

# Überraschung unerwünscht

## Preislisten verbessern die Mandantenbeziehung



*Alles hat seinen Preis – auch gute Steuerberatung. Das dem Mandanten gegenüber verschämt zu ignorieren, ist meist der falsche Weg: Eine Dienstleistungs-Preisliste kann nicht nur ein wertvolles Marketing-Instrument sein, die so geschaffene Transparenz reduziert auch unnötige Honorardiskussionen.*

**S**tellen Sie sich folgende Situation vor: Sie gehen in ein Restaurant, nehmen am Tisch Platz, und wenn der Kellner kommt, fragen Sie nach der Speisekarte. Der Kellner verneint höflich und meint, dass es keine Karte gäbe, er Ihnen aber gerne alle Speisen nennen könne. Auf Ihr verwundertes „Ja, bitte“ hin zählt der Kellner Vorspeisen, Hauptgerichte und Desserts auf.

Für Sie als Gast keine ganz einfache Situation: Sie müssten sich konzentrieren, damit Sie sich alle Speisen merken. Sie wären etwas verunsichert, da Sie keinen „Überblick“ haben. Sie wüssten auch nicht, wie viel die einzelnen Gerichte kosten. Sie würden eine Reihe von Fragen stellen.

Es gibt solche Restaurants, in denen der Kellner einige besondere Speisen

mündlich vorträgt. Solche Häuser sind oft Geheimtipps, die man mit Freunden besucht, wenn man es sich einmal richtig gut gehen lassen will. Der Preis spielt dort kaum eine Rolle – es ist bekanntlich immer etwas teurer, einen besonderen Geschmack zu haben. Und so ein besonderes Restaurant lebt vom Vertrauen der Gäste und natürlich davon, dass es täglich frische und exquisite Gerichte anbietet.

Falls Sie es als Steuerberatungskanzlei in jenen kleinen erlauchten Kreis geschafft haben, in dem Ihre Dienstleistungen derart außergewöhnlich und unvergleichlich sind, dass Ihre Mandanten Sie als „Geheimtipp“ mit langer Warteliste weiterempfehlen, wenn Sie attraktive Mandate ablehnen müssen, weil Sie und Ihre Mitarbeiter auf Monate hinaus ausgebucht sind – dann ist eine Strukturierung Ihres Dienstleistungsangebots nicht notwendig. Dann sind Sie mit rascher Expansion beschäftigt und vergeuden Ihre Zeit, wenn Sie hier weiterlesen.

Falls das aber bei Ihnen nicht so ist, sollten Sie sich noch einmal in die Ausgangssituation zurückversetzen. Allerdings mit einer kleinen Änderung: Sie verlangen nach der Speisekarte, der Kellner gibt sie Ihnen, Sie finden nur eine Übersicht der Vor-, Haupt- und Nachspeisen, aber keine Preise.

Früher wurden solche „Damenkarten“ für Gäste ausgegeben, die in Begleitung eines zahlenden Gastgebers waren. Wie reagieren Sie aber auf eine solche Karte, wenn Ihnen weit und breit kein Gastgeber die Rechnung abnehmen möchte? Auch wenn Sie sich nun sehr unwohl fühlen, werden Sie als höflicher Mensch nicht gleich das Restaurant verlassen, sondern den Kell-

ner notgedrungen zu den einzelnen Speisen befragen, oder – mit einem sehr ungunstigen Gefühl – das ein oder andere bestellen und ängstlich überlegen, was nachher wohl auf der Rechnung stehen wird.

Sie finden die geschilderte Situation absurd? Ja, das wäre sie in einem Restaurant wirklich (und in der Gastronomie ist sie sogar rechtlich zweifelhaft). In vielen Steuerberatungskanzleien ist aber genau das – leider – der Alltag.

Versetzen Sie sich bitte auch einmal in die Situation des Kellners, der Ihnen eine „Übersichts-Speisekarte“ ohne Preise gibt: Er steht einer großen Herausforderung gegenüber. Und zwar, Ihnen die Speisen beschreiben und dafür auch Preise nennen zu müssen. Es besteht einerseits die Gefahr, dass er die besten Speisen gar nicht anbietet. Andererseits könnte es sein, dass er teure Gerichte zu billig verkauft, nur um nicht Gefahr zu laufen, dass Sie sich Ihre Wahl vielleicht noch einmal anders überlegen.

