

# Höhere Honorare und zufriedener Mandanten – wie geht das?

## Erfahrungsbericht zum Modell einer mandantenorientierten Honorargestaltung

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol\*

*Befragungen bestätigen immer wieder, dass sich Mandanten Sicherheit und Transparenz in Honorarfragen wünschen. Die Zufriedenheit der Mandanten steuert sich also nicht allein über die Höhe des Honorars; für die Akzeptanz der Honorarvorstellungen des Steuerberaters kommt es entscheidend darauf an, das Gebührenmodell nachvollziehbar, verständlich, vorhersehbar und damit für den Mandanten kalkulierbar zu machen. Gelingt dies, werden an sich gegensätzliche Interessen wirkungsvoll harmonisiert.*

Mit unserem Buch „Honorargestaltung gegen alle Regeln“, das dem einen oder anderen BBKM-Leser vertraut sein mag, wollten wir nicht dazu aufrufen, gegen das bestehende Berufsrecht zu verstoßen; wir haben vielmehr im Interesse der steuerberatenden Berufe gebührenrechtliche **Konventionen** kritisch **hinterfragt**, die sich im rauen Wind eines Wettbewerbs der konkurrierenden Beringildigen jedenfalls aus unserer Sicht als nicht mehr zeitgemäß und konkurrenzfähig darstellen.

Das von uns propagierte neue Verständnis einer **modernen Honorarstrategie** für Steuerberater geht von folgenden Grundsätzen aus: Das Honorar ist

- ▶ nutzen- statt kostenorientiert zu gestalten;
- ▶ im Vorhinein zu vereinbaren, statt im Nachhinein zu verrechnen;
- ▶ auf der Grundlage gleichgerichteter und nicht gegensätzlicher Interessen aufzubauen.

Die wichtigsten **Instrumente**, um diese Ziele zu erreichen, sind

- ▶ ein strukturiertes (und bepreistes) Dienstleistungsangebot sowie
- ▶ die Fixhonorarvereinbarung im Vorhinein.

Diese neuen Ideen stellen einen radikalen Bruch mit dem tradierten Rollenverständnis des Steuerberaters in Gebührenfragen dar – entsprechend kritisch wurden sie in Fachkreisen durchleuchtet. Fakt ist, dass die **Diskussion** viele Steuerberatungskanzleien veranlasst hat, sich intensiv und systematisch mit dem Thema „Honorar“ zu befassen. Die bisherigen Abrechnungsmethoden wurden in Frage gestellt, Honorargrundlagen analysiert, Meinungen der Mandanten eingeholt, in Workshops neue Modelle entwickelt und in der Praxis getestet.

Diesen Prozess haben wir in vielen Fällen begleiten dürfen. Wir stellen Ihnen die **neu gewonnenen Erkenntnisse** vor, die zu einer Schärfung des Profils des von uns vertretenen honorarstrategischen Ansatzes geführt haben.

### I. Unterscheidung zwischen Standardgeschäft und Individualberatung

1. Die praktische Erprobung unseres Modells einer mandantenorientierten Honorargestaltung auf breiterer Basis hat gezeigt, dass es fundamental wichtig ist, zu unterscheiden zwischen **abrechnungsorientierten Dienstleistungen** (Standardgeschäft)

**Beispiel** ▶ Buchhaltung, Lohnverrechnung, Jahresabschluss und Steuererklärungen

und **wissensorientierten Dienstleistungen** (Individualberatung).

**Beispiel** ▶ Rechtsformgestaltung, Unternehmensnachfolge und Finanzierungsberatung

Ohne klare Trennung zwischen den beiden Dienstleistungsgruppen kommt es bei der Erstellung eines Honorarkonzepts zu **vermeidbaren Diskussionen** über die **Methoden der Honorargestaltung**. Was für die eine Gruppe von Dienstleistungen zielführend ist, lässt sich in der anderen Gruppe gerade nicht umsetzen.

**Beispiel** ▶ In der **Lohnverrechnung** ist ein Preismodell anhand objektiver Kriterien, wie z.B. Anzahl der Abrechnungen, Branche, Art der Abrechnung etc., leicht umsetzbar und sinnvoll. Für eine **Betriebsübergabe** ist es nahezu unmöglich, derartige Parameter zu fixieren. Jede Übergabe ist anders, der Wert der Beratungsleistungen in diesem Zusammenhang ist äußerst subjektiv – und das soll sich auch im Honorar ausdrücken.

