

Suchbegriff eingeben

strategie Strategie
marketing Marketing
veranstaltungen

Veranstaltungen

stefaninmotion stefan.in.motion
mitarbeiterfuehrung

Mitarbeiterführung

honorargestaltung

Honorargestaltung

blog Blog

stefanonair stefan.on.air

Suche

STEFAN LAMI

[Impressum](#)

[Datenschutz](#)

[Themen » Marketing](#)

Attraktive Aufträge gewinnen - leicht gemacht

Grundsätze und Tipps für wirksames Marketing in der Steuerberatung

Viele Steuerberater suchen die eine innovative Marketing-Wunderpille, die es ihnen ermöglicht, ohne große Anstrengungen Aufträge zu gewinnen. Der Wunsch, die Verkaufs-Geheimrezeptur für kontinuierlichen Klientenzulauf zu finden, ist enorm groß. Es muss doch „etwas“ geben, um sich die Bemühungen, Anstrengungen und Kosten des Marketings zu ersparen. Gleich vorweg die schlechte Nachricht: Ich habe diese eine Marketing-Wunderpille auch nicht gefunden und bezweifle stark, dass es sie gibt. Allerdings erlebe ich es in meiner täglichen Arbeit immer wieder, dass die Berücksichtigung ein paar weniger Grundsätze und die Anwendung einzelner ausgewählter Methoden die Auftragsgewinnung deutlich erleichtert.

1. Dienstleistungsmarketing ist anders

Erinnern Sie sich an Ihren letzten Autokauf? Sie haben das Sportlenkrad in Ihren Händen gespürt, die wohlgeformten Sitze genossen, den Duft neuen Leders gerochen, die Motorhaube geöffnet und das ruhige Blubbern des 6-Zylinders gehört. Auf der Probefahrt spürten Sie die tolle Beschleunigung und die kräftigen Bremsen Ihres neuen Autos...

Wie anders sind dagegen die „Produkte“ eines Steuerberaters. Sie schmecken nicht, sie riechen nicht, man kann sie nicht spüren und sie sind zum größten Teil unsichtbar. Noch dazu sind sie meist gesetzlich vorgeschrieben und müssen nach vorgegebenen Richtlinien erstellt werden. So ist es doch nur mehr als verständlich, dass die Dienstleistungen des Steuerberaters insgesamt sehr preissensitiv und für den Klienten eigentlich nicht besonders attraktiv sind.

Es ist offensichtlich, dass das Marketing von Dienstleistungen, insbesondere von Steuerberaterdienstleistungen, etwas vollständig anderes ist als das Marketing von Produkten. Viele Menschen sehnen sich nach einem Auto; ein Auto kann man ausprobieren; man wird damit gesehen; es bedeutet für viele Menschen Image; das Auto drückt eine Lebensweise aus, etc. etc.

Der Begriff Marketing kann unterschiedlich weit ausgelegt werden. Ich verstehe darunter alle Maßnahmen, die dazu dienen, folgende Fragestellungen zu beeinflussen:

- Wie möchte die Kanzlei von Klienten, möglichen Klienten und Kooperationspartnern wahrgenommen werden?
- Was sollten Menschen von der Kanzlei sagen?

■ Welche Eigenschaften werden der Kanzlei zugeordnet?

Wenn der Begriff Marketing auch verschieden ausgelegt werden kann, Tatsache ist, dass jede Maßnahme in einer gewissen Weise auf den Markt wirkt. Sei es die Gestaltung der Büroräume, das Auftreten der Mitarbeiter, die Form der Briefe und natürlich auch die Art der Bilanzpräsentation.

Die erste Besonderheit des Steuerberater-Marketings ist, dass es nicht von der Person getrennt werden kann. Veranstalten Sie ein Seminar, dann braucht es jemanden, der vorträgt. Ein Artikel in der Zeitung muss von einer Person geschrieben werden. Jedes Gespräch ist persönlich und mögliche Lösungen für Probleme kommen von einer oder mehreren Personen. Selbst in der Imagebroschüre spielen Personen eine wichtige Rolle. Das hat zur Konsequenz, dass jeder Mitarbeiter in der Kanzlei unmittelbar Marketing betreibt, ob er es will oder nicht, bewusst oder unbewusst.

