



Autor: Claas Beckmann  
Beratender StB: Sascha König  
Lesezeit: 10 Min.

## Schimpf heißt nicht Schande

**Beschwerden sind nicht immer leicht zu ertragen – wenn sie schon kommen, dann sollte man die Gelegenheit zur Verbesserung nutzen**

*Was Konsumgüterhersteller schon lange erkannt haben, gilt im Prinzip auch für Steuerberater: Die beste Maßnahme der Mandantenbindung ist es, richtig mit Beschwerden umzugehen. Das erfordert ein gewisses Maß an Selbstbeherrschung von allen Mitarbeitern in der Praxis – und Führungsstärke des Steuerberaters an der Kanzleispitze.*

## Warum sind Beschwerden **nützlich**?

- *Beschwerden werden nicht ausschließlich durch fachliche Fehler hervorgerufen, sondern können auch auf Schwachstellen in der Kanzleiorganisation und beim Service hinweisen.*
- *Beschwerden helfen, den Service besser an die Mandantenwünsche anzupassen.*
- *Mit einer Beschwerde zeigt der Mandant, dass er etwas erwartet und Ihnen eine Lösung zutraut. Täte er das nicht, würde der Mandant kommentarlos die Kanzlei wechseln.*
- *Beschwerden sind eine kostenlose Umfrage zur Mandantenzufriedenheit. Rechnen Sie damit, dass hinter jedem Beschwerdeführer weitere Mandanten mit derselben Sorge stehen, die sich aber nicht zu Wort melden.*
- *Die meisten Kunden – und auch Mandanten eines Steuerberaters – sind durchschnittlich zufrieden. Wird auf ihre Wünsche oder Beschwerden positiv reagiert, steigt die Zufriedenheit deutlich an.*

Viele Steuerberater sehen in einer Beschwerde einen Dominostein: Fällt er, droht eine Kettenreaktion. Ansehens- oder gar Mandantenverlust können sich so ankündigen. Das muss aber nicht zwangsläufig so sein, sagen Unternehmensberater. Eine Beschwerde kann das Mandantenverhältnis und den Ruf der Kanzlei gründlich verbessern, wenn sie professionell bearbeitet und ausgewertet wird. Beschwerdemanagement führen nicht nur Unternehmensberater im Munde, auch angesehenen Kanzleien setzen es zum eigenen Vorteil ein.

Ein unzufriedener Mandant kann den Ärger in sich hineinfressen, schlecht über die Kanzlei reden, kommentarlos die Kanzlei wechseln – oder sich beschweren. „Da ist die Beschwerde eindeutig der ehrlichste und fairste Weg im Kontakt zwischen Mandant und Kanzlei“, sagt Unternehmensberater Wilfried Hülskötter von Jacob & Partner aus Münster. Im September hat Hülskötter für den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe ein Seminar zum Thema „Positiver Umgang mit Beschwerden“ abgehalten. Der Unter-

titel des Seminars gibt das Ziel des Beschwerdemanagements aus: „Wie man aus Beschwerdeführern zufriedene Mandanten macht.“ Und dass bei einer Beschwerde die Mandantenbeziehung zwar belastet, aber noch lange nicht beendet ist, werden die Berater nicht müde zu betonen. „Beschwerden sind immer ein Indiz für eine – trotz allen Ärgers – noch bestehende Bindung. Das muss man sich vor Augen halten“, sagt Elke Nürnberger von der Unternehmensberatung Nürnberger & Partner. „So lange der Kunde sich beschwert, zeigt er noch Interesse am Gegenüber.“

Das gilt es zu nutzen. Geliebt werden Beschwerden deshalb noch lange nicht. Aber viele erkennen den Nutzen, den sie stiften können. „Beschwerden sind für uns sinnvoll“, sagt StB/WP Dr. Peter Bömelburg von der Geschäftsleitung von Rödl & Partner in Nürnberg, „sie ermöglichen es uns, unsere Beratungsqualität weiter zu steigern.“

Dieses Credo zeigt sich in den Strukturen von Rödl & Partner. Jeder Mandant kann sich mit Beschwerden an seinen

Berater wenden. Zu den Routine-Abläufen etwa von Jahresbesprechungen gehört die Frage nach der Zufriedenheit des Mandanten. Das ist laut Bömelburg in den Beratungsgrundsätzen festgelegt. Und viele Steuerberater werden diese Praxis intuitiv ebenfalls pflegen.