Kanzleien, die dies rechtzeitig erkannten, nahmen damit den kanzleiinternen Widerständen gegen eine Änderungen der Methoden zur Honorargestaltung den Wind aus den Segeln.

\* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

2. Die Anwendung des Honorarmodells in den für unsere Ideen aufgeschlossenen Kanzleien hat gezeigt, dass bei den **abrechnungsorientierten Leistungen** folgende Fragen beantwortet werden müssen, wenn der Systemwechsel gelingen soll (s. hierzu auch u. II.):

- ▶ Ermittlung quantifizierbarer Honorargrundlagen anstelle des Stundensatzes
- ▶ Erstellung eines strukturierten Dienstleistungsangebots
- ▶ Festlegung eines Preismodells
- ▶ Vorgehensweise zur Vereinbarung der neuen Honorarstruktur bei bestehenden Mandaten

3. Bei den **wissensorientierten Leistungen** sind vor allem folgende Punkte zu klären, bevor den Mandanten das neue Gebührenkonzept vorgestellt werden kann (s. hierzu auch u. III.):

- ▶ Feststellung des Wertes der Leistung
- ▶ Erwartungen des Mandanten klären und den Wert der Leistung transparent machen
- ▶ Beratungsphasen oder Module für komplexe Leistungen
- ▶ Zufriedenheitsgarantie

Der **Vergleich** der **Erfolgsfaktoren** für abrechnungsorientierte und wissensorientierte Leistungen zeigt, dass es sich um Dienstleistungsgruppen handelt, die unterschiedliche Honorarkonzepte erfordern. Das Ziel allerdings ist das gleiche, nämlich eine für den Mandanten transparente und leicht nachvollziehbare Honorargestaltung zu erreichen und dabei die Profitabilität der Kanzlei zu erhalten bzw. zu steigern.

## II. Preisliste und Dienstleistungspakete für das Standardgeschäft

**Strukturierte Dienstleistungsangebote** in Form von Preislisten mit Dienstleistungspaketen für unterschiedliche Servicelevels (s. u. 2. c]) werden von Steuerberatern oft kritisch betrachtet, wenn nicht sogar abgelehnt.

### 1. Argumente für die Verwendung von Preislisten im Standardgeschäft

Die Rückmeldungen, die wir von den „experimentierfreudigen“ Steuerberatern erhalten haben, die mutig genug waren, eine „Preisliste“ für ihre Dienstleistungsangebote im Segment des Standardgeschäfts zu erarbeiten, waren ausnahmslos positiv. Wegen der **Vorteilhaftigkeit** dieses Honorarmodells wiesen die Kollegen vor allem auf folgende Punkte hin; diese Ergebnisse decken sich mit unseren eigenen Erfahrungen:

- ▶ **Honorargespräche** mit dem Mandanten sind **einfacher** zu führen, weil der Rechtfertigungsdruck zum Ansatz einer bestimmten Bearbeitungszeit für die gewünschte Dienstleistung entfällt.
- ▶ Der Mandant fühlt sich sicher, da er durch eine Preisliste leicht erkennen kann, dass es einen **klar definierten Preis** gibt und sich der Steuerberater nicht in die „Honorarküche zurückzieht, wo er nach Gutsherrenart das Honorarsüppchen zusammenbraut“.
- ▶ Außerdem: Mandanten schätzen es nicht, wenn möglicherweise andere Mandanten niedrigere Honorare aushandeln. Durch die Preisliste wird der Grundsatz **„gleicher Preis für gleiche Leistung“** festgeschrieben. Die Preisliste erzeugt also eine nicht mehr diskussionsfähige Verbindlichkeit für alle Mandanten – jedenfalls nach außen in den Markt hinein.
- ▶ **Mitarbeiter** können mit Hilfe von Preislisten das Honorar **berechnen**, damit ihr Selbstvertrauen stärken und ihre Wertigkeit in der Kanzleihierarchie aus der Sicht des Mandanten erhöhen. Erwünschter Nebeneffekt: Der Chef ist im Regelfall in Honorarfragen außen vor – und das ist gut so, denn sein Geschäft ist die Beratung und nicht die Berechnung.
- ▶ Gerade in größeren Kanzleien passiert es immer wieder, dass der Mandant von unterschiedlichen Mitarbeitern bzw. Partnern **unterschiedliche Angebote** erhält – eine peinliche Situation, die bei einer (verbindlichen) Preisliste nicht eintreten kann.

