

# Honorargestaltung für Steuerberater

Vertraulicher Informations-Dienst mit den besten Tipps zur Gebührenabrechnung

## Die Themen dieser Ausgabe:

### Kanzleimanagement

Digitalisierung in der Steuerkanzlei: elektronische Datenverarbeitung mit Nachdruck vorantreiben (Sandra Weigert) . . . . 1

### Honorargestaltung

Mandantengewinnung über den Preis – (k)eine gute Strategie? (Dr. Andreas Nagel) . . . . 2

### Honorarsicherung

Mandatskündigung und die Folgen (Ulrike Geismann) . . . . 4

### Kanzleimarketing

Der professionelle Dienstleistungsprozess (Ulf Hausmann) . . . . 6

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

für die Steuerkanzlei bedeutet Digitalisierung vor allem zunehmende Automatisierung von wiederkehrenden Verwaltungsvorgängen und mehr Bedarf an Beratung, verbunden mit neuen Dienstleistungen und Serviceangeboten. Das persönliche Gespräch, die intensive Beratung und die vertrauensbasierte Zusammenarbeit werden zunehmen und die Digitalisierung den Kontakt zwischen Ihnen und Ihren Mandanten stärken. Ihr Know-how als Steuerberater wird mehr denn je gebraucht. Wenn Sie es schaffen, mit neuem Bewusstsein, serviceorientierten Geschäftsmodellen und einer guten Technik den Wandel vom Verwalter zum Berater widerzuspiegeln, sind Sie auf dem richtigen Weg. Wie Sie das souverän bewerkstelligen können, lesen Sie in dem Beitrag von Frau Weigert.



*Daniel Reisinger*

**Daniel Reisinger**  
Diplom-Kaufmann, Chefredakteur

## Kanzleimanagement

### Digitalisierung in der Steuerkanzlei: elektronische Datenverarbeitung mit Nachdruck vorantreiben

In den Steuerkanzleien bestimmt die Digitalisierung bereits viele tägliche Arbeitsabläufe. Doch Digitalisierung ist noch mehr als die elektronische Weiterverarbeitung von Daten. „Echte Digitalisierung“ bedeutet, dass Erfassung, Verarbeitung und Ausgabe buchungsrelevanter Informationen durchgängig elektronisch und vollautomatisch erfolgen. Für die Praxis bedeutet das die Erfassung ohne Medienbruch (wie z. B. Scannen, OCR-Erkennung oder Umspeichern der Datei) und eine weitgehend elektronische Abwicklung. „Echte Digitalisierung“ beginnt bereits außerhalb der Steuerkanzlei – im Unternehmen des Mandanten.

Mandanten lassen sich hinsichtlich Digitalisierung in 3 Kategorien gliedern:

1. Die Pioniere sind der Digitalisierung gegenüber aufgeschlossen.
2. Die Entwicklungsfähigen benötigen Zeit oder Überzeugungsarbeit.
3. Die Nachzügler und Verweigerer bedürfen einer gesonderten Behandlung.

Beginnen Sie mit der Einführung digitaler Erfassung von Daten bei einem Pionier-Mandat. Die Umsetzung erfolgt in definierten Schritten:

- Ermittlung, welche Daten digitalisierungsfähig sind
- Prüfung der Daten auf Automatisierungswürdigkeit (Automatisierung nicht um der Automatisierung willen)
- Prüfung bestehender Schnittstellen in der eingesetzten Software (Alternativ: Programmierung einer eigenen Schnittstelle)
- Import der Daten in die Kanzlei
- Systematische Weiterverarbeitung durch den Sachbearbeiter

Eine wesentliche Erleichterung für die Mitarbeiter ist es, wenn bei den unterschiedlichen Mandanten einheitliche Geräte, z. B. Scanner, verwendet werden. Technische Fragen können dann aufgrund von Mehrfach-Erfahrungen schnell und zufriedenstellend für beide Seiten gelöst werden.

### Entwicklung des Mitarbeiters

Der Sachbearbeiter entwickelt sich durch das geänderte Aufgabengebiet im Zuge der Digitalisierung zum Spezialisten mit Überblick: Routinetätigkeiten werden automatisiert, anspruchsvolle, komplexe Arbeitsinhalte nehmen zu. Der zukünftige Mitarbeiter muss die unterschiedlichen Datenströme (Portale, Schnittstellen, Vorkontrollsysteme, E-Mail, Apps, Papier ...) logistisch beherrschen und einwandfrei bedienen können.

