

Die Steuerberater im Imageaufwind: Wie man die Thermik nutzen kann



Dieter Franke

Vorsitzender der Geschäftsleitung der IRES Gesellschaft für Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsforschung mbH, Düsseldorf. Studium der Psychologie in Bonn und Paris (Dipl.-Psych.). Gründete – nach beruflichen Stationen in Wirtschaft und Werbung – 1962 das Markt- und Sozialforschungsinstitut IRES und ist dessen Leiter und Hauptgesellschafter.
Kontakt: dieter.franke@ires.de

Seit Beginn der IRES-Untersuchungen zum Steuerberater-Image vor zwei Jahrzehnten erwies sich immer wieder das hohe Vertrauen, das mittelständische Mandanten gerade diesem Beraterberuf entgegenbringen. Die Beurteilung seiner Leistungen und Kosten schwankt dagegen im Verlauf der Zeit. Was Mandanten in der Zusammenarbeit konkret von ihrer Kanzlei erwarten und wie das erreichte Imagehoch zu stabilisieren und zu nutzen ist, zeigt dieser Beitrag.

Basis unserer Ergebnisse ist eine Studie mit 500 Face-to-Face-Interviews bei einem Mandanten-Querschnitt, die IRES jährlich im DATEV-Auftrag durchführt. Die Stichprobe repräsentiert Unternehmer, Freiberufler und Selbstständige aus unterschiedlichen Branchen ab einem Jahresumsatz von 50.000 Euro; sie endet bei Betrieben mit 500 Mitarbeitern.

Schon 1988 billigten 85 % der Mittelständler ihrem Steuerberater die

Charakterisierung „Genießt mein volles Vertrauen“ zu. Seitdem oszilliert dieser Wert um diese Marke und übertrifft sie Ende 2007 – dem letzten Erhebungszeitpunkt – mit 92 %.

Ist die Vertrauensgrundlage der Beratungsbeziehung über die Jahre breit und solide, so veränderte sich deren Bewertung im Detail doch stark. Das lassen bereits die spontanen Äußerungen der Mandanten über ihren Steuerberater erkennen: Wird deren Tenor danach gewichtet, ob er durchgängig positiv oder eher kritisch ist, so verbesserte sich dieses Resonanzverhältnis von 4:1 in 2004 schrittweise auf 8:1 in 2007.

Der Blick auf den Steuerberater wurde in den letzten vier Jahren also zunehmend freundlicher. Das gilt zum einen für seine Performance – darauf wird noch genauer einzugehen sein. Es gilt zum anderen aber auch für die emotional-akzentuierte Einstellung ihm gegenüber: War es 2004 erst gut die Hälfte der Mandanten, die mit ihrem Steuerberater persönliche Wertschätzung, Sympathie und generelle Zufriedenheit spontan assoziierte, so sind das inzwischen fast drei Viertel (Abb. 1).

Zunahme der wirtschaftlichen Zuversicht

Parallel zum Imageaufschwung der letzten Jahre stieg die Zuversicht der Mandanten in Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung des eigenen Unternehmens: Deren Tiefpunkt von 2002 wurde peu à peu überwunden; im Vorjahr erhielt sie einen markanten Schub und erreichte damit wieder das positive Niveau von 1999. Einen

ähnlichen Verlauf nahmen die Erwartungen der Steuerberater zur ökonomischen Situation ihrer Kanzlei (Basis: Jährliche Repräsentativerhebung bei 500 Steuerberatern), die jedoch in all den Jahren deutlich positiver als die der Mandanten ausfielen (Abb. 2). Mandanten aus dem Gastgewerbe und kleineren Betrieben sind zwar noch etwas pessimistischer, aber auch bei ihnen hellte sich der Blick auf.

Trotz dieser Entspannung sind Kundenpflege und -akquisition sowie Maßnahmen der Zukunftssicherung weiterhin die Probleme, die für Mandanten den höchsten Stellenwert haben (Abb. 3): Die 78 % bzw. 72 %, die das für sich als äußerst wichtig erachten, sind zwar etwas weniger als vier Jahre zuvor (2004: 82 % bzw. 80 %); dadurch wird die Top-Position dieser Themen jedoch nicht tangiert, Steuern und Finanz-/Rechnungswesen folgen erst danach.

