

Zwei besondere Anlässe für Honorargespräche

Auszug aus dem Buch „Honorargestaltung gegen alle Regeln“

Von den vielen Anlässen für Honorargespräche möchten wir zwei besonders herausgreifen, da sie – bei professionellem Vorgehen – eine ganze Reihe von Chancen bieten. Im ersten Fall geht es darum, dass dem Klienten das Honorar zu hoch ist, also die „klassische“ Honorarbeschwerde. Im zweiten Fall nehmen wir an, dass Ihnen bei einem bestimmten Klienten das Honorar zu gering ist, sie also nicht das Honorar verrechnen können, das Sie sich vorstellen. Eine Situation, die jede Kanzlei schon erlebt hat, und deren Lösung oft über einen längeren Zeitraum vor sich hergeschoben wird, in der Hoffnung, dass sich das Problem irgendwann von selbst lösen wird.

Die Honorarbeschwerde

Jeder kennt die Situation. Keiner findet sie angenehm. Und man versucht irgendwie, das Beste daraus zu machen. Die Honorarbeschwerde gehört zum beruflichen Alltag eines Steuerberaters.

Falls Sie in Ihrer beruflichen Laufbahn noch nie eine Honorarbeschwerde hatten, kann es leicht sein, dass Ihre Preise einfach zu tief angesetzt sind. Oder, das könnte natürlich auch sein – sie haben immer schon Fixhonorarvereinbarungen im Vorhinein eingesetzt. Das ist schon die erste gute Nachricht. Durch den Einsatz der in diesem Buch vorgestellten Konzepte verringern Sie die Wahrscheinlichkeit von Honorarbeschwerden beträchtlich.

Die zweite gute Nachricht ist, dass Klienten, die sich beschweren, nicht das Mandat kündigen. Beschwerden bieten nicht nur die Chance, einen unzufriedenen Klienten zu halten (denn durch die Beschwerde wissen Sie erst, dass er unzufrieden ist), sondern sie ermöglichen es auch, die Klientenbeziehung dauerhaft zu verbessern und einen Fürsprecher der Kanzlei zu gewinnen.

Bei genauerem Betrachten erkennt man mehrere verschiedene Arten von Honorarbeschwerden. Die Offensichtlichste ist, dass einfach beim Erstellen der Honorarnote ein Fehler unterlaufen ist. Das kann auch bei Fixhonorarvereinbarungen passieren. Es wurden Dienstleistungen verrechnet, die gar nicht erbracht wurden oder der Betrag stimmt nicht mit der Honorarvereinbarung überein. In diesem Fall sollten Sie unverzüglich reagieren, dem Klienten einen höflichen Brief schreiben, in dem Sie sich für das Missgeschick entschuldigen, die Honorarnote korrigieren und eine entsprechende Gutschrift ausstellen.

Etwas schwieriger wird es, wenn es um eine „echte“ Honorarbeschwerde geht. Sie müssen nämlich herausfinden, ob es sich um eine Beschwerde über die Höhe des Honorars handelt (also der Klient mit dem Service einverstanden ist, aber einfach nicht diesen Betrag bezahlen möchte), oder ob nicht eine Beschwerde über den Service der Hintergrund ist. In den überwiegenden Fällen handelt es sich aus unserer Erfahrung um eine Servicebeschwerde. Das erkennt man schnell auch an den gegebenen Gründen, warum Klienten sich über das Honorar beschweren:

1. Es ist eine natürliche Reaktion des Klienten, das Honorar zu hinterfragen.
2. Der Klient ist skeptisch über den Wert, den er durch die Dienstleistung erhält.
3. Der Klient möchte möglicherweise die Angelegenheit einfach so schnell wie möglich vom Tisch haben, während Sie nach einer dauerhaften Lösung suchen.
4. Der Klient erkennt zu wenig, dass Sie ihm durch Ihre Arbeit helfen, Steuern zu sparen oder ein besseres Unternehmen zu haben.
5. Der Klient glaubt, die gleiche Leistung bei einem anderen Steuerberater günstiger zu erhalten.

