

Attraktive Aufträge gewinnen

Grundsätze und Tipps für wirksames Marketing in der Steuerberatung

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

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 Mandantenzulauf zu finden, ist groß. Gleich vorweg die schlechte Nachricht: Wir haben diese eine Marketing-Wunderpille auch nicht gefunden und bezweifeln stark, dass es sie gibt. Allerdings erleben wir es in unserer täglichen Arbeit immer wieder, dass die Berücksichtigung einiger weniger Grundsätze und ausgewählter Methoden die Akquisition deutlich erleichtert.

Wir möchten mit diesem Beitrag den Blick auf drei entscheidende Erfolgsfaktoren für Ihre Marketingaktivitäten lenken, nämlich das Bestandsmandat (s. u. II.), das Kanzleiinterne Marketing (s. u. III.) und eine Marketingphilosophie, die nicht den Auftrag, sondern die Beziehung zum Mandanten in den Vordergrund rückt (s. u. IV.).

I. Dienstleistungsmarketing ist anders

Zunächst erscheint es uns jedoch wichtig, kurz die Ausgangslage zu betrachten und zu beleuchten, was die Besonderheiten des Steuerberater-Marketing ausmacht.

1. Produkt- und Dienstleistungsmarketing

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 Sechszylinders 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. Hinzukommt, dass sie meist gesetzlich vorgeschrieben sind und nach vorgegebenen Richtlinien erstellt werden müssen. So ist es doch nur mehr als verständlich, dass die Dienstleistungen des Steuerberaters für den Mandanten 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.

Der **Begriff Marketing** kann unterschiedlich weit ausgelegt werden. Wir verstehen darunter alle Maßnahmen, die dazu dienen, diese Fragestellungen zu beeinflussen:

- ▶ Wie möchte die Kanzlei von Mandanten, möglichen Mandanten und Kooperationspartnern wahrgenommen werden?
- ▶ Was sollten Menschen von der Kanzlei sagen?
- ▶ Welche Eigenschaften werden der Kanzlei zugeordnet?

Man mag dem Begriff „Marketing“ verschiedene Inhalte beilegen, Tatsache ist aber, dass jede Maßnahme in einer gewissen Weise auf den Markt wirkt.

Beispiel ▶ Die Gestaltung der Büroräume, das Auftreten der Mitarbeiter, die Form der Briefe oder etwa die Art der Bilanzpräsentation.

2. Steuerberater-Marketing

Erfolgreiches Marketing im Rahmen der Steuerberatung wird nach unseren Erfahrungen entscheidend von **drei Besonderheiten** geprägt:

- ▶ Die erste Besonderheit des Steuerberater-Marketing 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 Erfolgsfaktor.

- ▶ Der zweite Besonderheit ist des Steuerberater-Marketing ist, dass die **Dienstleistung** immer **im Vordergrund** steht. Ohne Bezug zu dem, was man für den Mandanten 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 beim Marketing von Dienstleistungen schon geschafft.

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

- ▶ Und drittens geht es beim Steuerberater-Marketing nicht um „Verkauf“ im umgangssprachlichen Verständnis. In vielen Gesprächen, bei Seminaren und in einigen Fachartikeln hören wir immer wieder, der Steuerberater habe es nicht gelernt „zu verkaufen“. Unserer Meinung nach müssen Steuerberater jedoch nicht verkaufen. Sie müssen sich nur noch mehr **um Ihre Mandanten 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 Mandanten zu **pflügen** und zweitens laufend an der Dienstleistungs- und Servicequalität zu arbeiten.

II. Goldmine – Ihre derzeitigen Mandanten

Die Gespräche mit Steuerberatern während unserer Seminare zeigen, dass sie das Potenzial an zusätzlichen Beratungsaufträgen mit Ihren bestehenden Mandanten auf ca. 10 bis 15 % einschätzen. Nach unserer eigenen Erfahrung und aus Beratungsprojekten mit Kanzleien unterschiedlicher Größe gehen wir davon aus, dass der Schatz, den es zu heben gilt, größer ist: Wir schätzen das **Honorarpotenzial** bei bestehenden Mandanten auf **ca. 15 bis 30 %** ein.