Die Antworten auf die Frage, wofür Mandanten externe Beratung in Anspruch nehmen, geben erste Hinweise auf Beratungspotenziale: Bei Steuern und Rechtsfragen – nicht ganz so markant beim Kredit-/Bankgespräch – übersteigt die Beratungsnutzung die subjektive Dringlichkeit; die Schwierigkeit der Materie erzwingt gewissermaßen die Beratung. Geht es um Kundenpflege/-gewinn und Existenz-/Zukunftssicherung, also die Probleme mit höchster subjektiver Dringlichkeit, kommen externe Berater dagegen nur selten zum Zuge. Dabei wünschen sich viele Mandanten gerade bei Fragen der Zukunftssicherung durchaus Unterstützung durch ihren Steuerberater – wir kommen darauf zurück.

Verbesserte Preis-Leistungs-Beurteilung

Zunächst aber genauer zur Entwicklung der Steuerberater-Beurteilung. Sie profitiert offensichtlich von der entspannten wirtschaftlichen Grundstimmung der Mandanten: Fühlt man sich weniger unter Druck, sieht man die Welt freundlicher. Das gilt insbesondere dafür, wie man seinen Steuerberater beim Preis-Leistungs-Verhältnis bewertet. In dieser Hinsicht besteht zwar seit Langem die größte subjektive Soll-Ist-Unterdeckung (das ist bei vielen anderen Dienstleistungen ähnlich). Aber: Die Lücke vergrößerte sich zunächst von 1999 bis 2004 und wurde seitdem wieder kleiner (Abb. 4). Mit einer Bewertungsdifferenz von minus 0,8 auf der bis zum Maximum 5,0 reichenden Skala war das erlebte Preis-Leistungs-Defizit 1999 und 2007 – in den Jahren mit der positivsten wirtschaftlichen Grundstimmung also (vgl. Abb. 2) – erheblich geringer als 2004 (minus 1,2 Skalenpunkte). Erkennbar ist dabei ein gewisses Trägheitsmoment: Der Beurteilungsabschwung setzte sich 2004 fort, obwohl in diesem Jahr die Zuversicht wieder anstieg.

Die Preis-Leistungs-Kritik korreliert im Übrigen mit der Betriebsgröße der Mandanten: Vor allem „kleine“ Mandanten sind preissensibel – und zudem solche aus dem Gastgewerbe – mit zunehmender Größe nimmt die Preiskritik ab. Diese Detailergebnisse erhärten die Erkenntnis, dass sich die Preisempfindlichkeit bei wirtschaftlich ungünstiger Perspektive verschärft, denn Gastgewerbe und kleinere Unternehmen zeigten sich ja 2007 noch am pessimistischsten in dieser Hinsicht.

Diese Korrelation zwischen wirtschaftlicher Zuversicht und Preis-Leistungs-Beurteilung führt zu der Frage: Was soll Imagepflege eigentlich nutzen, wenn die Bewertungen von den ökonomischen Rahmenbedingungen und deren Einschätzung abhängen? Die Antwort: Der Gleichklang beschränkt sich weitgehend auf das Preis-Leistungs-Verhältnis und gilt nicht für das Steuerberater-Image insgesamt.

Gestiegene Gesamtzufriedenheit

Klarer Beleg dafür ist die Entwicklung der Gesamtzufriedenheit mit dem Steuerberater seit 1999 (Abb. 5): Trotz des eklatanten Zuversichtsrückgangs der Mandanten (vgl. Abb. 2) von 1999 bis 2003 stieg die Zufriedenheit in dieser Spanne an, was sich mit deutlichen Schüben in 2006 und 2007 weiter fortsetzte. Waren 1999 und 2007 die Jahre mit der höchsten wirtschaftlichen Zuversicht und dem geringsten Preis-Leistungs-Defizit, so gleichzeitig diejenigen mit der größten Anteilsdifferenz für die mit ihrem Steuerberater (sehr) zufriedenen Mandanten: 58 % in 1999, aber 81 % in 2007.