Da Marketing von Wissensdienstleistungen, wie es die Steuerberatung ist, nicht von der Person getrennt werden kann, ist das „Marketing“ der Beziehungen ein Kernpunkt.

Die zweite Besonderheit des Steuerberater-Marketings ist, dass die Dienstleistung immer im Vordergrund steht. Ohne Bezug zu dem, was man für den Klienten tut, wäre Marketing inhaltslos. Marketing von Dienstleistungen beginnt bei der Verbesserung der Dienstleistung. So gesehen sind alle Maßnahmen, die der Optimierung der bestehenden Dienstleistungen dienen, Marketingaktivitäten. Gelingt es Ihnen, Verbesserungen umzusetzen, dann haben Sie den ersten – und schwierigsten – Schritt des Marketings von Dienstleistungen schon geschafft.

Und drittens geht es beim Steuerberater-Marketing nicht um „Verkauf“ im umgangssprachlichen Verständnis. In vielen Gesprächen, bei Seminaren und in einigen Fachartikeln höre ich immer wieder, der Steuerberater habe es nicht gelernt „zu verkaufen“. Meiner Meinung nach müssen Steuerberater jedoch nicht verkaufen. Sie müssen sich nur noch mehr um ihre Klienten kümmern.

Verkaufsmethodik, „Hard-Selling“ und Verkaufstechniken, die in vielen Branchen notwendig und üblich sind, können Steuerberater getrost vergessen. Ganz im Gegenteil, diese Art des Verkaufs wäre kontraproduktiv. Mit „Kümmern“ ist nichts anderes gemeint, als erstens kontinuierlich die Beziehung zu den Klienten zu pflegen und zweitens laufend an der Dienstleistungs- und Servicequalität zu arbeiten.

2. Die Goldmine - Ihre derzeitigen Klienten

Viele Gespräche mit Steuerberatern während meiner Seminare zeigen, dass Steuerberater das Potenzial an möglichen Beratungsaufträgen mit Ihren bestehenden Klienten auf ca. 10 bis 15 % einschätzen. Meine Einschätzung aus eigener Erfahrung und aus Beratungsprojekten mit Kanzleien unterschiedlicher Größe ist etwas höher: Ich schätze ein Honorarpotenzial von ca. 15 bis 30 % bei bestehenden Klienten.

Unabhängig von Ihrer persönlichen Einschätzung kann man jedenfalls von einer Goldmine sprechen, auf der Sie sitzen. Daraus ergibt sich die Frage: „Und wie gelingt es mir, diese Goldmine zu nützen“. Zwei Punkte entscheiden, ob Sie den Goldschatz heben: Der richtige Klient und das richtige Gespräch.

2.1 Der richtige Klient

Es gibt sicher Klienten, bei denen Ihr Dienstleistungspotenzial ausgeschöpft ist. Entweder weil diese zu klein sind, über eigene unternehmensinterne Kapazitäten verfügen oder Dienstleistungen benötigen, die Sie nicht anbieten. Andererseits gibt es aber auch eine Reihe von Klienten, deren Unternehmen sich während der letzten Jahre stark verändert haben, währenddessen Ihre Dienstleistungen unverändert geblieben sind. Es gibt sicher auch Klienten, deren Unternehmen gewachsen sind, nicht aber Ihre Klientenbeziehung.

Tatsache ist, dass fast jeder Klient Möglichkeiten für Beratungsaufträge bietet. Ihre verfügbare Zeit und das Ziel, bessere Aufträge zu erhalten, machen es notwendig, dass Sie sich auf die attraktivsten Klienten konzentrieren. Das sind:

- Ihre A-Klienten: A-Klienten definieren sich nicht nur über den Umsatz oder den Deckungsbeitrag, sondern auch über den Faktor „menschliche Chemie“ sowie die Frage Opinion-Leader ja oder nein.

