

## Mandantenbindung

# Doppelt gekümmert hält besser

*Mandanten springen früher oder später ab, wenn sie sich vernachlässigt oder unzureichend beraten fühlen. Gezielte Beziehungsarbeit ist daher empfehlenswert, um Mandanten langfristig an die Kanzlei zu binden. Wir zeigen, welche Ansatzpunkte es dabei gibt.*

„Was haben Sie eigentlich in den letzten zwölf Monaten Ihren Mandanten verkauft?“, fragt Carl-Dietrich Sander, Diplom-Kaufmann und seines Zeichens „UnternehmerBerater“ aus Neuss, gern ratlose Kanzleihinhaber. Der ehemalige Banker, der einst auch Vorstandsmitglied der Volksbank in Neuss war, gibt regelmäßig Workshops unter anderem zum Thema Mandantenbindung. Die Resonanz auf seine provozierenden Fragen ist oft zurückhaltend. Steuerberater bringen, laut Sander, meist weniger kaufmännische und persönliche Führungskompetenz mit. Häufig sähen sie die Dinge allein aus ihrer fachlichen Perspektive des Steuerrechts.

### Kanzleien werden heute viel stärker verglichen

Entsprechend passiv sei oft die Einstellung zur systematischen Mandantenbindung, so Sander. Verwunderlich ist das nicht. Gab es doch Zeiten, da blieben Mandanten ihrem Steuerberater ein Leben lang treu. Auch heute seien, so räumt Diplom-Kaufmann Sander ein, zahlreiche Kunden noch zu bequem, um schnell zu wechseln. Doch die Zeiten würden sich ändern. Es werde mehr verglichen und der Erfahrungsaustausch habe zuge-

nommen - insbesondere durch das Internet. Der Markt ist in Bewegung. Und die Konkurrenz schläft nicht. „Eine ausgezeichnete fachliche Arbeit reicht in unserer Branche nicht aus“, bestätigt StB Karl-Heinz Rausch, Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft mbH Karl-Heinz Rausch + Kollegen. Seine Kanzlei liegt im unterfränkischen Hösbach, nahe Aschaffenburg. Schon auf der Homepage begrüßt der multimedia-affine Kanzleihinhaber jeden Besucher persönlich - fotorealistisch freigestellt per aufgezeichnete Videosequenz. Auf den Folgeseiten weist eine Mitarbeiterin im selben Stil auf das umfangreiche Beratungsangebot hin. „Ausgezeichnete Servicequalität und eine gute Beziehung zum Mandanten sind nötig, um dauerhaft erfolgreich zu sein“, so der Kanzleichef.

### Stammkunden zu gewinnen dauert Jahre, sie zu verlieren nur Sekunden

Auch jenseits der Online-Welt macht StB Rausch vor, wie erfolgreiche Mandantenbindung funktionieren kann. Wichtige Mandanten werden von ihm und seiner Frau zum Abendessen nach Hause eingeladen. „Um zu zeigen, wie wichtig das Mandat für uns ist, und dass wir dankbar sind, den Mandanten beraten zu dürfen“, erklärt der Kanzleichef. Seitdem er 2005 in seiner Kanzlei Qualitätsmanagement eingeführt hat, gibt es zudem schriftlich festgelegte Verhaltensregeln für den Umgang mit Mandanten. Denn Rausch ist überzeugt: „Es braucht viele Jahre, einen Stammkunden zu gewinnen, aber nur wenige Sekunden, ihn zu verlieren.“ Jeder Mandantenkontakt, das Erscheinungsbild der Kanzlei, alles ist somit geregelt - am Empfang,



am Telefon, im alltäglichen Umgang und bei Beschwerden. Zudem gibt es besondere „Pflegeanleitungen“, gestaffelt nach ABC-Einstufungen der Mandate. Das beginnt beim monatlichen Anruf der A-Mandate und reicht bis zur regelmäßigen Zufriedenheitsbefragung aller Klienten.

