

Mandantenbefragung am Beispiel der Treuhandbranche

# Nur wer Mandanten fragt, weiss, was Mandanten wollen

Wann wurde das letzte Mal eingehend mit den Mandanten darüber gesprochen, wie die gemeinsame Zusammenarbeit zum Nutzen beider Seiten verbessert werden könnte? Wahrscheinlich würde der Treuhänder antworten, dass er dies bei jeder Gelegenheit täte und hier sicherlich kein Handlungsbedarf vorliege. Würde er seine Mandanten fragen, ob sie derselben Meinung sind, dürfte er staunen.

*Andreas Amrein*

Tatsache ist, dass selbst in einer noch so persönlichen Beziehung, wie sie zwischen Mandant und Treuhänder existiert, oft wesentliche Dinge nicht angesprochen werden. Sei es, weil man sich nicht getraut, weil Sachbearbeiter zwar in ihrer jeweiligen Sache hochkompetent sind, jedoch weitere Kundenbedürfnisse nicht erkennen können, oder weil ganz einfach nicht offen kommuniziert wird. Die Mandanten beschleicht dadurch das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden. Dies kann zu Unzufriedenheit und Kundenabwanderung führen.

## Blick in die Praxis

Nehmen wir eine mittelgrosse Treuhandunternehmung mit 200 Mandanten. Für den Unternehmenseigner ist es zeitlich kaum zu schaffen, jeden einzelnen Mandanten mindestens einmal pro Jahr zu einem persönlichen Gespräch zu treffen. Die Folge ist, dass viele Dinge an ihm vorbeigehen, ohne dass er diese registrieren

kann. Doch es gibt Mandanten, die gerne mit dem Unternehmenseigner sprechen möchten; sie werden von ihm jedoch nicht angesprochen und fühlen sich deshalb vernachlässigt. Dies ist ein schwer wiegender Fehler, denn Kundenkommunikation ist in einer so nahen Geschäftsbeziehung wie derjenigen zwischen Mandant und Treuhänder immer Chefsache. Doch wie kann der Inhaber des Treuhandunternehmens mit all seinen Mandanten einen intensiven Dialog führen und danebst noch Zeit für anderes haben? Es liegt auf der Hand: Dies geht nur mit einer strukturierten Form der Kundenkommunikation. Als ideal hat sich dafür das Mittel der Mandantenbefragung erwiesen.

## Dieselbe Sprache sprechen

Bei der Mandantenbefragung ist es wichtig, die Sprache des Mandanten zu sprechen und ihm ein ehrliches Angebot für eine Optimierung der zukünftigen Zusammenarbeit anzubieten. Wird dies berücksichtigt, sind Antwortquoten von 30 bis

45 und mehr Prozent mit bis zu 90 Prozent freiwilliger Adressangabe der Mandanten erreichbar. Und dies mit zuweilen erstaunlichen Resultaten: Oft werden beispielsweise emotionale Themen wie dasjenige der Erb-/Nachfolgeregelung im persönlichen Gespräch viel zu spät angesprochen, hingegen von den Mandanten auf dem Fragebogen schon frühzeitig als Interessensgebiet gekennzeichnet, worüber sie konkret sprechen möchten.

Die Struktur der Mandanten befindet sich zudem in einem ständigen Wandel. Dementsprechend ändern sich auch deren Bedürfnisse. Die einen Mandanten möchten aus Kostengründen möglicherweise weniger Leistungen beanspruchen, während andere zukünftig mehr und weiter gehende Dienstleistungen beziehen möchten; die Kosten sind im letzteren Fall eher zweitrangig. In beiden Fällen macht es Sinn, sich mit dem Mandanten direkt über die Möglichkeiten zu unterhalten. Dies führt zu grösserer Kundenzufriedenheit und zum Verhindern von Abwanderungen. In einem konkreten Beispiel eines Treuhän-



ders konnten bei einer Mandantenbefragung sowohl für den Teil mit geringerem als auch für den Teil mit grösserem Dienstleistungsbedarf jeweils rund 25 Prozent

der Mandantschaft ausfindig gemacht werden. All diese Themen wären im normalen Tagesgespräch in dieser Form gar nie angesprochen worden.

### *Die drei Phasen der Mandantenbefragung*

Die Mandantenbefragung besteht aus insgesamt drei Phasen, die für eine erfolgreiche Durchführung berücksichtigt werden sollten.