Der erste Punkt ist verständlich und allgemein gültig. Jeder Kunde wird den Preis eines Produkts oder einer Dienstleistung ab und zu hinterfragen. Es gibt auch „ProForma-Beschwerden“. Der Klient denkt sich, das kostet ja nichts, einfach einmal nachzufragen. Wer weiß, vielleicht gibt es einen Nachlass?

Die Punkte 2 bis 4 sind typische Merkmale einer Servicebeschwerde. Lediglich der letzte Punkt ist eine Honorarbeschwerde. Der Klient ist mit der Leistung grundsätzlich einverstanden, er ist aber nicht bereit, dafür das von Ihnen festgesetzte Honorar zu bezahlen.

Aus der Innenperspektive der Kanzlei betrachtet erkennt man eine Fülle von Ursachen für Honorarbeschwerden. Eine schlechte Preispolitik ist die offensichtlichste Ursache. Fehler bei der Klientenaufnahme, mangelhafte Unterscheidung am Markt, unzureichende Kommunikation über den Umfang des Auftrags und ungenügendes Verhandlungsgeschick sind weitere Ursachen. Damit wird klar, dass man – neben der Verbesserung der Servicequalität – eine Menge Ansatzpunkte hat, um

Honorarbeschwerden erst gar nicht entstehen zu lassen.

Wir können Ihnen kein allgemein gültiges Rezept für alle Formen der Honorarbeschwerden anbieten, da es ein solches einfach nicht gibt. Die individuellen Situationen sind so unterschiedlich, dass sie eine jeweils entsprechend individuelle Lösung erfordern. Allerdings gibt es einige Grundsätze, die man auf jeden Fall berücksichtigen soll.

Grundsatz 1: Das Wichtigste bei Honorarbeschwerden (aber auch bei anderen Beschwerden) ist zuzuhören. Nur durch Zuhören findet man heraus, was der Klient wirklich sagen möchte. Kein Rechtfertigen, kein Erklären, kein Zustimmung und kein Ablehnen. Einfach nur zuhören. Sie hören nicht effektiv zu, wenn Sie darüber nachdenken, was Sie sagen werden, sobald der Klient aufhört zu reden. Hören Sie nicht nur auf die Worte des Klienten, sondern auch auf die Gefühle, die hinter dem Gesagten stecken. Durch öffnende Fragen sollten Sie herausfinden, um welche Art von Beschwerde es sich handelt.

Grundsatz 2: Sehen Sie die Beschwerde als Chance, die Klientenbeziehung zu verbessern. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die gekonnte Behandlung von Beschwerden die Kliententreue erhöht, und der Klient darüber hinaus die Kanzlei weiterempfiehlt.

Grundsatz 3: Die Tatsache, dass es keine allgemein gültige Lösung gibt, bedeutet nicht, sich mögliche Antwortmethoden vorzubereiten. Handelt es sich um eine echte Honorarbeschwerde, kann es zum Beispiel hilfreich sein, sich auf andere Parameter zu konzentrieren. Oder es hilft die Frage „Warum glauben Sie, ist das Honorar zu hoch?“ Handelt es sich um eine Servicebeschwerde, helfen Standards zum Beschwerdemanagement.

Grundsatz 4: Vorbeugen ist der effektivste Weg. Regelmäßiges Feedback, Erwartungsgespräche und Honorarvereinbarungen im Vorhinein vermeiden Honorar- und Servicebeschwerden.

Damit schließt sich der Kreis. Honorarbeschwerden sollen in Ihrem beruflichen Alltag fast nicht mehr vorkommen. Nicht dadurch, dass Sie die Preise senken. Das wäre ja die schnellste und einfachste Methode. Sondern über aktives Honorarmanagement mit den Methoden dieses Buches. Damit erreichen Sie höhere Honorare ohne Beschwerden.