### Schritt für Schritt

Bei Rödl & Partner wird der Umgang mit Anregungen und Beschwerden nicht allein dem Fingerspitzengefühl des Beraters überlassen. „Ein Aspekt unseres Qualitätsmanagements ist eine zentrale E-Mail-Adresse für Anregungen und Beschwerden der Kunden“, sagt Bömelburg. „Wenn der Mandant aus irgendwelchen Gründen nicht mit seinem Berater sprechen möchte, kann er dort sein Anliegen loswerden, auf Wunsch wird das vertraulich behandelt.“

Die Mail-Adresse liegt jeder Auftragsbestätigung bei und Rödl & Partner garantieren eine Bearbeitung innerhalb von drei Werktagen. Die Mitarbeiter der Qualitätssicherung dokumentie-



V.l.n.r.: StB/WP Dr. Peter Bömelburg von Rödl & Partner in Nürnberg, Unternehmensberater Wilfried Hülskötter von Jacob & Partner aus Münster, Unternehmensberaterin Elke Nürnberger aus dem mittelfränkischen Hersbruck und Gunther Hübner, Steuerberater aus Wien.

► ren die Anliegen der Mandanten und die gefundenen Lösungen. Regelmäßig berichten sie der Geschäftsleitung.

Mit dem Beispiel von Rödl & Partner sind die Bausteine eines Beschwerdemanagements aufgezeigt: Anlaufstellen für Beschwerden nennen, Beschwerde ordentlich aufnehmen, zügig bearbeiten, dem Mandanten Rückmeldung geben, die Beschwerde dokumentieren und auswerten. So nüchtern und emotionslos geht es beim Thema Beschwerde zwar nie zu, aber das ist der konstruktive Umgang, der auch in hitzigen Fällen beibehalten werden sollte, damit die Mandantenbeziehung wieder ins Lot kommt.

### Anlaufstellen nennen \_\_\_\_\_

Eigentlich sollte es selbstverständlich sein, dass jeder Steuerberater ein offenes Ohr für die Anliegen seiner Mandanten hat – aber es kann nicht schaden, das die Mandanten auch regelmäßig wissen zu lassen. Auf der Internetseite, der Broschüre oder der Einladung zum Jahresgespräch sollte die Frage nach der Kundenzufriedenheit nicht fehlen.

Unzufriedene Mandanten sind nur dann ein ernsthaftes Problem, wenn deren Sorgen unbekannt bleiben, sich summieren und den Mandanten irgendwann zum Kanzleiwechsel bewegen. Daher gilt es, möglichst früh an diese Informationen zu gelangen. „Läuft in unserer Geschäftsbeziehung alles so, wie Sie sich das vorstellen?“ Mit solch simplen Fragen lässt sich Offenheit demonstrieren. Und sie sind kein Chef-Privileg. Gerade Mitarbeiter

können diese Frage gut ins Alltagsgeschäft einstreuen. Auch der Mandant übt dabei, mit Aussagen über die Kanzlei nicht hinter dem Berg zu halten. Diese Informationen zu erhalten, ist Ausgangspunkt des Beschwerdemanagements.

Dazu ist es hilfreich, wenn Mandanten jederzeit und bei jedem Ansprechpartner in der Kanzlei einen Missstand zur Sprache bringen können. „Einen Beschwerdebeauftragten würde ich nicht empfehlen“, sagt Hülskötter. Solch eine Stelle erhöht nicht nur den Verwaltungsaufwand in der Kanzlei, sondern auch die Hürde für den Mandanten, mit seinen Sorgen vorstellig zu werden.

Der Wiener Steuerberater Gunther Hübner setzt auf finanzielle Anreize, um von seinen Mandanten Informationen über deren Zufriedenheit zu erhalten. „Wir wollen nur Geld von den Kunden, wenn sie zufrieden sind“, sagt Hübner. Seine Kanzlei bietet eine Qualitätsgarantie und verspricht Honorarverzicht, sollte der Mandant mit der Dienstleistung unzufrieden sein. „Dahinter steckt dieselbe Philosophie: Wir wollen die Klienten ermuntern, Lob und Kritik zu äußern.“ Und unter Anspielung auf Unternehmensberater fügt Hübner an: „Anderen Leuten müssten wir sehr viel Geld für das Aufzeigen unserer Schwächen zahlen.“