#### **Phase I: Vorbereitungsphase**

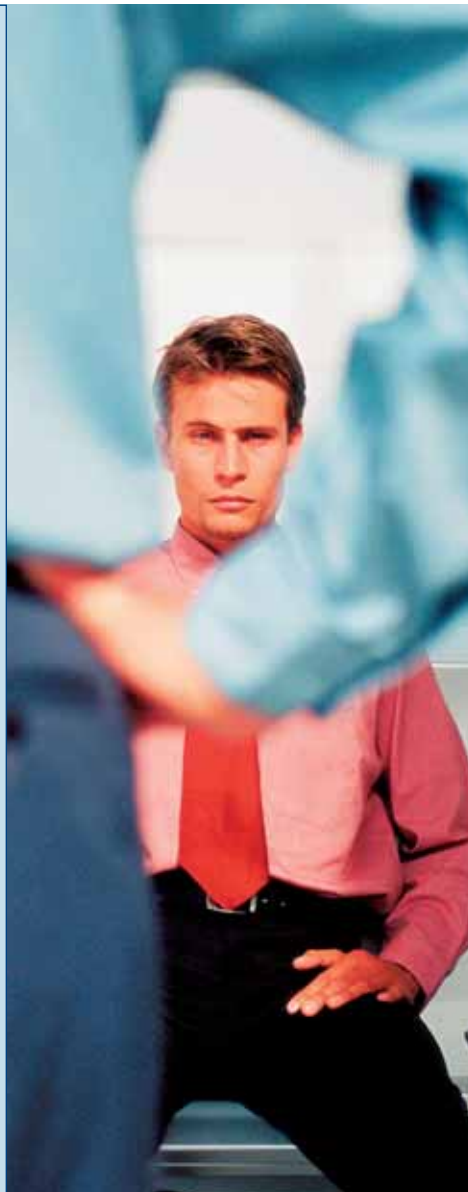
Hier werden aktuelle Fragen aufgeworfen und in den Fragebogen aufgenommen. Die Mandanten erhalten ein Ankündigungsschreiben, in dem die Wichtigkeit der Mandantenbefragung erklärt wird.

#### **Phase II: Durchführungsphase**

Die Mandantenbefragung wird versandt, die Rückläufer werden erfasst und ausgewertet. In dringenden Fällen ist sofort mit den Mandanten Kontakt aufzunehmen, um auf Aussagen eingehen zu können.

#### **Phase III: Analyse, Antwort an Mandanten und Initiierung von Massnahmen**

Die erhobenen Daten werden analysiert und in einem Bericht zu einem Gesamtbild der Unternehmung zusammengefügt. Auf dieser Basis werden Verbesserungsmassnahmen ausgearbeitet und die Ankündigung für die entsprechenden Änderungen wiederum in einem Brief an die Mandanten beschrieben. So kann die Motivation für die Teilnahme an weiteren Mandantenbefragungen hoch gehalten werden.



## Gelebtes Qualitätsmanagement

Bisher dem Unternehmen noch nicht bekannte Qualitätsmängel wie zum Beispiel im Bereich der Erreichbarkeit von Mitarbeitern, der Ausführung von Rückrufen, Kompetenz, Termintreue usw. können durch eine Mandantenbefragung ebenfalls aufgedeckt und korrigiert werden. Erstaunlicherweise greifen die Mandanten bei entsprechender Motivation auch gerne selbst zum Kugelschreiber und verfassen zum Teil ausführliche Textantworten, die eingehend Verbesserungsmassnahmen oder aus Mandantensicht gute Lösungen ausführlich beschreiben.

All diese Informationen aus Mandantensicht sind wesentlich, um ein gelebtes Qualitätsmanagement im Treuhandunternehmen umzusetzen. Häufig ist es sogar so, dass sich viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen bei einer Mandantenbefragung das erste Mal wirklich die Frage stellen, was Mandanten eigentlich genau wollen.

## Modelle einsetzen

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei Mandantenbefragungen ist der Vergleich mit anderen Treuhandunternehmungen, zum Beispiel in Erfahrungsgruppen. Durch Vergleiche lässt sich herausfinden, wer welche Dinge besonders gut gelöst hat. Die meisten Firmen können dadurch kos-

tengünstig viel voneinander lernen und gegebenenfalls gemeinsame Anstrengungen entwickeln, um Lösungen für erkannte Schwächen zu erarbeiten. Bei Treuhandunternehmen in Deutschland ist diese Vorgehensweise weiter verbreitet als in der Schweiz. Hier zu Lande herrscht diesbezüglich Nachholbedarf. Ebenfalls wichtig ist der Vergleich mit Branchenbenchmarks. Hieraus kann abgeleitet werden, wo man im Vergleich zu Mitbewerbern steht.

Eine hilfreiche Vorgehensweise, um die Ergebnisse aus Mandantenbefragungen effizient zu nachhaltigen Verbesserungen im Unternehmen und zu besserem Kundennutzen transformieren zu können, ist die Anlehnung des Managementmodells an ein «Total Quality Management»-Konzept (TQM), wie zum Beispiel das EFQM-Modell. Der Kurzform-Begriff EFQM steht für European Foundation for Quality Management und stellt in Europa das

inzwischen gebräuchlichste Modell zur Umsetzung von TQM dar.

