

2. Honorarvereinbarungen mit Fingerspitzengefühl

Honorarvereinbarungen iSv Honorargestaltung wie Honorarhöhe, Verrechnung nach Pauschalen oder nach erbrachten Einzelleistungen usw sind ein umfassendes, sensibles Thema und eine Herausforderung für jede Kanzlei. Dieses essenzielle Thema ist separat zu betrachten und soll nicht Gegenstand dieses Buches/Leitfadens sein. Im Hinblick auf ein professionelles, zeitgemäßes und erfolgreiches Forderungsmanagement in Steuerberatungskanzleien – mit dem Fokus auf Klientenbindung – ist es mir dennoch ein Anliegen, die nachfolgend genannten **3 Themenschwerpunkte** kurz zu kommentieren:

1. **Honoraränderungen/-anpassungen** bei bereits bestehenden Klienten aufgrund von geänderten Situationen und geänderten Auftragsvolumina
2. **Honorarerhöhungen** aufgrund von **Wertanpassungen** auf Basis eines gestiegenen Verbraucherpreisindex
3. Honorarvereinbarungen bei **erweiterter zusätzlicher Leistungserbringung** im Rahmen eines bestehenden Auftragsverhältnisses

Diese drei Themen stehen in unmittelbarem **Zusammenhang mit dem Forderungsmanagement**; dabei bilden eine **zeitgerechte** Kommunikation und eine strukturierte Vorgehensweise **vor** weiteren Aktivitäten eine wesentliche Grundlage für reibungslose Abläufe in der Forderungsbearbeitung und für eine **positive Klientenbeziehung**. In der Praxis und aus der Erfahrung sind diese drei Themen immer wieder Ursache und Anlass, dass es aufgrund von mangelhafter rechtzeitiger Kommunikation bzw fehlenden präventiv getroffenen Vereinbarungen so dann im Zuge des Forderungsmanagements/Mahnwesens zu Problemen in Form von Klienteneinwendungen, Unstimmigkeiten, Klärungen usw kommt, was in der Folge für die Kanzlei nicht nur mit erheblichem Aufwand verbunden ist, sondern oftmals auch von negativen Emotionen seitens Klienten begleitet wird.

2.1. Empfohlene Abläufe bei Honoraranpassungen/-änderungen

Ergibt sich im Zuge des aufrechten Klientenverhältnisses, dass das bisher vereinbarte Honorar nicht mehr die seitens der Kanzlei auftragsgemäß zu erbringenden Leistungen abdecken kann (zB bei laufenden Leistungen wie monatlicher Buchführung und Lohnverrechnung, aber auch im Rahmen von Jahresabschlussarbeiten), dann ist es

ratsam, ein persönliches Gespräch mit dem Klienten zu führen, und zwar auch dann, wenn nicht nach Honorarpauschalen, sondern nach jeweils erbrachtem Aufwand fakturiert wird, aber das Honorar eklatant abweichen wird/würde.

IdR kommt es bei **nicht vereinbarten Honorarpauschalen** auf das Fingerspitzengefühl an, ab welchem Zeitpunkt bzw ab welcher (eklatanten) Honorarabweichung mit dem Klienten Kontakt aufgenommen werden soll. Werden bei manchen Klienten aufgrund der Firmenstruktur oder von saisonalen Schwankungen immer sehr unterschiedliche Honorare verrechnet, dann wird sich ein diesbezügliches Gespräch vermutlich erübrigen. Ist eine Honorarsteigerung allerdings anhaltend, so empfiehlt sich auch hier, **zeitnah** ein Gespräch mit dem Klienten zu führen, aus welchem Grund das Honorar zB nicht mehr auch nach unten schwankend, sondern eher anhaltend steigend ist. Vor allem bei **heiklen**, sprich honorarsensiblen **Klienten** sollte jedenfalls der Grund zeitnah kommuniziert werden, damit es **nicht im Zuge der Fakturierung** oder des **Mahnwesens** zu negativen Reaktionen seitens des Klienten kommt.

Bei Klienten, mit denen **Honorarpauschalen** vereinbart sind, ist der Zeitpunkt, an dem ein Honorargespräch anfällt, ohnehin klar; dasselbe gilt, wenn **befristete Honorare** definiert wurden.