Man kann also von einer Goldmine sprechen, auf der Sie sitzen. Daraus ergibt sich die Frage: „Wie gelingt es mir, diese Goldmine zu nutzen“. Hierfür sind zwei Gesichtspunkte entscheidend:

1. Der richtige Mandant

Es gibt sicher Mandanten, bei denen Ihr Dienstleistungspotential 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 Mandanten, deren **Unternehmen** sich während der letzten Jahre stark verändert haben, etwa weil sie gewachsen sind, während der Umfang Ihrer Dienstleistungen unverändert geblieben ist. Diese Unternehmen gilt es zu **identifizieren**.

Tatsache ist, dass fast jeder Mandant Möglichkeiten für Beratungsaufträge bietet. Ihre verfügbare Zeit und das Ziel, bessere Aufträge zu erhalten, machen es notwendig, dass Sie sich auf die **attraktivsten Mandanten konzentrieren**, und zwar nach folgenden Kriterien:

- ▶ Ihre **A-Mandanten**: A-Mandanten definieren sich nicht nur über den Umsatz oder den Deckungsbeitrag, sondern auch über den Faktor „menschliche Chemie“ sowie der Frage der Meinungsführerschaft in ihrem Wirtschaftsbereich)

Falls Sie keine ABC-Analyse Ihrer Mandanten haben, wenden Sie sich **anderen Mandantengruppen** mit Potenzial zu (zu den Kriterien des Mandanten-Ranking unter dem Gesichtspunkt der Identifizierung schlechter Mandanten vgl. *Schneider/Kolosko*, BBKM 2007 S. 14 ff.):

- ▶ Ihre größeren Mandanten: Es ist davon auszugehen, dass bei einem großen Unternehmen die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass es Aufgaben gibt, die Sie übernehmen können.
- ▶ Mandanten, die Ihnen als Kanzleihinhaber spontan in den Sinn kommen, wenn Sie über das Thema „Honorarpotenzial“ nachdenken, sind in den meisten Fällen auch Kandidaten für zusätzliche Beratungsaufträge.
- ▶ Mandanten in sich ändernden bzw. dynamischen Branchen.
- ▶ Mandanten von denen Sie glauben, dass Sie nicht intensiv genug betreut werden.
- ▶ Mandanten, die bisher nur Teile Ihres Dienstleistungsangebots beansprucht haben.

PRAXISHINWEIS

Sicherlich können auch noch andere Kriterien herangezogen werden. Wichtig ist nur, dass Sie sich Zeit nehmen, anhand Ihrer **Mandantenliste** diejenigen Mandanten zu identifizieren, die für Sie die größten Chancen bieten (s. a. *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 225 ff.).

2. Das richtige Gespräch

Vereinbaren Sie ein Gespräch mit diesen Mandanten, mit dem **Ziel**,

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

Entscheidend ist, dass Sie **Fragen stellen** und **zuhören**, denn Sie wollen ja mehr über Ihren Mandanten erfahren. Die folgende praxiserprobte Checkliste stellt den Rahmen für die richtigen Fragen dar; sie sollte durch spezielle Fragen zu Ihrem Dienstleistungsangebot zu ergänzt werden.

CHECKLISTE

Marketing: Mandantengespräch zur Identifizierung zusätzlichen Honorarpotenzials

- ▶ 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 Fokus-

sierung auf die wichtigsten Anliegen Ihres Mandanten. Selbst wenn es im Gespräch nicht zu einem unmittelbaren Auftrag kommt, so haben Sie doch die Beziehung zu Ihrem Mandanten verbessert.

III. Kanzleiinternes Marketing

In vielen Kanzleien werden marktgerechte **innovative Dienstleistungen** entwickelt, wie z.B.