Daraus folgt: Die Preissensibilität der Mandanten gegenüber dem Steuerberater steht in enger Beziehung zu ihrer wirtschaftlichen Grundstimmung, die Gesamtzufriedenheit mit ihm dagegen nicht. Wovon ist diese dann abhängig? Es sind zwei Einflussgrößen, die dafür besondere Bedeutung haben.

Die eine Determinante ist das Informationsverhalten des Steuerberaters gegenüber seinen Mandanten: Nahezu alle, die mit ihm sehr zufrieden sind, bestätigen, dass er sie von sich aus über alles Wichtige informiert –

Emotional-akzentuierte Spontancharakterisierung des Steuerberaters

„Mein Steuerberater ist mir sympathisch, ich schätze ihn persönlich, bin mit ihm insgesamt zufrieden.“

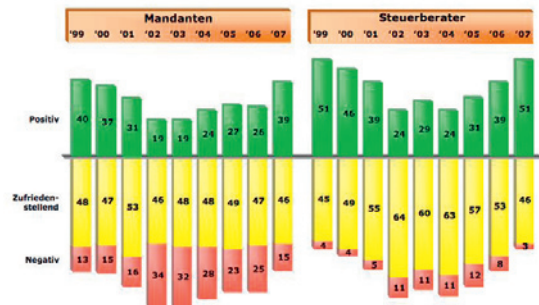


© 2008 IRES GmbH, Düsseldorf

Angaben in %

Abb. 1

Erwartungen zur eigenen wirtschaftlichen Entwicklung

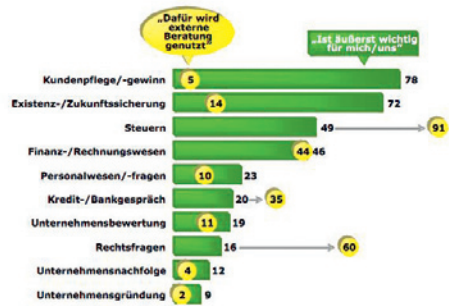


© 2008 IRES GmbH, Düsseldorf

Angaben in %

Abb. 2

Mandanten-Problemhierarchie und Nutzung externer Beratung



© 2008 IRES GmbH, Düsseldorf

Angaben in %

Abb. 3

„Angemessenes Preis-Leistungsverhältnis“: Steuerberater-Ist und -Soll aus Mandantensicht



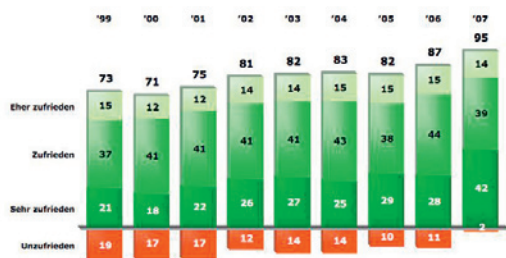
* Erreichbares Maximum 5,0; Soll-Werte als „Ziellinie“ justiert

© 2008 IRES GmbH, Düsseldorf

Angaben in Mittelwerten

Abb. 4

Gesamtzufriedenheit mit dem Steuerberater



© 2008 IRES GmbH, Düsseldorf

Angaben in %
Differenz zu 100% = Keine Angabe

Abb. 5

von den Unzufriedenen ist das gerade einmal ein Zehntel (Abb. 6). Hinzu kommt: Waren es 2004 erst 69 % aller Mandanten, die die Informationsaktivität ihres Steuerberaters positiv bewerteten, so stieg dieser Anteil in den Folgejahren über 73 % und 80 % auf 82 % in 2007 an.

Natürlich kann es hierbei nicht darum gehen, Mandanten mit Informationen zu überschwemmen. Es gilt vielmehr: Qualität schlägt Quantität.

Forderung nach individuellen Leistungen

Die zweite Einflussgröße, die über die Mandantenzufriedenheit mitentscheidet, ist der grundsätzliche Leistungszuschnitt des Steuerberaters. Wir unterscheiden dabei zwischen „klassischen“ Leistungen (wie z. B. Jahresabschlussarbeiten oder Abschlussprüfung) und solchen individueller Art (z. B. Beratung zur Existenzsicherung). Es gilt (Abb. 7): Mit der Mandantenzufriedenheit steigt der Anteil derer, die sich von ihrem Steuerberater individuell betreut sehen, kontinuierlich und merklich an; alle Unzufriedenen konstatieren „Klassisches“.