## Fazit

Die Kommunikation mit dem Mandanten kann nur in den seltensten Fällen als optimal angesehen werden. Wer das oberste Prinzip aller Qualitätsanstrengungen – die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse – ernst nehmen will, tut gut daran, sich grundsätzlich mit dem Thema Mandantenbefragung auseinander zu setzen. Denn nur wer seine Kunden offen und ehrlich fragt, weiss, was seine Kunden in Zukunft wirklich wollen. ■

### Beispiel aus der Praxis

Für die Gewinnung neuer Kunden setzte die Truvag Treuhand AG bisher auf klassische Mund-zu-Mund-Propaganda. Dies aus gutem Grund: Das Unternehmen beeindruckt im Markt durch exzellente Leistungen. Um mehr über seine Stärken und Schwächen zu erfahren, die Zufriedenheit der Kunden zu messen und den Bedarf für weitere Dienstleistungsangebote abzuklären, entschloss sich das Treuhandunternehmen, die Kunden zu befragen.

#### Hohe Rücklaufquote

Zuerst wurden die wichtigsten Schlüsselkunden schriftlich und mit telefonischer Rückfrage um ein Feedback gebeten. Die Resultate führten zu ersten Optimierungen im Betrieb und brachten wertvolle Erkenntnisse, die in die zweite Umfrage – eine schriftliche Befragung aller Schlüsselkunden – einflossen. Diese bestand aus Fragebogen, Antwortcouvert und Begleitbrief mit persönlicher Unterschrift des Geschäftsführers. Im Brief wurden die Beweggründe für die Umfrage erläutert und die Bedeutung der Ergebnisse für die Unternehmung unterstrichen. Offenbar fühlten sich die Kunden persönlich angesprochen und ernst genommen: Denn 45 Prozent der kontaktierten Personen nahmen an der Umfrage teil. Zudem gab sich jeder Dritte die Mühe, seine Kritik, Wünsche, Anregungen und auch Lob in einem persönlichen Kommentar darzulegen.

#### Software-Unterstützung

Die grosse Menge der zu erfassenden Fragebogen verlangte nach einer geeigneten Software. Die Truvag Treuhand AG entschied sich für die Befragungssoftware «Happy?». Damit liessen sich nicht nur die Daten erfassen, sondern auch Auswertungen und Analysen erstellen. Sogar Textantworten konnte das Unternehmen damit auswerten.

#### Analyse und Bearbeitung

Die Treuhandunternehmung analysierte insbesondere die Stärken und Schwächen ihrer Fachbereiche und Niederlassungen und erstellte persönliche Auswertungen für die Mandatsleiter. Damit konnte sie nicht nur das Optimierungspotenzial identifizieren, sondern auch ihre Mitarbeitenden gezielt fördern. Besonders wertvoll waren die ausführlichen Kommentare der Befragten. Diese reichten von Lob über Reklamationen bis hin zu Anfragen und Aufträgen. Wichtig war jetzt, schnell auf die Inputs zu reagieren. Der Geschäftsführer nahm sich dieser Aufgabe persönlich an und führte während einer Woche zahlreiche Gespräche. Das Ergebnis war hervorragend: Kunden mit Reklamationen waren wieder zufrieden und aus mehreren Anfragen entstanden Aufträge. Zudem stärkte die Aktion die Kundenbindung nachhaltig.

## Porträt

Der Autor ist beruflich im Bereich Mandantenbefragungen für Steuerberater und Treuhandfirmen in der Schweiz und Deutschland tätig. Er betreut KMU, Grossfirmen und Erfahrungsguppen bei der kompletten Umsetzung von Mandantenbefragungen. Er ist Absolvent des Nachdiplomstudiums NDS Business Excellence am IBR Institut für Betriebs- und Regionalökonomie an der Hochschule für Wirtschaft HSW Luzern.

## Links

[www.shiva-gmbh.com](http://www.shiva-gmbh.com)  
[www.truvag.ch](http://www.truvag.ch)  
[www.hsw.fhz.ch/ibr](http://www.hsw.fhz.ch/ibr)  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## Fragen?

Andreas Amrein  
 Geschäftsführer  
 shiva GmbH, Büro Schweiz  
 Hubelmatte 17, 6208 Oberkirch  
 Tel. 041 921 80 37  
[andreas.amrein@shiva-gmbh.com](mailto:andreas.amrein@shiva-gmbh.com)  
[www.shiva-gmbh.com](http://www.shiva-gmbh.com)