Der Umbruch der Arbeitsweisen verursacht selbst bei guten und erfahrenen Mitarbeitern das Gefühl der Überforderung. Ihre zentralen Aufgaben als Kanzleihinhaber und Führungskraft sind deshalb:

- Teamleitern und Mitarbeitern die Angst vor dem Wandel zu nehmen,
- die Mitarbeiter durch Überzeugung und Begeisterung „mitzunehmen“,

- sie gezielt beim nachhaltigen Einsatz digitaler Methoden zu unterstützen,
- den Umgang mit Fehleranalyse und -behebung zu schulen.

### Kanzleihinhaber als Vorbild

Digitalisierung ist Führungsaufgabe mit höchster Priorität. Der Schlüssel für die erfolgreiche Realisierung liegt beim Kanzleihinhaber – er wirkt als Vorbild für Mitarbeiter und Mandanten. Gehen Sie schrittweise vor.

Der **erste Schritt** liegt im Wissen um die Möglichkeiten der Digitalisierung. Nur mit Ihrer Überzeugung und Konsequenz hat erfolgreiche Digitalisierung eine Chance. Der **zweite Schritt** beinhaltet die konkreten Anforderungen der Digitalisierung an die eigene Kanzlei. Schreiben Sie auf, wie und wo Sie den digitalen Stand Ihrer Kanzlei in den nächsten 5 Jahren sehen und leiten Sie daraus konkrete Maßnahmen ab. Beziehen Sie im **dritten Schritt** Ihre Mitarbeiter ein. Klare Zuständigkeiten, exakte Zielvorgaben, definierte Prozesse und eine konsequente Organisation ermöglichen die strukturierte Umsetzung der Digitalisierung. Im **vierten Schritt** heißt es dranbleiben, dranbleiben, dranbleiben.

Durch die Veränderung der Verarbeitung verschieben sich auch die Aufgabengebiete der klassischen Buchführung. Eine Auswirkung auf das Honorar hat die Verschiebung jedoch nicht. Die neuen Aufgaben von Steuerberater und Mitarbeiter sind vor allem, die gewonnenen Daten zu verproben und auf Plausibilität zu prüfen. Der „Blick in“ die Daten verändert sich zu einem „Überblick über“ die Daten. Dies ist die wesentliche Herausforderung der Digitalisierung. Des Weiteren werden z. B. Mandatsbetreuung, Einhaltung der GoBD oder verstärkte beratende Unterstützung an Bedeutung gewinnen.

Autorin: Sandra Weigert, MBA, Neumarkt i. d. OPf. ([www.weigertfischer.de](http://www.weigertfischer.de))

### Honorargestaltung

## Mandantengewinnung über den Preis – (k)eine gute Strategie?

Steuerberater werden bei der Akquisition neuer Mandate immer häufiger mit konkreten Fragen nach der Höhe ihres Honorars konfrontiert. Viele Mandanten

## Honorargestaltung für Steuerberater

---

sind honorarsensibler geworden, stellen Honorarvergleiche an und hinterfragen die Honorarhöhe kritischer als in der Vergangenheit. Angesichts des verschärften Wettbewerbs auf dem Steuerberatungsmarkt ist mancher Steuerberater geneigt, neue Mandanten durch besonders günstige Honorare für seine Kanzlei zu gewinnen.

### Folgen von „Niedrighonoraren“

Mandanten durch besonders niedrigere Honorare zu gewinnen, ist in den meisten Fällen keine empfehlenswerte Strategie. Durch niedrige Honorare verschlechtern Sie nicht nur die Ertragslage Ihrer Kanzlei, Sie bekommen auf diese Weise auch besonders preissensible Mandanten. Mandanten, die insbesondere wegen des niedrigen Honorars zu Ihnen kommen, gehen meist auch schnell wieder, wenn sie einen noch günstigeren Steuerberater gefunden haben.

Ein bei der Mandatsannahme vereinbartes Niedrighonorar ist zudem im Folgejahr nur schwer zu erhöhen – denn wie wollen Sie dem Mandanten klar machen, dass Sie für dieselbe Leistung in Zukunft deutlich mehr berechnen wollen? Dafür benötigen Sie gegenüber preissensiblen Mandanten überzeugende Gründe, die Sie bei weitgehend unverändertem Tätigkeitsumfang häufig nicht finden werden. Sie müssen Ihre Leistung daher in vielen Fällen dauerhaft zu dem besonders niedrigen Honorar erbringen.

Außerdem tritt noch eine negative Folgewirkung ein: Der Mandant erzählt vermutlich im Freundes- und Bekanntenkreis, wie preisgünstig „Steuerberatung“ bei Ihnen ist und empfiehlt Sie wegen des niedrigen Honorars überall weiter. Auf diese Weise kommen immer mehr preissensible Mandanten in Ihre Kanzlei und es bildet sich ein Mandantenstamm, den Sie eigentlich nicht wollen. Die bessere Strategie ist es daher, statt einer Honorarsenkung den vom Mandanten wahrgenommenen Nutzen Ihrer Leistung zu erhöhen.