- ▶ betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen (Erfolgs- und Finanzplanung, Kostenrechnung, Aufbau eines MIS etc.),
- ▶ Gestaltungsmöglichkeiten im Sozialversicherungsrecht (z.B. zu Geschäftsführerverträgen),
- ▶ Umgründungen in den verschiedensten Formen,
- ▶ private Vermögensplanung oder etwa
- ▶ eine Belegorganisation in der Finanzbuchhaltung bzw. ein Buchhaltungs-Check.

Es stellt sich die Frage, was zu tun ist, wenn das neu entwickelte Dienstleistungsangebot vom Markt nicht oder nicht in dem erwarteten Umfang angenommen wird.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Steuerberater zwar häufig die von ihnen entwickelten neuen Dienstleistungsangebote in den Mandanten-Markt hinein propagieren, es aber versäumen, sie zunächst **kanzleiintern** gegenüber den Mandatsverantwortlichen zu **vermarkten**. Man muss hierzu klar feststellen, dass durch dieses Versäumnis Auftragspotenziale geradezu verschenkt werden.

PRAXISHINWEIS

Aus diesem Befund ist als **Mindestanforderung** an ein internes Marketing die an die Produktentwickler gerichtete Forderung abzuleiten, dass sie neu generierte Dienstleistungen allen Kanzlei-Mitarbeitern vorstellen, soweit sie Mandate eigenverantwortlich betreuen. Die Mitarbeiter sind in diesem Fall als Kunden zu sehen.

1. Tücken des Cross-Selling

Eine interne Präsentation ist jedoch kein Selbstläufer! Es sollte von der Kanzleileitung nicht erwartet werden, dass alle Mandatsverantwortlichen diese neuen Dienstleistungen automatisch den Mandanten empfehlen, denn die **internen Kunden** sind **kritisch** – und vergesslich:

- ▶ Vielleicht ist es nicht gelungen, die Mandatsverantwortlichen vom Nutzen der neuen Dienstleistung zu überzeugen, etwa weil die Präsentation mangelhaft war.
- ▶ Die Mandatsverantwortlichen wollen ihr gutes Verhältnis zum Mandanten 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 Mandatsverantwortliche einfach, dass es ein neues Dienstleistungsangebot gibt.

Wird die neue Dienstleistung kanzleiintern nicht angenommen, hat dies **negative Auswirkungen** auf allen Ebenen: Frustration beim Entwickler und bei der Kanzlei-führung, weil die Umsatzziele nicht erreicht wurden, aber auch Frustration bei den Mitarbeitern, falls (versteckte) Vorwürfe zum fehlenden Engagement für die neuen Dienstleistungen registriert werden. Schließlich muss über zeitintensive Marketingaktivitäten außerhalb der bestehenden Mandate die Vermarktung gestützt werden (z.B. Seminare, Vorträge, Fachartikel etc.).

2. Eine andere Sichtweise

Effizientes internes Marketing für neue Dienstleistungen beginnt damit, dass die mandatsverantwortlichen **Mitarbeiter** vom Produktentwickler als **Kunden** gesehen werden. Das bedeutet z.B., dass der Produktentwickler

- ▶ immer wieder **Kontakt** zu seinen internen Kunden aufnimmt, um den **Bedarf** zu hinterfragen.

Marketing ist eine One-to-One-Aktivität. Es erscheint trivial, wenn wir hierzu vorschlagen, dass der spezialisierte Mitarbeiter regelmäßige sein internen „Kunden“ besuchen sollte. Tatsache ist aber, dass diese Maßnahme wirkt.

- ▶ 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 „Extra-Meile“ zu gehen, sich etwas mehr anzustrengen, als es unbedingt notwendig ist. Genau so verhält es sich mit dem „internen Kunden“. Der spezialisierte Mitarbeiter sollte in seiner Funktion als Produktentwickler den übrigen Mitarbeitern seine Hilfe anbieten und Vorleistungen erbringen. So wird eine Vertrauensbasis zum internen Kunden geschaffen, der jederzeit das Gefühl haben muss, zielgerichtet für das Gespräch mit dem Mandanten alle benötigten Informationen und Hilfsmittel zu erhalten.

- ▶ sein **Wissen** weitergibt.