Und genau diese Situation ist vielen Steuerberaterkollegen bekannt. In solchen Honorargesprächen ist man einem anstrengenden Rechtfertigungsdruck ausgesetzt und hat oft das Gefühl, nicht alle Dienstleistungen optimal zu präsentieren und sich unter seinem Wert zu „verkaufen“. Dazu kommt eine Wettbewerbsverschärfung: Noch nie wurde so leicht der Steuerberater gewechselt wie derzeit, und eine Stabilisierung dieser überaus schwierigen Lage ist nicht in Sicht.

Die Ursachen für diese Situation sind vielfältig. Eine davon ist, dass die wichtige Marketingfunktion des Preises seit Jahrzehnten an die Steuerberater-Gebührenverordnung (in Deutschland) bzw. an die Honorargrundsätze für Wirtschaftstreuhandberufe (in Österreich) delegiert wird. Beide Honorarordnungen sind selbst für Fachleute nur schwer verständlich und bieten außerdem eine enorme Bandbreite hinsichtlich der Honorarhöhe.

Das hat eine schlechte und eine gute Seite. Die schlechte ist, dass Mandanten von Steuerberatern die Honorarnoten selten verstehen oder auch nur

nachvollziehen können (manche meinen, das sei die gute Nachricht). Die tatsächlich gute Nachricht ist, dass die in den derzeit existierenden Honorarordnungen bestehenden Bandbreiten schon ausreichend sind, um Lösungen zu Ihrem und Ihrer Mandanten Vorteil zu finden: Die Gebührenordnung ist eine gute Grundlage, um daraus eine Service-orientierte Mandanteninformation zu gestalten.

### Kritische Fragen

Wichtig ist, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren: die Bindung der Mandanten an ihren Steuerberater. Dazu sollten Sie zuerst versuchen, die folgenden Fragen aus der Sicht des Mandanten zu beantworten. Oder noch besser, lassen Sie Ihre Mandanten direkt folgende Fragen beantworten\*:

– Kann ich auf den ersten Blick erkennen, welche Arten von Dienstleistungen die Kanzlei erbringt, und bekomme ich schnell einen Überblick über diese Leistungen?

– Kann ich nachvollziehen, welche Leistungen erbracht werden, wie diese im Detail aussehen, und was jede Einzelne für mich als Mandant bedeutet?

– Erkenne ich unmittelbar den Nutzen der einzelnen Dienstleistungen für mich oder mein Unternehmen?

– Habe ich Optionen bei den unterschiedlichen Dienstleistungen, und wenn ja, welche Kriterien entscheiden darüber, welche Option ich wähle?

– Weiß ich, mit welchem Honorar ich zu rechnen habe oder anhand welcher Kriterien das Honorar berechnet wird?

Die Antworten auf diese Fragen sind eine wichtige Entscheidungsgrundlage für Mandanten. Mehr noch: Gerade Unternehmer sind gewohnt, mit Preislisten zu arbeiten, denn im allgemeinen Wirtschaftsleben sind sie eine Selbstverständlichkeit. Aber auch Kanzleiintern können Sie Vorteile aus diesem Service ziehen.

\* Lesehinweis: einen Artikel zum Thema Mandantenbefragung finden Abonnenten im Heft 4/2006 mit zahlreichen elektronischen Hilfsmitteln zum Download in unserem Internet-Angebot unter [www.nwb.de](http://www.nwb.de).