2.1.1. Honorargespräche sind Chefsache

Jedes Honorargespräch sollte grundsätzlich **vom Chef geführt** werden, sprich vom Kanzlei-Inhaber, von der Geschäftsführung bzw von einem Partner. Honorargespräche inhaltlich an einen Mitarbeiter wie zB den Klientenbetreuer im Bereich Bilanzerstellung zu delegieren, ist nicht zu empfehlen. Entgegen anderer Unternehmensbranchen, bei denen der klassische Vertriebsmitarbeiter über Preise und Konditionen verhandelt, gibt es in der Steuerberatungskanzlei keinen Vertrieb im traditionellen Sinn.

Um wirtschaftliche Kompetenz der Kanzlei und als Führungspersönlichkeit zu signalisieren, sind Honorargespräche daher grundsätzlich beim Chef angesiedelt, auch wenn sich diese bei manchen Klienten unangenehm anfühlen, vor allem wenn es um Honorarerhöhungen geht. Aber gerade in diesen Situationen gilt es, die Leistungen der Kanzlei nochmals zu verkaufen, und das sollten idR die Chefs am besten können.

Ausnahmen bilden uU größere Kanzleistrukturen, wo es nicht immer üblich ist, dass einer der Partner mit jedem Klienten über Honorare spricht; in diesen Fällen sollten diese – sofern nicht anderweitig passender strukturiert – zB von einem Teamleiter (Steuerberater) oder Kanzleileiter (bei mehreren Kanzleistandorten) geführt werden.

Eine gegenteilige Rolle sollten Chefs beim **Forderungsmanagement/Mahnwesen** der Kanzlei einnehmen. Denn in diesem Bereich sollte das Führen von

Mahngesprächen nicht Chefsache sein. Interessanterweise – und obwohl diese eigentlich bei weitem unangenehmer sind als Honorargespräche – werden Mahngespräche, vor allem wenn es sich um säumige „gute“ Klienten oder aber auch um Freunde, Bekannte etc handelt, ab einem bestimmten Zeitpunkt vom Chef persönlich geführt, eine Vorgehensweise, die im Zuge eines zeitgemäßen Forderungsmanagements langfristig nicht zum Erfolg führen kann.

Wann ist der ideale Zeitpunkt für ein Honorargespräch?

Wann der ideale Zeitpunkt für ein Honoraranpassungsgespräch vorliegt, hängt – wie zuvor beschrieben – von der individuellen Situation und der jeweiligen bereits bestehenden Honorarvereinbarung ab. Wenn sich die Gelegenheit allerdings stellt, dann ist ein zeitnahes unmittelbares Kommunizieren mit dem Klienten die beste Variante.

Tipp für die Praxis

Warten Sie nicht, bis der Klient selbst auf die Honorarhöhe zu sprechen kommt, denn dann gilt es, dessen Einwendungen zu entkräften.

Wenn Sie rechtzeitig und zeitnah agieren und mit der Thematik auf den Klienten zugehen, dann können Sie vorbereitet, unbelastet und mit entsprechenden Argumenten gerüstet ins Honorargespräch gehen.

2.1.2. Telefonisch oder persönlich?

In welcher Form ein Honorargespräch geführt wird (telefonisch oder persönlich in der Kanzlei bzw beim Klienten), hängt von der jeweiligen Situation und vom Klienten ab. In manchen Situationen oder bei manchen Klienten genügt es, die Thematik telefonisch zu besprechen, bei anderen Klienten kann dies persönlich in der Kanzlei (oder beim Klienten) im Rahmen des Bilanzgesprächs erfolgen. In allen Varianten ist es ratsam, dem Klienten das Honorargespräch **vorher anzukündigen**, damit auch er sich entsprechend vorbereiten und Zeit nehmen kann. Damit das Honorargespräch konstruktiv verlaufen kann, ist für ein heikles Gespräch wie das Honorargespräch Vorbereitung zum Thema und ein entsprechendes Zeitfenster nämlich Voraussetzung. Wenn der Klient nicht ebenso die Möglichkeit hat, alle für ihn wesentlichen Unterlagen zum Gespräch vorzubereiten, kann von keinem fruchtbaren Gespräch mit positivem Ergebnis ausgegangen werden, dh, ein weiteres Treffen wäre womöglich die Folge.

Tipp für die Praxis

Grundsätzlich ist die Variante, dem Klienten eine Honorarerhöhung lediglich schriftlich mitzuteilen, nicht zu empfehlen. Dass Sie mit ihm über das Honorar vorweg mündlich kommunizieren, signalisiert dem Klienten nämlich Ihre Wertschätzung.