Von einem neuen Kunden gewinnt man einen Auftrag meist nur dadurch, dass man ihm schon im Erstgespräch den konkreten Nutzen der Dienstleistung verdeutlichen kann. Spezialisierte Mitarbeiter sollten deshalb ihr gesamtes Wissen an den internen „Kunden“ weitergeben, denn nur dann wird es gelingen, ihn zu überzeugen und eine „Weiterempfehlung“ (gegenüber potenziellen Mandanten) auszulösen.

- ▶ sofort **präsent** ist, wenn sich ein **Auftrag** abzeichnet.

Einen neuen Kunden lässt man nicht warten. Dieser Grundsatz gilt auch für interne Kunden.

- ▶ über den laufenden **Fortschritt** des Projekts **informiert**.

Der Mandatsverantwortliche muss über den Fortschritt der Arbeiten informiert sein. Falls keine ausreichenden Informationen zur Verfügung stehen, wird es sich der Mandatsverantwortliche beim nächsten Mal gut überlegen, den spezialisierten Mitarbeiter noch einmal zu „engagieren“

Die „Kunst“ des internen Marketing liegt also darin, seine internen „Kunden“ so zu behandeln wie potenzielle Mandanten!

IV. One-night-stand oder Liebesbeziehung?

Es bestehen zwei grundsätzliche Möglichkeiten, Leistungen für den Mandanten zu betrachten. Einerseits als „Auftrag“ und andererseits aus dem Blickwinkel einer „Beziehung“. Die Gegenüberstellung zeigt polarisierend die den Inhalt der Interaktionen prägenden Elemente der beiden unterschiedlichen 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	Die Gefühle verstehen und hören, was der andere sagt
Das übliche Gefühl während des Auftrags ist angespannt	Das übliche Gefühl ist entspannt

Wenn Sie (als Steuerberater) vor der Entscheidung stehen, einen Arzt, Architekt oder Werbefachmann zu engagieren, welche der beiden Betrachtungsweisen würden Sie bevorzugen? Stellen wir diese Frage auf unseren Seminarveranstaltungen, erhalten wir immer eine deutliche Mehrheit für „Beziehung“.

Wenden wir dann die Fragestellung: Wie beurteilen Sie diese Fragestellung im Hinblick auf Ihre eigenen Leistungen als Steuerberater? erhalten wir darauf meist mehrheitlich die Antwort, dass man – selbstkritisch betrachtet – nach der Betrachtungsweise „Auftrag“ handle und zu wenig in eine „Beziehung“ zum Mandanten investiere.

1. Ein anderes Geschäftsmodell?

Was folgt daraus für ein erfolgreiches Marketing? Aus der Sicht des Mandanten betrachtet, bedeutet Marketing, dass man als Anbieter wertvoll für ihn ist, ohne dass bereits ein konkreter Auftrag existiert. Für das Marketing in dem von uns favorisierten Beziehungsmodell heißt dies, dass nicht der Aspekt des Verkaufens wichtig ist, sondern der Gesichtspunkt Nutzen stiftender Handlungen im Vorfeld eines Mandats.

Bei dieser Empfehlung, die wir in unseren Kanzleien erfolgreich umsetzen, lassen wir uns von folgender Ausgangsüberlegung leiten: Eine dauerhafte Beziehung zu einem anderen Menschen wird vor allem dadurch aufgebaut, dass Sie mit ihm zweckfrei ins Gespräch kommen.

Beispiel ▶ Stellen Sie sich vor, Sie würden mit Ihrem Lebenspartner nur dann reden, wenn es einen Anlass gibt: „Schatz, räum doch mal die Spülmaschine aus“ oder Sie reden nur dann, wenn es Schwierigkeiten gibt (z. B. mit den Kindern in der Schule). So knüpfen Sie keine dauerhafte Beziehung.

PRAXISHINWEIS

Dieses Prinzip gilt auch im Berufsleben: Reden Sie mit dem Mandanten, auch ohne konkreten Auftrag. Geben Sie ihm wertvolle Informationen und einen konkreten Nutzen auch zu Fragen, die nicht unmittelbar zu Ihrem Leistungsangebot gehören. Seien Sie einfach hilfreich.