### Leistungstransparenz schaffen

Unzufriedenheit mit dem Honorar ergibt sich oft aus der Tatsache, dass viele Mandanten den Umfang der vom Steuerberater erbrachten Leistung nicht kennen. Mandanten gehen oft davon aus, dass ein erheblicher Teil der Leistungen automatisiert durch die EDV erstellt wird (Stichwort: Digitalisierung). Es ist daher besonders wichtig, den genauen Umfang der

geistig bzw. manuell erbrachten Leistungen detailliert zu kommunizieren, z. B. durch Erläuterung der Arbeitsergebnisse, durch Vorlegen der eingesetzten Checklisten und durch eine professionelle Präsentation der Beratungsergebnisse (z. B. die Besprechung des Jahresabschlusses unter Einsatz von Präsentationsprogrammen). Auch Schaubilder, die den Arbeitsablauf mit den wichtigsten Arbeitsschritten visuell erkennbar machen, zeigen dem Mandanten den genauen Umfang der Leistung.

**Bedenken Sie:** Arbeitsschritte, die für Sie als Steuerberater banal sind, sind es für den Mandanten noch lange nicht. Sie können daher durchaus auch auf selbstverständliche Arbeitsschritte hinweisen. Achten Sie bei allen Erläuterungen auf eine verständliche Wortwahl. Steuerliche Fachbegriffe sind für viele Mandanten unverständlich und alle Erklärungen, die der Mandant inhaltlich nicht versteht, haben für ihn keinen besonderen Wert. Durch die detaillierte und nachvollziehbare Beschreibung Ihrer Tätigkeiten steigt der subjektiv vom Mandanten wahrgenommene Wert der erbrachten Leistung.

### Honorartransparenz schaffen

Umfragen zeigen immer wieder, dass die Transparenz und die Verständlichkeit der Honorarrechnung für viele Mandanten besonders wichtig sind. Die Akzeptanz des Honorars hängt also nicht nur von der absoluten Höhe des Honorars ab, sondern auch von der Verständlichkeit der Honorarberechnung. Es kann durchaus sein, dass ein Mandant mit einem höheren aber nachvollziehbaren Honorar zufriedener ist als mit einem niedrigen aber unverständlichen Honorar.

#### **Beratungshinweis**

Besprechen Sie daher ggf. die Honorarberechnung mit dem Mandanten – insbesondere wenn sich starke Abweichungen gegenüber dem bisherigen Honorar ergeben.

### Nutzen kommunizieren

Die Arbeitsergebnisse des Steuerbersaters haben für den Mandanten oft keinen erkennbaren Nutzen. Der Mandant betrachtet das Steuerberaterhonorar daher vor allem als unvermeidbare Kosten für die Erfüllung seiner gesetzlichen Verpflichtungen.

Diese Sichtweise können Sie verändern, wenn Sie Buchführung, Bilanz und BWA verstärkt als Instrumente für die betriebswirtschaftliche Beratung einsetzen. Durch Zeit- und Branchenvergleiche lassen sich aus BWA und Jahresabschluss häufig betriebswirtschaftliche Verbesserungsmöglichkeiten ableiten. Vermitteln Sie dem Mandanten daher nicht nur die Bestandteile der erbrachten Leistung, sondern insbesondere deren Nutzen (z. B. Steuervorteile aus genutzten Gestaltungen, betriebswirtschaftliche Optimierungsvorschläge etc.).

### Individuelle Wettbewerbsvorteile

Ein bewährter Weg, sich der Honorarvergleichbarkeit und damit dem „Preiskampf“ zu entziehen, ist die Erarbeitung von individuellen Besonderheiten, die die eigene Kanzlei von der Mehrzahl der anderen Kanzleien unterscheidet. Wenn ein Mandant auf (angeblich) günstigere Angebote verweist, kann anhand dieser Merkmale sehr schnell deutlich gemacht werden, dass der Mandant gerade „Äpfel mit Birnen“ vergleicht, weil das niedrigere Honorar des Mitbewerbers meist nur durch einen geringeren Leistungsumfang oder geringere Qualität möglich ist. Zur Erarbeitung derartiger Unterscheidungsmerkmale müssen Sie sich nur fragen:

- „Warum sollte jemand (ausgerechnet) bei mir Mandant werden?“
- „Was unterscheidet meine Kanzlei von der Mehrzahl der anderen Kanzleien?“

Führen Sie zu diesen Fragen ein Brainstorming mit Ihren Mitarbeitern durch und versuchen Sie möglichst viele Argumente zu finden. Ergänzend können Sie externe Ideenquellen heranziehen, z. B. Kanzleimanagement-Zeitschriften oder Fachbücher zum Marketing und Honorarmanagement. Auch eine Mandantenbefragung oder eine Konkurrenzanalyse der Wettbewerber vor Ort liefern oft wertvolle Anregungen. Eine Differenzierung von anderen Kanzleien gelingt oft durch eine systematische Erweiterung der Serviceleistungen.

