

FERDINAND VON RÜDEN

## Mandanten halten, wenn Mitarbeiter gehen

**Der Weggang von Mitarbeitern wird bisher in der Literatur stiefmütterlich behandelt, im Arbeitsalltag oft schamhaft verschwiegen. Er kann jedoch empfindliche Konsequenzen haben. Deshalb soll hier untersucht werden, wie die Kanzlei auch bei personellen Veränderungen erfolgreich die Bindung ihrer Mandanten bewerkstelligt. Denn – ob gewollt oder nicht – wer als Berufsträger die Klaviatur des Beziehungsmarketing aktiv und richtig anwendet, hat im Wettbewerb langfristig die besseren Optionen auf dauerhaften Erfolg.**



Im Kanzleialltag reduziert sich der Weggang von Mitarbeitern gerne auf die Frage zeitnaher und qualifizierter Nachfolge. Denkbare Konsequenzen unter dem Blickwinkel unterlassener oder halberherziger Mandantenbindung werden vielfach unterschätzt, Ursachenforschung zur Fluktuation kaum aktiv betrieben.

Dabei wird deutlich, dass in Zeiten unabdingbarer Kunden- und Serviceorientierung die Betrachtung allein durch die betriebswirtschaftliche „Zahlenbrille“ dem wachsenden emotionalen Anspruch der Thematik nicht gerecht wird.

### Wann gehen Mitarbeiter?

Zur differenzierten Betrachtung des Themas ist es unter dem Blickwinkel von Ursache und Wirkung wertvoll, einige denkbare Szenarien anzudeuten.

- Mitarbeiter kündigt, z. B.
  - wegen Unzufriedenheit (Betriebsklima, Arbeitsplatz, Aufgabengebiet, Bezahlung ...)
  - aus privaten Gründen (Ortswechsel, neue Perspektive, Studium ...)

- Kanzlei kündigt
  - personen-,
  - verhaltens- oder
  - betriebsbedingt
- Mitarbeiter scheidet – nach meist langjähriger Kanzleizugehörigkeit und besonderer Vertrautheit mit den Mandanten – aus und geht in den Ruhestand
- Mitarbeiter unterbricht zeitweise die Arbeit und fällt länger aus, z. B. wegen
  - Schwangerschaft, Mutterschutz
  - Krankheit, Heilbehandlung
  - Bundeswehr, Zivildienst, soziales Jahr
  - Freistellung zur Vorbereitung auf Berufsexamina

Art und Umstände des Weggangs, Fristen einer kanzleiinternen Verlautbarung sowie die Dauer der Abwesenheit bestimmen meist, wie zurückhaltend oder offensiv die Kanzlei (und ihre Mitarbeiter) das Thema in der Kommunikation mit dem Mandanten behandelt. Entsprechend nimmt es dieser dann auch auf.

Bei kollektivem Schweigen oder gestelzten „offiziellen Sprachregelungen“ entwickelt der Mandant in der Regel sehr schnell ein Gespür dafür, ob die Gründe für den Weggang „seines“ Mitarbeiters plausibel, einvernehmlich und damit auch für ihn gut nachvollziehbar sind oder ob gar dem Mitarbeiter „übel mitgespielt“ wurde und dieser deshalb die künftige Loyalität des Mandanten verdient.

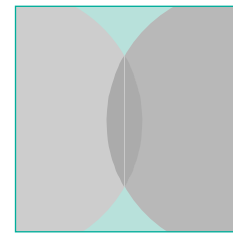
### Beziehungsebenen und Kanzleitreue

Gelebte Kundenorientierung begreift die partnerschaftliche Geschäftsbeziehung zum Mandanten als sehr hohes Gut. Wenn Kanzleistrategie und -organisation auf die Bindung des Mandanten ausgerichtet sind, wird der Kunde qua Philosophie zur wichtigsten Person im Unternehmen.

Bis zur erfolgreichen Bindung ist es aber ein langer Weg. Aus der „Phasenzugehörigkeit“ des Mandanten lassen sich auch Rückschlüsse auf seine Kanzleitreue bei Weggang von Mitarbeitern ziehen.