2.1.2.1. Variante 1 – telefonisches Honorargespräch

Möchten Sie die Neuansetzung des Honorars telefonisch besprechen, dann lassen Sie zB vom Bereich Sekretariat/Assistenz einen Termin für eine Telefonkonferenz/Besprechung von ca einer halben Stunde vereinbaren, indem das Sekretariat dem Klienten die Themen, wie zB die Honorarbesprechung für das Jahr X oder das Besprechen des Buchhaltungshonorars, mit dem Hinweis, dass sich der Klient gleichfalls entsprechend vorbereiten kann, avisiert.

Anschließend sollte ein **Bestätigungs-E-Mail** vom Sekretariat an den Klienten übermittelt werden, zB mit nachfolgendem Inhalt (dieses könnte als Vorlage standardisiert werden):

Musterformulierung eines Bestätigungs-E-Mails für ein telefonisches Honorargespräch

„In Entsprechung des heutigen Telefonats bestätigen wir gerne den mit Ihnen vereinbarten Termin:

- telefonische Besprechung am _____
- um **[9.00]**/Zeitraumen ca eine halbe Stunde
- mit Frau/Herrn _____

Die Themen werden sein:

- Besprechen des Honorars für die Erstellung des Jahresabschlusses für das Jahr _____
- Besprechen des Honorars für die monatliche Buchhaltung für den Zeitraum _____

[Punkte ggf ergänzen/ersetzen]

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen!

“

Achtung!

Zu vermeiden sind Formulierungen wie „Honorarerhöhung“ oder „Honoraranpassung“, da diese bereits im Vorfeld ein negatives Signal senden.

2.1.2.2. Variante 2 – persönliches Honorargespräch

Möchten Sie das Honorargespräch mit dem Klienten persönlich führen (zB klassisch im Rahmen eines **Bilanzgesprächs** in der Kanzlei oder vor Ort beim Klienten), dann lassen Sie vom Bereich Sekretariat/Assistenz einen Termin für die Bilanzbesprechung vereinbaren, wobei **in diesem Fall** ein **telefonisches Aviso** für das gleichzeitig stattfindende Honorargespräch im Telefonat **entbehrlich** ist und hier eher undiplomatisch wirkt.

Eine diesbezügliche Erwähnung sollte erst im Zuge eines nachfolgenden Bestätigungs-E-Mails vom Bereich Sekretariat/Assistenz erfolgen.

Musterformulierung eines Bestätigungs-E-Mails für ein persönliches Honorargespräch

„In Entsprechung des heutigen Telefonats bestätigen wir gerne den mit Ihnen vereinbarten Termin:

- Besprechung am _____
- Ort: _____
- von **[9.00–11.00]**
- mit Frau/Herrn _____

Die Themen werden sein:

- Besprechen des Ergebnisses des Jahresabschlusses für das Jahr _____
- Besprechen des Honorars für das Jahr _____

[Punkte ggf ergänzen/ersetzen]

Wir freuen uns auf den Termin mit Ihnen!

“

Das **Honorargespräch** auch im Rahmen eines Bilanzgesprächs zu **avisieren**, ist – wie bereits zuvor ausgeführt – wesentlich, damit sich der Klient entsprechend einstellen und vorbereiten kann und ein ev weiteres Honorargespräch nicht erforderlich wird.

Die **zeitliche Komponente**, also den Zeitrahmen, im Bestätigungs-E-Mail anzuführen, ist sinnvoll, damit das – zumeist gegen Ende des Termins – geplante Honorargespräch (dafür sollten ca 30 Minuten eingeplant werden) tatsächlich umgesetzt werden kann und der Klient den Zeitrahmen kennt.

Anmerkung

Die **Gesprächsregie** liegt dann allerdings bei Ihnen!

Honorargespräche sollten alleine geführt werden

Für ein erfolgreiches Honorargespräch sollten aus psychologischen Aspekten keine weiteren Mitarbeiter aus der Kanzlei und insbesondere auch nicht der zuständige Klientenbetreuer teilnehmen. Der Klient wird damit in eine schlechtere Ausgangsposition gedrängt, und zwar dadurch, dass er mit seinen Argumenten ev in der Minderzahl ist bzw sich überrollt fühlen kann.

