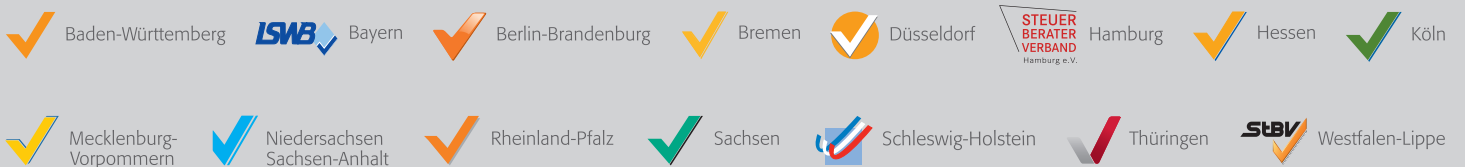




www.dstv.de

Marketing in der Steuerberatungskanzlei

Denkanstöße zur strategischen Marktausrichtung
als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg



Impressum

Verantwortlich für den Inhalt:

Deutscher Steuerberaterverband e.V.
Littenstraße 10
10179 Berlin

Telefon: 030 27876-2
Telefax: 030 27876-799
E-Mail: dstv.berlin@dstv.de
www.dstv.de

Stand: Oktober 2013

→ MARKETING IN DER STEUERBERATUNGSKANZLEI

Denkanstöße zur strategischen Marktausrichtung als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg

erstellt von der

RS-Gruppe Frankfurt (www.rs-gruppe.org)

StB Heide Schwing

RA Carsten Lexa, LL.M.

StB Herbert Zimmermann

RA Wolfgang Zeiß

unter fachlicher Begleitung von RA/FAStR Prof. Dr. Axel Pestke, Berlin

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Allgemeine Situation der Steuerberaterschaft in Deutschland	09	5.4.	Marketing und Vertrieb	25
2.	Strategische Ausrichtung als notwendige Voraussetzung für ein wirtschaftliches Marketingkonzept	13	5.5.	Personalbeschaffung und -entwicklung	26
2.1.	Die betriebswirtschaftlichen Ziele der Kanzlei für die Zukunft	13	5.6.	Finanzen und Controlling	27
2.2.	Alleinstellungsmerkmale als Wettbewerbsvorteil	14	5.7.	Facility Management	27
2.3.	Die Bedeutung von Persönlichkeitsprofilen der einzelnen Berufsträger einer Kanzlei als Alleinstellungsmerkmale	15	6.	Marketingmaßnahmen	28
2.4.	Fachliche Alleinstellungsmerkmale	16	6.1.	Einheitlicher Außenauftritt der Kanzlei	28
2.4.1.	Fachberater der Steuerberaterkammern	17	6.2.	Service als Marketing	28
2.4.2.	Fachberater des Deutschen Steuerberaterverbandes (DStV e.V.)	18	6.3.	Kundennutzen als Marketingmöglichkeit	29
2.4.3.	Listung als Gründercoach bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	19	6.4.	Bekanntheit steigern	29
2.4.4.	Beratungsförderung durch das Bundesamt für Wirtschafts- und Ausfuhrkontrolle (BAFA)	19	6.5.	Einsatz moderner Medien	30
2.4.5.	Zertifizierung der Kanzlei	20	6.6.	Homepage	30
3.	Wertekanon der Kanzlei – (Firmenleitbild)	21	6.7.	E-Mailverkehr	31
4.	Zielgruppe und Zielmarkt	22	6.8.	Zweckorientierung	31
5.	Funktionsbereiche eines Unternehmens („7-Säulen-Modell“)	23	7.	ABC-Analyse	32
5.1.	Einkauf und Beschaffung	24	7.1.	Ablaufbeschreibung einer ABC-Analyse	33
5.2.	Produktion und Fertigung	24	7.1.1.	Erfassen und Sortieren	33
5.3.	Forschung und Entwicklung	24	7.1.2.	Festlegung der Kategorien	33
			7.1.3.	Bewertung	33
			7.1.4.	Analyse des Datenmaterials	33
			7.2.	Ableitung von Betreuungsmaßnahmen	35
			7.3.	Zusammenfassung der ABC-Analyse	35
			8.	Schlussbemerkung: Strategische Positionierung und Qualitätsmanagement als permanente Herausforderung	36
			9.	Anhang	37
				ABC-Analyse	38
				Ausgewählte weiterführende Literatur	44

VORWORT

MARKETING – DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

Marketing in der Steuerberatungskanzlei – noch vor wenigen Jahren hätte ein solcher Buchtitel bei vielen von uns Verwunderung hervorgerufen. Doch die Zeiten haben sich geändert. Inzwischen ist klar: Nicht nur große Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien brauchen Marketing, kleine und mittlere Kanzleien können ebenfalls hiervon profitieren.