Falls Sie keine ABC-Analyse Ihrer Klienten haben, sind die folgenden Klienten die Erfolg versprechenden:

- Ihre größeren Klienten: Klarerweise ist bei einem großen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit höher, dass es Aufgaben gibt, die Sie übernehmen können.
- Klienten, die Ihnen als Kanzleihinhaber oder Partner als Erstes einfallen, sind in den meisten Fällen diejenigen, bei denen Beratungsaufträge möglich sind.
- Klienten in sich ändernden bzw. dynamischen Branchen.
- Klienten, von denen Sie glauben, dass sie zu wenig betreut werden.
- Klienten, die bisher nur Teile Ihres Dienstleistungsangebotes beansprucht haben.

Es gibt sicher noch das eine oder andere Kriterium, das Sie berücksichtigen können. Wichtig ist nur, dass Sie sich Zeit nehmen, anhand Ihrer Klientenliste diejenigen Klienten zu identifizieren, die die größten Chancen bieten.

2.2 Das richtige Gespräch

Vereinbaren Sie ein Gespräch mit diesen Klienten, mit dem Ziel,

- die Branche und das Geschäft Ihres Klienten besser kennen zu lernen und
- die konkreten Wünsche Ihres Klienten im Zusammenhang mit Ihren Dienstleistungen zu erkennen

Entscheidend ist, dass Sie Fragen stellen und zuhören. Sie wollen ja mehr von Ihrem Klienten wissen.

In der Folge sehen Sie eine Sammlung von allgemeinen Fragen, die Sie durch spezielle Fragen aus Ihrem Dienstleistungsangebot ergänzen können:

- Was erwarten Sie von uns?
- Was sind derzeit Ihre größten Probleme?
- Was lässt Sie nicht schlafen?
- Wodurch können wir Sie am besten unterstützen?
- Was würde es für Sie bedeuten, wenn die dringendsten Probleme gelöst wären?
- Welche weiteren Schritte planen Sie mit Ihrem Unternehmen?
- Wenn der Preis keine Rolle spielen würde, was würden Sie sich vom Steuerberater am dringendsten wünschen?
- Wie wichtig ist für Sie eine rasche Antwort auf Ihre Fragen in steuerlichen Angelegenheiten? Was verstehen Sie unter einer raschen Antwort?

Durch eine Zusammenfassung und Priorisierung der Themen am Ende des Gesprächs erreichen Sie eine Fokussierung auf die wichtigsten Anliegen Ihres Klienten. Selbst wenn es im Gespräch nicht zu einem unmittelbaren Auftrag kommt, so haben Sie die Beziehung zu Ihrem Klienten verbessert und eine weitere Voraussetzung für die Weiterempfehlung Ihrer Kanzlei geschaffen.

3. Kanzleiinternes Marketing

In vielen Kanzleien werden ausgezeichnete neue Dienstleistungen entwickelt, wie z.B.:

- Betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen wie Erfolgs- und Finanzplanung, Kostenrechnung, Aufbau eines Management-Informationssystems etc.
- Gestaltungsmöglichkeiten im Sozialversicherungsrecht, z.B. über Geschäftsführerverträge
- Umgründungen in den verschiedensten Formen
- Private Vermögensplanung
- Belegorganisation in der Finanzbuchhaltung bzw. der Buchhaltungsscheck

Die Nachfrage lässt aber oft zu wünschen übrig. Was tun?

Vermarkten Sie diese Dienstleistungen zuallererst kanzleiintern. Nur zu oft wird dieser offensichtliche Punkt vernachlässigt. Selbst in einer kleineren Kanzlei, in der sich viele Dinge ohne großen Kommunikationsaufwand

herumsprechen sollten, werden dadurch mögliche Potenziale schlichtweg liegen gelassen. Ganz zu schweigen, von größeren Kanzleien, in denen ein entsprechend größeres Auftragspotenzial verloren geht.

Das Mindestmaß an internem Marketing ist, dass der spezialisierte Mitarbeiter bzw. sein Team die besonderen Dienstleistungen allen Mitarbeitern vorstellt. Die Mitarbeiter sind in diesem Fall seine Kunden. Sie gilt es vom Nutzen zu überzeugen.