Nur selten trifft man auf einen derart verbindlichen Maßnahmenkatalog. „Viele Kanzleihinhaber haben gar nicht definiert, was und wen sie wollen“, sagt Christian Stahl, geschäftsführender Gesellschafter des Kassler Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmens Müller + Partner. Eine Strategie werde nicht verfolgt, so Stahl. Dabei sei es wichtig zu wissen, welche Mandanten man haben will, mit welchen man Geld verdient, worauf diese Mandanten Wert legen und wie eine Kanzlei das letztendlich umsetzen kann. „Das bedeutet auch, unpassende Mandanten loslassen zu können“, sagt Stahl.

### Eine ABC-Klassifizierung sollte nicht allein nach Umsatz erfolgen

Klassischerweise werden Mandantenstämme in ein ABC-Raster eingeteilt. „Das richtet sich zunächst meist nach Jahresumsatz und dem absoluten oder relativen Deckungsbeitrag“, erläutert Klaus Knorr, Kanzleiberater



### Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

E-Mail:  
[info@petra-uhe.com](mailto:info@petra-uhe.com),  
[www.petra-uhe.com](http://www.petra-uhe.com)

aus dem hessischen Städtchen Bad Vilbel bei Frankfurt. Aber auch andere Aspekte seien interessant, etwa, ob der Mandant ein sogenannter Meinungsführer und gut vernetzt ist, beispielsweise ein Innungsoberrichter. Solche „VIP“ werden ebenfalls A-Mandanten. Die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei SH+C mit Standorten in München, Dachau und Regensburg beispielsweise führt jeden Monat eine solche Klassifizierung durch. Als Besonderheit werden dabei auch Empfehlungen berücksichtigt. „Wer viele Empfehlungen bringt, wird A-Mandant“, sagt StB Matthias Winkler von SH+C, Fachberater für internationales Steuerrecht in Regensburg.

Die Bindungsmaßnahmen werden dem Status entsprechend angepasst. „Mit einem A-Mandanten gehen wir mindestens einmal im Jahr zum Essen oder auf eine Abendveranstaltung“, erzählt der Diplom-Finanzwirt. StB Winkler hatte mehr als 15 Jahre bei einer internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft aus dem Kreis der „Big Four“ sowie in der bayerischen Fi-



Damit der Kontakt zum Mandanten nicht reißt, bedarf er der bewussten Pflege.

nanzverwaltung gearbeitet. Professionelle Umgangsformen sind für ihn Standard. „Wir treten immer in Anzug und Krawatte auf, sind nie per Du mit unseren Mandanten, und unsere Veranstaltungen, die drei Mal im Jahr stattfinden, sind rein fachlich auf steuerliche Gestaltungsmaßnahmen ausgerichtet“, so StB Winkler. Hemdsärmelige Grillwürstchenpartys mit Mandanten kommen für die Kanzlei SH+C nicht infrage.

#### Persönliche Note auch im Alltagsgeschäft

An allen drei Standorten hat SH+C den gehobenen Mittelstand und die größeren Gemeinschaftspraxen als Zielgruppe. „Die Größe unserer Kanzlei zwingt uns dazu, auch

bei der Mandantenbindung strukturiert und strategisch vorzugehen“, sagt StB Winkler. So erhalten mehr als 400 Mandanten und Kontakte jeden Monat einen Infobrief zugeschickt. Ärzte erhalten zudem vierteljährlich einen Spezial-Newsletter. Der Buchhaltung liegt stets ein individuelles Anschreiben zu den Betriebsergebnissen, den Umsatzsteuererzahlungen, den Gesamtlohnkosten sowie dem Arbeitgeberanteil bei. Und bei größeren Dimensionen wird beim Datev-Controlling-Report auch mal eine persönliche Stellungnahme mitgeschickt. „Jeder soll mit den Kennzahlen gleich etwas anfangen können. Und wenn Zahlen auffällig sind, rufen wir unverzüglich an“, so der Regensburger Experte für Unternehmenssteuern.

#### Erwartungen und Leistungen dürfen nicht auseinanderklaffen

„UnternehmerBerater“ Carl-Dietrich Sander aus Neuss hat da schon ganz andere Mandantenbeziehungen erlebt, zum Beispiel bei einem aktuellen Beratungsfall: „Ein Berufs-träger hatte seine Mandanten zunächst nur einmal bei der Übernahme vor zwei Jahren begrüßt und dann lange Zeit nicht bemerkt, dass in seiner Kanzlei falsch gebucht wird“, erzählt Sander. Entsprechend groß sei die Unzufriedenheit gewesen. Die Qualität der Grundleistung müsse stimmen, so Sander.