### Phasenzugehörigkeit des Mandanten

- Phase 1 kennzeichnet den weitgehend anonymen Mandanten, dessen Auftrag geschäftsmäßig abgewickelt wird. Personenbezug und spezifischer Kundennutzen bleiben auf niedrigem Niveau. Die Hürden für einen Kanzleiwechsel sind sehr klein. Der Weggang einzelner Mitarbeiter fällt kaum auf.
- In der nächsten Ebene ist die Mandantenorientierung durch standardisierte Beratungsleistungen etwas stärker ausgeprägt, der Kundennutzen aber bleibt weiterhin überschaubar und damit austauschbar. Die Möglichkeit der Abwanderung ist latent gegeben, mit niedrigen Austrittsbarrieren verbunden und nahezu unabhängig von einer Personalfuktuation.
- Der betreute Kunde spürt individuelle Unterstützung von sehr gut qualifizierten Mitarbeitern und erkennt für sich einen echten Mehrwert. Das ermöglicht ihm gefühlsmäßig einen Wechsel der Kanzlei erst nach längerem, subjektiv geprägtem Abwägen, bei dem der ihn betreuende Mitarbeiter bereits ein mitentscheidendes Kriterium darstellt.
- In der Beziehungsebene schätzt der Mandant die hohe persönliche und fachliche Qualifikation der ihn betreuenden Mitarbeiter. Zum Kunden wächst eine persönliche Beziehung, die eine sehr individuelle und nutzenorientierte Zusammenarbeit ermöglicht. Für den Mandanten sind die Hürden zum Kanzleiwechsel bereits sehr hoch. Der Weggang einzelner Mitarbeiter wird aufmerksam registriert und bedauert, ist jedoch innerhalb einer funktionierenden Teamorganisation mit mehreren zugeordneten Betreuern und bei entsprechend aktiver Kommunikation abzufedern.



■ Phase 5 ist das Ergebnis langfristiger, partnerschaftlicher und bewährter Zusammenarbeit. Die Kundenorientierung ist von beidseitig hohem Nutzen, die Beziehung zum fachlich und menschlich top qualifizierten Mitarbeiter wird aktiv gelebt. Die starke gegenseitige Bindung schafft hohe Wechselbarrieren. Bei sehr personenfixierten Mandanten kann der Weggang eines hoch geschätzten Mitarbeiters etwaige Sogwirkungen begünstigen! Auch hier gilt: Ein eingespieltes Team mit sehr hoher Sozial-, Fach- und Methodenkompetenz hilft am besten, den Mandanten erfolgreich zu halten. Dies gilt vor allem dann, wenn dieser mehrere unterschiedliche Kanzlei-Dienstleistungen nutzt und dadurch im Dialog mit mehreren Ansprechpartnern seines Vertrauens steht.

### Bewusstsein um den „neuen“ Konsumenten

Die Tage des passiven Verbrauchers sind passé. Wer seinen Mandanten als „Gewohnheitstier“ kategorisiert, seine Leidensfähigkeit bei „unendlich“ ansiedelt oder ihm wichtige Informationen vorenthält, hat schlechte Karten. Grundsätzlich besteht immer die Gefahr, das Loyalitäts-Potenzial des Mandanten zu überschätzen. Wer es allein an der Konstanz oder dem Zuwachs des Mandantenumsatzes misst, läuft Gefahr, einer Scheintreue aufzusitzen.

Die Loyalität des Mandanten ist mobil geworden! Damit ist jetzt auch in Steuerberatungskanzleien echtes und aktives Beziehungsmarketing angesagt. Denn – dauerhafte Kundentreue erreicht nur, wer es schafft, dass der Mandant „seine“ Kanzlei wirklich mag und ihr vertraut. Diese emotionale Bindung rückt den Mitarbeiter als Teil der Kanzlei-Philosophie und -organisation in den Blickpunkt der Kundenzufriedenheit. Jede gute Führungs-

kraft weiß, dass die Verbundenheit des Mandanten weniger dem Geschäft als vielmehr dem Ansprechpartner seines Vertrauens in der Kanzlei gilt.

Das offenbart den Zielkonflikt, dem sich so mancher Kanzleichef spontan ausgesetzt fühlen könnte, wenn er aktive Kundenbindung bejaht, persönliche und fachliche Weiterentwicklung seiner Fachkräfte fördert und zugleich seine Abhängigkeit beim Verlust (s)einer Topkraft und des bisher bestens von dieser betreuten Mandanten spürt, diese überbewertet oder gar fürchtet.

### Reaktionsformen des unzufriedenen Mandanten

Freundliche Ansprache des Mandanten, zuverlässige und pünktliche Erledigung der Aufgaben sowie beste Beratungsqualität werden an dieser Stelle als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt und hier bei der Erörterung der Kundenreaktion bewusst ausgeklammert.