3.1 Die Tücken des Cross-Selling

Nach einer derartigen internen Präsentation erwartet man sich, dass alle kundenverantwortlichen Betreuer diese neuen Dienstleistungen den Klienten empfehlen werden. Die Erwartungen werden meist enttäuscht:

- Die Betreuer sind vom Nutzen nicht unbedingt überzeugt; eine einzelne Präsentation ist einfach zu wenig oder die Präsentation war nicht gut genug.
- Die Betreuer wollen ihr gutes Verhältnis zum Klienten nicht aufs Spiel setzen, falls die empfohlene Dienstleistung nicht das hält, was sie verspricht.
- Der Alltag drängt mögliche Cross-Selling-Aktivitäten in den Hintergrund.
- Nach einer gewissen Zeit vergisst der Betreuer einfach, dass es ein neues Dienstleistungsangebot gibt.

Die Folgen einer derartigen Situation sind offensichtlich: Frustration beim Mitarbeiter, der die Dienstleistung entwickelt hat; Frustration beim Inhaber oder den Partnern, dass nicht die Umsätze erzielt werden, die man sich vorgenommen hat; Ärger bei den Mitarbeitern, falls (versteckte) Vorwürfe zu fehlendem Engagement für die neuen Dienstleistungen kommen; Marketingaktivitäten außerhalb der bestehenden Klienten sind für diese Dienstleistungen notwendig (z.B. Seminare, Vorträge, Fachartikel etc.).

3.2 Eine andere Sichtweise

Wirksames internes Marketing für neue Dienstleistungen beginnt damit, dass die mandatsverantwortlichen Mitarbeiter als Kunden gesehen werden. Das heißt, dass der spezialisierte Mitarbeiter bzw. sein Team die übrigen Mitarbeiter tatsächlich wie Kunden behandelt. Das bedeutet z.B., dass

- man immer wieder Kontakt aufnimmt, um den Bedarf zu hinterfragen

Marketing ist eine One-to-one-Aktivität. Es erscheint trivial, wenn ich den Vorschlag mache, dass der spezialisierte Mitarbeiter regelmäßig seine internen „Kunden“ besuchen sollte. Tatsache ist aber, dass diese Maßnahme wirkt.

- man für die Auftragsgewinnung eine Vorleistung erbringt

Bei jedem neuen Kunden wäre man ja bereit, in den Auftrag Zeit zu investieren. Ein entscheidender Faktor für den Vertrauensaufbau ist, die „Extrameile“ zu gehen, sich etwas mehr anzustrengen, als es unbedingt notwendig ist. Genauso verhält es sich mit dem „internen Kunden“. Der spezialisierte Mitarbeiter sollte den übrigen Mitarbeitern seine Hilfe anbieten und Leistungen schon vorweg erbringen, was zur Folge hat, dass Vertrauen aufgebaut wird und Unterlagen für das Gespräch mit dem Klienten bereits vorhanden sind.

- man sein Wissen weitergibt

Einen Auftrag für einen neuen Kunden gewinnt man meist nur dadurch, indem man dem Kunden schon beim Erstgespräch Nutzen stiftet. Spezialisierte Mitarbeiter sollten gegenüber ihren internen „Kunden“ ihr Wissen auch nicht zurückhalten. Ganz im Gegenteil, je mehr sie davon hergeben, desto wahrscheinlicher wird, dass der „Kunde“ überzeugt ist (und dann auch weiterempfiehlt).

- man sofort reagiert, wenn ein möglicher Auftrag ansteht

Einen neuen Kunden wird man auch nicht warten lassen. Interne „Kunden“ sollten nie schlechter behandelt werden!

- man über den laufenden Fortschritt des Projekts informiert

Der Betreuer muss über den Fortschritt der Arbeiten informiert sein, denn es wäre äußerst peinlich, wenn er vom Klienten mehr erfährt als von seinem internen „Lieferanten“. Falls keine ausreichende Information zur Verfügung steht, wird es sich der Betreuer beim nächsten Mal gut überlegen, den spezialisierten Mitarbeiter noch einmal zu „engagieren“

Die ganze Kunst des internen Marketings liegt daran, seine internen „Kunden“ so zu behandeln wie potenzielle Klienten.

4. One-Night-Stand oder Liebesbeziehung?

Es bestehen zwei grundsätzliche Möglichkeiten, Leistungen für den Klienten zu betrachten. Einerseits als „Auftrag“ und andererseits aus dem Blickwinkel der „Beziehung“.

