

## Der richtige Umgang mit Mandanten

### Teil 1:

#### Von Anfang an die Weichen stellen – vom Interessent zum Neumandant

»Neue Mandanten sind heutzutage nicht das Problem«, höre ich viele Steuerberater seufzen. »Mir fehlen die Mitarbeiter, um die Aufträge und Anfragen abzuarbeiten.« Der Umgang mit neuen Mandanten kommt deshalb als strategisches Thema erst gar nicht auf die Tagesordnung.

Gleichzeitig fällt es vielen Kanzleieinhabern schwer, Nein zu sagen und Mandate abzulehnen. Wer will sich schon die Chance auf ein lukratives Mandat nehmen lassen? Dabei ist es für beide Seiten gerade während der Anbahnungsphase sinnvoll zu wissen, welche Erwartungshaltung sowohl Kanzlei als auch Mandant haben und so die Weichen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu stellen.

Möchten Sie mehr über Zielgruppenauswahl und Mandantengewinnung erfahren? Dann lesen Sie das [Schweitzer Thema 01/2016](#) zum Thema Marketing für Steuerberater von Angela Hamatschek.

#### Das aktiv gesteuerte Mandantenerlebnis – von der Customer Journey zum Onboarding

Vom Kennenlernen bis zur Auftragserteilung

Ja ich weiß, immer diese Anglizismen. Doch Kundenreise und Erstaufnahme klingen eher sperrig. Gemeint ist damit der Prozess vom Kennenlernen – meist über die Webseite – über die erste Kontaktaufnahme bis hin zur Auftragserteilung.

Jede dieser Phasen bietet die Chance für aktives Erwartungsmanagement. Wer diesen Prozess überblicken kann, legt den Grundstein für die dauerhafte Zufriedenheit des Mandanten und die Art der Zuarbeit, die der Mandant für Sie leistet. Der Clou: In all diesen Phasen gibt es auch eine Ausstiegsmöglichkeit, die es sowohl dem Mandanten als auch der Kanzlei ohne Gesichtsverlust und Arbeitseinsatz ermöglicht, die Zusammenarbeit erst gar nicht zu beginnen.

#### Die Webseite als erste Anlaufstelle

Nach wie vor ist die Weiterempfehlung ein zentraler Auslöser für Mandatsanfragen. Der erste Kontakt des Interessenten mit Ihrer Kanzlei läuft allerdings über Ihre Webseite. Denn bevor jemand zum Hörer greift, um einen Termin zu vereinbaren, wird sich der potenzielle Mandant zumindest ein Bild von Ihrer Kanzlei machen.

**Tipp:** Vermitteln Sie bereits auf der Startseite, mit welcher Art von Mandanten Sie am liebsten zusammenarbeiten und welche Beratungsthemen bei Ihnen im Vordergrund stehen!

Findet er jetzt die typische Aufzählung eines Kanzleiangebotes nach dem Motto »Wir machen Buchführung, Jahresabschluss, Steuererklärung«? Dann haben Sie die erste Chance verpasst.

Wie wäre es mit einer Checkliste »Sie passen zu uns, wenn Sie folgende Eigenschaften mitbringen...« mit fünf bis sieben konkreten Aussagen?

So kommen Ihre Wunschmandanten zu Ihnen

**Hier ein paar Beispiele:**

- Unternehmer mit bis zu 25 Mitarbeitern
- Digital versiert oder zumindest interessiert
- Aus der Region im Umkreis von 50 km
- Sie haben ein Händchen fürs Belegsortieren (falls Sie keine »Schuhkartonmandanten« wollen)
- Sie kommen aus Handel, Handwerk, Industrie (falls Sie keine Gastronomen als Mandanten wollen, können Sie auch schreiben: »Ihre Kunden zahlen überwiegend auf Rechnung und bargeldlos.«)

Ergänzen Sie diese Checkliste mit dem Satz: »Sie haben von einem unserer bestehenden Mandanten eine Empfehlung erhalten? Dann sprechen Sie uns an! Es müssen nicht immer alle Kriterien erfüllt sein, damit wir zusammenpassen.«

So vereinfachen Sie die Schwelle zum Erstkontakt

Bieten Sie dann auf der Webseite alle Optionen zur Kontaktaufnahme an. Telefon mit den Erreichbarkeitszeiten und E-Mail-Adresse sind klar, doch im digitalen Zeitalter gibt es noch weitere hilfreiche Tools, die den ersten Schritt für den Interessenten leichter machen:

- Kontaktformular – natürlich DSGVO-konform. So einfach wie möglich, sonst bricht der Interessent ab.
- Rückrufservice mit einem Callback-Button auf der Webseite
- Buchungssystem mit Online-Kalender, z.B. [www.etermin.net](http://www.etermin.net)
- Live-Chat-Funktion auf der Webseite, z.B. [www.zendesk.de](http://www.zendesk.de)

Damit zeigen Sie Ihre Serviceorientierung und natürlich auch digitales Know-how.