### 2. Einführung der neuen Honorarstruktur bei bestehenden Mandaten

Die Umstellung der bisherigen Honorarverrechnung nach Stunden (im Nachhinein) auf eine Preisliste für die abrechnungsorientierten Leistungen (Buchhaltung, Lohnverrechnung, Jahresabschluss und Steuererklärungen) war für die meisten Kanzleien ein beträchtliche Herausforderung, der sie sich erfolgreich gestellt haben.

Für eine effiziente Realisierung waren vor allem diese fünf Punkte entscheidend:

#### a) Solide Analyse der bisherigen Honorarstruktur

Allein die Analyse der Honorarstruktur hatte für die meisten Kanzleien schon einen hohen **Erkenntniswert**.

**Beispiel** ▶ So stellten viele Kanzleien fest, dass es bei den Honoraren für **Buchhaltungen** bei Anwendung eines objektiven Parameters (z.B. Buchungszeilen) anstelle der bisher angesetzten Stunden enorme Bandbreiten gibt.

In der Spitze wurden Schwankungen mit dem Faktor fünf – also um 500 % differierende Honorare – für einen vergleichbaren Buchungsumfang festgestellt. Durch die

Umstellung der Honorarverrechnung auf unser Modell waren die Kanzleien gezwungen, diesen Unterschieden auf den Grund zu gehen. Folgende **Kostentreiber** wurden **identifiziert** und **beseitigt**, was eine spürbare Effizienzverbesserung der Arbeitsabläufe zur Folge hatte: schlecht vorbereitete Unterlagen, komplizierte Prozessabläufe, fehlende Ausnutzung von Schnittstellen, Mitarbeiterwechsel etc.

Mit Hilfe von **Tabellen**, in denen das bisher erzielte Honorar den **neuen Honorar-Parameter** gegenübergestellt wird, kann die Honorarstruktur leicht analysiert werden. Parameter für die Analyse sind u.a.

- ▶ Buchungszeilen (für die Buchhaltung),
- ▶ Anzahl der Dienstnehmer (für die Lohnverrechnung) und
- ▶ ein Mix aus Umsatz und Bilanzsumme (für den Jahresabschluss);
- ▶ weitere Dimensionen der Analyse sind Branche und Rechtsform des Unternehmens.

Am leichtesten gelang die Umstellung auf die neuen Honorar-Parameter nach den uns vorliegenden Erfahrungsberichten im Bereich Buchhaltung und Lohnverrechnung. Die Mandanten sahen hier regelmäßig keine Probleme, der neuen Honorarstruktur zuzustimmen.

### **b) Entscheidung für ein Preismodell**

Das eingesetzte Preismodell für Standardgeschäfte muss **transparent** sein, denn der Mandant will wissen, was er im Ergebnis zahlen muss, **übersichtlich**, d.h. für den Mandanten schnell erfassbar, und **plausibel**, d.h. ohne Wertungswidersprüche in der Bepreisung der Dienstleistungen zueinander. Diese Eckdaten unseres Gebührenmodells wurden durch die Auswertung der uns vorliegenden Ergebnisse in den Praxistests anderer Steuerberatungskanzleien eindrucksvoll bestätigt.

Um Transparenz, Übersichtlichkeit und Plausibilität zu gewährleisten, sollte für alle **Standardgeschäfte** ein **strukturell einheitliches Preismodell** festgelegt werden, in dem z.B. das Element der Preisdifferenzierungen für alle Dienstleistungsbereiche gilt. Wie groß der Preisunterschied zwischen der kostengünstigsten und der teuersten Lösung ist, hängt von der im Einzelfall verfolgten Preispolitik ab. Hierbei spielen strategische Überlegungen zur Positionierung am Markt eine wesentliche Rolle. Wir haben hierzu die Erfahrung gemacht, dass als Richtwert 20 bis 50 % angesetzt werden können.

Ein homogenes, ausgewogenes Preismodell festzulegen, erfordert zwar in der Entstehungsphase einen **Mehraufwand**, der **sich** jedoch schnell „**rechnet**“:

- ▶ Mitarbeiter (aber auch Inhaber) können sich die Preisstrukturen leichter und schneller merken. Das **vereinfacht Honorargespräche**.
- ▶ Mandanten erkennen sofort die Honorarstruktur; diese Transparenz und Nachvollziehbarkeit **verringert** die bestehende **Unsicherheit** über die tatsächliche Höhe von Steuerberatungshonoraren.
- ▶ Ein geschlossenes Preissystem spricht für die Fähigkeit der Steuerberatungskanzlei, **durchdachte, objektive** und in sich stimmige **Gesamtkonzepte** entwickeln zu können. Dieser erste positive Eindruck mag auch auf die vermutete Beratungskompetenz ausstrahlen.
- ▶ Mit eingängigen Bezeichnungen können in den verschiedenen Dienstleistungsbereiche **unverwechselbare „Produkte“** geschaffen werden, die im Markt die gewünschte Unterscheidungskraft entfalten.