### Servicewettbewerb statt Preiswettbewerb

Setzen Sie verstärkt auf Servicewettbewerb statt auf Preiswettbewerb und überzeugen Sie Ihre Mandanten durch

- Freundlichkeit,
- Pünktlichkeit,

- Zuverlässigkeit,
- Schnelligkeit.

Umfragen haben immer wieder ergeben, dass diese Faktoren für viele Mandanten genauso wichtig sind wie die Honorarhöhe. Durch individuelle Serviceleistungen kann die „gefühlte Beratungsqualität“ des Mandanten oft deutlich erhöht und die Honorarakzeptanz gesteigert werden. Zu den Serviceleistungen gehören z. B. ein lesefreundlicher Kanzlei-Newsletter, interessante Informationen in einer „Mediathek“ auf der Kanzlei-Homepage, Mandantenveranstaltungen, Mandanten-Merkblätter zu steuerlichen oder betriebswirtschaftlichen Themen, Hol- und Bringdienst für Unterlagen sowie Arbeitshilfen, Formulare, Checklisten oder Rechenhilfen für den unternehmerischen Alltag.

### Tipps für das Honorargespräch

Treffen Sie bereits bei der Mandatsannahme eine klare, schriftliche Vereinbarung über die Honorarhöhe und beachten Sie bei einer Über- oder Unterschreitung der gesetzlichen Vergütung die Formvorschriften und Hinweispflichten des § 4 StBVV. Auf diese Weise werden nachträgliche Gespräche über die „angemessene“ Höhe des Honorars ausgeschlossen. Eine spätere Senkung des Honorars sollte grundsätzlich nur aus triftigem Grund erfolgen. (z. B. wegen Veränderungen im Leistungsumfang oder wegen Vereinfachung der Zusammenarbeit durch Einsatz digitaler Hilfen). Wenn Sie im Honorargespräch das ursprüngliche Honorar vorschnell senken, um den Mandanten nicht zu verlieren, entsteht beim Mandanten leicht der Eindruck, dass das ursprüngliche Honorar überhöht war und er ohne eine Honorarverhandlung dauerhaft zu viel bezahlt hätte.

Autor: StB Dr. Andreas Nagel, Neustadt

## Honorarsicherung Mandatskündigung und die Folgen

Ist das Mandat einmal gekündigt, unabhängig davon, ob von Seiten des Steuerberaters oder von Seiten des Mandanten, bedeutet das zumeist, dass neben dem zerrütteten beruflichen Miteinander auch das persönliche Verhältnis stark in Mitleidenschaft gezogen wird. Im Zusammenhang mit der Kündigung gibt es verschiedene Problemstellungen, über die sich der Steuerberater bei Übernahme des Mandats meist noch keine Gedanken gemacht hatte.



## Honorargestaltung für Steuerberater

Grundsätzlich gilt, wenn keine abweichenden vertraglichen Regelungen getroffen wurden, dass sowohl der Steuerberater als auch der Mandant eine Kündigung des Mandatsverhältnisses jederzeit aussprechen kann, ohne Einhaltung einer Frist. Von dieser gesetzlichen Regelung kann jedoch im Rahmen einer zwischen Mandant und Steuerberater getroffenen, schriftlichen Vereinbarung (Steuerberatungsvertrag) abgewichen werden. Die in Steuerberatungsverträgen vereinbarte Kündigungsfrist beträgt meist 3 Monate zum Jahresende.

Bei vertragswidriger Kündigung durch den Mandanten sollte darauf geachtet werden, dass im Steuerberatungsvertrag eine Klausel enthalten ist, welche ggf. einen Schadensersatzanspruch des Steuerberaters wegen Nichteinhaltung der Kündigungsfrist gegenüber dem Mandanten zum Inhalt hat. Ist die Kündigung vollzogen, endet das Vertragsverhältnis grundsätzlich und dieses Ende versetzt den Steuerberater in die Lage, die endgültige Schlussrechnung zu stellen.