Doch so manche Erwartungshaltung kann gar nicht von einem Berufs-träger allein bedient werden. „Viele Mandanten gehen zum Beispiel davon aus, dass ein Steuerberater sie automatisch auch unternehmerisch berät“, sagt Sander. Wenn die Erwartungen der Mandanten mit den Stärken der Kanzlei jedoch nicht übereinstimmen und keine Kommunikation herrscht – auch nicht auf Mitarbeiter-ebene – entstehe Frustration. Fehlende Selbstreflexion werde dann schnell zum Fallstrick in der Mandantenbeziehung, so Sander. Sein Tipp: „Finden Sie wohlwollende Kooperationspartner für den nachgefragten Bereich, den Sie nicht selbst abdecken wollen oder können.“

#### Mandantenbindung ist Beziehungsarbeit

„Mandantenbindung beginnt mit Mitarbeiterführung“, postuliert Kanzleiberater Klaus Knorr aus Bad Vilbel. Wenn die Mitarbeiter sich nicht wohlfühlen und der Chef keine Verbindlichkeit vorlebt, seien alle anderen Maßnahmen, wie Telefontrainings, mit Mandanten essen gehen, Seminare oder Sommerfeste, für die Katz, so der Diplom-

Betriebswirt. Ausschlaggebend sei und bleibe die herzliche zwischenmenschliche Komponente. Viele Mandanten hätten wegen der monatlichen Kontakte eine engere Bindung mit den Mitarbeitern als zum Berufsträger selbst, so Knorr.

In der Kanzlei von StB Harald Müller in der kleinen Gemeinde Dußlingen bei Tübingen stimmt offenbar das Verhältnis zwischen Mitarbeiter, Chef und Mandanten. Wie viele andere Steuerbüros bringt auch Müllers Kanzlei seit einigen Jahren einmal im Monat Steuernews und personalisierte Infos heraus. Bei internen Seminaren wird trainiert, wie sich diese Texte so formulieren lassen, dass der Mandant die Botschaft schnell versteht. Müllers Mandanten werden ganzheitlich beraten, inklusive Absicherung der Kinder

#### Tipps zur erfolgreichen Mandantenbindung

1. Betriebswirtschaftliche Beratung mit anbieten – oder passenden Kooperationspartner finden.
2. Jedes Mandat, auch C-Mandate, ernst nehmen, die dafür entsprechend notwendige Zeit aufwenden.
3. Mandantenaufträge zuverlässig, zeitnah und termingerecht erledigen.
4. Ein gutes Kanzleiimage aufbauen.
5. Auszeichnungen und Zertifizierungen öffentlich kommunizieren.
6. Besondere Dienstleistungen anbieten.
7. Sich gegebenenfalls als Fachberater auf ein Themengebiet spezialisieren.
8. Auf die Zielgruppe zugeschnittene Mandantenveranstaltungen durchführen.
9. Geschenke zu besonderen Anlässen überreichen.
10. Mit moderner Kanzleiausstattung und Präsentationstechniken arbeiten.
11. Die Kanzlei-Homepage bedienerfreundlich gestalten und dort konkreten Nutzwert bieten.
12. Mittels eines personalisierten Newsletters wichtige Fachinformationen weitergeben.
13. Durch regelmäßige Fortbildungen fachlich auf aktuellem Stand bleiben.
14. Alle Kanzleiangehörigen motivieren und zu einem stets professionellen, freundlichen und verbindlichen Auftreten anhalten.

Interview

## „Es entstehen keine Mehrkosten, wenn verbindlich, freundlich und verständlich kommuniziert wird“

Christian Stahl ist Diplom-Verwaltungswirt, Arbeitsökonom und geschäftsführender Gesellschafter beim Personal- und Organisationsentwicklungsunternehmen Müller + Partner in Kassel. Der branchenübergreifende Trainer arbeitet seit acht Jahren auch mit Steuerberaterkanzleien verschiedener Größen. Neben der Begleitung von Veränderungsprozessen bietet der Coach Berufsträgern über die Akademie für Steuerrecht und Wirtschaft des Steuerberaterverbands Westfalen-Lippe verschiedene Workshops zur Mandantenbindung an. Müller + Partner wurde 2008 mit dem Internationalen Deutschen Trainingspreis in Silber ausgezeichnet.