Dabei ist Marketing mehr als Werbung, nämlich das Sich-Ausrichten an den Bedürfnissen der Mandanten, um einen möglichst großen Kanzleierfolg zu erzielen. Dies zieht sich durch alle Bereiche des Unternehmens Steuerberatungskanzlei.

Der Nutzen der eigenen Tätigkeit für den Mandanten muss im Mittelpunkt der Überlegungen stehen. Wo dies konsequent betrieben wird, ergeben sich ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten.

Mit der vorliegenden Broschüre möchte der DStV Denkanstöße liefern, wie die eigene Praxis weiterentwickelt werden kann. Dabei wird bewusst auf einen wissenschaftlichen Apparat verzichtet, auch wenn im Anhang einige weiterführende Literaturhinweise gegeben werden. Die schnelle Erfassbarkeit und Umsetzbarkeit stehen im Vordergrund.

In diesem Sinne wünsche ich der vorliegenden Broschüre eine weite Verbreitung und den Lesern, dass sie sich in positiver Weise von ihr inspirieren lassen, konkrete Schritte zu unternehmen, den Erfolg ihrer Kanzlei durch gezieltes Marketing zu unterstützen.

RA/FAStR Prof. Dr. Axel Pestke
Hauptgeschäftsführer des Deutschen
Steuerberaterverbandes e. V., Berlin

→ MARKETING IN DER STEUERBERATUNGSKANZLEI

Denkanstöße zur strategischen Marktausrichtung als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg

1. ALLGEMEINE SITUATION DER STEUERBERATERSCHAFT IN DEUTSCHLAND

Der Steuerberatungsmarkt ist durch einen permanenten Veränderungsprozess geprägt. So hat sich zum Beispiel die Anzahl der zugelassenen Steuerberater in den letzten zwanzig Jahren bei schrumpfender Gesamtbevölkerungszahl nahezu verdoppelt. Anders ausgedrückt bedeutet dies, dass sich das Marktvolumen pro Steuerberater in etwa halbiert hat. Weiter finden solche Veränderungen auf Grund der sich permanent wandelnden Anforderungen des Gesetzgebers, der Finanzverwaltung und der Mandanten statt. Das Wirken des Steuerberaters muss darauf abzielen, eine Praxis zu führen, die im täglichen Wettbewerb bestehen

kann. Dies kann sie jedoch nur, wenn eine solide Beratung, Verlässlichkeit und Vertrauen zwischen Mandat und Berater gegeben sind. Der Berater muss seine Leistungen, sein Wissen und seine Arbeit richtig vermarkten können. Er muss als **Unternehmer** auftreten und darf nicht nur „Verwalter“ seiner ihm vom Mandanten erteilten Aufträge sein. Das heißt, er muss am Markt agieren und für sich und sein Können sowie seine Angebote werben. Alle diese Maßnahmen müssen berufsrechtlich einwandfrei und damit insbesondere wahrheitsgemäß sein. ◀

WERBUNG

Noch ca. bis zum Jahre 2004 wurde das im StBerG verankerte Werbeverbot für den steuerberatenden Beruf sehr strikt interpretiert. Verstieß ein Berater dagegen, musste er mit empfindlichen Konsequenzen rechnen.

Das Werbeverbot ist inzwischen deutlich gelockert worden. Werbung ist also mittlerweile möglich und angesichts der genannten Aspekte dringend anzuraten. Aber wie werbe ich und was möchte ich mit meiner Werbung vermitteln? Werbung ist auch Öffentlichkeitsarbeit für den Berater und damit dient sie der Mandatsgewinnung. Der Berater darf keineswegs etwas versprechen, das er bei einer Auftragserteilung gegenüber dem Mandanten nicht erfüllen kann.

Eine professionelle Mandatsbetreuung muss in jedem Falle gewährleistet werden. Das Ziel des Beraters muss

sein, die Qualität seiner Tätigkeit zu garantieren, seine Leistung genau zu dokumentieren und diese auch zu verkaufen, d. h. dem Mandanten den Wert der erbrachten Leistung zu verdeutlichen. Dazu gehört insbesondere der Einzelnachweis über die Bearbeitungszeiten, der Nachweis darüber, wenn Arbeiten über das übliche Maß erheblich hinausgehen und der Nachweis über die ausgeführte Tätigkeit. Nur so hat er bei Honorarstreitigkeiten in möglichen Gerichtsverfahren eine reelle Chance, seine Gebühren durchzusetzen. Seine Honorarnoten müssen der neuen Steuerberatervergütungsverordnung entsprechen und die Rechnungsstellung sollte den Wert seiner Arbeit, also seiner steuerlichen Beratung, widerspiegeln. ◀

KANZLEIFÜHRUNG

Inhabern von kleinen Praxen (mit 1 bis zu ca. 10 Mitarbeitern) fällt es oft nicht leicht, die Praxen kaufmännisch auszurichten und entsprechend zu führen. Es können enorme Honorarrückstände entstehen, teilweise wegen zeitlich verzögerter Rechnungsstellung für die geleistete Tätigkeit, teilweise aufgrund eines vernachlässigten Mahnwesens.