Die Honoraranpassung

Im Klientengespräch ist der Begriff „Honoraranpassung“ dem der „Honorarerhöhung“ vorzuziehen. Wir möchten hier auf einen besonderen Fall eingehen, von dem wir wissen, dass er in jeder Kanzlei vorkommt. Jede Kanzlei hat Klienten, bei denen das Honorar nicht ausreicht, die Kosten des Auftrags zu decken. Die Kanzlei erzielt also mit diesem Klienten und mit diesem Auftrag einen negativen Deckungsbeitrag. Dabei spielt es für die Vorgangsweise keine Rolle, ob Sie unter „Kosten“ nur die tatsächlichen Selbstkosten oder auch die „Kosten“ auf Basis Ihrer Stundensätze, die auch einen Gewinnanteil enthalten, verstehen.

Die Gründe für diese Situation können darin liegen, dass Sie die mit dem Auftrag zusammenhängende Arbeit unterschätzt haben, sich weitere Aufgaben ergeben haben, für die Sie kein Honorar vereinbart hatten oder Sie aus falschem Mitleid oder unberechtigter Hoffnung in einem Jahr ein Honorar abgerechnet haben, das Sie in den folgenden Jahren dann einfach nicht angepasst (erhöht) haben.

Betonen möchten wir, dass wir bei der weiteren Schilderung nicht von den Fällen ausgehen, bei denen die Ursachen für den negativen Deckungsbeitrag in der Art und Weise, wie der Auftrag in der Kanzlei erledigt wurde, liegen. Kann der Auftrag effizienter abgewickelt werden oder kann ein anderer Mitarbeiter (mit einem geringeren Kostensatz) den Auftrag genauso erledigen, dann ist der erste Schritt jedenfalls, interne Ineffizienzen zu beseitigen. Erst wenn das geschehen ist, kann der von uns vorgeschlagene Weg in Frage kommen.

Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Beziehung zum Klienten noch halbwegs in Ordnung sein sollte. Wenn das nicht der Fall ist, der Klient also einen negativen Deckungsbeitrag hat, die Beziehung schlecht ist und er vielleicht nicht einmal Wachstumspotenzial besitzt, dann sollten Sie sich von diesem D-Klienten trennen.

Verstehen Sie den jetzt folgenden Vorschlag als „Rezept“. Zu Beginn ist es wichtig, dass Sie sich genau an das Rezept halten. Sobald Sie bei den ersten drei Klienten das Honorar nach diesem Rezept angepasst haben, können Sie beginnen, zu variieren. Wenn Sie nicht nach dem Rezept vorgehen, erhalten Sie sicher ein anderes Ergebnis. Es kann ein besseres oder ein schlechteres Ergebnis sein. Es ist aber auf alle Fälle anders.

1. Wählen Sie drei Klienten nach den oben beschriebenen Kriterien aus (negativer Deckungsbeitrag, interne Abläufe in Ordnung, Beziehung noch o.k.). Es sollten am Anfang eher kleinere Klienten sein, erst später – mit mehr Routine – sollten Sie die Vorgangsweise bei größeren Klienten einsetzen. Bei der Auswahl hilft Ihnen eine Klienten-ABC-Analyse. Falls Sie keine haben, nehmen Sie die Klienten, die Ihnen spontan wegen laufender Honorarabschlüsse einfallen.
2. Kündigen Sie im Geist diese Klienten. Es geht um Ihre Vorstellung, dass Sie auf diese Klienten auch verzichten könnten, falls es Ihnen nicht gelingt, das Honorar anzupassen. Damit werden alle weiteren Schritte um einiges leichter. Und Sie werden sehen: Es wird ziemlich unwahrscheinlich, dass Sie diese Klienten tatsächlich kündigen müssen.