Und wenn ein Mandant seine Unzufriedenheit mit der Kanzlei schlicht durch einen Wechsel zum Ausdruck bringt, ist dann ein Anruf sinnvoll, um den Grund zu erfragen? „Ja. Immer“, sagt Nürnberger. „Und besser zeitnah als erst nach sechs Monaten.“

Wer – wie Rödl & Partner – seinen Mandanten zeigen kann, wie die Kanzlei auf Beschwerden reagiert, zeigt ein hohes Qualitätsbewusstsein und steht fortan in der Pflicht, diesen Anspruch im Alltag zu erfüllen. Sonst verkommt die Aussage zu einem Lippenbekenntnis und beschädigt die Glaubwürdigkeit.

### Beschwerde aufnehmen \_\_\_\_\_

„Jeder Mitarbeiter muss eine Beschwerde annehmen können“, sagt Hülskötter. Wie bei jedem Telefonat sind Name, Anliegen, Rückrufnummer und wie verblieben wurde zu vermerken. (Tipps für professionelles Telefonieren finden sich im StBMag 03/2007 „Der gute Draht zum Kunden“, S. 30 ff.). Ist der Mandant wütend oder deutlich kühler als sonst, ist auch das eine Randnotiz wert.

„Wichtig ist, dass Sie bei einer Beschwerde in das Gespräch auf der Gefühlsebene einsteigen“, sagt Hülskötter. Wenn der Mandant Dampf ablassen will, wäre es unangebracht, ihn mit der Frage nach seiner Kundennummer zu unterbrechen. „Lassen Sie den Mandanten ausreden, äußern Sie Bedauern über seinen Unmut und bestätigen Sie gleich, dass es gut ist, dass er sich an Sie wendet.“ Mit diesem Schlenker lässt sich ein wütend begonnenes Gespräch oft konstruktiv weiterführen.

Nicht alle Mandanten sind so offen und sprechen ihren Unmut direkt aus. Manchmal ist das Fingerspitzengefühl der Mitarbeiter gefordert, um beispielsweise zu erfragen, ob hinter einem „Endlich erreiche ich Sie!“ Unzufriedenheit über die telefonische Erreichbarkeit der Kanzlei steckt. ►



- Zwei simple Regeln erleichtern eine zügige Bearbeitung von Beschwerden. Erstens: Derjenige, der die Beschwerde annimmt, kümmert sich darum, bis die Angelegenheit aus der Welt ist. Zweitens: Bevor in der Kanzlei lange über eine geeignete Bearbeitung oder Wiedergutmachung gerätselt wird, fragt man den Mandanten nach der gewünschten Lösung.

### Mitarbeitern Entscheidungs-freiheit geben

Beschwerden sind nicht automatisch Chefsache. „Wenn die Bearbeitung der Beschwerde innerhalb der Kompetenz des Mitarbeiters liegt, dann kann das auch auf dieser Ebene bleiben“, meint Unternehmensberaterin Elke Nürnberger. „Das ist in der Regel für Mandant und Kanzlei der günstigste und schnellste Lösungsweg“, stimmt Hülskötter zu und er fügt an: „Dafür brauchen die Mitarbeiter Entscheidungs-freiheit. Definieren Sie Grenzen, ab denen der Chef den Fall entscheiden muss.“ Und die Frage nach der gewünschten Lösung bietet der Kanzlei nicht nur wichtige Hinweise, sondern macht die Beschwerdeannahme bereits zum Teil der Lösungsfindung.

Mandanten wollen mit einer Beschwerde in aller Regel etwas bewirken, einen Missstand verändern. Ein offenes Ohr für Beschwerden zu haben ist das Eine, dem Mandanten zu zeigen, dass seine Anregung auf fruchtbaren Boden gefallen ist, das notwendige Andere. Mit einer schriftlichen Rückmeldung gelingt das am ehesten. Geht die Beschwerde auf einen Fehler oder ein Versäumnis der Kanzlei zurück, ist auch eine Entschuldigung angebracht (siehe *StBMag* 05/2007 „Keine Fehler bei Beratungsfehlern“, S. 30 ff.). „Eine Beschwerde bedeutet die Chance, das eigene Verhalten den Mandantenwünschen anzupassen“, sagt Hülskötter. Konnte die Beschwerde zur gegenseitigen Zufriedenheit aus der Welt geschafft werden, dann bietet dieses Schreiben die Gelegenheit, dem Mandanten für seine Anregung zu danken. „Ein Mandant kann nach einer Beschwerde zufriedener sein, als vor der Entstehung des Beschwerdegrunds“, sagt Hülskötter.

