ und: „Wie hoch ist Ihr Stundensatz?“

Werden die Preise allerdings auf professionelle Art und Weise – durch Heranziehung eines PC-gestützten Rechenmodells – festgesetzt, werden diese vom Mandanten als nicht verhandelbar wahrgenommen. So bleiben uns manche leidige Honorardiskussionen erspart. Dies wird dadurch unterstützt, dass der Mandant durch die Verwendung eines „Honorarkonfigurators“ die Sicherheit erhält, dass er für die gleiche Leistung nicht mehr bezahlt als andere Mandanten.

Wir bei Hübner & Hübner kennen Kanzleien, die individuelle Excel-Lösung für die Honorarberechnung im Vorhinein entwickelt haben. Bei der Suche nach ei-

ner Standardsoftwarelösung für die Honorarabrechnung im Vorhinein wurden wir aber nicht fündig. Diese Art von Software stellt im Gegensatz zu Software für die Honorarabrechnung im Nachhinein (noch) eine Ausnahme dar. Daher haben wir den Schritt gewagt und ein solches Werkzeug entwickelt: den als Datenbanklösung angelegten Angebotsmanager, der neben der Honorarabrechnung im Vorhinein eine automatische Angebotsgenerierung ermöglicht.

Besondere Dienstleistung: die Betriebsprüfung

Die Unterstützung des Mandanten bei einer Betriebsprüfung ist eine ganz besondere Dienstleistung, bei der einiges auf dem Spiel steht. So ist es einerseits möglich, bei erfolgreicher Abwicklung eine überdurchschnittliche Weiterempfehlungsquote zu erzielen, andererseits kann eine misslungene Darbietung aber auch zum Verlust eines Mandats führen. Außerdem zählen Betriebsprüfungen zu den wenigen Dienstleistungen, für die kein Honorar im Vorhinein vereinbart werden kann.

In unseren Kanzleien legen wir in der Vorgehensweise oftmals ein sehr ähnliches Verhalten an den Tag, das problematisch ist:

- wir kommunizieren nicht das Risiko (statt: „Jetzt steht viel auf dem Spiel“ sagen wir: „Machen Sie sich keine Sorgen, wir kümmern uns darum!“),
- alle Anstrengungen und Diskussionen während der Betriebsprüfung werden vom Mandanten fern gehalten,

- der Mandant spürt nichts von unserem Einsatz,
- nicht einmal bei der Schlussbesprechung machen wir den Nutzen bewusst,
- der Mandant erhält die Honorarnote drei Monate nach der Prüfung unmittelbar nach der Vorschreibung des Finanzamtes.

Bei dieser Vorgehensweise können wir kein vernünftiges Honorar rechtfertigen und haben – auch wenn wir uns noch so angestrengt haben – verlässlich einen unglücklichen Mandanten. Doch wie können wir bei Betriebsprüfungen höhere Honorare bei zufriedeneren Mandanten erzielen? Wir haben mit folgenden fünf Regeln die besten Erfahrungen gemacht:

Machen Sie dem Mandanten das Risiko bewusst!

Nutzen Sie ein Gespräch im Vorfeld der Betriebsprüfung, um dem Mandanten *alle* Risiken der Betriebsprüfung bewusst zu machen. Der Mandant soll in diesem Gespräch erkennen, welche Maßnahmen Sie während der letzten Jahre ergriffen haben, um im (grauen) gesetzlichen Rahmen seine Steuerbelastung so gering wie möglich zu halten. Sprechen Sie die Gefahren an und nennen Sie sie beim Namen. Beispiel: „Sollte der Betriebsprüfer *alle* Mängel finden, geht es für Sie um 100.000 Euro.“

Erstellen Sie Zwischenberichte!

Halten Sie während der Prüfung – egal ob Sie bei Ihnen in der Kanzlei oder im Unternehmen des Mandanten stattfindet – Kontakt zu Ihrem Mandanten. Am besten täglich!

Sobald die ersten Ergebnisse des Betriebsprüfers vorliegen, rechnen Sie dem Mandanten die mögliche Steuernachzahlung aus. Nehmen wir in unserem Beispiel 60.000 Euro an. Sagen Sie in diesem Fall dem Mandanten, dass damit 40.000 Euro (100.000 Euro abzüglich 60.000 Euro) schon gewonnen wurden, und zwar endgültig. Sagen Sie ihm auch, dass Sie für die restlichen 60.000 Euro wie ein Löwe für ihn kämpfen werden!

Tue Gutes und rede darüber!

Am „Tue Gutes“ scheitern die wenigsten Steuerberater. In den meisten Fällen werden im Rahmen der Betriebsprüfung sehr gute Verhandlungsergebnisse erzielt. Nach meiner Erfahrung leidet der zweite Teil des Zitats „und rede darüber“.