Stehen nach erfolgter Kündigung noch Gebührenforderungen aus, stellt sich die Frage, ob für die nach erfolgter Kündigung noch nicht ausgehändigten Mandantenunterlagen ein Zurückbehaltungs- bzw. Leistungsverweigerungsrecht besteht. Zivilrechtliche Rechtsgrundlage sind §§ 273, 320 BGB. Berufsrrechtlich findet sich die Antwort auf diese Frage in § 66 Abs. 2 StBerG. Bei einem Steuerberatungsvertrag handelt es sich üblicherweise um einen Geschäftsbesorgungsvertrag mit Dienstvertragscharakter (§§ 675, 611 BGB). Auf den Geschäftsbesorgungsvertrag finden dann im Weiteren die Vorschriften des Auftragsrechts nach §§ 662 ff. BGB Anwendung, namentlich auch der Herausgabeanspruch des § 667 BGB. Demzufolge hat der Steuerberater alles herauszugeben, was er zur Ausführung des Auftrags erhält und was er aus der Geschäftsbesorgung erlangt hat. Kein Herausgabeanspruch des Mandanten besteht hingegen für interne Arbeitspapiere des Steuerberaters. Hierbei handelt es sich i. d. R. um Aktenvermerke, Berechnungslisten, Notizen, Korrespondenz mit dem Mandanten oder mit Dritten.

### Voraussetzungen für das Zurückbehaltungsrecht

Es muss ein entstandener und fälliger Honoraranspruch vorliegen und Einforderbarkeit gegeben sein. Der Steuerberater muss eine auftragsgemäße Leistung erbracht haben, aufgrund derer sein Honoraranspruch rechtmäßig entstanden ist. Gem. § 12 Abs. 4 StBVV

entsteht der Honoraranspruch grundsätzlich auch dann, wenn sich die Angelegenheit vorzeitig erledigt hat oder der Auftrag endet, bevor die Angelegenheit in Gänze vom Steuerberater erledigt werden konnte. Wurde das Mandatsverhältnis gekündigt, ist ein Gebührenanspruch bereits zu dem Zeitpunkt entstanden, zu dem der Steuerberater aufgrund eines ihm erteilten Auftrags erste Tätigkeiten aufgenommen hat.

### Beratungshinweis

Für alle vor der Kündigung erbrachten Teilleistungen hat der Steuerberater grundsätzlich einen rechtlichen Gebührenanspruch.

In diesem Zusammenhang ist es von großer Bedeutung, dass für alle Tätigkeiten, die in dem Zeitraum erbracht wurden, entsprechende Dokumentationen vorliegen. Voraussetzung für das Zurückbehaltungsrecht ist eine fällige, offene Honorarforderung.

### Beratungshinweis

Hat der Steuerberater mit dem Mandanten vor Eintritt der Kündigung eine Stundungsvereinbarung getroffen, liegt keine offene Forderung vor, solange der Mandant die vereinbarten monatlichen Stundungsraten fristgerecht bezahlt. Es besteht kein weiterer Anspruch auf Zurückbehaltung der Mandantenunterlagen.

Vor Ausübung des Zurückbehaltungsrechts sollte vom Steuerberater zwingend das Kriterium der Einforderbarkeit in Anlehnung an § 9 StBVV geprüft werden. Denn neben dem Kriterium, dass der Vergütungsanspruch entstanden und fällig sein muss, sollte auch sichergestellt sein, dass dieser Anspruch sich auf einer materiell und formell korrekten Rechnung begründet. Liegt eine ebensolche Rechnung vor, so sollte im Weiteren sichergestellt werden, dass die Rechnung dem Mandanten zugegangen ist. Ist das Verhältnis von Steuerberater und Mandant maßgeblich zerrüttet, so kommt den Anwendungsvorschriften der §§ 626, 627 BGB eine besondere Bedeutung zu.

### Fristlose Kündigung aus wichtigem Grund

Gem. § 626 BGB kann ein bestehendes Dienstverhältnis von jeder Vertragspartei ohne Einhaltung

einer Kündigungsfrist gekündigt werden, sofern Tatsachen vorliegen, die unter Abwägung aller einzelfallbezogenen Umstände dazu führen, dass die Fortsetzung des Dienstverhältnisses bis zum Ablauf der Kündigungsfrist beider oder einer Partei nicht weiter zugemutet werden kann.

Die Frist zum Aussprechen der Kündigung beträgt 2 Wochen nach Kenntniserlangung der kündigungsrelevanten Tatsachen. Das bedeutet, dass hier unbedingt die 2-wöchige Frist einzuhalten ist, damit die Kündigung wirksam wird. Eine Ausnahme bilden die in § 627 BGB dargestellten Tatbestände.