All diese Gedanken zielen auf ein neues Geschäftsmodell, das von folgenden Prinzipien ausgeht:

- ▶ Mandanten kaufen Dienstleistungen, wenn und sobald sie diese tatsächlich brauchen bzw. wollen. Mandanten können ihre eigene Situation gut einschätzen und brauchen keinen weiteren Werbeflyer, der nur ihren Briefkasten verstopft.
- ▶ Mandanten kaufen Dienstleistungen eher bei dem Anbieter, der sich schon im Vorfeld eines Mandats, um sie gesorgt hat.
- ▶ Dienstleistungen lassen sich dann i. d. R. zu einem höheren Preis verkaufen und verursachen keine Akquisitionskosten.

Marketing aus der Sicht des Mandanten 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.“

2. Ökonomisches Paradoxon

Stellt man das Vertrauen und die „Beziehung“ zum Mandanten in den Vordergrund, folgt der (höhere) Gewinn automatisch. Wenn man den Gewinn („Auftrag“ und „Verkauf“) in den Vordergrund stellt, wird der Mandant zu einem Objekt und zu einer reinen Geldquelle. Das zerstört das Vertrauen und damit die Grundlage für höhere Gewinne. Für hohe Gewinne muss man also, so paradox es klingt, aufgeben, danach zu streben. Hohe Gewinne kommen nur, wenn man sie nicht obsessiv verfolgt.

In jeder zwischenmenschlichen Beziehung ist das, was man erhält, ziemlich genau ein Resultat dessen, was man selbstlos hineingibt. Dieses Prinzip gilt nach unserer Erfahrung auch im Geschäftsleben.

3. „Verkaufsgespräche“ sind grundsätzlich falsch

Folgt man diesen Ausführungen, dann sind die meisten „Verkaufsgespräche“, die zu einem Auftrag führen sollten, von Grund auf falsch angelegt. Sie werden meist viel

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

Beispiel ▶ 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?

V. Marketingplan und Marketingbudget

Ein Auftrag wird letztlich immer in einem Vier-Augen-Gespräch gewonnen. Diese „Momente der Wahrheit“ entscheiden, ob Sie den Auftrag erhalten. Das ist u. a. auch der Grund dafür, warum wir z. B. das **Kommunikationstraining** als Marketingaktivität von hoher Bedeutung bewerten (zur richtigen Körpersprache im Mandantengespräch vgl. *Matschnig*, BBKM 2007 S. 22 ff.).

1. Marketinginstrumente

Ohne Zweifel braucht der Steuerberater aber auch Marketinginstrumente, um **Gelegenheiten für** ein persönliches **Gespräch** (vor allem mit neuen Mandanten) zu **schaffen** und das Image der Kanzlei am Markt darzustellen. Dazu zählen etwa: Name, Logo, Slogan, Drucksorten, Werbemittel, Gestaltung der Kanzleiräumlichkeiten, Telefonjingle, Homepage, Suchmaschinenoptimierung und Einträge in Branchenverzeichnissen.

Bei der **Auswahl** der für Ihre Kanzlei passenden Marketinginstrumente lassen Sie sich am besten von den in der folgenden Checkliste erfassten Grundsätzen leiten.

CHECKLISTE

Zehn Grundsätze des Marketing

1. Verbessern Sie die bestehenden Dienstleistungen

Perfektionieren Sie Ihre Dienstleistungen. Geben Sie sich nicht mit einem „o.k.“ der Mandanten zufrieden. Weiterempfehlungen erfolgen nicht bei gewöhnlichen und durchschnittlichen Leistungen!

2. Nicht jeder neue Auftrag ist ein guter Auftrag

Es ist verführerisch, jeden Auftrag anzunehmen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist man geneigt, auch Aufträge anzunehmen, die keine Gewinne versprechen. Seien Sie trotzdem kritisch. Vermeiden Sie verlustbringende Aufträge.

