

## KANZLEISTEUERUNG

## Mit der Kontaktpunktanalyse punkten: Prozessoptimierung aus Mandantensicht

von Angela Hamatschek, Kanzleiberaterin, Hoffenheim

Checklisten, Vorlagen und das Festlegen einheitlicher Arbeitsweisen sind eine wertvolle Unterstützung im Kanzleialltag, um Fehler zu minimieren und Prozesse zu optimieren. Doch wer ein solches System einführen will, stößt oft auf Widerstand bei den Mitarbeitern, denn dafür müssen die herkömmlichen Arbeitsweisen verändert und lieb gewonnene Gewohnheiten aufgegeben werden. Die Kontaktpunktanalyse hilft Ihnen dabei, die Mitarbeiter für das Thema Prozessoptimierung zu gewinnen und neuen Schwung in ein internes Qualitätsmanagementsystem zu bringen. |

### Was versteht man unter einer Kontaktpunktanalyse?

Vereinfacht gesagt bedeutet eine Kontaktpunktanalyse, die Kanzlei systematisch mit den Augen des Mandanten zu betrachten und herauszufinden, wie ein konkreter Kontakt auf den Mandanten wirkt. Dabei gilt es zu überlegen, welche Reaktion an dieser Stelle erzeugt wird und wie diese möglichst so gestaltet werden kann, dass eine positive Emotion entsteht.

Falls Sie sich jetzt fragen, was Emotionen mit der Leistungserbringung einer Kanzlei zu tun haben, gilt die Devise: Der Bauch entscheidet zuerst und der Kopf sucht dann nach den passenden Erklärungen. Wissenschaftliche Studien aus dem Bereich der Neuroökonomie zeigen, dass die meisten Entscheidungen (bis zu 80 %) viel stärker durch Emotionen beeinflusst werden und weniger rational sind als wir vermuten. Mandantenbindung, Honorarakzeptanz und Weiterempfehlung entstehen nicht durch hohe fachliche Qualität – denn die wenigsten Mandanten können diese beurteilen –, sondern durch positive Erlebnisse mit der Kanzlei. Hierbei ist der Unterschied zwischen Zufriedenheit und Begeisterung entscheidend. Nur eine starke positive Emotion löst ein begeistertes „Ohhh!“ oder „Toll!“ aus und aktiviert die Weiterempfehlung. Alles andere ruft eher ein gelangweilt zufriedenes „O.K.“ hervor.

Und wenn Sie jetzt einmal an alle physischen und persönlichen Kontakte denken, wie viele Kontaktpunkte entlocken Ihren Mandanten wohl ein „Ohhh!“ statt einem „O.K.“?

### Wie funktioniert die Kontaktpunktanalyse?

Die klassische Managementmethode (wenn Sie sich im Detail dafür interessieren, googeln Sie nach dem Begriff Blueprint-Methode) ist ein Prozess zur Visualisierung von Dienstleistungen, bei denen die Kontaktpunkte und Erlebnisse des Kunden mit einbezogen werden. Für Steuerberatungskanzleien ergeben sich daraus verschiedene zielführende Herangehensweisen. Als Einstieg empfiehlt sich die Kontaktpunktanalyse nach Einzelkontakten, um mit den Mitarbeitern erste Ideen und leicht umsetzbare Maßnahmen zu entwickeln.

Kanzlei systematisch  
mit den Augen  
des Mandanten  
betrachten

Begeisterung macht  
den Unterschied aus

Prozess zur  
Visualisierung von  
Dienstleistungen

### Kontaktpunktanalyse nach Einzelkontakten

Identifizieren Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern alle Kontaktpunkte und sortieren Sie diese nach „persönlich“ und „physisch“.

#### ■ Beispiele für persönliche und physische Kontaktpunkte

Persönlich/Interaktiv	Physisch/Indirekt
Telefonischer Empfang	Empfangsbereich
Bilanzbesprechung	Besprechungsraum
Übergabe Unterlagen	Ordner
Nachfragen wegen fehlender Belege	Auswertungen
Terminvergabe	Website

Stellen Sie sich mit den Mitarbeitern dann die Frage, ob dieser Kontaktpunkt in der Regel eher „Top“ oder „Flop“ ist – also welche Emotionen beim Mandanten an dieser Stelle ausgelöst werden. Ist dieser Kontaktpunkt es wert, eine Weiterempfehlung auszusprechen? Bei den „Flops“ überlegen Sie, wie sie in „Tops“ verwandelt werden könnten.

#### ■ Praxisbeispiel BWA

Was schätzen Sie: Wie viele Mandanten sehen in der monatlichen BWA ein Instrument zur Erfolgskontrolle oder gar Unternehmenssteuerung? Befragen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, wie vielen Mandanten es wohl auffallen würde, wenn sie die BWA nächsten Monat „vergessen“. Die typischen Antworten lauten hier 10 % bis 20 %. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass dieser Kontaktpunkt für 80 % der Mandanten als „Flop“ gilt und nicht wertgeschätzt wird. (Kein Wunder, wenn sich Mandanten dann über die hohen Fibu-Honorare beschweren.)