### **c) Übersichtliche Servicelevels**

Die erstmalige Beschäftigung mit einem strukturierten Dienstleistungsangebot kann leicht dazu verleiten, zu viel auf einmal zu wollen; darunter leidet dann die Übersichtlichkeit des Preismodells. Die im Kollegenkreis gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass bei der Erstellung der Preisliste **weniger meist mehr** ist.

Die unterschiedlichen Angebote bei den Standardleistungen sollten mit **höchstens drei Servicelevels** abgebildet werden. Für die Abgrenzung zwischen den Servicelevels reichen meist wenige markante Unterschiede aus.

**Beispiel** ▶ So bieten für die **Buchhaltung** die im Rahmen der Tür & Angel-Beratung auf dem höchsten Servicelevel angebotenen uneingeschränkten Beratungsleistungen in Gestalt eines „Rundum-Sorglos-Paketes“ die Möglichkeit der Abschichtung nach unten zu den beiden anderen Servicelevels – ganz nach dem Motto: Buchhaltung ohne laufende Beratung ist eine andere Dienstleistung als Buchhaltung mit laufender Beratung. Und es gibt eben Mandanten, die nur das eine oder nur das andere wollen. Ein Teil der Mandanten will die kostengünstige Lösung und bezahlt Sonderleistungen extra. Ein anderer Teil der Mandanten will die Sicherheit, dass laufende Fragen kein Extra-Honorar verursachen. Auf diese Tatsache sollte man bei der Erstellung der Preisliste Rücksicht nehmen.

Eine weitere signifikante Abgrenzungsmöglichkeit ist, Honorare aus **Prüfungen** entweder zu inkludieren oder separat abzurechnen. Auch diese Dienstleistung lässt sich über drei Servicelevels leicht in ein Preismodell integrieren.

Die „Preisliste“ für Standardtätigkeiten sollte also **übersichtlich** bleiben. Einerseits deshalb, damit Mandanten schneller die Unterschiede erkennen, andererseits, weil so **Honorarvereinbarungen** leichter zu **verwalten** sind.

**Beispiel** ▶ Stellen Sie sich nur vor, Sie haben 25 Positionen auf der Preisliste und 500 Mandanten wählen eine unterschiedliche Zusammensetzung aus. Selbst mit Software-Unterstützung ist der Verwaltungsaufwand enorm!

#### d) Einsatz von Software

Software für die Honorarabrechnung im Nachhinein einzusetzen, ist Standard in allen Kanzleien. Software für die **Honorarberechnung im Vorhinein** ist (noch) die Ausnahme. Die gängigen Kanzleiverwaltungsprogramme bieten die Möglichkeit der Honorarabrechnung im Vorhinein leider nicht. Dies ist bedauerlich, denn die positive Wirkung, die ein **PC-gestütztes Gespräch** über das zu **erwartende Honorar** auf den Mandanten hat, ist durchschlagend:

- ▶ Der Mandant erlebt zum ersten Mal, dass er aktiv das Honorar mitgestalten kann.
- ▶ Mögliche Wünsche über den Umfang der Leistung drücken sich sofort im Preis aus, und der Mandant kann entscheiden, ob ihm diese Zusatzleistung das Honorar wert ist oder nicht.
- ▶ Ein PC-gestütztes Rechenmodell gibt dem Mandanten die Sicherheit, dass er für die gleiche Leistung nicht mehr bezahlt als andere Mandanten.

Hinzu kommt noch, dass **Preise**, die auf diese professionelle Weise festgesetzt werden, vom Mandanten als **nicht verhandelbar** wahrgenommen werden, womit sich der Steuerberater so manche leidige Honorardiskussion erspart (zum Umgang mit der Honorarkritik des Mandanten vgl. *Gilgan*, BBKM 2006 S. 148 ff.).