40 % aller Mandanten wünschen sich explizit, von ihrem Steuerberater individuelle Leistungen geboten zu bekommen, aber nur ein knappes Viertel sieht dieses Verlangen als erfüllt. Nahezu spiegelbildlich dazu steht die erlebte Realität: 42 % sehen sich (sehr) stark „klassisch“ betreut, jedoch für lediglich 29 % ist das die gewünschte Art der Betreuung.

Die Steuerberater selber schätzen ihren grundsätzlichen Leistungszuschnitt durchaus selbstkritisch häufiger als „klassisch“ denn als „individuell“ ein. Damit sind sie sehr viel näher an der von den Mandanten erlebten Realität als an deren Wunsch.

Zu erwarten ist, dass das Mandantenverlangen nach individuellen Leistungen ihres Steuerberaters weiter steigen wird: Bereits seit 2005 stieg dieser Wunsch von 28 % auf 40 % in 2007 erheblich. Aber: Gerade bei solchen Leistungen – z. B. bei betriebswirtschaftlicher Beratung oder in Verbindung mit Software/EDV – besteht Nachholbedarf, was die Zufriedenheit mit dem Gebotenen angeht (Abb. 8). Im Gegensatz dazu werden die „Klassiker“ – wie Lohn-/Gehaltsabrechnung oder Jahresabschlussprüfung – bereits so gut beurteilt, dass kaum noch Luft für weitere Steigerungen vorhanden ist. Im Übrigen zeigt sich auch hier der Imageschub beim Vergleich der Werte für 2007 mit denen von 2004.

Zieht man ein Fazit aus diesen Ergebnissen, dann gilt:

- Mit dem Erleben individueller Betreuung durch den Steuerberater steigt die Mandantenzufriedenheit.
- Der Mandantenanteil mit entsprechenden Leistungswünschen ist in den letzten Jahren größer geworden und wird vermutlich weiter zulegen.
- Es bestehen Zufriedenheitsdefizite für Leistungen, die über das „klassische“ Steuerberater-Portfolio hinausgehen; bei diesem sind dagegen die Spielräume für die Kanzlei-profizierung geringer.

Steuerberater selbst sehen in der Regel für sich noch einigen Optimierungsbedarf, um für die Zukunft gerüstet zu sein – nur ein gutes Zehntel gibt sich dafür die Note 1 (Abb. 9). Ältere Steuerberater und vor allem solche aus kleineren Kanzleien sind in dieser Hinsicht am skeptischsten.

Dabei zeigt sich gerade die Kanzleigröße als ein kritisches Moment. Das gilt zwar noch wesentlich schärfer für Rechtsanwälte, wie andere IRES-Studien zeigen, ist aber auch für Steuerberater von Belang. Die größere Skeptis spiegelt sich auch in der bereits eingangs behandelten wirtschaftlichen Zuversicht wider: Sind von den Kanzleien mit 14 und mehr Mitarbeitern 63 % für 2008 positiv gestimmt, so von denen bis zu 4 Beschäftigten nur 46 %.

Leistungs-Entwicklungspotenziale

Unabhängig von Kanzleigröße und Alter des Steuerberaters sind die Überlegungen, wo man bei sich selbst bzw. für die eigene Kanzlei Verbesserungsbedarf sieht: Sie kreisen um ein Mehr an individueller Mandantenberatung, setzen also da an, was Mandanten tatsächlich erwarten. Nur: Worauf soll diese Beratung zielen?