Lassen Sie auch eine automatische Rückantwort persönlich klingen

**Die erste Rückmeldung: In jedem Fall persönlich!**

Je nachdem, welchen Weg der Interessent gewählt hat, gibt es jetzt eine automatische oder eine persönliche Rückmeldung. Klingt Ihr Standardtext nach Standard oder löst er gleich ein positives Gefühl beim Leser aus? Lassen Sie auch eine automatische Rückantwort persönlich klingen: »Herzlichen Dank für Ihre Nachricht. Gern kümmern wir uns um Ihr Anliegen und melden uns in Kürze. Bis dahin beste Grüße wünscht Frau Müller vom Serviceteam.« Am besten ist in der Signatur auch das Foto von Frau Müller, auf dem sie den Empfänger freundlich anlächelt.

**Das erste Telefonat – Finden Sie die Anknüpfungspunkte Ihres Mandanten**

Nicht jede Kanzlei hat einen professionell geschulten Empfangsmitarbeiter. Erstellen Sie deshalb einen Gesprächsleitfaden für den ersten Kontakt.

**Dazu zwei konkrete Formulierungstipps:**

- Erweitern Sie die Standardfrage »Wie sind Sie auf uns gekommen?«  
Diese Frage wird bereits von vielen gestellt und gibt Aufschluss über die Wirksamkeit Ihrer Marketingmaßnahmen bzw. Empfehlungsaktivitäten. Mit der Erweiterung »...und wo haben Sie sich im Vorfeld über uns informiert?« erfahren Sie mehr über das Informationsverhalten und können bei Bedarf noch gezielter weiterfragen, z.B. »Schön, dass Sie unsere Webseite besucht haben, welcher Punkt war besonders ansprechend/überzeugend für Sie?«.
- Die Frage nach dem Preis »Was kostet bei Ihnen...?«  
Selbst wenn Sie einen fertigen Dienstleistungskatalog haben, lässt sich diese Antwort in den meisten Fällen nicht ad hoc beantworten. Ganz abgesehen davon, dass es als Gesprächseinstieg auch nicht sinnvoll ist. Doch ein lapidares »Es kommt darauf an« ist nicht sehr mandantenorientiert.

Eine elegante Überleitung schaffen Sie mit einer Gegenfrage: »Damit wir Ihnen ein seriöses Angebot machen können, darf ich Ihnen vorweg kurz ein paar Fragen stellen?« Nachdem Sie bzw. die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter sich das OK abgeholt haben, können Sie jetzt die Rahmendaten abfragen und natürlich auch gleich darauf hinweisen, welche Art von Mandanten Ihre Kanzlei annimmt. Bieten Sie zum Ende des Gesprächs einen Kennenlern-Termin an. Lehnt der Interessent das ab und will zuerst einen Preis hören, können Sie antworten »Ich verstehe, dass der Preis für Sie eine so große Rolle spielt, dass er ausschlaggebend für eine Zusammenarbeit ist. Unser Verständnis von Zusammenarbeit weicht davon ab. Für uns steht die Chemie und das Vertrauen an erster Stelle, deshalb passen wir offensichtlich nicht zusammen. Sicher finden Sie eine andere Kanzlei, die Ihre Erwartungen an dieser Stelle erfüllt.«.

Freundlich, aber bestimmt bleiben

**Vor dem ersten Besuch: Mit guter Vorbereitung zum Erfolg**

Von der Terminvereinbarung bis zum Kennenlern-Gespräch vergehen in der Regel ein paar Tage. Nutzen Sie diese Zeit, um den Termin für beide Seiten optimal vorzubereiten. Eine E-Mail mit Besprechungspunkten und erforderlichen Unterlagen – selbst wenn es telefonisch bereits abgeklärt ist – einige Tage vorher ist Pflicht.

Schaffen Sie von vornherein eine vertraute Atmosphäre

Auch hier können Sie mit Extras punkten:

- Anfahrtsbeschreibung und Parkplatzmöglichkeiten mitschicken! Wie sieht Ihr Eingang aus? Wer öffnet die Tür? Schaffen Sie von vornherein eine vertraute Atmosphäre.

**Das Kennenlern-Gespräch: Wünsche und Erwartungen klären**

Ein angenehmes Raumklima, Getränke und ungeteilte Aufmerksamkeit schaffen eine gute Atmosphäre. Interessenten und Neumandanten sind grundsätzlich aufgeschlossen für alle Informationen und Angebote, die Sie machen. Führen Sie also ganz konkret jetzt das Erwartungsgespräch.