3. Vereinbaren Sie ein persönliches Gespräch mit dem Klienten. Es ist zu empfehlen, dass das Gespräch beim Klienten stattfindet. Sie müssen nicht unbedingt ankündigen, dass es um das Honorar geht. Sie könnten zum Beispiel sagen: „Lieber Herr _____, ich habe eine wichtige Angelegenheit mit Ihnen zu besprechen. Können wir uns bei Ihnen im Büro treffen?“. Das persönliche Gespräch kann auch stattfinden, wenn der Klient beispielsweise die Unterlagen für den Jahresabschluss abgibt. Wichtig ist nur, dass Sie das Gespräch führen, bevor Sie mit der Arbeit beginnen.
4. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor, indem Sie die Honorarnoten der letzten Jahre analysieren und die mit dem Auftrag zusammenhängenden Kosten feststellen.
5. Im Gespräch gehen Sie mit dem Klienten gemeinsam die Honorarnoten der letzten Jahre durch und schildern ihm, dass durch die abgerechneten Honorare die Kosten nicht gedeckt wurden. Es ist so, dass nahezu kein Klient weiß, dass bei seiner Honorarabrechnung ein Abschlag gemacht wurde bzw. die Kosten nicht gedeckt waren.
6. Machen Sie eine Pause und geben Sie dem Klienten eine Chance auf diese – für ihn neue – Tatsache zu reagieren.
7. Mit etwas Glück kann es passieren, dass der Klient sagt: „Das wusste ich bisher gar nicht. Ich nehme an, dass das bedeutet, dass das Honorar nächstes Jahr um einiges höher sein wird.“ In diesem Fall versuchen Sie Ihren Freudenschrei zu unterdrücken. Es ist Ihnen gerade gelungen aus einem vermeintlichen C-Klienten einen A- oder B-Klienten zu machen. Möglicherweise erfolgt jetzt eine Diskussion darüber, wie man vorgehen könnte, dass der Auftrag kostengünstiger abgewickelt werden kann (z. B. durch Übernahme von Arbeiten durch den Klienten u.ä.) oder der Klient akzeptiert eine schrittweise Erhöhung des Honorars für die nächsten zwei Jahre. In jedem Fall haben Sie dadurch die besten Voraussetzungen, das Honorar Ihren Vorstellungen entsprechend anzupassen.
8. Falls es nicht zu einer derartigen – für Sie – positiven Reaktion des Klienten kommt, ist folgende Formulierung der Schlüssel für die weitere Vorgangsweise: „Wenn Sie an meiner Stelle wären, und Sie hätten einen Kunden, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, was würden Sie tun?“ Nach der Frage müssen Sie es aushalten, ruhig zu sein. Das ist keine rhetorische Frage. Sie möchten eine Antwort erhalten, und dafür braucht der Klient Zeit. Sie haben den Klienten noch nicht gekündigt, Sie haben ihm lediglich eine Zusatzinformation gegeben und möchten dazu seine Meinung hören.

Klienten mit Verhandlungsgeschick werden sich für die Beantwortung der Frage Zeit lassen. Die Ursache liegt darin, dass sie realisieren, „erwischt“ worden zu sein. Sie haben über einen längeren Zeitraum „Porsche-Service“ erhalten und einen „Golf-Preis“ bezahlt. Ab diesem Moment sind, je nach Persönlichkeitsstruktur des Klienten, unterschiedliche Reaktionen möglich.

Klient: „Warum sagen Sie mir das jetzt? Ich verstehe es nicht. Sie hatten doch bisher kein Problem. Warum jetzt?“
Das ist eigentlich eine beleidigende Reaktion. Die Botschaft lautet: „Was ist denn jetzt in Sie gefahren?“ Bleiben Sie ganz ruhig. Ihre Antwort könnte lauten: „Ja, Sie haben Recht. Wir wurden erst kürzlich darauf aufmerksam, da wir uns bisher darauf konzentrierten den bestmöglichen Service zu bieten. In einer vor kurzem erstellten Analyse haben wir festgestellt, dass Sie deutlich weniger zahlen als gerechtfertigt wäre.“