Blicken wir vor der Beantwortung dieser Frage noch einmal zurück auf ein bereits erörtertes Ergebnis (vgl. Abb. 3): Existenz-/Zukunftssicherung ist für Mandanten ein Problem von höchster Priorität, für das bislang nur wenige externen Rat in Anspruch nehmen – also auch nicht von ihrem Steuerberater. In Kontrast dazu steht die Sicht der Steuerberater: 77 % von ihnen

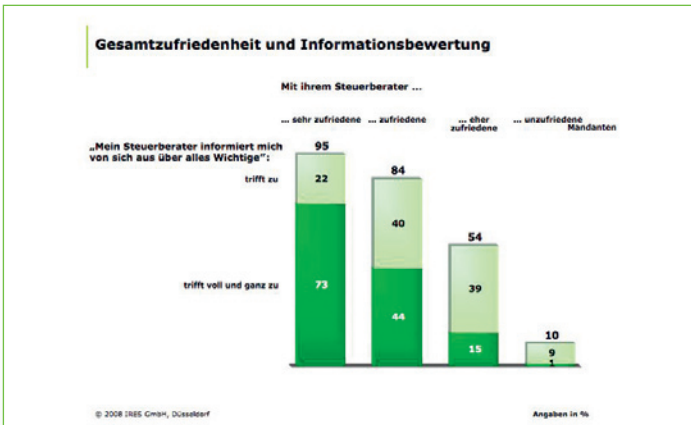


Abb. 6

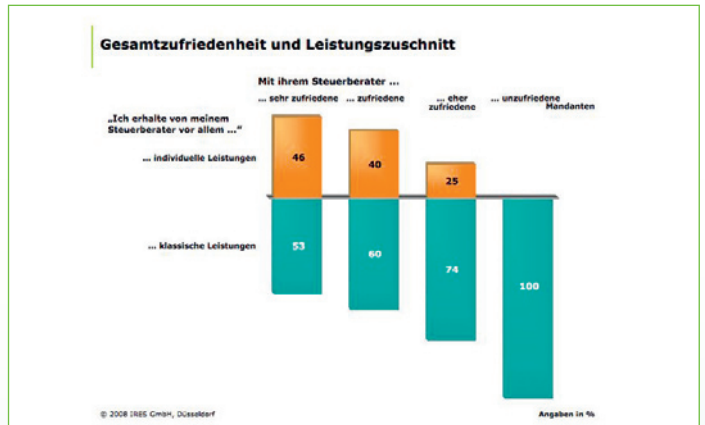


Abb. 7

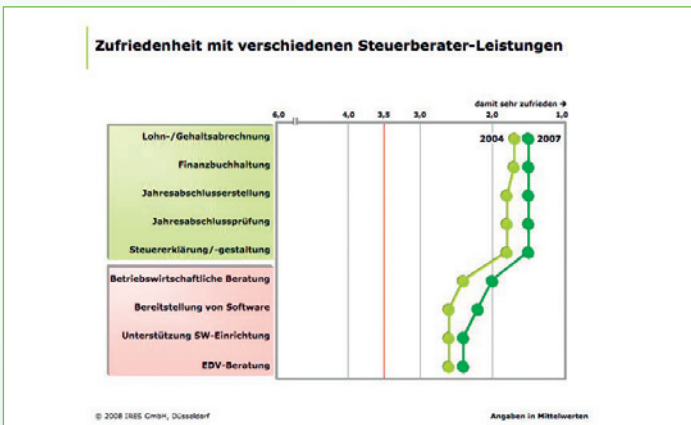


Abb. 8

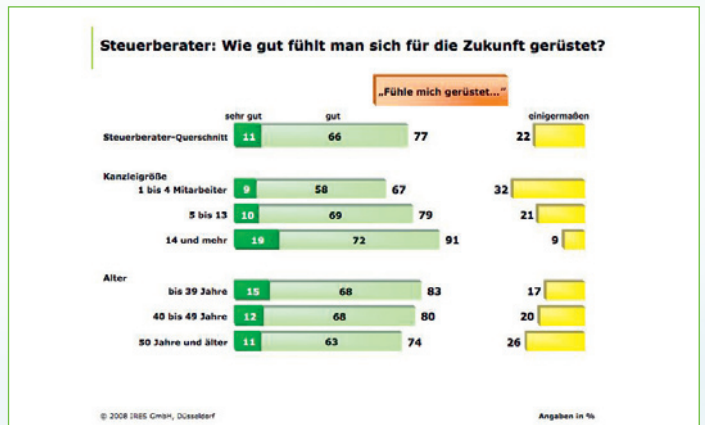


Abb. 9

Vortrag 11

Dieter Franke

meinen nämlich, ihren Mandanten Beratung zur Existenz-/Zukunftssicherung zu bieten. Warum wird sie trotz ihrer hohen Dringlichkeit von diesen dann nicht genutzt oder nicht wahrgenommen? Offenbar erwarten Mandanten in dieser Hinsicht anderes und mehr, als ihr Steuerberater denkt. Was sollte dieser in dem Zusammenhang bieten?