Keine Regel ohne Ausnahme: Sollte der neue Auftrag dazu dienen, ein neues Feld zu eröffnen, einen wichtigen Mandanten zu gewinnen oder entscheidendes Know-how aufzubauen, sollte dieser eine – erste – Auftrag angenommen werden. Die Folgeaufträge müssen dann aber Gewinne abwerfen.

3. Konzentrieren Sie sich auf richtigen Aufträge

Mit „richtigen“ Aufträgen sind die Aufträge gemeint, die zu Ihrer Strategie passen. Es ist jedenfalls besser, Aufträge, für die Sie keine ausreichende Kompetenz, Erfahrung, Routine oder Kapazität haben, mit Kooperationspartnern abzuwickeln.

4. Konzentrieren Sie sich auf die richtigen Mandanten

A-Mandanten bieten das höchste Potenzial.

5. Definieren Sie Ihr Angebot im Detail

Ein klar strukturiertes Dienstleistungsangebot ist die Grundlage dafür, um mit dem Mandanten in einer systematischen Weise über Ihre Leistungen zu sprechen.

Wie kann Marketing gelingen, wenn nicht einmal klar ist, welche Dienstleistungen „vermarktet“ werden soll? Wird der Mandant Dienstleistungen nachfragen, von denen er sich nicht sicher ist, ob Sie sie anbieten?

6. Es entscheidet die Fähigkeit, den Mandanten zu verstehen

Je mehr Sie von Ihrem Mandanten wissen, desto leichter fällt es Ihnen, ihm die passenden Leistungen und Lösungen anzubieten.

7. Jeder Mitarbeiter muss seinen Teil beitragen

Die Tatsache, dass das Marketing von Wissensdienstleistungen nicht von der Person des Leistungserbringers getrennt werden kann, bedeutet, dass jeder Mitarbeiter zum Marketing beitragen muss. Marketing ist keine Abteilung.

8. Gehen Sie die Extra-Meile

In diesem Zusammenhang möchten wir eine „kritische“ Frage stellen: Denken Sie bei einem Mandantengespräch über mögliche Beratungsleistungen an den „Verkauf“ dieser Leistungen und das damit zusammenhängende Honorar oder geht es Ihnen in erster Linie darum, den Mandanten zu verstehen und ihm tatsächlich zu helfen? Ihre innere Einstellung zu dieser Frage entscheidet darüber, ob Ihre Marketingaktivitäten langfristig Früchte tragen.

9. Wissen zählt sich aus

Spezialwissen in Form von Branchenwissen, Fachwissen (z. B. für besondere Steuerrechtsgebiete), Prozesswissen (z. B. Coaching oder Mediation) oder Zusatzwissen (z. B. betriebswirtschaftliche Beratung, private Vermögensplanung) ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der auch das Marketing enorm erleichtert.

10. Bauen Sie weiter Vertrauen auf

Vertrauen ist der entscheidende Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Marketing und für den „Verkauf“ von Beratungsdienstleistungen. Mandanten durchlaufen bei ihrem Entscheidungsprozess zwei Phasen: In der ersten Phase überprüfen sie die Kompetenz des Steuerberaters: Ist er in ihren Augen kompetent? Das können sie eigentlich nicht wirklich beurteilen, sie verwenden daher Ersatzkriterien. Danach folgt die zweite Phase des Entscheidungsprozesses, in der sie den rationalen Bereich verlassen. Die Entscheidung fällt in dieser Phase „emotional“. Die wesentliche Frage ist: „Kann ich dem Steuerberater vertrauen?“ Gemeint ist damit: „Kann ich mich ihm anvertrauen?“ Diese „emotionale“ Frage baut auf den vertrauensbildenden Aspekten auf.

2. Marketingplan

Aus der Kombination dieser Instrumente mit den Marketing-Aktivitäten sollte jede Kanzlei einen jährlichen Marketingplan erstellen. Die Erstellung eines Marketingplans zwingt die Kanzleileitung dazu, sich den idealen **Marketing-Mix** der Kanzlei zusammenzustellen und das **Marketing-Budget** zielgerichtet einzusetzen.