### **Fristlose Kündigung bei Vertrauensstellung**

§ 627 BGB besagt, dass bei einem Dienstverhältnis, welches nicht durch die Merkmale eines Arbeitsverhältnisses geprägt ist, eine sofortige Kündigung möglich ist, wenn der zur Dienstleistung Verpflichtete – ohne in einem dauernden Dienstverhältnis mit festen Bezügen zu stehen – Dienste höherer Art zu leisten hat, die ihm aufgrund besonderen Vertrauens übertragen werden.

Der Verpflichtete darf nur in der Art kündigen, dass sich der Dienstberechtigte die Dienste anderweitig beschaffen kann, es sei denn, dass ein wichtiger Grund für die unzeitige Kündigung vorliegt. Kündigt er ohne solchen Grund zur Unzeit, so hat er dem Dienstberechtigten den daraus entstehenden Schaden zu ersetzen.

Dabei gilt es zunächst festzustellen, dass eine Kündigung zur Unzeit anzunehmen wäre, wenn der Steuerberater im Rahmen einer beim Mandanten laufenden Betriebsprüfung das Mandat kündigen würde. Diese Kündigung wäre nach § 627 BGB nicht zulässig.

Da laut BGH-Rechtsprechung (Urteil v. 11. 2. 2010, IX ZR 114/09) Steuerberater mit ihrer Leistung dem Mandanten gegenüber in aller Regel Dienste höherer Art anbieten, kommt § 627 BGB grundsätzlich diesbezüglich auch zur Anwendung im Rahmen des Vertragsverhältnisses zwischen Steuerberater und Mandant. Begründet wird die Erbringung der Dienste höherer Art durch den BGH mit dem Einblick in die Berufs-, Einkommens- und Vermögensverhältnisse, die der Steuerberater im Rahmen des Mandatsverhältnisses erlangt. Klarstellend weist der BGH darauf hin, dass eine Dienstleistung im Leistungsspektrum des Steuerberaters mit werkvertraglicher Natur nur ausnahmsweise dann vorliegt, wenn es sich um Einzelaufträge handelt, welche auf eine einmalige, in

sich abgeschlossene Leistung (z. B. Erstellung eines Gutachtens) gerichtet sind und es keine allgemeine Wahrnehmung aller steuerlichen Interessen dem Mandanten gegenüber gibt.

Im Tenor desselben Urteils präzisierte der BGH im Weiteren, dass selbst bei Vorliegen eines einheitlichen Steuerberatungsvertrags, der auf mehrere Teilleistungen abstellt, § 627 Abs. 1 BGB grundsätzlich zur Anwendung kommt. Das bedeutet, dass auch hier eine Kündigung, basierend auf der Anwendungsvorschrift des § 627 BGB, grundsätzlich möglich ist und der Vertrag in der Rechtsfolge in seiner Gesamtheit kündbar ist. Der BGH stellt weiter fest, dass § 627 BGB lediglich dann nicht anwendbar ist, wenn für die gesamte Tätigkeit feste Bezüge vereinbart wurden. Bilden die Vereinbarungen über feste Bezüge jedoch nur einen Teilbereich des Steuerberatungsvertrags ab, findet § 627 BGB grundsätzlich Anwendung. In diesem Zusammenhang wird auch auf das Urteil des BGH vom 22.5.2014 (IX ZR 147/12) verwiesen.

Autorin: StB Ulrike Geismann, Dipl.-Kffr. (FH), Bonn ([www.steuerberatung-seminare-geismann.de](http://www.steuerberatung-seminare-geismann.de))

## **Kanzleimarketing Der professionelle Dienstleistungsprozess**

Qualitätsmanagement kommt vor Marketing, denn bevor Sie sich in Marketing- und Vertriebsaktivitäten stürzen, sollten Sie grundlegende Gedanken über die Dienstleistungsprozesse anstellen, die hinter der jeweiligen Dienstleistung und dem jeweiligen Dienstleistungspaket stehen, die sie vermarkten wollen. Das birgt auch den Vorteil, dass Sie sich inhaltlich intensiv mit den Bedürfnissen Ihrer Mandanten auseinandersetzen: Welche Qualitätsansprüche und Anforderungen an Ihre Dienstleistungen haben diese, wie wollen sie die Zusammenarbeit mit Ihnen erleben? So gewinnen Sie nicht nur inhaltliches Futter für Ihre Marketingarbeit, sondern stellen auch sicher, dass Ihre Kanzlei und das Team organisatorisch gut auf neue Mandanten vorbereitet sind.