Hier ist also dringender Handlungsbedarf gegeben. Abhilfe schaffen können einfache Maßnahmen wie handschriftliche Bemerkungen oder ein Smiley auf einem Post-it bis hin zu individuellen grafischen Auswertungen, die den konkreten Informationsbedarf des Mandanten befriedigen.

### Kontaktpunktanalyse nach Serviceprozessen

Die Kontaktpunktanalyse nach Serviceprozessen empfiehlt sich für QMS-erprobte Kanzleien, die ihre Leistungsprozesse bereits beschrieben haben und um den Mandantenaspekt erweitern möchten.

In der klassischen Prozessbeschreibung werden die einzelnen Arbeitsschritte von Anfang bis Ende in einem vertikalen Flussdiagramm dokumentiert und dazu die Verantwortlichen sowie mitgeltenden Dokumente (Vorlagen, Checklisten, Musterbriefe etc.) festgelegt. Gerade hier wird die Mandantenperspektive besonders häufig vernachlässigt und stattdessen die korrekte Verwendung der Checklisten zur Fehlervermeidung in den Vordergrund gestellt (bis die Mitarbeiter mehr Zeit zum Abhaken von Checklisten benötigen als für den eigentlichen Arbeitsschritt). Verändern Sie hier die Perspektive, indem Sie erstens die Visualisierung des Prozesses horizontal darstellen und zweitens dabei die Handlungen des Mandanten als Prozessschritte benennen. Dazu

„Top“ oder „Flop“ –  
das ist hier die Frage

Erweiterung der  
Perspektive um den  
Mandantenaspekt

Verlassen Sie die  
klassischen Wege  
der Prozess-  
beschreibung

ergänzen Sie dann die jeweiligen Kontaktpunkte und Handlungen mit den folgenden Fragestellungen:

- **Schritt 1:** Handlung – was macht der Mandant?
- **Schritt 2:** Kontaktpunkt – womit/mit wem kommt der Mandant in Berührung?
- **Schritt 3:** Was erlebt der Mandant hier mit uns – wie erfolgt der Kontakt?
- **Schritt 4:** Welche Aktivitäten laufen im Hintergrund ab?
- **Schritt 5:** Welche Hintergrundprozesse spielen noch eine Rolle?

Fragestellungen nach Schritten

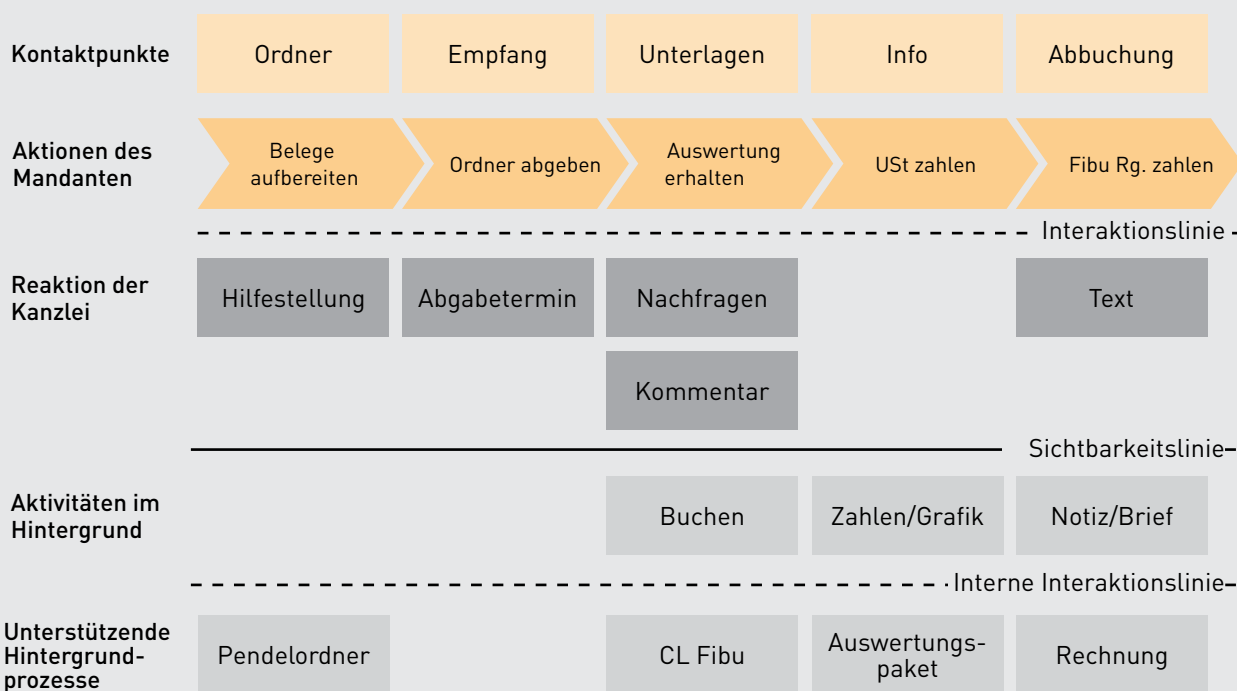
Was machen Mandanten und Kanzlei?