Wenn Sie eine kleine Pause machen, kann es passieren, dass der Klient, wie bereits oben geschildert, reagiert: „Ich nehme an, dass das bedeutet, dass ich ab dem nächsten Jahr mehr bezahlen muss?“ Unterdrücken Sie wieder Ihren Freudenschrei und gehen Sie wie oben beschrieben vor. Sie könnten sogar noch ergänzen: „Ja, darum geht es. Auf Grund unserer bisher guten Beziehung wollte ich persönlich mit Ihnen sprechen und nicht einfach eine höhere Honorarnote schicken“.

Klient: „Sie arbeiten eben ineffizient und sollten den Auftrag eigentlich mit weniger Kosten abwickeln können.“
Wenn der Klient ein harter Verhandlungspartner ist, könnte das eine Reaktion sein. Jeder Unternehmer möchte den besten Preis haben und er verwendet dafür alle ihm möglichen Methoden.

Nehmen Sie diese Aussage nicht persönlich. Sie wissen, dass Sie effizient arbeiten. Sie könnten daher sagen: „Sie wissen, dass wir schon seit längerer Zeit Ihr Steuerberater sind. Und das sind die Kosten, die bei Ihrem Auftrag entstanden sind.“ Blicken Sie dem Klienten dabei fest in die Augen und setzen Sie mit der entscheidenden Frage fort: „Wenn Sie an meiner Stelle wären, und Sie hätten einen Kunden, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, was würden Sie tun?“

Klient: „Aber das sind ja gar nicht Ihre Kosten. Da ist ja schon ein Gewinnaufschlag mitgerechnet.“
Die aggressive Reaktion ist äußerst geschickt, appelliert sie doch an das Gefühl des Steuerberaters, sich fast schon schuldig fühlen zu müssen, Gewinne zu machen. Ihre Antwort darauf könnte sein: „Verdiene ich nicht auch einen Lebensunterhalt?“ Das könnte zu einer moralischen Diskussion über Kapitalismus führen, und darüber, ob Gewinne notwendig sind. Kein Unternehmer wird widersprechen können, dass Gewinne in jedem Geschäft notwendig sind. Auch wenn der Klient nicht zustimmt, könnten Sie fortsetzen: „Wenn Sie meinen Gewinn nehmen, kann ich nicht lange im Geschäft bleiben und Sie in Zukunft nicht mehr unterstützen. Ich muss genauso Gewinne machen, wie jedes andere Unternehmen auch. Daher ist die entscheidende Frage: Wenn Sie an meiner Stelle wären, und Sie hätten einen Kunden, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, was würden Sie tun?“

Sie erkennen jetzt, worin das Geheimnis dieser Vorgangsweise liegt. Jede Aussage, die Sie treffen, muss mit der gleichen Frage aufhören, und danach müssen Sie schweigen, um dem Klienten Zeit für eine Antwort zu geben.

Klient: „Aber Ihre Mitarbeiter fälschen doch die Leistungserfassung.“

Ein extrem kleiner Anteil an Klienten reagiert auf diese höchst aggressive Art und Weise. Aber selbst in diesem Fall ist Ihre Reaktion inzwischen schon klar: „Ich bin mir sicher, dass Sie das nicht so meinen, weil Sie möchten doch nicht Klient einer Steuerberatungskanzlei sein, der Sie nicht vertrauen könnten. Die Kosten, die ich Ihnen geschildert habe, sind ohne Zweifel richtig. Es geht wirklich nur um die Frage: Wenn Sie an meiner Stelle wären, und Sie hätten einen Kunden, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, was würden Sie tun?“

Klient: „Ich verspreche, dass ich mich bessern und Ihnen die Unterlagen sauber aufbereiten werde, damit das Honorar nicht erhöht werden muss.“

Jetzt haben Sie keine schlechte Ausgangsposition und es kommt schon ab und zu vor, dass sich ein schlampiger Klient ändert. Geben Sie ihm eine Chance. Bieten Sie ihm Unterstützung an (z. B. in Form eines Buchhaltungs-Checks), vereinbaren Sie dafür ein Honorar und lassen Sie ihn unmissverständlich wissen, wie hoch das Honorar im „Normalfall“ (ohne seine Besserung) sein wird.