Zuständige Klientenbetreuer aus den einzelnen Bereichen wie Buchhaltung, Lohnverrechnung oder Bilanzerstellung sollten nur bedingt und nur teilweise zum Honorargespräch hinzugezogen werden, wenn fachliche Fragen in Bezug auf die Abwicklung oder Klientenbetreuung etc erforderlich sind. Ist im Rahmen einer Bilanzbesprechung ein Mitarbeiter mitanwesend, so sollte das nachfolgende Gespräch zum Thema Honorar mit dem Klienten alleine weitergeführt werden.

Tipp für die Praxis

Diese Inputs vermitteln bei einer ersten Betrachtung vielleicht einen Aha-Effekt. Nach meiner jahrelangen Erfahrung im Coaching-Bereich und in Kommunikationstrainings in Steuerberatungskanzleien sind die Honoraranpassungsgespräche äußerst unbeliebt, mit Hemmschwellen versehen, werden verdrängt, delegiert usw.

Doch abgesehen von der für einen erfolgreichen Verlauf notwendigen inhaltlichen Komponente im Honoraranpassungsgespräch ebnen schon einfache Strukturen im Vorfeld den Weg, um zumindest vorweg selbstsicher in das Honorargespräch zu gehen.

Als Vergleich: Auch im Vortragsbereich ist es wichtig, einen guten Beginn zu haben, damit der restliche Vortrag sodann ebenso gut verläuft.

2.1.3. Formular für die Honorarvereinbarung bei Honoraranpassung/-änderung

Nachdem alle Punkte für eine Honoraranpassung mit dem Klienten besprochen wurden, ist es ratsam, diese in Form einer ergänzenden Honorarvereinbarung, welche jedenfalls von beiden Seiten unterfertigt werden sollte, zu finalisieren. Besteht bereits im Vorfeld eine schriftliche Honorarvereinbarung oder ein seinerzeitiges Angebot, dann ist in der aktuellen Honorarvereinbarung darauf Bezug zu nehmen. Wurde allerdings bis dato diesbezüglich nichts Schriftliches vereinbart, dann ist jetzt die passende Gelegenheit, mit einer schriftlichen Vereinbarung zu starten. Vor allem der **Passus „Gültigkeit“** hat für die Kanzlei den Vorteil, beim nächsten Honorargespräch leichter daran anzuknüpfen. Zudem signalisiert die **Befristung** auch eine „**Honorar-Fairness**“ gegenüber den Klienten.

Soll heißen: Das Honorar muss nicht immer nur erhöht werden, sondern wird entsprechend dem Auftrags- und Leistungsvolumen und den jeweiligen Erfordernissen fair angepasst.

Tipp für die Praxis

Idealerweise wird die Honorarvereinbarung in Form eines Formulars gestaltet, da damit ein professioneller Standard in der Kanzleistruktur kommuniziert wird. Mit einem Bestätigungsschreiben oder einem E-Mail wird dieses Signal nicht vermittelt.

Nachfolgend finden Sie einen Vorschlag eines **Formulars** für eine **Ergänzung bzw. Änderung zur Honorarvereinbarung** als Musterbeispiel, in welcher Art und Weise dies gestaltet werden könnte.

Muster – Formular für die Honorarvereinbarung bei Honoraranpassung/-änderung

Ergänzung/Änderung zur Honorarvereinbarung vom _____

[Alternative: zu den bisherigen Honorarkonditionen]

Gespräch von Frau/Herrn _____
am _____ **[Datum]**
mit Frau/Herrn _____
Name/Firmenwortlaut: _____

**1. Neu vereinbartes Honorar für das Jahr _____ /
den Zeitraum _____**

Aufgrund des derzeitigen Auftragsvolumens kommt (in Abänderung der Honorarvereinbarung vom _____) ab dem Leistungszeitraum _____ folgendes Honorar zur Verrechnung:

- ☐ Erstellen der monatlichen Buchführung
Honorarhöhe exkl. USt.: € _____
 - ☐ monatlich
 - ☐ vierteljährlich
- ☐ Erstellen der monatlichen Lohnverrechnung
Honorarhöhe exkl. USt.: € _____
 - ☐ monatlich
 - ☐ vierteljährlich
- ☐ Erstellen des Jahresabschlusses
f.d. Jahr _____
Honorarhöhe exkl. USt.: € _____

2. Dauer/Gültigkeit des Honorars ☐ für das Kalenderjahr _____
☐ für das Wirtschaftsjahr _____

[Empfehlung: falls noch nicht schriftlich vereinbart, Indexanpassung hier implementieren]

2.2. Honorarerhöhungen aufgrund von Wertanpassungen (Indexerhöhungen)

3. Alle weiteren bisherigen Konditionen im Rahmen des Auftragsverhältnisses bleiben in gewohnter Weise aufrecht. Änderungen und Ergänzungen zu dieser Vereinbarung bedürfen der Schriftform.