■ **Praxisbeispiel Buchführung (verkürztes Beispiel)**

Formulieren Sie die Handlungen möglichst aktiv. Das fördert die Vorstellung, wie die konkrete Aktion aussieht.

<b>Schritt 1</b>	Belege vorbereiten	Ordner abgeben	Auswertung erhalten
<b>Schritt 2</b>	Eigene Belegablage Pendelordner / Scanner Mitarbeiter bei Rückfragen	Post / Kurier / digital / persönlich	BWA / SuSa Mandanteninfos Mitarbeiter
<b>Schritt 3</b>	Umsortieren der Belege für Berater	Öffnungszeiten	Verständlich?
<b>Schritt 4</b>	Fristenkontrolle Belegabgabe	Verbuchen durch Mitarbeiter	Auswertungspaket
<b>Schritt 5</b>	Vertretungsregelung bei Krankheit	Buchungsscheckliste	Abstimmungsarbeiten Fibu / Lohn / JA

**Kontaktpunktanalyse Fibu**



Quelle: delfi-net | Grafik: IWW Institut

**Hinweis** | Bei der Erstellung dieser Prozessschritte entwickelt sich in der Regel schnell eine rege Diskussion der Mitarbeiter darüber, wie die Kanzlei den Mandanten die Zusammenarbeit erleichtern kann, statt welche Checkliste noch fehlt. Da nur die Schritte vier und fünf die internen Prozesse abbilden, liegt der Fokus zwangsläufig auf der Mandantensicht.

### Kontaktpunktanalyse nach Lebenszyklen

Die Kontaktpunktanalyse nach Lebenszyklen empfiehlt sich für Kanzleien, die eine weiterentwickelte Systematik nutzen möchten, um sämtliche Beziehungsaspekte in den Vordergrund zu stellen. Hierbei werden Kategorien nach dem zeitlichen Ablauf der Zusammenarbeit sortiert und dazu die möglichen Kontaktpunkte festgehalten. Im Fokus steht dabei, wie die Beziehungsqualität verbessert und die persönlichen Kontakte mit positiven Überraschungseffekten – im Sinne des „Ohhh!“ – aufgewertet werden können. Ähnlich wie bei der ersten Methode können Sie sich dann bei jedem einzelnen Beziehungspunkt fragen: Was tut der Mandant? Wer oder was spielt dabei eine Rolle? Wie können wir es positiv beeinflussen?

Besonders hilfreich ist es, bei dieser Betrachtung an eigene Kundenerlebnisse zu denken und zu überlegen,

- was Sie Ihren Mandanten auf jeden Fall ersparen wollen (schlechte Erreichbarkeit, Warteschleifen, unfreundliche Mitarbeiter) und
- welche positiven Erlebnisse Sie für Ihre Mandanten anpassen können.

Beziehungsaspekte  
im Fokus

Aus eigenen  
Erlebnissen als  
Kunde lernen

### ■ Kontaktpunkte nach Lebenszyklusphasen

Interessant	Neumandant	Laufendes Mandat	Kündigung
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recherche</li> <li>■ Auswahl</li> <li>■ Erstkontakt</li> <li>■ Erstgespräch</li> <li>■ Unterlagen</li> <li>■ Angebot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mitarbeiter</li> <li>■ Vertrag</li> <li>■ Zusammenarbeit, Checklisten, Organisation</li> <li>■ Übergabe Pendelordner</li> <li>■ Betriebsbesichtigung</li> <li>■ Feedback zu den Erwartungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dienstleistungen</li> <li>■ Anfragen</li> <li>■ Besprechungen</li> <li>■ Rechnung</li> <li>■ Betriebsprüfung</li> <li>■ Persönliches</li> <li>■ Beschwerde</li> <li>■ Steuer-Infos</li> <li>■ Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gespräch</li> <li>■ Brief</li> <li>■ Übergabe</li> <li>■ Kontakt nach Mandatsende</li> </ul>

### ■ Praxisbeispiel Danke für die Zusammenarbeit

Wie oft im Jahr bekommen Mandanten Post von Ihnen – und was glauben Sie, wie gern Ihre Briefe gelesen werden? Mit den üblichen steuerrechtlichen Mandanteninformationen werden Sie vermutlich keine Lorbeeren ernten. Nutzen Sie stattdessen jede Gelegenheit, um sich bei Mandanten zu bedanken. Es geht einfacher als Sie denken, wenn Sie sich den Lebenszyklus konkret im Jahresverlauf und in Jahren vor Augen führen. Bedanken Sie sich z.B.

- bei neuen Mandanten für die ersten sechs Monate verbunden mit der Frage, ob alle Erwartungen erfüllt wurden,
- bei Mandanten, die länger als fünf Jahre bei Ihnen sind, für die Treue oder die reibungslose Zusammenarbeit,
- bei Weiterempfehlung für das Zeichen höchster Zufriedenheit,
- bei Mandanten, die die Belege pünktlich bringen.

Jede Gelegenheit  
für ein Dankeschön  
nutzen