Für eine Vielzahl einschlägiger Möglichkeiten ermitteln wir in unseren Studien stets, wie stark Mandanten das jeweils fordern und wie hoch der Anteil derer ist, die es tatsächlich geboten bekommen. Aus dem Abgleich zwischen Wunsch und Wirklichkeit ergeben sich dann die Mandantenanteile, die Leistungsunterdeckungen bei ihrem Steuerberater konstatieren (Abb. 10). Das Ergebnis:

- Gegenüber 2004 sind die subjektiven Defizitanteile (bis auf zwei Ausnahmen) geringer geworden – ein weiterer Beleg für die positive Imageentwicklung.
- Frühzeitig auf Fehlentwicklungen im eigenen Unternehmen/Betrieb hingewiesen zu werden – das vermisst aber immer noch ein gutes Viertel der Mandanten bei ihrem Steuerberater. Flankierend tritt das Verlangen nach mehr Branchenkenntnis hinzu.
- Weiterhin zeigen sich Unterdeckungen in puncto Kreativität und Flexibilität, also bei der Forderung, mehr als Routine geboten zu bekommen.

Gegen den Trend hat sich die geforderte Praxisnähe entwickelt: Hier hat sich der Kritikeranteil erhöht. Man hätte es gerne handfester. Auch der frühzeitige Hinweis auf kommende Themen könnte besser werden – angesichts der Änderungsfülle im Bereich Steuern und Finanzen vermutlich kein einfaches Unterfangen. Hinzu kommt: Hinweise auf Fehlentwicklungen, frühzeitiges Aufzeigen von Neuem und Führungsberatung sind Aufgaben, für die Finanzen und Steuern sicher hohe Bedeutung haben; sie erschöpfen sich darin jedoch nicht. Wohl auch daraus resultiert die bisherige Resistenz vieler Mandanten, dafür ihren Steuerberater in Anspruch zu nehmen.

Gleichsam als Erinnerungsposten ist in diesem Chart erneut das Informationsverhalten enthalten: Steuerberater erhalten dafür zwar im Verlauf der letzten Jahre bessere Noten, für ein knappes Fünftel der Mandanten ist es aber durchaus noch steigerungsfähig. Das gilt verstärkt für Mandanten aus dem Dienstleistungsbereich. Diese

dürften gegenüber ihren eigenen Kunden besonders informationsaktiv sein, was sie ihren Steuerberater in diesem Punkt offenbar kritischer sehen lässt. Auch das Verlangen nach der frühzeitigen Beratung über wichtige neue Themen ist bei Dienstleistern ausgeprägter, Ausdruck des besonderen Innovationsdrucks in diesem Bereich.

Schlagen wir dann erneut die Brücke zur wirtschaftlichen Grundstimmung der Mandanten. Dass man bei vorhandenem Pessimismus erhöht preisen-sibel gegenüber seinem Steuerberater ist, wurde bereits ausgeführt. Es sind außerdem zwei Leistungsaspekte, bei denen pessimistische Mandanten besondere Unterdeckungen ausmachen: Mit minus 34 % gilt das für das frühzeitige Erkennen von Fehlentwicklungen in Unternehmen und mit minus 30 % für die spezifische Branchenkenntnis des Steuerberaters. Bei positiver Grundstimmung sind dabei mit minus 22 % bzw. minus 13 % zwar ebenfalls Beurteilungsdefizite gegeben, die jedoch wesentlich geringer