Die folgende Gegenüberstellung zeigt polarisierend die beiden Standpunkte:

„Auftrag“	„Beziehung“
One-Night-Stand	„Liebe“ – „Freundschaft“
Sie	Wir
Gegenüber	Auf der gleichen Seite
Kurzfristig	Langfristig
Verdacht	Vertrauen
Das Ziel ist, das Sie attraktiv sind	Das Ziel ist, den anderen zu verstehen
Verhandeln und beklagen	Geben und hilfsbereit sein
Optionen offen halten und Verpflichtungen vermeiden	Sich verpflichten
Fokus auf die Gegenwart	Fokus auf die Zukunft
Einen detaillierten Vertrag erarbeiten	Gegenseitiges Verstehen sorgt für Wohlbefinden
Oberhand gewinnen	Die Beziehung aufrechterhalten
Unpersönlicher Stil ist möglich	Stil muss persönlich sein
Hören, was der andere sagt	Hören, was der andere sagt, und die Gefühle verstehen
Das übliche Gefühl während des Auftrags ist angespannt	Das übliche Gefühl ist entspannt

Wenn Sie vor der Entscheidung stehen, einen Arzt, Architekt, Rechtsanwalt oder Werbefachmann zu engagieren, welche der beiden Betrachtungsweisen würden Sie bevorzugen?

Ich erhalte auf diese Frage immer eine deutliche Mehrheit für „Beziehung“. Natürlich gibt es auch eine Reihe von Gründen, die für eine Betrachtungsweise „Auftrag“ sprechen: Man möchte z.B. einfach professionell bedient werden und an einer Beziehung ist man gar nicht interessiert.

Wie beurteilen Sie diese Fragestellung im Hinblick auf Ihre eigenen Leistungen als Steuerberater? Meist erhalte ich darauf die mehrheitliche Antwort, dass man – selbstkritisch betrachtet – nach der Betrachtungsweise „Auftrag“ handelt und zuwenig für die „Beziehung“ tut.

4.1 Ein anderes Geschäftsmodell?

Marketing aus der Sicht des Klienten gesehen bedeutet, dass man als Anbieter wertvoll für ihn ist, ohne dass es einen konkreten Auftrag gibt. Niemand will, dass man etwas „verkauft“ bekommt. Jedoch jeder schätzt es, wenn man einen Nutzen erhält.

Sie bauen eine Beziehung vor allem dadurch auf, dass Sie reden, ohne dass es einen konkreten Anlass gibt. Das gilt nicht nur für private, sondern auch für berufliche Beziehungen. Stellen Sie sich vor, Sie würden mit Ihrem Lebenspartner nur dann reden, wenn es einen Anlass gibt „Schatz, räum doch mal die Spülmaschine aus“ (im

schlimmsten Fall) oder Sie reden nur dann, wenn es Schwierigkeiten gibt (z.B. mit den Kindern in der Schule). Nie und nimmer erreichen Sie dadurch eine dauerhafte Beziehung.

Genau gleich ist es im Berufsleben: Reden Sie mit dem Klienten, auch wenn es keinen konkreten Auftrag gibt. Geben Sie ihm wertvolle Informationen und einen konkreten Nutzen auch zu Fragen, die nicht unmittelbar in Ihrem Leistungsangebot stehen. Seien Sie hilfreich, ohne sofort ein Honorar zu verrechnen.

All diese Gedanken haben ein anderes Geschäftsmodell als Hintergrund:

1. Klienten kaufen Dienstleistungen, wenn und sobald sie diese tatsächlich brauchen bzw. wollen. Klienten können ihre eigene Situation einschätzen und brauchen nicht noch eine zusätzliche „Überschwemmung“ mit Angeboten.
2. Klienten kaufen diese Dienstleistungen eher bei Ihnen, wenn Sie sich vor dem Kauf bereits um diese Klienten gekümmert haben.
3. Klienten kaufen diese Dienstleistungen dann wahrscheinlich zu einem besseren Preis und verursachen für Sie keine Akquisitionskosten.