Niemand hat unbeschränkt Zeit und Geld für Marketing zur Verfügung. Die Möglichkeiten sind also begrenzt. Wir möchten Ihnen deshalb einen **Überblick** über **Marketingmaßnahmen** geben, aus dem Sie erkennen können, ob die jeweilige Maßnahme zeit- und/oder geldintensiv ist und welchen Nutzen sie von ihr erwarten können bzw. welche Chancen mit ihr verbunden sind (+ = niedrig, ++++++ = hoch). Die Bewertung erfolgt auf der Grundlage unserer persönlichen Erfahrungen, die Sie bitte Ihren individuellen Bedürfnissen anpassen.

CHECKLISTE

Marketingmaßnahmen – Übersicht

Maßnahme	Zeit	Geld	Nutzen/ Chancen
1. Die bestehenden Dienstleistungen verbessern und damit unaufgeforderte Weiterempfehlungen generieren	+++++++		+++++++
2. Kommunikationstraining für Inhaber und Mitarbeiter durchführen	+++++	+++	+++++++
3. One-to-One-Marketing – Top-Mandanten	+++++++		+++++++
4. Bilanzpräsentation optimieren	++++	++	+++++++
5. Erwartungsgespräche mit den Mandanten führen	+++++++	++	+++++++
6. Kontakte zu Banken intensivieren und noch stärker pflegen	+++++	+	+++++
7. Mandantenseminare (Kleingruppen)	+++++	++	+++++
8. Inhouse-Seminare bei Mandanten	++++	+	+++++
9. Seminare für Kundenbetreuer bei Banken	++++	+	++++
10. Vorträge – größere Gruppen	++++	++	+++
11. Publikationen für Mandanten und spezielle Zielgruppen	++++		++
12. Branchen- oder Markterhebungen erstellen und an Ziel-Mandanten verteilen	++++	+	++
13. Networking	+++	+	++
14. Internetauftritt optimieren	+++	++++	++

15. Regelmäßige Newsletter für die Mandanten erstellen	+++	++++	++
16. Dienstleistungsfolder erstellen	++	++++	++
17. Imagebroschüre für die Kanzlei erstellen	++	+++++	+
18. Direct Mail	++	+++	+
19. Kultur – und Sportsponsoring	+	+++++	+
20. Inserate	+	+++++	+

Festzustellen ist hierzu, dass die Investitionen für Marketing in Steuerberatungskanzleien derzeit noch relativ gering sind, wie eine aktuelle österreichische Studie belegt:

- ▶ 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 Wirtschaftstreibender – März 2007).

FAZIT

1. Das Dienstleistungsmarketing im steuerberatenden Bereich unterscheidet sich fundamental von dem Produktmarketing im Bereich der Konsumgüter.
2. Die Marketingaktivitäten des Steuerberaters sollten nicht nur auf die Akquisition neuer Mandanten gerichtet werden, sondern auch das verborgene Honorarpotenzial der Bestandsmandate heben.
3. Hierzu ist es erforderlich, die richtigen Mandanten über ein Mandanten-Ranking zu identifizieren und sich ihnen gezielt in einem klar strukturierten persönlichen Gespräch zuzuwenden.
4. Marketing in den Mandanten-Markt hinein funktioniert dann besonders gut, wenn es gelingt, die mandatsverantwortlichen Mitarbeiter über ein kanzleiinternes Marketing für innovative Dienstleistungen zu begeistern. Dies wiederum kann nur gelingen, wenn die Produktentwickler sich als Dienstleister gegenüber ihren kanzleizugehörigen „Kunden“ verstehen.
5. „Beziehungsmarketing“ statt auftragsgerichtetem Marketing ist ein Erfolg versprechendes neues Modell zur Bindung und Akquisition von Mandanten. Es verlangt von Steuerberater, dass er in Vorleistung tritt.

■ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Stefan Lami, steht BBKM-Abonnenten am ■.■.2007 telefonisch in der Zeit von ■ bis ■ Uhr für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. ■■■■■■■■■■).