Die Aufmerksamkeit gilt vielmehr der emotionalen Bindung. Fehlt sie zwischen Kanzlei und Mandant oder wird sein Vertrauen erschüttert bzw. enttäuscht, erkennt dieser meist sehr schnell die Chance zum Handeln und agiert. Die klassischen Reaktionsformen des unzufriedenen Kunden sind:

- negative Mund-zu-Mund-Propaganda,
- Beschwerde,
- Inaktivität,
- Abwanderung.

Jedes dieser vom Mandanten gelebten Verhaltensmuster ist auf seine Weise problematisch. In allen Fällen ist die Kanzlei in einer reaktiven Position, wenn sie die Unzufriedenheit des Mandanten überhaupt zeitnah registriert und eine Änderung des Kundenverhaltens bewirken will.

Wenn die Kanzlei über ein funktionierendes Reklamationsmanagement verfügt und einen konstruktiven Umgang mit Mandantenkritik pflegt, greifen bei einer offenkundig gewordenen Unzufriedenheit etwaige Kor-

rekturmaßnahmen noch am ehesten.

Eine mit Passivität einhergehende Hoffnung auf Gleichmut des Mandanten ist trügerisch, das Hinauszögern eines unbequemen Problems wegen anderer, vermeintlich wichtigerer Erledigungen des Tagesgeschäftes fatal. Vielleicht erscheint in solchen Fällen dem einen oder anderen Kanzleichef die Mandantenbindung gar als lästig. Aber was ist dies im Vergleich zum zeitlichen und finanziellen Aufwand für Neukunden-Gewinnung, Kunden-Rückgewinnung oder zu einem kaum kontrollierbaren Imageverlust?

Die aktiv agierende Kanzleiführung hingegen versteht den individuellen Dialog mit dem Mandanten als wichtigen Bestandteil ihrer Kundenorientierung und -bindung. Gerade wenn Mitarbeiter gehen und Mandanten gehalten werden sollen, ist eine offene Kommunikation unerlässlich. Sie ist in dieser Situation zugleich die glaubwürdigste Maxime zur aktiven Pflege des Mandantenbestands.

Das konkrete Aufzeigen der Problemlösung für den Mandanten in personeller und organisatorischer Hinsicht ist für die Kanzlei eine gute Chance, die Beziehungs- und Sachebene zum Mandanten auch für die Zukunft zu kultivieren. Sie ist der Grundstein, um den neuen Mitarbeiter vorzustellen, mit ihm eine gute, aktive und partnerschaftliche Beziehung aufzubauen und zugleich die aktuellen Kundenwünsche zu erfragen.

### Handlungsspielräume für die Kanzlei

Weitere mögliche Arten der Mandantenbindung könnten aus ökonomischen Abhängigkeiten resultieren oder das Ergebnis vertraglicher bzw. technisch-funktionaler Kundenbeziehungen sein. Im Blickpunkt dieses Beitrags steht jedoch der originäre Bindungsaspekt über echte Mandantenzufriedenheit als Ergebnis einer regen Austauschbeziehung zwischen Kanzlei und Mandant. Die erfolgreiche Kanz-

lei verankert ihre service- und kundenorientierte Denkhaltung über die Ebenen Mitarbeiter und Organisation. Das implementierte Beziehungsmarketing transportiert die Kanzleikultur.

### Mitarbeiter

#### Personalauswahl

Der sehr spezifische Dienstleistungscharakter der Steuerberatungskanzlei stellt hohe fachliche Anforderungen an die Mitarbeiter, bedingt aber auch ein Höchstmaß an sozialer Kompetenz. Die marketingorientierte Personalauswahl ist Chefsache. Bereits im Vorfeld lotet der Personalverantwortliche die Fähigkeit und Motivation künftiger Mitarbeiter aus, auf die individuellen Bedürfnisse der Mandanten einzugehen. Das bedeutet: Die Personalführung legt mit ihrer Personalauslese den Grundstein für die Integrationsfähigkeit und die Identifikation des neuen Mitarbeiters mit „seiner“ Kanzlei. Dabei lehrt die Praxis, dass auch ein ggf. zeitweise herrschender Mangel an Fachkräften keinesfalls das Eingehen von Kompromissen rechtfertigt, wenn dem Bewerber die Kundenorientierung fehlt! Fingerspitzengefühl lohnt schon hier.