Klient: „Bitte, bitte, machen Sie die Arbeiten weiter ohne etwas zu verdienen. Ich kann mir einfach nicht mehr leisten und kann kein höheres Honorar bezahlen. Sie kennen ja meine Situation.“

Auch das kann vorkommen. Der Klient fleht förmlich um Gnade. Tatsache ist, dass das auch nur eine Art von Verhandlungstaktik ist, die an Ihr (weiches) Herz gerichtet ist. Wenn Sie diesen Klienten nicht als Sozialfall betrachten möchten (und ihn nicht „Pro Bono“, der guten Sache wegen betreuen), könnten Sie entgegenhalten: „Den Auftrag ohne Gewinn abzuwickeln, ist keine echte Option. Ich muss genauso leben, wie es jedes andere Unternehmen auch muss. Man kann auf Dauer keine Kunden betreuen, bei denen man Geld verliert. Die entscheidende Frage ist ja: Wenn Sie an meiner Stelle wären, und Sie hätten einen Kunden, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, was würden Sie tun?“

Wenn der Klient bisher kein höheres Honorar akzeptiert hat und er auch nicht bereit ist, wesentliche zusätzliche Arbeiten zu übernehmen, verbleibt die letzte Möglichkeit.

Klient: „Wenn ich einen Kunden hätte, bei dem die Kosten nicht gedeckt sind, dann würde ich nicht mehr für ihn arbeiten.“ Sie haben dem Klienten mehrere Möglichkeiten gegeben, entweder durch ein höheres Honorar oder durch mehr Mitarbeit seinerseits die Sache zu erledigen. Das Ziel war, aus dem C-Klienten einen A- oder B-Klienten zu machen. Sie können jetzt entscheiden, wie Sie weiter vorgehen möchten. Sie könnten dem Klienten noch eine letzte Chance geben: „Ich fürchte Sie haben Recht. Wir wollen keine Klienten verlieren. Vor allem nicht Klienten wie Sie, die wir schon so lange betreuen. Aber wenn wir weder das Honorar erhöhen können, noch Sie durch mehr Mitarbeit unsere Kosten zu senken im Stande sind, dann bleibt uns nichts anderes übrig“. Machen Sie hier eine Pause, um herauszufinden, ob der Klient diese Option tatsächlich will. Wenn ja: „Wegen unserer langjährigen Geschäftsbeziehung wollte ich die Angelegenheit mit Ihnen persönlich besprechen. Es ist eine geschäftliche und nicht eine persönliche Entscheidung. Ich hoffe, dass, obwohl wir in Zukunft nicht mehr zusammenarbeiten, wir trotzdem miteinander auskommen werden.“

Bei dieser Vorgangsweise ist es sehr wahrscheinlich, dass Sie eine Lösung finden, bei der Sie den Klienten nicht kündigen müssen. Für die Ausnahmefälle der Kündigung haben Sie aber gleichzeitig eine Methode gewählt, die es dem Klienten so gut wie unmöglich macht, Ihnen böse zu sein. Wenn Sie dem Klienten auch noch bei der Suche nach einem neuen Steuerberater helfen, und damit alle Türen einer möglichen Rückkehr offen lassen, dann kann es vorkommen, dass der Klient zurückkehrt. Und das dann sicher zu einem für Sie passenden Honorar.

Sehen Sie dazu auch:

[3 Regeln für die Beschwerdebehandlung](#)

[Honorargespräche lieben oder hassen](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24 stefan@stefanlami.com