Stellen Sie dabei gegenüber, welche Erwartungen der Mandant hat, z.B. leichte Erreichbarkeit, aktives Informieren. Machen Sie wiederum Ihre Erwartungen klar, z.B. rechtzeitige und vollständige Einreichung der Unterlagen, respektvoller Umgang mit Mitarbeitern. Welche Punkte hier stehen, hängt natürlich von Ihrer Kanzleistrategie ab. Im Gespräch können Sie die einzelnen Punkte konkretisieren. Entscheidend ist,

Die Spielregeln der Zusammenarbeit

dass Sie damit die Erwartungshaltung steuern und die Weichen für eine gute Zusammenarbeit stellen. Diese Checkliste verwenden Steuerberater als Gesprächsleitfaden, um beide Seiten der Zufriedenheitsmedaille aufzuzeigen:

### Checkliste Erwartungshaltungen

| Ihre Erwartungshaltung   | Unsere Erwartungshaltung   |
|--|--|
| Aktiv informieren über steuerlich und betriebswirtschaftlich wichtige Änderungen | Sie informieren uns im Vorfeld über Projekte und unternehmerische Vorhaben |
| Kreative Steuer-Spartipps  | Sie sind offen für neue Ideen  |
| Leichte Erreichbarkeit und kurzfristige Terminvereinbarungen                     | Honorarzahlung innerhalb der Frist bzw. Lastschriftverfahren               |
| Fristgerechte Bearbeitung Ihrer Unterlagen und Anforderungen                     | Rechtzeitige und vollständige Einreichung von angeforderten Unterlagen     |
| Freundlicher Umgang und angenehme Atmosphäre                                     | Respektvoller Umgang mit allen Mitarbeitern                                |
| Berücksichtigung Ihrer individuellen Ziele und Vorstellungen                     | Sie planen Ihren unternehmerischen Erfolg und wollen vorwärts kommen       |
| Rundum-Zufriedenheit   | Sie empfehlen uns weiter   |

**Das Feedback-Gespräch nach drei bzw. sechs Monaten**

Der Mandant ist gewonnen und die Arbeit beginnt. Am Anfang, wenn die Geschäftsbeziehung noch frisch ist, haben Sie die größten Chancen das Mandat langfristig positiv zu gestalten. Suchen Sie nach drei bzw. sechs Monaten aktiv das Gespräch und hinterfragen Sie, ob alles erwartungsgemäß oder hoffentlich noch besser läuft. Ein kurzes Telefonat eignet sich dabei mehr als ein Fragebogen. Bitten Sie dabei um konkrete Vorschläge statt vage »Sind Sie mit uns zufrieden?« zu fragen. Sehr gut eignet sich dazu die Frage »Wenn es nur EINE Sache gäbe, die wir besser machen können: »Welche wäre das?«

- ### Checkliste
1. Machen Sie sich klar, welche Mandanten Sie wollen und welche nicht.
  2. Klare Ansagen: Kommunizieren Sie die Eigenschaften Ihres Wunschmandanten bereits über Ihre Kanzlei-Homepage.
  3. Machen Sie den Erstkontakt zum Kinderspiel und nutzen Sie alle Kanäle: Kontaktformular, Rückrufservice, Live-Chat...
  4. Erster telefonischer Kontakt: Mit gründlicher Vorbereitung legen Sie den Grundstein für eine gute Zusammenarbeit. Dazu gehören zentrale Fragen wie: »Wie sind Sie auf uns gekommen?« oder »Was kostet...?«
  5. Ist der Mandant nichts für Sie? Freundlich, aber bestimmt ablehnen!
  6. Erstes persönliches Gespräch: Klären Sie Ihre Erwartungen und die Ihres potenziellen Mandanten. Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre.
  7. Feedback-Gespräch nach drei bis sechs Monaten: Fragen Sie nach Verbesserungspotenzial.

**Die Autorin:**



Angela Hamatschek

ist Kanzleiberaterin und Partnerin des delfi-net Steuerberaternetzwerk. Als Autorin und Referentin ist sie Impulsgeberin und Trendscout bei den Themen Kanzleimarketing und digitale Zukunft.

Mit freundlichen Grüßen

Barbara Mahlke  
Programmleitung Recht und Beratung  
[b.mahlke@schweitzer-online.de](mailto:b.mahlke@schweitzer-online.de)

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

## Der richtige Umgang mit Mandanten

### Teil 2:

#### Beziehungspflege im digitalen Zeitalter – von CRM und CLM

Wenn sich die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Kanzlei und Mandant zunehmend digital abspielt, könnte der Verdacht aufkommen, dass der persönliche Kontakt darunter leidet. Solange es den Pendelordner gab, ist der ein oder andere Mandant damit noch vorbeigekommen und Beziehungspflege hat im wahrsten Sinne des Wortes zwischen Tür und Angel stattgefunden. Beim digitalen Belegtransfer fällt das weg. Die Belegerkennung und -buchung wird automatisiert und die wenigen verbleibenden Rückfragen werden per Chat-Kommunikation direkt am Beleg abgewickelt – künftig also keine Gelegenheit mehr für die kleine Beziehungspflege zwischendurch?