Sagen Sie dem Mandanten, wie viel er sich durch Ihr Verhandlungsgeschick erspart hat. Betonen Sie noch einmal, dass er diesen Betrag endgültig spart (auch für die Jahre, die nicht geprüft wurden!).

Keine Schlussbesprechung, ohne das Honorar zu klären!

Spätestens sobald der Betriebsprüfer nach der Schlussbesprechung den Raum verlässt, müssen Sie das Honorar ansprechen. Genau zu diesem Zeitpunkt hat Ihre Arbeit für den Mandanten den höchsten Wert. Halten Sie fest, wie groß die endgültige Nachzahlung ist (in unserem Beispiel 25.000 Euro) und stellen Sie fest, dass damit 75.000 Euro (100.000 Euro abzüglich 25.000 Euro) gewonnen wurden.

Sprechen Sie Ihren Mandanten an: „Lieber Mandant, ist es für Sie in Ordnung, wenn wir jetzt das Honorar ansprechen?“ Warten Sie das „Ja“ ab. Es kommt sicher. „Ich schlage Ihnen für die vollständige Abwicklung der – erfolgreichen – Betriebsprüfung ein Honorar von 10.000 Euro vor. Ist das in Ordnung für Sie?“ Auch da können Sie fast sicher mit einem „Ja“ rechnen, und der Mandant wird hinzufügen: „...danke, das war toll. Darf ich Sie zum Mittagessen einladen?“

Als Grundlage für den Honorarvorschlag dienen in erster Linie die erzielte Ersparnis aus der Betriebsprüfung, er-

gänzt um Faktoren wie den reibungslosen Ablauf, Ihr persönliches Engagement und Ihre Unterstützung etc. Natürlicherweise können Sie auch vor der Schlussbesprechung einen Blick in Ihre Leistungserfassung werfen. Aber Achtung! Meist wird das zur Folge haben, dass Sie sich gar nicht trauen, ein höheres Honorar zu verlangen. Bei erfolgreichen Betriebsprüfungen liegen Sie auf Grund der Stundensätze vermutlich weit unter dem Wert, den der Mandant zu zahlen bereit ist.

Honorarnote sofort erstellen!

Noch am gleichen Tag sollten Sie die Honorarnote für die Betriebsprüfung an den Mandanten schicken. Warten Sie nicht auf den Bericht des Betriebsprüfers und/oder die Bescheide! Denn eines ist sicher: Der Wert der Betriebsprüfung nimmt – aus der Sicht des Mandanten – mit jedem Tag dramatisch ab.

Zum Abschluss ein kleiner Tipp zum Schmunzeln: Sollten Sie eine Schlussbesprechung ohne den Mandanten abgewickelt haben, und sollte diese sehr gut gelaufen sein, dann rufen Sie Ihren Mandanten an. Sie können folgende Vorgehensweise wählen: „Lieber Mandant, die Prüfung ist abgeschlossen. Die Gesamtbelastung aus der Betriebsprüfung beträgt 4.000 Euro.“ Der Mandant wird mit größter Wahrscheinlichkeit froh sein, dass die Prüfung beendet ist. Den Betrag akzeptiert er damit.

Setzen Sie das Gespräch dann etwa wie folgt fort: „Möchten Sie auch wissen, wie sich die Gesamtbelastung zusammensetzt? Nachzahlung 1.000 Euro, Honorar 3.000 Euro – und die 3.000 Euro können Sie auch noch von der Steuer absetzen!“ ■

StB Mag - Service

StB Mag Leser können im Internet unter www.steuerberater-magazin.de folgende Datei herunterladen:

– Angebotskalkulator

Alternativ bieten wir für PDF- oder Word-Dateien den NWB Volltextservice:

E-Mail: bibliothek@nwb.de, Telefon: 02323 141–970, Fax: 02323 141–172.

Umfrage: Honorare

Wenn es ums Geld geht, wird es manchmal schwierig: StBMag hat Steuerberater gefragt, was sie in Honorarangelegenheiten erlebt haben