#### Motivation

Zufriedene Mitarbeiter sind eine wesentliche Grundlage für den Aufbau von Mandantenzufriedenheit und -bindung. Die hohe Motivation der Mitarbeiter ist damit wesentliches Kanzleiziel. Sie lebt vom authentischen und kontinuierlichen Vorleben der Kanzleiführung. Stimuliert wird sie zudem von echten Leistungsanreizen, eigener positiver Grundeinstellung, offener interner Kommunikation, qualifizierten Möglichkeiten zur Personalentwicklung und optimalem Personaleinsatz. Motivierte Mitarbeiter stärken die Bindung zur Kanzlei und zu ihren Mandanten und verringern damit ungewollte Fluktuation.

Sie sind im günstigsten Fall auch der Erfolgsgarant für die reibungslose Ein- und Integration neuer Mitarbeiter in der Kanzlei und gegenüber dem Mandanten.

### Kanzleiorganisation

Die Gestaltung kundenorientierter Organisationsstrukturen zielt ab auf die

- Orientierung an Ablaufprozessen,
- Förderung funktionsübergreifender Zusammenarbeit,
- Erweiterung von Entscheidungskompetenzen.

An dieser Stelle sollen zwei wesentliche Aspekte hervorgehoben werden:

#### ■ Informations- und Beobachtungsfunktion

Das Beziehungsmarketing stützt sich zum einen auf nach innen ausgerichtete Informationen zu relevanten Personalthemen. Dabei steht die Bewertung spezieller, mitarbeiterbezogener Ziele, wie Freundlichkeit, Motivation, Identifikation, Effizienz und Kundenorientierung, im Mittelpunkt. Als kanzleibezogenes Ziel kann z. B. die Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation gelten.

Typische Beispiele einer nach außen gerichteten Kontrolle sind die Analyse und Auswertung von Mandantenaktivitäten, -zufriedenheit oder ein Beschwerdemanagementsystem.

#### ■ Kanzleistruktur

Die Einführung, Anpassung oder Änderung organisatorischer Strukturen für die mandantenorientierte „Service-Kanzlei“ konzentriert sich auf die Themen:

- Abbau von Hierarchiestufen mit den Zielen eines optimalen Informationsflusses und wachsender Mitarbeiter-Motivation. Die Kanzleiführung kann diesen Prozess aktiv selbst unterstützen und ggf. mit externen Mitarbeiter-Coachings flankieren;
- größtmögliche Delegation von Aufgaben und Verantwortung

auf die Ebene der Bedarfsentstehung, das heißt zum Mitarbeiter bzw. ins Team. Das fördert die Nähe zum Mandanten, Entscheidungsfreiheit und selbstständiges Arbeiten;

- Bildung von bereichsübergreifenden Projektteams, z. B. bei Einführung temporärer Parallelstrukturen;
- Steigerung von Mitarbeitermotivation, -fähigkeit und -leistung durch Personaleinsatz und -entwicklung unter Berücksichtigung von Stärken und Schwächen.

### Fazit

Mit allen oben skizzierten Überlegungen lässt sich erfolgreiche Kundenbindung im Sinne des Beziehungsmarketing entwickeln, leben und ausbauen. Gleichwohl, auch ein „Bindungskunde“ lässt sich letztlich nicht an die Kanzlei fesseln.

Will er gehen, wird er gehen!

Aber: Mandanten zu halten, wenn Mitarbeiter gehen, gelingt am besten, wenn die Kanzlei

- eine durchgängige, kundenorientierte „Philosophie“ lebt,
- mit den Befindlichkeiten ihrer Mitarbeiter und Mandanten seriös und sensibel umgeht,
- ihre Mitarbeiter zielgerichtet führt, informiert, einbezieht und fördert,
- die wahren Beweggründe von Fluktuation kennt,
- frühzeitig die qualifizierte Nachfolge gestalten kann,
- ihre wichtigsten, vom Weggang betroffenen Mandanten kennt und rechtzeitig informiert,
- tragfähige organisatorische Strukturen geschaffen hat. ◀

### Der Autor

Dipl.-Betriebsw. (FH) *Ferdinand von Rüden*, Berater, Coach und Mittler für Steuerberatungskanzleien, Dienstleistungsunternehmen und Einzelpersonen, Nürnberg. Internet: [www.vonrueden-unternehmensberatung.de](http://www.vonrueden-unternehmensberatung.de)