## Zehn Vorteile eines strukturierten Dienstleistungsangebots

### Vorteil 1: Klarheit über das Angebot

Die Strukturierung des Dienstleistungsangebots sorgt nicht nur dafür, dass einem selbst als Inhaber, Partner oder Mitarbeiter das eigene Dienstleistungsangebot klarer wird, sondern vereinfacht auch die Kommunikation mit dem Mandanten über die Dienstleistungen. Das hat den unschätzbaren Vorteil, dass Gespräche über das Dienstleistungsangebot mit Mandanten – sowohl mit den bestehenden als auch mit den neuen – vereinfacht und zielgerichtet verlaufen. Sie verfügen über eine solide Gesprächsgrundlage, auf die Sie immer wieder zurückgreifen und sich beziehen können. ▶

### ÜBER DEN AUTOR:



*Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater mit Spezialisierung auf Steuerberatungskanzleien in Deutschland und Österreich. Er lebt und arbeitet in Landeck im Oberinntal im österreichischen Bundesland Tirol. Seine Schwerpunkte sind Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen. Dabei blickt er auf eine über 20-jährige Berufserfahrung in Kanzleien verschiedener Größenordnungen zurück. – [www.stefanlami.com](http://www.stefanlami.com)*

► **Vorteil 2: Wert der Dienstleistung wird dargestellt**

Den Wert der Steuerberatungs-Dienstleistungen angemessen darzustellen ist eine der schwierigsten Herausforderungen der Steuerberatungskanzlei. Diese anspruchsvolle Aufgabe wird durch ein strukturiertes Dienstleistungsangebot um einiges leichter.

**Vorteil 3: Grundlage für die Organisationsstruktur der Kanzlei**

Natürlich gibt es Kanzleien, die über eine klare Organisationsstruktur verfügen, ohne dass sie ein strukturiertes Dienstleistungsangebot haben. Die Auseinandersetzung mit dem Dienstleistungsangebot führt jedoch häufig auch dazu, die bestehende Organisationsstruktur zu hinterfragen und in der Folge anzupassen.

**Vorteil 4: Unterscheidung am Markt**

Bei der derzeitigen Marktsituation ist schon die Tatsache, dass die Kanzlei über ein strukturiertes Dienstleistungsangebot verfügt, ein einzigartiges Unterscheidungsmerkmal – im Marketing spricht man vom USP (Unique Selling Proposition). Darüber hinaus kann man sich durch die Art und Weise des Dienstleistungsangebots unterscheiden. In einem gesättigten Markt sind Differenzierung, Spezialisierung und das Finden von Nischen wesentliche Erfolgsfaktoren.

**Vorteil 5: Möglichkeit von Fixhonorarvereinbarungen**

Ist der Umfang der Dienstleistung eindeutig beschrieben, fällt eine Vereinbarung über das Honorar um einiges leichter. Um die Vorteile der Fixhonorarvereinbarung zu erreichen, sollte das Angebot klar spezifiziert sein.

**Vorteil 6: Optionen bei der Auswahl der passenden Dienstleistungen für den Mandanten**

Ein strukturiertes Dienstleistungsangebot bedeutet, dass der Mandant sich die für ihn passenden Dienstleistungen auswählen kann. Er hat mehrere Optionen. Er hat auch das Gefühl der Kontrolle über den Verkaufsprozess. Gleichzeitig gelingt es dem Steuerberater leichter, dem Mandanten höherwertige Dienstleistungen anzubieten bzw. das Angebot zu reduzieren, falls der Mandant ein geringeres Honorar bezahlen möchte.

**Vorteil 7: Die Regel „Fixer Preis – variables Angebot“ ersetzt „Fixes Angebot – variabler Preis“**

Dieser Vorteil ergänzt den vorher angeführten Punkt: Manchmal kommt der Mandant mit einer scheinbar konkreten Vorstellung davon, was er von seinem Steuerberater haben möchte. Das alleine wäre eigentlich ein Vorteil, wenn der Mandant nicht gleichzeitig dafür den günstigsten Preis suchen würde (was für ihn als Kunden sinnvoll

les wirtschaftliches Verhalten darstellt). Wirklich problematisch ist, dass der Mandant in dieser Leistung „alles“ abgedeckt haben möchte, wobei er nicht eindeutig spezifizieren kann, was er genau mit „alles“ meint. Verfügen Sie in dieser Situation über ein strukturiertes – und mit Preisen versehenes – Dienstleistungsangebot, signalisieren Sie ihrem Mandanten, dass Sie fixe Preise haben und daher ein „Verhandeln“ der Preise nicht möglich ist.