### Beschwerde dokumentieren und auswerten

Für den Mandanten ist nach den genannten Schritten die Welt hoffentlich wieder in Ordnung. Für die Kanzlei er-

geben die gesammelten Beschwerden interessante Auswertungsmöglichkeiten. Muss dafür jede Beschwerde dokumentiert werden? „Nur wenn der Aufwand für den Bericht nicht über dem der eigentlichen Bearbeitung liegt“, sagt Nürnberger. Praktikabel ist es, einfach die Telefonnotizen der Beschwerdeannahme um die gefundene Lösung zu ergänzen und zu sammeln.

„Beschwerden sind wichtige Informationen von Kunden, die Sie sonst kaum bekommen“, sagt Nürnberger. „Fragebögen oder Ähnliches stoßen oft auf wenig Interesse beim Kunden.“ Zwar ergeben Fragebogen-Aktionen meist eine größere Datenbasis, sie werden aber oft eher aus Gefälligkeit denn aus eigener Motivation ausgefüllt. Beschwerden hingegen kommen von Herzen und wurden durch konkrete Ereignisse hervorgerufen.

Hinter jeder Beschwerde steht zudem eine Dunkelziffer. „Nur fünf bis zehn Prozent der unzufriedenen Kunden beschwerten sich“, sagt Anja Eigner, Inhaberin von Dresden Management Consulting. Die Unternehmensberaterin bildet unter anderem an der Berufsakademie Dresden angehende Steuer-

berater aus. „Eine Auswertung der Beschwerden bedeutet Ursachenforschung“, sagt sie. „Ich kann danach meine Abläufe und Dienstleistungen besser an die Mandantenwünsche anpassen.“ Daher zählt sie die Auswertung zur Kanzleistategie und damit zu den Chefaufgaben. „Die Beschwerden lassen sich nach Kategorien und nach Häufigkeit sortieren“, sagt Eigner. So ergeben sich erste Schwerpunkte. Gewichtet man die Schwerpunkte aus Mandantensicht ergibt sich eine Prioritätenliste. Der zeitliche Abstand zu den einzelnen Beschwerden hilft, die Fälle in Ruhe zu betrachten, wenn der Rauch verzogen ist. Wurden die Beschwerden im Laufe des Jahres in Eileinsätzen gelöst, kann man nun an die vorbeugende Planung gehen.

„Die Auswertung darf sich nicht darin erschöpfen, die Mitarbeiter mit den meisten und den wenigsten Beschwerden zu ermitteln und entsprechend zu behandeln“, gibt Nürnberger zu bedenken. Vielmehr müssen die Ursachen erforscht werden. „Mit solch einer Auswertung ersetzen Sie Ihr Bauchgefühl über das Ansehen Ihrer Kanzlei bei den Mandanten durch eine Faktenlage“, sagt die Unternehmensberaterin. „Damit sind Sie der Konkurrenz einen großen Schritt voraus.“

## Fehlertoleranz

Der konstruktive Umgang mit Beschwerden lässt sich trefflich referieren. Aber im Alltag bedeutet eine Beschwerde oftmals Stress. Abwehr, Vertuschung, Rechtfertigungen, Schuldzuweisungen – dieses Theater entsteht häufig aus einer einzigen Beschwerde heraus. Und es belastet nicht nur die Beziehung zum Mandanten, sondern auch häufig das Betriebsklima in der Kanzlei.

## Betriebsklima

Es ist schwer, Mandanten zu Aussagen über die Kanzlei zu bewegen. Fast ebenso schwer ist es, Mitarbeiter zu überzeugen, eine Beschwerde zu melden, die sie verursacht haben. „Wenn man mal erlebt hat, wie der Chef einen Kollegen wegen eines Fehlers öffentlich gemäßregelt hat, dann riskiert man das nicht“, sagt Nürnberger.

Nürnberger rät, Druck von den Mitarbeitern zu nehmen. „Bei vielen Chefs haben Mitarbeiter automatisch den Schwarzen Peter, wenn ein Kunde sich beschwert“, sagt sie. Und rät, unbedingt beide Seiten anzuhören, bevor Entscheidungen gefällt werden. „Der Chef muss den Mitarbeitern durch sein Verhalten klar machen: Nicht die Schuldfrage steht im Zentrum, sondern eine Lösung für den Mandanten und die Kanzlei“, sagt Eigner. Hat ein Mitarbeiter Ärger mit einem Mandanten, kann man davon ausgehen – Flurfunk sei Dank –, dass alle anderen Mitarbeiter davon wissen.