#### PRAXISHINWEIS

Wir kennen Kanzleien, die auf Excel-Basis kanzleispezifische Lösungen entwickelt haben. Die einzige Standardlösung am Markt für die Honorarabrechnung im Vorhinein ist die **Software „Angebots-Manager“** von Hübner & Hübner. Sie bietet neben der Honorarabrechnung noch weitere sinnvolle Werkzeuge wie Mandanten-ABC-Analyse, Sortierfunktionen und eine automatische Angebotsgenerierung. Der „Angebots-Manager“ ist als Datenbanklösung angelegt, kann also Mandantenstammdaten aus allen gängigen Kanzleiverwaltungsprogrammen übernehmen.

#### e) Sukzessive Umstellung der bestehenden Mandate

**aa)** Die Preisliste kann bei allen **neuen Mandanten** eingesetzt werden. Im Erstgespräch werden seine Wünsche geprüft und anhand der Preisliste erhält er einen Honorarvorschlag. Der Mandant lässt sich nach den durch die Praxistests erhärteten Erfahrungen auf ein solches Vorgehen gern ein, da Sicherheit und Transparenz bei der Honorargestaltung gegeben sind. Die Möglichkeit, das Honorar aktiv mitzugestalten, und zwar durch ein an den Servicelevels orientiertes maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot, wird für ihn zu einem echten Aha-Erlebnis.

**bb)** **Schwieriger** gestaltet sich die Anpassung der Honorare im **bestehenden Mandat**. Es wird einerseits Mandanten geben, die nach dem neuen Preismodell (deutlich) mehr bezahlen müssen und andererseits solche, die sich über niedrigere Honorare freuen dürfen. Beide Situationen sind auf den ersten Blick nicht besonders angenehm. In dem einen Fall muss eine Honorarerhöhung mit dem Mandanten besprochen werden, in dem anderen Fall droht ein Umsatzverlust.

Betrachtet man das Problem der Honoraranpassung nach oben und nach unten genauer, wird für den selbstkritischen Betrachter erkennbar, dass die ihm nun „drohenden“ **Honorargespräche** im Grunde **unausweichlich** sind, und zwar unabhängig davon, ob er ein neues Preismodell einführt oder nicht. Denn das bisher praktizierte Preismodell war – gemessen an objektiven Honorarparametern – schlicht unpassend, ja sogar ungerecht (s. das Beispiel o. I. 2. a)]. Deshalb gilt es, die Herausforderung anzunehmen:

- ▶ Honorargespräche mit Mandanten zu führen, die bisher zu wenig bezahlt haben, ist eine unternehmerische Aufgabe, der man unabhängig von der Honorargestaltung nicht ausweichen kann.
- ▶ Überlegungen anzustellen, wie man bei Mandanten weiterhin Geld verdient, auch wenn man nicht mehr die alten, hohen Honorare verrechnen kann, fordert die eigene Kreativität heraus.

Ein **Preismodell** ist übrigens dann **richtig austariert**, wenn sich nur vereinzelte Ausnahmefälle nicht in das neue Raster einfügen lassen. Passt das erstellte Preismodell nicht für die überwiegende Mehrheit der Mandanten, sollten Sie es noch einmal überdenken.

Es ist nahezu unmöglich, alle Mandanten in einem Zug auf die neue Honorargestaltung umzustellen. Rechnen Sie mit einem **Umstellungszeitraum** von mindestens einem Jahr, bis die neue Methode der Preisfindung kanzleiweit auf alle Mandanten übertragen worden ist.

### III. Wertorientierung für Individualberatung

Gänzlich anders als bei Dienstleistungspaketen für das Standardgeschäft (s.o. II.) gestaltet sich die Implementierung eines neuen Honorarmodells für **Know-how-Dienstleistungen** der Kanzlei.

Hierüber nachzudenken, ist nun wirklich spannend, denn Fragen der Rechtsformgestaltung, Übergabekonzepte, Unternehmenskäufe bzw. -verkäufe, Finanzierungsberatungen etc. bieten hervorragende Chancen für eine **Verbesserung** der **Mandantenbeziehung** bei gleichzeitiger **Erhöhung** des **Honorars**, die durch eine herkömmliche Honorarverrechnung im Nachhinein nach Stundensätzen nicht genutzt werden könnten.

Kanzleien, die erkannt haben, dass

- ▶ der Wert einer (Know-how-) Dienstleistung am höchsten ist, bevor sie ins Werk gesetzt wird,
- ▶ der Wert einer Dienstleistung immer subjektiv ist,
- ▶ es darauf ankommt, diesen Wert zu ermitteln und dem Mandanten plausibel zu machen,
- ▶ Know-how-Dienstleistungen komplex sind und schon durch die plastische Beschreibung der Bearbeitungsschritte ihr (subjektiv empfundener) Wert steigt,

hatten sich bestens darauf eingestimmt, den Mandanten die Werthaltigkeit ihres Angebots überzeugend zu vermitteln.