#### Die Kunst von digital UND persönlich

Digitale und analoge Beziehungspflege  
geschickt kombinieren

Wer annimmt, sich zwischen persönlich ODER digital entscheiden zu müssen, unterliegt einem Irrtum! Diese beiden Formen der Zusammenarbeit schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich hervorragend, wenn sie gezielt kombiniert werden. Mit drei konkreten Maßnahmen können Sie Ihr persönliches »Pflegeprogramm« für den professionellen Umgang mit Mandanten entwickeln:

#### 1. Die Kontaktpunktanalyse – Anlassbezogene Beziehungspflege

Mandantenbindung, Honorarakzeptanz und Weiterempfehlung entstehen nicht durch hohe fachliche Qualität – diese können die wenigsten Mandanten beurteilen –, sondern durch positive Erlebnisse mit der Kanzlei. Ein ganzer Forschungsweig – das Neuromarketing – beschäftigt sich mit der Frage, wie Kundenzufriedenheit entsteht. Eine der entscheidenden Erkenntnisse liegt in der Unterscheidung zwischen Zufriedenheit und Begeisterung. Nur eine starke positive Emotion löst ein begeistertes »Ohhh!« oder überraschtes »Toll!« aus, erzeugt Loyalität und aktiviert Weiterempfehlung. Alles andere ruft eher ein gelangweilt zufriedenes »O. K.« hervor.

Die Kontaktpunktanalyse hilft dabei, strukturiert alle physischen und persönlichen Kontakte zu ermitteln und aus Mandantensicht kritisch zu hinterfragen, wie viele Begegnungen Ihren Mandanten ein »Ohhh! Wie wunderbar!« statt einem »O. K., passt schon.« entlocken.

Es gibt dabei verschiedene Herangehensweisen, beispielsweise die Betrachtung

Vom »O. K., passt schon.«  
zum »Oh, wie toll!«

der einzelnen Prozesse, die Dauer der Mandatsbeziehung oder nach Lebenszyklusphasen. Fragen Sie sich dabei: Was tut der Mandant? Wer oder was spielt dabei eine Rolle für ihn? Wie können wir es positiv beeinflussen?

### Ein Beispiel für die Betrachtung nach Lebenszyklus:

Was passiert bei Ihnen, wenn Mandanten fünf, sieben oder zehn Jahre betreut werden? Oft sehe ich als Antwort ein Schulterzucken. Dann haben Sie eine Beziehungchance verpasst. Nutzen Sie diesen Anlass, um sich für die langjährige Zusammenarbeit zu bedanken:

Ein aktives Dankeschön ist  
aktive Beziehungspflege

»Liebe/r Herr/Frau ...,

die Zeit vergeht wie im Flug. Inzwischen dürfen wir Sie bereits seit fünf Jahren als unseren Mandanten betreuen. Dafür möchten wir uns einfach bedanken. In den heutigen Zeiten des ständigen Wandels ist das etwas Besonderes und wir schätzen es sehr, dass diese Partnerschaft so beständig ist. In diesem Sinne hoffen wir natürlich, dass wir Ihre Erwartungen auch in den nächsten Jahren erfüllen und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit.

Mit den besten Wünschen«

Es gibt zahlreiche Gelegenheiten  
zum Dankesagen

Danke sagen ist eine der effektivsten und einfachsten Formen der Beziehungspflege. Nutzen Sie jede Gelegenheit:

- bei neuen Mandanten für die ersten sechs Monate, verbunden mit der Frage, ob alle Erwartungen erfüllt wurden,
- bei Mandanten, die länger als fünf Jahre bei Ihnen sind für die Treue oder die reibungslose Zusammenarbeit (oder humorvoll nach sieben Jahren mit dem Hinweis, dass das verflixte 7. Jahr gemeistert wurde),
- bei Weiterempfehlung für das Zeichen höchster Zufriedenheit,
- bei Mandanten, die die Belege pünktlich bringen (statt sich »nur« über die Unpünktlichen zu ärgern),
- oder, oder, oder.

Die systematische Beschäftigung mit der Mandantenperspektive bringt einen Fundus zahlreicher Ideen hervor, um ein positives »Ohhh!« zu erzeugen. Manchmal genügt schon ein freundliches Wort oder eine kleine Aufmerksamkeit, um dem Mandanten ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern. Um diese »Beziehungsmaßnahmen« zu dokumentieren und eine nachvollziehbare Kontakthistorie zu erstellen, gibt es hilfreiche Tools.

## 2. CRM und CLM – die Beziehung langfristig sinnvoll managen

Diese Tools werden unter dem Begriff CRM für »Customer Relationship Management«, also Kundenbeziehungsmanagement, zusammengefasst. Und in letzter Zeit hat sich dazu der erweiterte Begriff des CLM, also »Customer Lifetime Management«, etabliert.

In gängigen Software-Anwendungen, die in Kanzleien eingesetzt werden, gibt es in

Mit CRMs Beziehungspflege  
analytisch angehen

der Regel eine zentrale Stammdatenverwaltung, die die einzelnen Anwendungen mit den Kontaktdaten versorgt. Doch sehen Sie mithilfe einer Kontakthistorie auf einen Blick, welcher Mitarbeiter zu welchem Thema wann mit dem Mandanten telefoniert hat? Oder welches Geschenk der Mandant vor vier Jahren von Ihnen zu seinem 40. Geburtstag erhalten hat? Oder können Sie eine Liste aller GmbH-Geschäftsführer über 50 erstellen, um sie zu einem Mandantenabend mit dem Thema »Unternehmensnachfolge regeln« einzuladen?