StBin Susanne Krautwald,

Sozietät Schaefer + Krautwald, Bremen, 2 Partnerinnen, 10 Mitarbeiterinnen

Es gibt Mandanten, bei denen müssen wir selbst Kleinstbeträge für die monatliche Buchführung anmahnen. Das ist lästig. Daher arbeiten wir nach Honorarvereinbarungen mit Einzugsermächtigung und bieten ggf. bei Bedarf auch monatliche Ratenzahlung an. Sollen wir für neue Mandanten mehrere Jahre aufarbeiten, wird ein Vorschuss fällig. Die meisten Mandanten zahlen pünktlich und auch mal etwas mehr als vereinbart. Viel Scherereien machen wir uns nicht mit säumigen Mandanten. Ist unsere Geduld erschöpft, wird unser Anwalt tätig. Da habe ich keine Hemmungen. Der Anwalt wird dann richtig lästig, das kann bis zur Erzwingung der Offenlegung aller Vermögenswerte führen und als Folge schlimmstenfalls mit einem Antrag auf Insolvenz enden. Aber so weit muss es nicht kommen. Wir nehmen die Arbeit auch bei säumigen Mandanten gern dann wieder auf, sobald sie die ausstehenden Honorare gezahlt haben. Und dazu bietet das Finanzamt einen guten und kostenlosen Inkassoservice: Denn spätestens wenn das Finanzamt vom Mandanten Steuererklärungen oder Voranmeldungen anfordert, steigt dessen Zahlungsbereitschaft sprunghaft an.



StB Peter Scharlau,

PS-Steuerberatung, Bremen, 11 Mitarbeiter

Die Privatinsolvenzen fangen langsam an zu nerven. Viel lieber denke ich da an eine kaufmännische Leitung eines Bauunternehmens, die ich für eine Bank mal übernommen hatte. Zwischen dem Bauunternehmer und der Bank flogen die Fetzen und das Ergebnis war eine hässliche Baulücke in Ostdeutschland. Ich konnte den Bau fertigstellen, aber als der Verkauf anstand, hielt der Bauunternehmer wieder seinen Daumen drauf. Er hatte mit der Bank noch ein Hühnchen zu rupfen. Juristisch kam die Bank nicht weiter. Ich bekam freie Hand und flog nach München. Bei den Verhandlungen mit dem Notar und dem Bauunternehmer gab es ein rustikales Gespräch über die Charaktereigenschaften von Bankmitarbeitern. Aber ich hatte ein Ass im Ärmel: den Ablassschein. Damit bekommst Du ein zweites Leben geschenkt, erklärte ich dem Bauunternehmer. Der Verkauf wurde besiegelt. Und im Hofbräuhaus besprach ich mit dem Münchener Filialleiter der Bank mein Honorar für diesen Tag. Er musste schlucken, aber er zeichnete es ab. Es war ein Millionenprojekt und jede Rechtsanwaltskanzlei hätte wahrscheinlich ein vielfach höheres Honorar in Rechnung gestellt.



StBin Ines Scholz,

Steuerberatung Scholz, Zwickau, 15 Mitarbeiter

Probleme mit dem Honorar sind für uns ein Randthema. Natürlich gibt es Mandanten, die ihren Steuerberater als Bank missbrauchen, da braucht es halt ein vernünftiges Mahnwesen. In Ausnahmefällen habe ich auch schon auf Vorauszahlung in bar bestanden. Wenn mir andere Steuerberater von ihren Problemen mit großen Honorardiskussionen berichten, kann ich nur froh sein, dass uns das bisher erspart geblieben ist. Ich denke, das verdanken wir unseren marktgerechten Preisen und der rechtzeitigen Aufklärung über die Kosten. Wir arbeiten viel mit Auftragsbestätigungen, die auch über die Preise informieren. Den Mandanten bleiben Überraschungen erspart. Mandanten bringen ihrem Steuerberater viel Vertrauen entgegen und ich denke, dass wir Steuerberater dieses Vertrauen zurückgeben, indem wir auf die Zahlungsbereitschaft der Kunden vertrauen.



StBin Rita Kuhn,

Schweinfurt, 7 Mitarbeiterinnen

Mit einer säumigen Kundin musste ich mich vor Gericht wieder treffen. Das Gericht stellte die Richtigkeit meiner Forderungen fest. Die Kundin konnte noch Ratenzahlung heraushandeln und gab bei Gericht ihre neue Adresse an. Beim ersten Besuch des Gerichtsvollziehers stellte sich heraus, dass unter der angegebenen Adresse niemand gemeldet war. Ich musste erstaunt und verwundert zur Kenntnis nehmen, dass man offenbar völlig folgenlos das Gericht anlügen kann. Denn um eine weitere Verfolgung hat sich niemand gekümmert. Jahre später stieß ich wieder auf diese Kundin, aber dann hieß es, bei ihr sei nichts mehr zu holen. Um solche Probleme zu vermeiden, setze ich jetzt stärker auf Lastschriften, achte auf eine zügige Rechnungsstellung und kürzere Rechnungsintervalle, um die Summen klein zu halten. Neukunden schaue ich mir genauer an und auch bei Existenzgründern bin ich sehr vorsichtig.