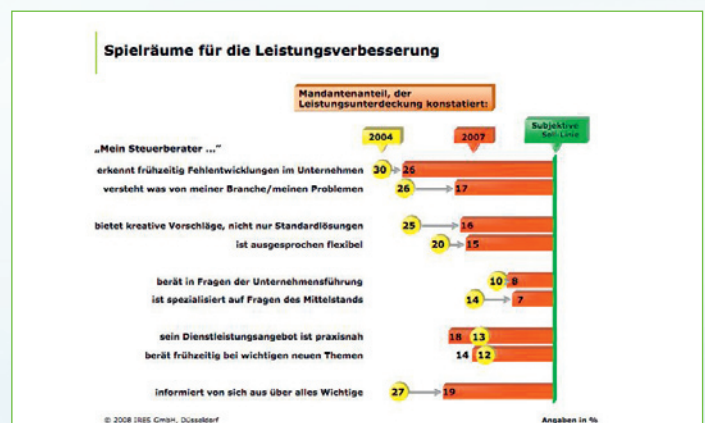


Abb. 10

sind. Es ist klar: Blickt man mit wirtschaftlicher Sorge in die Zukunft, will man wissen, was im eigenen Unternehmen falsch läuft und das möglichst in Relation zum direkten Wettbewerbsumfeld.

Noch ein ergänzender Hinweis: Auch das Feld der Rechtsberatung bietet Steuerberatern mehr und mehr Geschäftschancen und vor allem solche zur Mandantenbindung. Dementsprechend stieg seit 2004 der Anteil jener Steuerberater, die entweder einen Rechtsanwalt in der eigenen Kanzlei haben oder mit einem solchen kooperieren, von 36 % schrittweise auf jetzt 47 % an. Die gute andere Hälfte belässt es aber immer noch bei der eher lockeren Empfehlung, im Bedarfsfall einen Anwalt aufzusuchen, lässt den Mandanten also gleichsam von der Leine.

Natürlich zeigt auch diese Verhaltensdifferenz: „Den“ Steuerberater gibt es so wenig, wie „der“ Mandant existiert – sicher keine neue Erkenntnis. Für ihre Umsetzung sowohl in entsprechende Kanzleikonzepte als auch in konkretes Handeln besteht aber Optimierungsbedarf.

Fünf Folgerungen

1. Die zuversichtlichere Mandanten-Grundstimmung eröffnet Chancen für Steuerberater-Angebote, die „etwas kosten“.

Das Fenster der Möglichkeiten wird sich bei einer konjunkturellen Eintrübung wieder schließen. Deshalb gilt ein nüchternes *carpe diem*.

2. Der Individualisierung des Steuerberater-Leistungsportfolios gehört die Zukunft.

Die „klassischen“ Leistungen bilden die in ihrer Qualität akzeptierte „Brot und Butter“-Basis der Kanzleien, bieten aber nur eingeschränkt Möglichkeiten für die Profilierung im Wettbewerb. Wirksamere Profilierungsansätze ergeben sich durch Beratungs-/Betreuungsangebote, die über das Übliche hinausgehen und auf die Bedürfnisse spezifischer Mandantengruppen zugeschnitten sind.

3. Der Steuerberater als partnerschaftlicher Warner und Anreger, der Lösungen anbietet – das ist die Rolle, die es auszufüllen gilt.

Die intime Kenntnis der finanziellen/steuerlichen Situation und Entwicklung des Mandanten ist dafür die Grundlage – kaum ein Unternehmensberater verfügt darüber. Inwieweit man als Steuerberater in dessen Funktionen hineinwächst, ist eine Frage des eigenen Könnens und Wollens, aber auch der Zukunftsfähigkeit.

4. Ohne gezielte Mandanteninformation keine positive Imageentwicklung – das gilt für den Berufsstand insgesamt wie für den einzelnen Steuerberater.

Gezielt heißt in diesem Fall: wichtig, verständlich, kontinuierlich. Effiziente Informationsarbeit erschöpft sich nicht im Versand von Rundschreiben – sei es per Papier oder online – sondern packt die Mandanten bei ihren Bedürfnissen und Interessen.

5. Die Pflege des großen Vertrauenskapitals, das die meisten Steuerberater bei ihren Mandanten haben, ist weiterhin entscheidende Voraussetzung für die Zukunftssicherung. Zu keinem anderen Beraterberuf haben so viele Mittelständler eine vergleichbare langjährige und intensive Beziehung. Die Mandantenbindung festigt sich mit der emotionalen „Unterfütterung“ des rationalen Miteinanders.