Marketing aus der Sicht des Klienten bedeutet also: „Gib mir (freiwillig) mehr von dem, was ich haben möchte, und ich bin bereit, Dir (freiwillig) mehr von dem zu geben, was Du haben möchtest.“

4.2 Ökonomisches Paradoxon

Stellt man das Vertrauen und die Klientenbeziehung in den Vordergrund, folgt der (höhere) Gewinn automatisch. Wenn man den Gewinn („Auftrag“ und „Verkauf“) in den Vordergrund stellt, wird der Klient zu einem Objekt und zu einer reinen Geldquelle. Das zerstört das Vertrauen und damit die Grundlage für höhere Gewinne.

Für hohe Gewinne muss man es aufgeben, danach zu streben. Hohe Gewinne kommen nur, wenn man sie nicht obsessiv verfolgt.

In jeder menschlichen Beziehung ist das, was man erhält, ziemlich genau ein Resultat dessen, was man selbstlos hinein gibt. Und warum sollte das im Geschäftsleben anders sein?

4.3 Verkaufsgespräche sind grundsätzlich falsch

Folgt man den bisherigen Ausführungen, dann sind die meisten „Verkaufsgespräche“, die zu einem Auftragsabschluss führen sollten, von Grund auf falsch angelegt.

Sie sind vom Zeitpunkt meist viel zu früh angesetzt. Einen Auftrag zu vergeben, ist eine Entscheidung für die Lösung eines Problems. Ist die Lösung nämlich noch nicht ausreichend klar vorhanden (oder der Weg dorthin), wird der Klient Einwände bringen, was dazu führt, dass der „Verkäufer“ redet. Dadurch wird aber kein Vertrauen aufgebaut. Der „Verkäufer“ sollte vor allem zuhören.

Wem trauen Sie die Lösung eines Ihrer Probleme eher zu? Jemandem, der die ganze Zeit spricht, oder jemandem, der Ihnen zuhört, die richtigen Fragen stellt, Ihnen (selbstlos) wertvolle Informationen zu Lösungsmöglichkeiten gibt und erst dann mit Ihnen die konkreten Lösungen durchgeht?

5. Marketingplan und Marketingbudget

Die Auftragsgewinnung erfolgt letztendlich immer face to face. Die so genannten Momente der Wahrheit entscheiden, ob Sie den Auftrag gewinnen. Das ist unter anderem auch der Grund, warum ich z.B. Kommunikationstrainings als Marketingaktivität einordne und ihnen eine hohe Wirksamkeit zuordne.

Ohne Zweifel braucht es aber auch Marketinginstrumente, um Gelegenheiten eines persönlichen Gesprächs (vor allem mit neuen Klienten) zu schaffen. Und ohne Zweifel braucht es Instrumente, um das Image der Kanzlei am Markt darzustellen. Dazu zählen u.a.:

- Name
- Logo
- Slogan
- Drucksorten

- Werbemittel
- Gestaltung der Kanzleiräumlichkeiten
- Telefonjingle
- Homepage
- Suchmaschinenoptimierung
- Eintrag in Branchenverzeichnissen

Aus der Kombination dieser Instrumente mit den Marketingaktivitäten ([siehe 20 Marketingaktivitäten](#)) sollte jede Kanzlei einen jährlichen Marketingplan erstellen.

Die Erstellung eines Marketingplans zwingt, sich den idealen Marketingmix der Kanzlei zu überlegen und das Marketingbudget zielgerichtet einzusetzen.

Allerdings sind die Ausgaben für Marketing in Steuerberatungskanzleien derzeit noch relativ gering:

- Mehr als 80 % der österreichischen Steuerberatungskanzleien geben weniger als 3 % vom Umsatz für Marketing aus. Davon die Hälfte weniger als 1 %!
- Nur 5 % der österreichischen Kanzleien verwenden mehr als 5 % des Umsatzes für Marketing. (Ergebnis der Studie der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer – März 2007).

Lesen Sie dazu auch:

[Wie es gelingen kann, als Experte wahrgenommen zu werden](#)

[mobile Version](#)

Stefan Lami Bachgasse 29/Top 8, A-6511 Zams M +43 664 221 23 24