Ein gutes CRM-System erfasst erstens alle mandantenrelevanten Daten und kann sie zweitens sinnvoll auswerten, um beispielsweise das Dankeschreiben an alle Mandanten, die seit fünf Jahren von der Kanzlei betreut werden, auf Knopfdruck zu erstellen.

Die doppelte Krux für Steuerberater: Wenn Ihre Kanzleisoftware das nicht kann, pflegen Sie die Datensätze doppelt, wenn es keine geeignete Schnittstelle zum CRM-System gibt. Und zweitens sind viele der CRM-Lösungen eher vertriebslastig, d. h. darauf ausgelegt, laufend Marketing- und Nachfasskampagnen zu erzeugen und deren Erfolg nachzuhalten. Das ist für den normalen Alltagsgebrauch in der Regel überdimensioniert.

Ein CRM in Verbindung mit einem Newsletter-System hilft Ihnen allerdings dabei, individuelle und zielgerichtete Informationspolitik zu betreiben. Denn wenn Sie Mandantenrundschriften im Gießkannenprinzip an Alle versenden, führt das in der Regel dazu, dass sie keiner liest.

Besonders aufschlussreich sind bei diesen CRM-Systemen die Öffnungsraten, d. h., Sie können nachvollziehen, wer die E-Mail geöffnet, wer gelesen und wer reagiert hat und daraufhin die Inhalte anpassen.

**Tipp:** Die persönliche Anrede »Guten Tag Herr/Frau Müller« statt »An alle Mandanten« erhöht die Leserquote. Und auch die Betreffzeile »Aktuelle Tipps zum Steuern sparen« statt »Mandanteninformationen Juni« erzielt mehr Aufmerksamkeit.

### Drei geeignete Branchenlösungen für Kanzleien:

- CRM + [brainformatik](#)
- [CAS Mittelstand](#)
- [Cobra CRM](#)

### 3. Wer fragt, der führt, bindet Mandanten und entwickelt sich

Wer nach Zufriedenheit fragt, erhöht  
diese schon um das Dreifache

Langfristige Beziehungspflege bedeutet auch, die Erwartungen und Wünsche der Mandanten zu kennen und die Zufriedenheit zu hinterfragen. Interessanterweise nutzen nur wenige Kanzleien die Chance, mithilfe von Befragungen herauszufinden, ob die Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit erfolgreich sind und wie Servicequalität und Dienstleistungsangebot verbessert werden können. Hier bieten Ihnen Online-Umfragetools eine einfache Möglichkeit, um punktuell oder über alle Mandanten hinweg um Feedback zu bitten. Denn es ist durch Untersuchungen erwiesen, dass allein die Durchführung einer Zufriedenheitsbefragung die Kundenbindung um das Dreifache erhöht.



### Holen Sie sich stetig Feedback ein

Die einfachste Version ist es, in der Kanzlei eine Feedback- oder Ideenbox aufzustellen und dazu ein Formular mit Stift im Empfangsbereich bereitzustellen.

Die moderne Version davon sind Tablet-Lösungen mit Smileys oder Sternchen, bei denen die Mandanten online und anonym ein schnelles Feedback geben können. Die Systeme sind individuell anpassbar und können nur aus einem Stimmungsbild oder gezielter Abfrage von Servicebereichen bestehen. Auch auf der Webseite können diese Umfragen eingebunden werden, sodass Mandanten die Kanzlei und den Kanzleibesuch auch zu einem späteren Zeitpunkt bewerten können. Das passende Terminal für das iPad gibt es in der Regel gleich mit dazu.

### Anbieter sind beispielsweise:

- [iFEEDBACK](#)
- [SayWay](#)
- [Honestly](#)

### Mit der Zufriedenheitsbefragung Zusatzleistungen verkaufen

Finden Sie heraus,  
was Ihre Mandanten wollen

Alle zwei bis drei Jahre ist es sinnvoll, eine Gesamtbefragung durchzuführen. Kanzleien mit zertifiziertem Qualitätsmanagement sind sogar dazu verpflichtet, die Zufriedenheit der Mandanten regelmäßig zu ermitteln. Die Form, in der diese Ermittlung geschieht, ist hingegen nicht vorgeschrieben.

Die klassische Aussendung mit Papierformular und Rückantwortkuvert hat sich dabei bewährt und tut nach wie vor gute Dienste. Das zusätzliche Angebot einer Online-Umfrage kann die Rücklaufquote erhöhen.

Es gibt verschiedene Anbieter wie [Umfrage Online](#) oder [SurveyMonkey](#). Die Durchführung einer Umfrage ist dabei zum Teil gratis. Der Preis richtet sich nach der Zahl der zu erwartenden Antworten.

Achten Sie bei der Erstellung einer Online-Umfrage darauf, dass der Teilnehmer den Fortschritt angezeigt bekommt, also beispielsweise »3 von 10 Fragen«. Nichts macht ungeduldiger als das Gefühl, dass es nicht aufhört.