Die **Erfolgsfaktoren** für die Durchsetzung eines neuen Preismodells im Bereich der Know-how-Dienstleistungen liegen nach der Auswertung der Erfahrungsberichte in folgenden vier Punkten:

### 1. Erwartungen des Mandanten klären

Die entscheidende Weichenstellung erfolgt in einem ausführlichen **Erwartungsgespräch** mit dem Mandanten, das vor der Ausführung des Auftrags stattfindet. Hier sind u.a. folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Welche Erwartungen hat der Mandant an das Projekt?
- ▶ Welche Risiken sind vorhanden?
- ▶ Ist der Mandant risikoscheu oder nicht?
- ▶ Was wäre die Ideallösung?
- ▶ Was darf keinesfalls passieren?

Diese und weitere Fragen müssen gestellt werden, um den für den Mandanten **subjektiven Wert** der Dienstleistung herauszuarbeiten, der die Preisstellung beeinflusst.

#### PRAXISHINWEIS

Die Gefahr besteht darin, dass der Ihnen angetragene Auftrag für Sie keine besondere intellektuelle Herausforderung darstellt, Sie die **Wertigkeit**, die er für den Mandanten hat, **als zu gering einschätzen** und folglich den Preis für Ihre Leistung zu niedrig festsetzen.

### 2. Eindeutige Beschreibung des Auftragsumfangs

Im Erwartungsgespräch ist auch der Umfang des Auftrags präzise abzustecken. Denn erfahrungsgemäß verstehen Mandanten den Auftrag immer umfassender als der Steuerberater.

Beschreiben Sie daher im Honorarvorschlag eindeutig die **Elemente des Leistungsumfangs** und legen fest, welche Leistungen nicht im Honorar enthalten sind.

### 3. Fixhonorar mit Modulen oder Phasen

Unzweifelhaft ist ein **im Vorhinein vereinbartes** Fixhonorar die beste Alternative. Wurde ein ausführliches Erwartungsgespräch geführt, ist der Honorarvorschlag relativ schnell erstellt. Problematisch ist der Fall, in dem der Auftragsumfang nicht klar definiert wurde.

Bei längeren und **komplexeren Projekten** bietet sich die Zerlegung des Auftrags in einzelne Module oder Phasen an. Damit wird dem Mandanten die Komplexität des Auftrags bewusst; außerdem sind abschnittsweise zu zahlende (Teil-)Honorare für den Mandanten wirtschaftlich besser zu verkraften; schließlich erfolgt die Abrechnung nach dem Abschluss der jeweiligen Phase, Sie kommen also schneller zu Ihrem Geld.

### 4. Zufriedenheitsgarantie

Das **Risiko** einer Zufriedenheitsgarantie (der Mandant bezahlt sein Honorar nur dann, wenn er mit der Leistung zufrieden ist bzw. er bezahlt nur, was er für angemessen hält) **reduziert sich** bei einer Zergliederung der Projekte (s.o. 3.). Wenn Sie laufend (spätestens nach Abschluss einer Phase) das Feedback des Mandanten einholen, können Sie immer wieder korrigierend in das Projekt eingreifen. Damit ist es nahezu ausgeschlossen, dass der intensiv betreute Mandant diese Option zieht.

Wertorientierte Individualberatung erleben Steuerberater immer wieder als **animierende Herausforderung**. Diese Aufträge sind „das Salz in der Suppe“. Damit die außergewöhnlichen Leistungen auch angemessen honoriert werden, ist eine Abkehr von der Zeitverrechnung im Nachhinein notwendig. Gelingt es, die vier Empfehlungen umzusetzen, winkt eine lukrative Honorierung.

#### FAZIT

Unsere Denkanstöße in „Honorargestaltung gegen alle Regeln“ haben eine breite Diskussion ausgelöst. Dieses erfreuliche Ergebnis spornt uns für die weitere Arbeit an. Denn aus unserer Sicht hat das Thema „**Honorargestaltung** in Steuerberatungskanzleien“ viele noch „**unerforschte**“ **Facetten**. So sehen wir z.B., dass Mandanten immer honorarkritischer werden und dass die Funktion des Preises für Strategie und Marketing bisher eher stiefmütterlich beachtet wurde.

#### DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am ■.■.2006 in der Zeit von ■ bis ■ Uhr für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. ■■■■■■ ■).