**SteuerConsultant:** Welche Maßnahmen zur Mandantenbindung vermitteln Sie in Ihren Workshops?

**Christian Stahl:** In den Workshops geht es um die drei Wege, über die Steuerberater Kontakt zu ihren Mandanten aufnehmen: Über die Texte der Kanzlei, über das Telefon und über den persönlichen Kontakt.

**SteuerConsultant:** Was empfehlen Sie zu den einzelnen Bindungsmöglichkeiten?

**Stahl:** Telefonisch sind Steuerberater während ihrer Beratung für andere Mandanten schwer zu erreichen. Dennoch darf das Telefon niemals durch-

klungeln. Jeder Anruf, auch die direkten, sollten automatisch an das Sekretariat umgeleitet werden. Die Sekretäre organisieren dann einen verbindlichen Rückruf, damit der Mandant sich stets umsorgt fühlt.

**SteuerConsultant:** Und was empfehlen Sie im textlichen Bereich?

**Stahl:** Alles was eine Kanzlei an ihre Mandanten schickt, sollte für jeden verständlich formuliert werden. So zu texten, lässt sich lernen. Die Qualität der Kommunikation schafft Vertrauen. Gleiches gilt auch für das persönliche Gespräch. Da kommt dann allerdings noch die Etikette hinzu.

**SteuerConsultant:** Meinen Sie damit so eine Art Knigge für Steuerberater?

**Stahl:** In den letzten fünf Jahren wird die Art und Weise des Miteinanders verstärkt nachgefragt. Die Mandanten sind kritischer geworden. Die Serviceerwartung und die Wechselbereitschaft sind größer geworden. Früher war man mit einem Steuerberater, einer Marke „verheiratet“, ähnlich wie beim Autokauf. Heute wechselt man mehr. Der Markt ist aktiver geworden. Und wir haben sehr viele Generationsumbrüche bei den Steuerberatern und den Mandanten.

**SteuerConsultant:** Wie entscheidend sind fachliche und preisliche Unterschiede?

**Stahl:** Das magische Dreieck aus Kosten, Zeit und fachlicher Qualität bewegt sich bei vielen Kanzleien auf ähnlichem Niveau. Der Unterschied liegt in der Kontaktqualität. Das ist der große Hebel, Besonderheit zu zeigen – und das durch jeden einzelnen Mitarbeiter. Jeder hat eine Außenwirkung. Jeder steht somit in der Verpflichtung, die Kanzlei im Sinne der Vorgaben zu repräsentieren. Insofern sollten alle Kanzleiangehörigen entsprechend geschult werden.

**SteuerConsultant:** Wie werden solche Schulungen angenommen?

**Stahl:** Klassischerweise werden häufig eher Sekretärinnen zu solchen Schulungen geschickt. Es gibt jedoch immer mehr Kanzleien, die komplett als Team ein Wochenende buchen. Moderne Kanzleien entwerfen teils auch gemeinsam ein Leitbild. Doch das ist noch die Ausnahme. So oder so ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis brillant. Denn der Mandant spürt eine deutlich andere Mandantenorientierung. Und es entstehen keine Mehrkosten, wenn verbindlich, freundlich und verständlich kommuniziert wird.

und privater Vermögensplanung. Angepasst an ihre Zielgruppe, setzt die Kanzlei stark auf den persönlichen Kontakte. Ein verbindendes Highlight war da das Sommerfest 2008. „Es war sehr familiär und wurde gut angenommen“, erinnert sich StB Müller. Statt eines

Partyservice sorgten die Mitarbeiter selbst für Verpflegung und rührten Cocktails an. „Jeder einzelne Mitarbeiter wurde eingangs vorgestellt. So wurde das ganze Team wahrgenommen“, erzählt der Kanzleichef. Kollegen und Klienten saßen zusammen auf Bier-

bänken und tauschten sich aus. Auch das sei wichtig. „Ich kann eigentlich nur optimal beraten, wenn ich vieles über die Zahlen hinaus weiß“, sagt StB Müller. Als Feedback habe es dann eigentlich nur die Frage gegeben: „Wann macht ihr das mal wieder?“