In eigener Sache sind Steuerberater nicht immer die besten Kaufleute. In der kaufmännischen und perso-

nellen Führung ihrer Kanzleien sind sie oft weniger genau als bei den Tätigkeiten für ihre Mandanten. Eine Kanzlei ist aber immer auch ein Wirtschaftsunternehmen und muss deshalb wie ein solches strukturiert und geführt werden. Das fängt bei einer klaren Aufgabendefinition und -zuordnung an und endet bei einem stringenten Controlling. Für die Umsetzung kann es für den Steuerberater ratsam sein, sich zunächst selbst in diesen Fragen beraten zu lassen. ◀

PERSONAL

Gleiches gilt auch für das Personalmanagement. Hier wird die wichtigste Ressource der Kanzlei zu oft nach Gefühl und nicht nach rationalen Aspekten bewirtschaftet. Während sich jedes Wirtschaftsunternehmen auf diesem Gebiet professioneller Fachkompetenz durch eigene Personalfachleute oder qualifizierte Personalberater bedient, glauben viele Kanzleien, dieses Thema mit eigenen Mitteln bewältigen zu können. Hinzu kommt, dass bei einer Personalsuche die Unterstützung durch außenstehende Personalberater für den Steuerberater und damit für seine Praxis zielführender und deutlich wirtschaftlicher sein wird. Insbesondere im Anfangsstadium der Personalsuche durch einen Berater kann die suchende Kanzlei zunächst noch so lange anonym bleiben, bis die Auswahl der in Frage kommenden Bewerber abgeschlossen ist und der Berater dann im Zuge weiterer Gespräche bei der endgültigen Entscheidung, wer mit seinen Fähigkeiten zu dem Team in der Praxis passt, mitwirkt. Um schließlich entscheiden zu können, muss der Berater vorab selbstverständlich ein exaktes Anforderungsprofil für den gesuchten Mitarbeiter erstellen sowie eine Arbeitsplatzbeschreibung bereithalten.

Viele Praxisinhaber haben mittlerweile Probleme, ihre Praxis an jüngere Kollegen zu übergeben bzw. zu ver-

kaufen. Der oft erhoffte erzielbare Praxiswert, der auch der Altersversorgung des Steuerberaters dienen soll, ist nicht in der geplanten Höhe erzielbar bzw. bei einem gescheiterten Verkauf der Praxis sogar hinfällig.

Auch im Falle der Praxisnachfolge ist der Berater oft auf Praxenvermittler oder Berater angewiesen, die entsprechende Kenntnisse und Verbindungen haben, um einen solchen Schritt erfolgreich abzuschließen. Der Berater oder Vermittler ist aufgrund seiner steten Tätigkeit bei der Suche nach Nachfolgern auch mit den derzeit gültigen Marktkonditionen vertraut und weiß, welcher Betrag für die zu veräußernde Praxis erzielbar ist. Unterstützend können hier insbesondere der betreffende Steuerberaterverband (vgl. <http://www.dstv-praxenboerse.de>) oder die jeweils zuständige Steuerberaterkammer eingeschaltet werden.

Die Zahl der selbständig tätigen Steuerberater in Einzelpraxen wird immer weiter zurückgehen. Es ist ein deutlicher Trend hin zur Sozietät, zur Partnerschaftsgesellschaft und zur GmbH etc. festzustellen.

Den Steuerberater „alten Schlages“ wird es somit immer seltener geben. Der demografische Wandel hat auch einen Wandel bei den Praxisinhabern zur Folge. ◀

INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Die Praxen befinden sich in einem deutlichen Strukturwandel. Wie war Anfang 1990 die EDV-Unterstützung durch die Rechenzentren? Wie wurde zu dieser Zeit noch gebucht? Zwar gab es schon die Datev. Doch was heute von Rechenzentren als Dienstleister abverlangt wird, war vor 20 Jahren noch nicht denkbar bzw. vorstellbar.

An eine Verbuchung der Belege, heute bereits im Einvernehmen mit den Banken vorkontiert und direkt dem Rechenzentrum übermittelt, war noch nicht einmal zu denken.