[Datum]

[Datum]

[Unterschrift des Klienten]

[Unterschrift des Kanzleimitarbeiters]

Inhaber von _____
als Auftraggeber

Geschäftsführer/Partner/
Inhaber der Kanzlei _____
als Auftragnehmer

Terminevidenz, Nachverfolgung und zeitnahe Urgenz

Auch hier gilt das Gleiche wie in der Auftragsphase: Die Ergänzung/Änderung der nun aktuellen Honorarvereinbarung sollte zur Unterfertigung/Gegenzeichnung an den Klienten übermittelt werden. Bezüglich des **gewünschten Einlangens** sollte höflich ein Termin von **ca 5–7 Tagen** gesetzt werden.

Wurde die Honorarvereinbarung nicht entsprechend der Terminsetzung retourniert, sollte die Übermittlung vom Sekretariats-/Assistenzbereich höflich zeitnah, also 1–2 Tage nach dem gesetzten Termin, telefonisch urgirt werden.

2.2. Honorarerhöhungen aufgrund von Wertanpassungen (Indexerhöhungen)

Bei Honorarerhöhungen aufgrund von Wertanpassungen gemäß Verbraucherpreisindex gibt es unterschiedliche Ansätze und Erfahrungen in den Kanzleien und es kommt seit Jahren immer wieder aufs Neue als Thema auf.

Die Vorgehensweise der Kanzleien gestaltet sich dabei unterschiedlich, wie zB ein entsprechender Passus im Zuge der Beauftragung, ein allgemeines, einheitliches Klientenschreiben zum jeweiligen Jahresbeginn, eine schriftliche Information nur an eine bestimmte Anzahl von Klienten oder ein entsprechender Hinweis auf der jeweiligen Honorarnote. Es gibt aber auch Kanzleien, die gute Erfahrungen damit gemacht haben, dass der Klient in keiner Weise separat darauf aufmerksam gemacht wird.

Da die Fakturierung bzw die Honorarerhöhung aufgrund der Indexanpassung in manchen Kanzleien nach wie vor unterschiedliche Reaktionen bei Klienten hervorrufen können, ist eine allgemeine Vorgehensweise im Hinblick auf eine **positive Klientenbeziehung** nicht zu empfehlen, sondern die Vorgehensweise ist vielmehr sowohl an die negativen als auch an die positiven Erfahrungen der jeweiligen Kanzleistruktur anzupassen.

Die **künftig** jedoch sicherste Variante, **negativen Reaktionen seitens des Klienten** im Zuge des **Forderungsmanagements vorzubeugen**, ist jene der klaren

schriftlichen Kommunikation im Vorfeld. Im besten Fall ist dieser Passus bei **neuen Klienten** im Zuge der schriftlichen **Beauftragung** zu implementieren.

Bei **bestehenden Klienten**, bei denen es aus der Historie heraus keine diesbezügliche Vereinbarung oder Anmerkung gibt, ist grundsätzlich ein **Hinweis** zB auf der jeweiligen Honorarnote zu empfehlen bzw kann – um Missverständnissen und Anfragen vorzubeugen – grundsätzlich bei allen Klienten einmal jährlich ein diesbezüglicher Passus auf der Honorarnote vermerkt werden.

Beispielformulierung für die Mitteilung der Honoraranpassung auf der Honorarnote

„Die Honoraranpassung erfolgt entsprechend der Erhöhung des Verbraucherpreis-index _____ gemäß Verlautbarung der Statistik Austria vom _____.“

Bei **heiklen** und honorarsensiblen **Klienten** empfiehlt es sich, nach wie vor jeweils individuell vorzugehen, wie zB ein separates Klientenschreiben mit einem expliziten Hinweis auf die Wertanpassung zur Honorarnote beizulegen. Zumeist betrifft dies nur eine kleine Anzahl von Klienten, die bereits langjährige Klienten sind und bei (Ver-)Änderungen eher unflexibel reagieren. Hier bedarf es uU einer speziellen und gewünschten Vorgehensweise, die im Hinblick auf die **Klientenbindung** respektiert werden sollte, da es sich erfahrungsgemäß ohnehin nur um wenige Ausnahmen handelt.