### **„Steuerbüro“ oder professionelles Dienstleistungsunternehmen?**

Viele Steuerkanzleien sind wie Arztpraxen organisiert: Patienten mit „Steuer- und Rechnungswesen-

## Honorargestaltung für Steuerberater

---

krankheiten“ kommen zur „Sprechstunde“ und werden verarztet – nach dem Motto „Wer zuerst kommt, mahlt zuerst“. Ist das schlecht organisiert, kommt es für die „Patienten“ zu unangenehmen Wartezeiten.

Was Mandanten wirklich wollen, ist aber, nicht an die Reihe genommen zu werden. Vielmehr wollen sie eine aktive und professionelle Betreuung und Kommunikation der Kanzlei erleben, was sämtliche Untersuchungen zu Mandantenzufriedenheit belegen. Mit diesen Anforderungen fällt das Businessmodell „Kanzlei als Arztpraxis für Steuerkrankheiten“. Entscheiden sich Unternehmer für den Einkauf externer Dienstleistung zur Unterstützung im Rechnungswesen und in Steuern, dann erwarten sie professionelle Organisation.

Damit das Team effektiv und motiviert arbeiten kann, muss die Führungsebene – Teamleiter eingeschlossen – folgende **Führungsaufgaben** permanent wahrnehmen:

- Entlastung durch gute Planung der Mandantenaufträge schaffen,
- rechtzeitiges Feedback zur Arbeit des Teams,
- Priorisierung der Aufträge,
- effektives „Dienstleistungs- und Honorarsystem“ am Leben halten.

Gerade Letzteres ist nach außen ein Aspekt des Marketings, nach innen aber eine klare Leitlinie von Vorgaben, was für welche Mandanten gearbeitet werden soll. Ferner ist es die Grundlage, dass keine Leistungen erbracht werden, die vom Mandanten nicht gewünscht sind. Außerdem stellt es sicher, dass alle erbrachten Leistungen auch abgerechnet werden. So können Sie die Rentabilität Ihrer Kanzlei effektiv steuern.

### **Konsequenzen eines fehlenden professionellen Dienstleistungs- und Honorarsystems**

- Überlastung mit akuten, dringenden Mandantenanfragen.
- Mandanten nehmen wahr, dass Steuerberater und Mitarbeiter überlastet sind und Termine nicht einhalten können. Das führt häufig dazu, dass sie die Kanzlei weniger empfehlen – denn „die haben ja eh keine Zeit für neue Mandanten!“
- Diese Belastung und Priorisierung der akuten Mandantenanfragen durch die Kanzleiführung

bringt Arbeitspläne (sofern vorhanden) durcheinander oder es werden z. B. Jahresabschlüsse „mehrfach angefasst“, was ineffizient ist.

- Die Rentabilität der Einzelaufträge und der Gesamtkanzlei leidet.

Die Lösung ist – neben guter Kanzleiführung – ein gut durchdachtes Dienstleistungs- und Honorarsystem. Solch professionelle Arbeitsweise wirkt sich wiederum auf die Zufriedenheit der Mandanten aus, wenn diese das Gefühl haben, mit ihren sensiblen Steuerangelegenheiten an der richtigen Adresse zu sein.

### **Wie stellt man Professionalität im Dienstleistungsprozess sicher?**

Im ersten Schritt sollten Sie sich mit Arbeits- und Qualitätsstandards der Kanzlei auseinandersetzen. Hier sollte absolute Klarheit im gesamten Team darüber herrschen, welche Dienstleistungen mit welchen Standards/Tools/Arbeitsvorlagen zu erbringen sind. Und zwar für die Standarddienstleistungen Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Jahresabschluss, betriebliche und private Steuererklärungen. Außerdem für darüber hinausgehende Beratungs- oder Spezialdienstleistungen, wie z. B. betriebswirtschaftliche Beratung, Unternehmensnachfolge oder branchenorientiertes Controlling mit monatlichen Branchen-Benchmarks.

### **Der Dienstleistungskatalog**

Welche Dienstleistungen also grundsätzlich erbracht werden, sollte in einem Dienstleistungskatalog festgehalten werden. Dieser ist vorrangig interne Arbeitsgrundlage. Jedoch überschneiden sich hier Qualitätsmanagement und Marketing, denn welche Mandanten welche Leistungen bekommen, ist für beide Perspektiven, intern und extern, relevant. In diesem Sinne setzen Sie den Dienstleistungskatalog ein, erläutern den Umfang, die Tiefe und die Auswahlmöglichkeiten Ihrer Dienstleistungen. Das erfolgt am besten im persönlichen Gespräch mit dem Mandanten, denn dieser sollte mit dem umfangreichen Katalog „nicht allein gelassen werden“. Ergänzt werden sollte der Katalog um eindeutige Preisinformationen.