Gleichzeitig ermöglichen Sie es auch dem Mandanten, sich sein Dienstleistungsangebot entsprechend seinen Vorstellungen darüber, wie viel er auszugeben bereit ist, zusammenzustellen. Sie motivieren den Mandanten dazu, sich ein differenzierteres Bild Ihrer Leistung und Preise zu verschaffen. Ihnen als Steuerberater fällt dadurch der Umgang mit einem so genannten „Price-Shopper“ um vieles leichter.

**Vorteil 8: Transparenz der Angebote und Preise für alle Mitarbeiter**

Sie kennen vielleicht die Situation, in denen Anfragen zum Angebot und zu Preisen immer nach oben – zum Inhaber bzw. Partner – delegiert werden. Oftmals wird erst damit das Honorar wirklich zum Thema. Der Mandant kann dabei leicht denken: „Was brauen die da zusammen?“

Mit einem strukturierten Dienstleistungsangebot kann jeder Mitarbeiter die Fragen der Mandanten zum Angebot auf professionelle Art und Weise beantworten. Diese scheinbar selbstverständliche Tatsache darf nicht unterschätzt werden. Sie zeugt von Erfahrung des Mitarbeiters und schafft Vertrauen zwischen dem Mandanten und allen Mitarbeiter-Ebenen der Kanzlei.

**Vorteil 9: Transparenz bei der Honorarabrechnung**

Das strukturierte Dienstleistungsangebot ist die Grundlage für die Fixhonorarvereinbarung. Die Abrechnung wird insofern leichter, als es eine eindeutige Basis und eine klare Vereinbarung gibt. Lediglich eventuell nicht vereinbarte Zusatzleistungen bedürfen dann noch einer besonderen Aufmerksamkeit.

## Honorargestaltung gegen alle Regeln

*In diesem Buch stellt Stefan Lami zusammen mit seinem Kollegen StB WP Gunther Hübner von der Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei Hübner Hübner in Wien neue Konzepte zur Honorargestaltung und -präsentation von Steuerberatern vor. Ziel ist dabei nicht nur, durch erhöhte Preistransparenz faire Honorarforderungen leichter durchzusetzen, sondern gleichzeitig auch die Zufriedenheit auf der Mandantenseite zu erhöhen. Das Buch bietet auf über 280 Seiten Muster, Vorlagen, Beispiele und Checklisten. In Deutschland ist der Ratgeber im Deubner-Verlag erschienen und kostet 59 Euro.*



## Vorteil 10: Laufende Ergänzung und die Anpassung des Dienstleistungsangebots

Die Strukturierung des Dienstleistungsangebots ist keine einmalige Angelegenheit. Ganz im Gegenteil, sie sollte – unter Wahrung einer gewissen Kontinuität – immer wieder aktualisiert und den Markterfordernissen angepasst werden. Ihre z.B. jährliche Überarbeitung ermöglicht es, weitere Dienstleistungen (die von Mandanten gewünscht werden) ins Angebot mit aufzunehmen und/oder die eine oder andere Dienstleistung (die kaum nachgefragt wird) nicht mehr anzubieten bzw. anders zu bepreisen. Ist ein strukturiertes Dienstleistungsangebot vorhanden, ist es auch leichter, die neuen Dienstleistungen den Mandanten zu kommunizieren.

## Klare Strukturierung

Wenn Sie für Ihre Kanzlei den Bedarf an mehr Honorartransparenz auf Mandantenseite erkennen, sollten Sie Ihre Leistungen, die Vorteile für den Mandanten und die Preisgestaltung Ihrer Kanzlei strukturieren und schriftlich festhalten. Natürlich ist es keine einfache Aufgabe, eine Preisliste für Steuerberatungsleistungen zu erstellen. Aber die Tatsache, dass es schwierig ist, sollte kein Grund dafür sein, es nicht anzupacken. Besonders für die traditionellen Dienstleistungen (Lohnabrechnung, Buchhaltung, Jahresabschluss und Steuererklärungen) sind Preislisten notwendig und oft entscheidend für die langfristige Bindung von Mandanten an ihren Steuerberater.