Muss der Mitarbeiter zum Chef und kommt mit dem Kopf auf den Schultern auch wieder heraus, dann wird die restliche Belegschaft auch das aufmerksam zur Kenntnis nehmen. Weitere Akzente können Steuerberater nach Eigners Meinung in Kanzleibesprechungen setzen. Auch hier geht es nicht um Schuldzuweisungen, sondern um konstruktive Lösungen.

Nicht zuletzt mit einer zur allgemeinen Zufriedenheit abgearbeiteten Beschwerde können Steuerberater versuchen, die Mauer des Schweigens in der Belegschaft zu brechen. Wenn Mitarbeiter erleben, wie mittels Beschwerdemanagements ein verärgelter Kunde wieder für die Kanzlei begeistert wurde, sinkt wahrscheinlich die Neigung, Beschwerden unter den Teppich zu kehren. „Mandantenzufriedenheit erhöht die Motivation der Mitarbeiter“, sagt Eigner.

## In der Hitze des Gefechts

Sich auf unfreundliche Art eine Beschwerde vortragen zu lassen, gehört zu den unangenehmeren Momenten im Alltag einer Steuerberatungskanzlei. Das nicht persönlich zu nehmen, ist leichter gesagt als getan. Dennoch: Während der Unmut auf einen einprasselt, sollte man sich kurz gegenwärtigen, dass nicht die eigene Persönlichkeit das Ziel der Kritik ist, sondern die Kanzlei, die man in diesem Moment für den Anrufer repräsentiert.

Zuhören und versuchen, das Gespräch in konstruktive Bahnen zu lenken, ist dann das Gebot des Augenblicks. Mit

Bemerkungen wie „Gut, dass Sie sich an uns wenden“ kann man Ärger positiv auffangen. Eines muss unterbleiben: „Rechtfertigungen interessieren keinen Mandanten, der einen unbefriedigenden Zustand ertragen muss“, sagt Hülskötter.

Manchmal leiden auch Steuerberater und Mitarbeiter unter der Mandantenbeziehung. In jedem Mandantenstamm finden sich Kandidaten, die einer Kanzlei mehr Arbeit als Freude bescherten. „Es gibt Mandanten, die einfach nörgeln wollen, dem muss man nicht durch unangebrachtes Entgegenkommen noch Vorschub leisten“, sagt Eigner. Trotzdem sollte man auch hier Aufmerksamkeit und Verständnis zeigen, schließlich soll auch dieser Mandant möglichst nicht schlecht über die Kanzlei reden.

Beschwerdemanagement hilft, den Nutzen von Beschwerden zu erkennen und für die Kanzlei einzusetzen. Zudem verlieren Beschwerden so einen Teil ihres Schreckens. Wer auf sie eingestellt ist, behält auch in hitzigeren Fällen die Übersicht und kann verloren geglaubte Mandanten wieder für die Kanzlei begeistern.

Wie unangenehm der Umgang mit Beschwerden auch erscheinen mag, wer nicht auf sie eingeht, riskiert eher den Mandantenverlust. „Irgendwann ist der Mandant weg, etwas Schlimmeres gibt es nicht“, sagt Dr. Bömelburg.

„Wenn unsere Klienten sagen, was ihnen nicht passt, ist das wie eine kostenlose Unternehmensberatung für uns“, fasst Gunther Hübner zusammen. Es lohnt sich, auf die Mandanten zu hören, auch wenn es um Unzufriedenheit geht. „Wir können den Umsatz nicht gegen den Willen und die Wünsche unserer Klienten erzwingen.“ Seine Qualitätsgarantie war ursprünglich im Bereich Unternehmensberatung eingeführt worden, um Kunden einen Teil des Kostenrisikos zu nehmen und die Bereitschaft zu erhöhen, diese Dienstleistung zu nutzen. Inzwischen hat Hübner den Honorarverzicht bei Unzufriedenheit auch auf die Steuerberatung ausgeweitet – und es nicht bereut. „Mehr als drei Fälle pro Jahr hatten wir noch nicht“, sagt er. ■