Die Datev bietet online zwei Standarddienstleistungskataloge zum Download an, die auf Grundlage der StBVV strukturiert sind. Diese können Sie als Ausgangspunkt für sich und Ihr Team nutzen, Ihren eigenen Dienstleistungskatalog zu entwickeln.

## Der Mandant als externer Mitarbeiter

Mandanten bringen Informationen mit ein, die zur Beurteilung der steuerlichen Belange relevant sind. Ganz nach dem Motto: „Keine Fibu ohne Beleg!“ Denn sie sind demnach Teil der Dienstleistungserstellung. Dadurch, und das ist vielleicht eine überraschende Perspektive, werden sie gewissermaßen zu „Mitarbeitern“ der Kanzlei. Es ist eine Frage der Professionalität der Kanzlei, diese (Arbeits-)Beteiligung der Mandanten so zu gestalten, dass

- die Produktionsabläufe in der Kanzlei effektiv laufen und
- die Mandanten dienstleistungsorientiert an die Hand genommen werden und das Gefühl haben, gut betreut und beraten zu sein.

## Kommunikation mit den Mandanten

Die klare Darstellung der Kanzlei-Dienstleistungen ist auch die Voraussetzung dafür, dem Mandanten seine Rolle beim Erstellungsprozess zu verdeutlichen und Optionen zur Zusammenarbeit anzubieten – z. B. bei der Belegübermittlung zur Fibu von „Schuhkarton bis komplette digitale Erfassung durch den Mandanten“. Selbstredend sind solche unterschiedlichen Optionen der Zusammenarbeit Grundlage für Sie, hier Preisdifferenzierung zu betreiben – auf Basis der

individuellen Bedürfnisse verschiedener Mandanten.

Optionen und Wahlmöglichkeiten für Mandanten werden immer wichtiger, insbesondere durch die stärkere Digitalisierung von Arbeitsprozessen beim Mandanten und in der Kanzlei. Klare Erwartungsklä- rung, wann welche Unterlagen, Daten und Informa- tionen wann wie gebraucht und von wem bereit- gestellt werden, ist hier entscheidend. Welche „Regeln der Zusammenarbeit“ in der Kommunika- tion und der gemeinsamen Arbeit gelten, fixieren viele Kanzleien sogar schriftlich etwa wie folgt:

Was Mandanten von der Kanzlei erwarten können	Was die Kanzlei in Zusammenarbeit mit Mandanten erwartet
Fachkompetenz	Unterlagen/Daten wie verabredet liefern
professionelle Arbeit	Informationen vollständig und richtig liefern
Erreichbarkeit und schnelle Kommunikation	Rechnungen zahlen
...	...

Autor: Ulf Hausmann, MBA, Kanzleiberater aus Berlin ([www.ulfhausmann.de](http://www.ulfhausmann.de))

### Impressum

Der Informations-Dienst erscheint monatlich und ist Bestandteil der Online-Datenbanken „Honorargestaltung für Steuerberater“, „Steuer Office Premium“ und „Steuer Office Gold“. So nutzen Sie Ihre Datenbank: 1. Gehen Sie auf [www.haufe.de](http://www.haufe.de) und loggen Sie sich über den Button „Anmelden“ rechts oben mit Ihren Anmeldedaten ein. Ggf. müssen Sie sich zunächst „Neu registrieren“. 2. Sobald Sie eingeloggt sind, können Sie die Datenbank über die blaue Leiste am oberen Rand der Seite starten.

ISSN 1433-0261  
Best.-Nr. AO3379

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg  
Telefon: 0761 898-0  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

Kommanditgesellschaft, Sitz und  
Registergericht Freiburg, HRA 4408  
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz und  
Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua

Geschäftsführung: Isabel Blank, Sandra Dittert, Markus Dränert,  
Jörg Frey, Birte Hackenjos, Markus Reithwiesner,  
Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies

### HAUFE.

Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe

Steuernummer: 06392/11008  
USt-IdNr. DE 812398835

Redaktion:  
Dipl.-Kfm. Daniel Reisinger (V. i. S. d. P.)  
E-Mail: [honorargestaltung@haufe.de](mailto:honorargestaltung@haufe.de)  
Fax-Hotline: 0761 898-993210

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Dieser Newsletter sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Herstellung: Andlauer, 77966 Kappel-Grafenhausen  
Satz: Fronz Daten Service, 47608 Geldern

© 1972–2017, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG  
Ein Unternehmen der Haufe Gruppe