Haben Sie sich entschieden, eine Preisliste zu erstellen, sollten Sie einige Punkte beachten:

## Praktische Vorgangsweise – 8 Schritte

1. Mitarbeiter einbinden: Die Strukturierung des Dienstleistungsangebots reicht weit und tief in die Organisation der Kanzlei hinein. Das frühzeitige Einbinden der Mitarbeiter ist dabei erfolgsentscheidend,
2. Mit nur einem Dienstleistungsbereich beginnen: Lohnverrechnung

und Buchhaltung bieten sich dabei an. Sie sollten allerdings dabei auch die Gesamtlösung im Auge behalten, damit in allen Dienstleistungsbereichen eine ähnliche Struktur entsteht.

3. Die Ist-Situation analysieren: Klären Sie, welche Dienstleistungen Sie bereits jetzt anbieten, welche Sie anbieten möchten bzw. sollten und welche Dienstleistungen Sie eigentlich nicht mehr erbringen wollen.

4. Beschreiben, Reihnen und Strukturieren: Kriterien für eine Strukturierung sind gesetzliche Vorschriften bzw. freiwillige Leistungen; Regelmäßigkeit der Inanspruchnahme, Zusatznutzen für Mandanten und Bereitschaft des Mandanten, ein Honorar zu bezahlen. Meist ist sehr schnell ein Muster an „Basis-, Medium- und Premiumdienstleistungen“ zu erkennen.

5. Preise fixieren: Der schwierigste Teil wird durch eine solide Analyse erleichtert. Die Festsetzung ist aber eher eine Kunst, bei der eine Fülle von Faktoren eine Rolle spielen.

6. Testen: Mitarbeiter, die nicht an der Erstellung mitgearbeitet haben, sollten das Ergebnis analysieren. Der Härtestest ist, dass Sie ausgewählten Man-

danten die Möglichkeit geben, ihre Meinung zu Ihrem Dienstleistungsangebot abzugeben.

7. Umsetzen: Die Umsetzung beginnt damit, allen Mitarbeitern das Angebot vorzustellen. Erst wenn es in allen Köpfen fest verankert ist, sollten Sie das Dienstleistungsangebot auch den Mandanten – am besten in einem Gespräch – kommunizieren.

8. Laufend überprüfen und anpassen: Mindestens einmal im Jahr sollten Sie Ihr Angebot kritisch hinterfragen und notwendige Änderungen am Portfolio vornehmen.

Die Erstellung einer Preisliste ist kein einmaliger Akt, sondern ein Prozess, der nie endet – und daher auch andauernd Nutzen bringen kann. So lassen sich auch die Umsätze steigern – wie in einem Restaurant: Mit einem gut zusammengestellten Menü und korrespondierenden Weinen setzt auch der Gastwirt mehr um als mit Einzelgerichten und einem Glas Bier. Es liegt an Ihnen, was sich Ihre Kunden schmecken lassen – wenn das Menü erst einmal zusammengestellt ist, wird es auch ohne lange Diskussionen schnell bestellt, von einem Kaffee ergänzt – und schließlich bezahlt. ■

## BEISPIEL-SERVICE :

Im Internet können unter [www.nwb.de/go/stbmag](http://www.nwb.de/go/stbmag) folgende Dateien in den Formaten Word und PDF heruntergeladen werden:

- Dienstleistungspaket Modell 1
- Dienstleistungspaket Modell 2
- Dienstleistungspaket Modell 3
- Leistungsangebot Finanzbuchhaltung
- Leistungsangebot Lohnverrechnung

Für Leser, die kein Internet nutzen, bieten wir den **NWB-Volltextservice**:  
Möchten Sie die Dateien in gedruckter Form erhalten, wenden Sie sich an:

Telefon 02323 141-970

Fax: 02323 141-172

E-Mail-Service: [service@nwb.de](mailto:service@nwb.de).