Das Praktische daran: Sie können die Umfrage auch auf Ihrer Webseite einbinden und zeigen so öffentlich, dass Sie sich für die Zufriedenheit Ihrer Mandanten interessieren. Sie können unabhängig von der Zufriedenheit eine solche Online-Umfrage auch nutzen, um aktuelle Themen wie den Digitalisierungsgrad in den Mandantenbetrieben oder die Nutzung von Schnittstellen abzufragen. So erhalten Sie Hinweise über den Bedarf an Zusatzleistungen und machen auch gleichzeitig auf diese Themen aufmerksam.

### Tipp: Cross-Selling vorbereiten

Stellen Sie sich vor, Sie möchten weitere Dienstleistungen wie Altersvorsorge, Vermögensplanung oder Liquiditätsplanung anbieten und diese Themen in den Fokus des Mandanten rücken. Dann ergänzen Sie Ihren Fragebogen um folgende Frage: Welche Themen sind in Zukunft für Sie als Unternehmer besonders wichtig?

- Liquidität
- Altersvorsorge
- Vermögensaufbau und -erhalt
- Weitere: ...

Teilen Sie Ihren Mandanten die Auswertung der Befragung mit

Nach der Auswertung teilen Sie Ihren Mandanten die Ergebnisse zu diesem Punkt der Befragung etwa wie folgt mit:

»Für 69 Prozent unserer Mandanten ist das Thema Liquidität in Zukunft besonders wichtig. Deshalb werden wir darauf abgestimmt, besondere Leistungspakete zu entwickeln, die Sie dabei unterstützen, die Liquidität besser in den Griff zu bekommen. In Kürze erhalten Sie dazu weitere detaillierte Informationen.«

So wird die kanzleistrategisch gewünschte Erweiterung des Dienstleistungsportfolios nicht im Rahmen einer Verkaufsoffensive präsentiert, sondern subtil als bedarfsgerechtes Angebot, das den Wünschen der Mandanten entspricht.

## Der richtige Umgang mit Mandanten – die wichtigsten Praxistipps im Überblick

1. Sorgen Sie für persönliche Beziehungspflege »zwischen» – auch im digitalen Zeitalter!
2. Nutzen Sie die zahlreichen Gelegenheiten zur Beziehungspflege: Ob Sie sich für die langjährige Zusammenarbeit bedanken, Feedback einholen oder zum Geburtstag gratulieren.
3. CRM- und CLM -Tools helfen, die Beziehungspflege analytisch und strukturiert umzusetzen.
4. Online-Umfragetools nutzen: Holen Sie sich stetig Feedback von Ihrer Kanzlei-Homepage aus ein. Fassen Sie sich bei den Feedback-Umfragen aber kurz!
5. Welche Dienstleistungen und Themen wünschen sich Ihre Mandanten in Zukunft? Fragen Sie nach und erweitern Sie Ihr Portfolio entsprechend.

### Die Autorin:



Angela Hamatschek

ist Kanzleiberaterin und Partnerin des delfi-net Steuerberaternetzwerk. Als Autorin und Referentin ist sie Impulsgeberin und Trendscout bei den Themen Kanzleimarketing und digitale Zukunft.

Mit freundlichen Grüßen

Barbara Mahlke  
Programmleitung Recht und Beratung  
[b.mahlke@schweitzer-online.de](mailto:b.mahlke@schweitzer-online.de)

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.

## Der richtige Umgang mit Mandanten

### Teil 3:

#### Beschwerdemanagement – Brandschutz vor Feuerwehr

Je besser die Beratung,  
desto weniger Beschwerden

Unzufriedene Mandanten beschwerten sich – gerade wir Deutschen sind als „Nation der Meckerer“ verschrien. Tatsächlich dauert es aber gerade in langjährigen Beziehungen meist sehr lange ehe einer der Partner wirklich offen eine Beschwerde äußert. Dieses Phänomen kommt auch im beruflichen Kontext häufig vor und kann in langjährigen Mandantenbeziehungen auf beiden Seiten für Schwierigkeiten sorgen. **Die beste Beschwerde ist die, die gar nicht erst geäußert wird – Brandschutz durch aktive Beratung.** Durch das regelmäßige, aktive Einholen von Feedback (siehe Schweitzer Thema 1 & 2 von 2019) können Sie vieles abfangen.

Es gibt aber noch eine Methode, die Sie aktiv mit relativ wenig Aufwand in den Kanzleialltag einbinden können: **die aktive Beratung.** Bei allen Mandantenbefragungen steht dieser Punkt unter den ersten drei Wünschen.

Nein, die Mandanten möchten nicht, dass Sie sie dauernd mit Beratungsangeboten „nerven“. Aus meiner Erfahrung schätzen Mandanten aber sehr wohl das, was ich gerne „Alltagsberatung“ nenne. Es geht dabei darum, dem Mandanten das Gefühl zu geben, dass wir nicht nur seine Pflichten „für das Finanzamt“ erledigen, sondern ihn und sein Unternehmen/seine privaten Belange wirklich „auf dem Schirm haben“.