2.3. Honorarvereinbarungen bei erweiterter Leistungserbringung/Zusatzleistungen im bestehenden Auftragsverhältnis

Ein immer wieder präsent Thema in den Kanzleien ist der Umgang bei erweiterter Leistungserbringung im bestehenden Auftragsverhältnis, vor allem wenn diese Zusatzleistungen einen gewissen Umfang angenommen haben und der Klient im Vorfeld nicht explizit darauf hingewiesen wurde. Viele dieser Leistungen entstehen durch Klientenanfragen, bei denen im Zuge der Anfrage verabsäumt wird zu kommunizieren, dass die Bearbeitung und Erledigung dieser Anfrage mit einem gesonderten Aufwand verbunden und nicht durch das vereinbarte Honorar gedeckt ist.

2.3.1. Auch Profis wissen nicht alles „auf Knopfdruck“

Dass auch Profis, wie Steuerberatungskanzleien, nicht alles „auf Knopfdruck“ beantworten können, sondern je nach Anliegen auch Rechercharbeiten, komplizierte Berechnungen usw damit verbunden sind, wird vonseiten des Klienten nicht immer bedacht.

In der Praxis ergibt sich dann ggf die Situation, dass der Sachbearbeiter in der Buchhaltung oder Lohnverrechnung die Klientenanfrage bearbeitet, die damit verbundenen – möglicherweise erheblichen – Mehrstunden ordnungsgemäß in die Leistungsverrechnung eingibt, den Grund für das erforderlich gewesene Aufwandsvolumen kanzleiintern aber erst im Nachhinein kommentiert bzw kommuniziert.

Werden diese zusätzlichen Leistungen sodann entweder mit den laufenden Leistungen oder mittels separater Honorarnote fakturiert, kommt es immer wieder zu **negativen Reaktionen seitens des Klienten und Unverständnis**, sobald die Klienten die Honorarnote erhalten. Begründet wird dieses Unverständnis gerne damit, dass mit der aus Klientensicht **harmlosen Fragestellung** bzw dem Anliegen nicht klar war, dass damit ein doch erheblicher Aufwand in der Bearbeitung notwendig ist, wie zB Recherchetätigkeiten oder spezielle Berechnungen. Aus Klientensicht wird ohnehin vielfach vorausgesetzt, dass geäußerte Anliegen und gestellte Fragen grundsätzlich immer schnell, unkompliziert und ohne zusätzlichen Aufwand beantwortet bzw gelöst werden können.

Anfragen von Mitarbeitern des Klienten

Zusatzleistungen bzw eine erweiterte Leistungserbringung entstehen aber auch durch Anfragen von Mitarbeitern des Klienten, von denen der Klient selbst – als eigentlicher Auftraggeber – keine Kenntnis hat. Daher sollte im Hinblick auf eine reibungslose Zusammenarbeit seitens der Kanzlei bei Zusatzleistungen grundsätzlich jeweils vorab direkt der Klient informiert werden, um sich dessen Einverständnis einzuholen.

Manche Klienten legen diesen Vorgang in der Zusammenarbeit ohnehin fest, um über alle Vorgehensweisen informiert zu sein.

2.3.2. Positive Abläufe durch Schnittstellenkommunikation und schriftliches Einverständnis

Um im Forderungsmanagement, das jedenfalls im Zuge der Fakturierung beginnt, auch mit reibungslosen Abläufen bei der Verrechnung von erweiterter Leistungserbringung und Zusatzleistungen agieren zu können, ist es hilfreich, entsprechende Abläufe hiezu im Vorfeld zu definieren. Damit der Klient keine unliebsame Überraschung aufgrund eines unbesprochenen und erhöhten Honorars erhält, liegt es an der Kanzlei, diese Strukturen festzulegen. Diese implementieren sowohl die organisatorischen Abläufe und Zuständigkeiten als auch die Einholung des schriftlichen Einverständnisses vom Klienten.

Schritt 1: Definieren eines internen zeitlichen Limits

Vom Kanzleiteam bzw dem jeweiligen Sachbearbeiter, an den ein spezielles Klienten-anliegen gerichtet wird, sollte nicht individuell entschieden werden, wie, wann