Denken Sie über Ihre  
Standardaufgaben hinaus

**Beispiel:** Ihr Mandant hat zwei Monate hintereinander Überziehungszinsen gezahlt. Dieser negative Liquiditätsindikator muss in der Buchhaltung auffallen. Und ist die Gelegenheit, dem Mandanten zu zeigen, dass Sie „mitdenken“. Die beste Frage, die Sie/Ihre Mitarbeiter in diesem Zusammenhang stellen können, lautet: „Mir ist da etwas aufgefallen ... Muss ich mir Sorgen machen?“. Egal wie der Mandant antwortet. Er nimmt auf jeden Fall die Erkenntnis mit: Mein Steuerberater macht mehr als die Umsatzsteuervoranmeldung.

#### 1. Aktives Beschwerdemanagement – Ihre Chance für langfristige Mandantenbindung über schnelle Brandbekämpfung

Die Zahl der Beschwerden lässt sich durch unsere Vorschläge reduzieren, aber eine „Vermeidungsgarantie“ gibt es natürlich nicht. Daher sollten Sie und Ihre Mitarbeiter fit für den Fall der Fälle sein.

So erkennen Sie auch  
subtile Beschwerden

**Wichtige Erkenntnis:** Eine Beschwerde ist nicht erst eine Beschwerde, wenn ein entsprechendes Etikett drauf klebt. Das kann weit subtiler ablaufen. Sie bekommen erst mal einen humorigen Spruch: „Beim nächsten Mal, wenn ich wieder eine unvorhergesehene Nachzahlung leisten muss, geben Sie einen aus.“

Reagieren Sie jetzt gar nicht oder falsch, wird aktuell wahrscheinlich nichts Dramatisches passieren (der Mandant wird Sie allerdings wahrscheinlich eher nicht mehr weiter empfehlen) – die Basis für die nächste Stufe ist aber gelegt.

### So vermeiden Sie die Eskalation:

#### Hören Sie aktiv zu – volle Konzentration

Eine Form von Respekt gegenüber dem Beschwerdegeber ist das ernsthafte Interesse, seine Beschwerde inhaltlich zu erfassen. Rückmeldungen wie „ja, gut ...“, „Ich verstehe das so:...", „Ich mache mir parallel Notizen, geben Sie mir bitte einen Moment“ signalisieren dem Mandanten Ihre volle Konzentration auf sein Anliegen.

**Tipp:** Wir hatten für solche (und ähnliche Fälle) entsprechende Handzeichen für die Kollegen im Raum, wenn einer von uns absolut störungsfreie Konzentration brauchte.

#### Lassen Sie den anderen ausreden

Gerade weil der Mandant innerlich schon auf Stufe 3 der Eskalationsleiter ist, kommt er mit einer entsprechenden „Energie“ auf Sie zu. Auch dann gilt es, das auszuhalten. Fungieren Sie als Blitzableiter: Der Blitzableiter hält still, macht sich aber nicht verantwortlich für den Blitz.

Fungieren Sie  
als Blitzableiter

Meist reichen zwei bis drei Minuten bis sich die Möglichkeit zur Unterbrechung bietet – Sie erkennen das daran, dass der Mandant anfängt sich zu wiederholen. Dann können Sie einhaken. „Ich habe verstanden, dass es für Sie inakzeptabel ist, wenn anstehende Nachzahlungen für Sie überraschend kommen.“

#### Vermeiden Sie negative Aussagen und Schuldzuweisungen

Sie haben in unserem Beispiel zwei grundsätzliche Möglichkeiten der Reaktion:  
**Erste Möglichkeit:** „Wir haben Sie aber rechtzeitig informiert. Nach der Bilanzbesprechung haben Sie es sogar schriftlich bekommen.“ Ihr Mandant hört hier ziemlich sicher Ihre tatsächlichen Gedanken: „Was kann ich dafür, wenn sie zu blöd sind, unsere Infos zu lesen.“ Im Kern: „Ich bin nicht Schuld sondern Du.“

**Zweite Möglichkeit:** „Haben Sie einen Wunsch wie wir solche Überraschungen für Sie demnächst vermeiden können?“ Keine Schuldzuweisungen, keine Entschuldigung sondern Konzentration auf die Lösung. Erwidert der Mandant, er möchte die Info schriftlich, können Sie dann rückfragen: „Standardmäßig bekommen Sie mit den Bilanzunterlagen eine Übersicht über die anstehenden steuerlichen Ergebnisse. Was würde Ihnen zusätzlich helfen?“ Sie haben es hoffentlich bemerkt: Konkrete Fragen sind hier das Mittel der Wahl, Ihren Mandanten auf die Sachebene zu holen, die notwendig ist, um zu einer Lösung zu kommen. Ganz „nebenbei“ haben Sie ihm gesagt, was Sie schon für ihn tun.

Mit konkreten Fragen  
zurück zur Sachebene

Professionalität im Umgang  
mit Beschwerden

### **Reagieren Sie professionell auf persönliche Angriffe**

Die beste Reaktion liegt in der „Nicht-Reaktion“ – Ignorieren Sie die Angriffe. Bleiben Sie betont freundlich. Meist beruhigt sich der Mandant relativ schnell. Passiert das nicht oder wird er bei mehreren Gelegenheiten immer wieder verbal übergriffig, geben Sie sich und Ihren Mitarbeitern aber die Erlaubnis, das nicht hinnehmen zu müssen. „Ich verstehe Ihre Aufregung und habe Ihre persönlichen Angriffe gegen mich daher bisher ignoriert. Ich bitte Sie aber jetzt darum, solche Angriffe zu unterlassen. Wir suchen gemeinsam eine Lösung.“ Kommt der Mandant dieser Aufforderung nicht nach, haben Sie aus meiner Sicht das Recht, das Gespräch (mit Ankündigung) zu beenden: „Ich merke, dass Sie im Moment so aufgeregt sind, dass Ihnen ein sachliches Gespräch nicht möglich ist. Daher werde ich jetzt auflegen. Gerne können wir später noch einmal in Ruhe telefonieren/sprechen.“

Tatsächlich hat man in Umfragen herausgefunden, dass der professionelle Umgang mit Beschwerden die Kundenzufriedenheit sogar mehr erhöht, als wenn gar kein „Fehler“ passiert wäre.

Danke für Ihre Beschwerde

### **2. Jede Beschwerde ist ein Geschenk – so oder so**

#### **Die Beschwerde als Steilvorlage für Verbesserungen**

Zusammengefasst ist die Haltung beim aktiven Beschwerdemanagement: Danke für die Beschwerde, ich schaue sie mir in Ruhe an (Was steckt wirklich dahinter? Gibt es in unseren Prozessen/Umgangsformen Verbesserungsmöglichkeiten?) und wir suchen eine Lösung (akut und auf Dauer). Bitte nicht falsch verstehen. Ich bin kein Freund der automatisch gelernten Reaktion: „Danke für Ihre Beschwerde.“ Denken ist nicht immer gleich sagen. Hat sich aber nach der Lösung der Beschwerde ein Erkenntnisgewinn ergeben, bedanke ich mich immer dafür.

Passt dieser Mandant  
zu meiner Kanzlei?

#### **Die Beschwerde als Grundlage für generelle Überprüfung der Mandantenbeziehung**

Manchmal führen die Beschwerden eines Mandanten immer wieder zur Erkenntnis, dass die von ihm damit geäußerten Erwartungen einfach nicht zu Ihnen passen – entweder können Sie diese Ansprüche nicht erfüllen oder Sie wollen es nicht. In diesem Falle ist es an der Zeit, über das Mandatsverhältnis grundsätzlich nachzudenken.

**Fazit:** Zu Beginn des ersten Teils dieser Reihe steht der Satz: „Neue Mandanten sind heutzutage nicht das Problem“, höre ich viele Steuerberater seufzen. „Mir fehlen die Mitarbeiter, um die Aufträge und Anfragen abzuarbeiten.“

Ergreifen Sie über aktives Erwartungsmanagement zu Beginn, eine professionelle Beziehungspflege bei den laufenden Mandaten und ein aktives Beschwerdemanagement die Chance, in Zukunft mit Ihren Mandanten partnerschaftlich und auf Augenhöhe mit klaren Spielregeln zusammen zu arbeiten.

## Beschwerdemanagement – die wichtigsten Praxistipps im Überblick

1. Vermeiden Sie Beschwerden durch aktive Beratung.
2. Hören Sie bei Beschwerden aktiv zu und lassen Sie Ihren Mandanten ausreden – erst dann ist sie oder er für eine sachliche Lösung offen.
3. Vermeiden Sie die „Schuldfrage“ – bleiben Sie lösungsorientiert.
4. Reagieren Sie nicht auf persönliche Angriffe – es sei denn sie werden massiv.
5. Nutzen Sie Beschwerden als Basis für Verbesserungen.

### Die Autorin:



Cordula Schneider

Seit über 10 Jahren berät Cordula Schneider – selbst Steuerberaterin – Kanzleien bei ihrer Entwicklung. Der Schwerpunkt liegt auf dem Honorarcoaching – dabei unterstützt sie Sie in der Umsetzung bei der Entwicklung konkreter Dienstleistungen, moderner Honorarmodelle, sowie der Kalkulation. Verkauf coaching unter dem Motto „Empfehlen statt Verkaufen“ für Chefs und Mitarbeiter runden das Thema ab. Wichtig sind ihr pragmatische Lösungen, die individuell zur einzelnen Kanzlei passen.  
Ihr Motto: „Wer anfängt gewinnt.“

Mit freundlichen Grüßen

Barbara Mahlke  
Programmleitung Recht und Beratung  
[b.mahlke@schweitzer-online.de](mailto:b.mahlke@schweitzer-online.de)

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben auf Angehörige aller Geschlechter.