Die Anforderungen an den Steuerberater werden auch dadurch erheblich beeinflusst, dass die Finanzverwaltung ihn wegen ihres Risikomanagements dazu zwingt, Voranmeldungen, Lohnsteuerbescheinigungen, Steuerklärungen und Jahresabschlüsse elektronisch zu übermitteln. Diesen Herausforderungen muss sich der Berater gemeinsam mit seinem Rechenzentrum stellen. Die Zeit der papierlosen Steuerklärungen etc. liegt nicht mehr in der Zukunft, sondern ist mittlerweile schon Realität. Bereits ab 2014 sind zwingend E-Bilanzen einzureichen. Die von der Finanzverwaltung geforderte Taxonomie ist dafür die Grundlage.

ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Immer mehr Praxen gehen mittlerweile dazu über, sich zertifizieren zu lassen. Mit einem [Qualitätssiegel](#) ausgestattet, ist es ihnen besser möglich, ihre Qualifikation nachzuweisen und sich somit von den mitbewerbenden Steuerberatern abzugrenzen.

Auch die interessante Möglichkeit der Zusatzqualifikation des Steuerberaters als [Fachberater](#), wie für Internationales Steuerrecht, für Sanierung und Insolvenzverwaltung, für Unternehmensnachfolge etc., um nur einige Fachgebiete beispielhaft zu nennen, bietet erhebliche Chancen, sich gegenüber seinen Mandanten klar zu profilieren und ihnen zu zeigen, dass man über ein großes Fachwissen – nicht nur im Steuerrecht – verfügt.

Im Jahre 1990 gab es noch kein i-Phone, kein i-Pad, kein allgemein zugängliches Internet, keine Clouds etc.

Die EDV ist eine deutliche Erleichterung für die tägliche Arbeit. Aber sie ist sowohl Segen als auch Fluch. Sie zwingt zu steten Anpassungen an neue Programme, um mit den Entwicklungen Schritt halten zu können und konkurrenzfähig zu bleiben.

Manche sagen: „Der Steuerberater muss mit der Zeit gehen, sonst geht er mit der Zeit“. Ein in der Einzelpraxis tätiger Berater ist oft bei diesen immensen Herausforderungen nicht mehr in der Lage, diese alleine zu bewältigen. Er muss nicht nur den hohen Anforderungen an den neuesten Stand seiner IT-, Hard- und Software gerecht werden, sondern auch sein steuerliches Fachwissen ständig aktualisieren. Nur dadurch kann der Steuerberater den Marktanforderungen – und im Übrigen auch denen der höchstrichterlichen Rechtsprechung – entsprechen. Auch auf diesem Gebiet gilt es, ein perfektes Zeitmanagement einzuführen, um den genannten Anforderungen gerecht werden zu können.

Das Steuerrecht ist komplizierter geworden. Der Mandant hat den berechtigten Anspruch, dass sein Berater auf dem aktuellen Stand des gültigen Steuerrechts ist. Ist er es nicht, kann er nicht mehr mit den qualifizierten Praxen mithalten und wird den Anschluss verlieren. ◀

Eine technische Revolution ist über die Praxen hinweg gerollt. Sie hat die Arbeit erleichtert, aber auch vieles auf eine Weise so verändert, dass das menschliche Miteinander gelitten hat.

Wird es in der Zukunft nur noch die virtuelle Praxis geben, d. h. werden die Mitarbeiter nur noch am Computer, evtl. nur noch vom Home-Office aus, tätig sein? Wie werden sie künftig im Interesse der Mandanten mit ihnen und untereinander kommunizieren? Ein Home-Office wird nur schwerlich dazu dienen, Mandantenkontakte zu pflegen. Das zu beratende Mandat braucht das direkte Gespräch mit seinem Berater oder dessen Mitarbeitern in der Praxis oder in seinem Unternehmen. ◀

Die Praxen im Jahre 2020 beispielsweise werden weiterem Wandel unterliegen und nicht mehr mit den heutigen Praxen und schon gar nicht mit den Praxen der neunziger Jahre vergleichbar sein. Die Entwicklung der elektronischen Welt wird rasant weiter gehen.

Gefragt sein werden jedoch immer Berater, die es verstehen, ihre Mandanten durch Fachwissen, durch Vertrauen und Anpassung an die jeweiligen Gegebenheiten und Herausforderungen von ihrem Können zu überzeugen. Der Mandant weiß dies zu schätzen,

obwohl seine Bindung an den Steuerberater nicht mehr so gefestigt ist wie früher. Der Mandant ist heute schneller geneigt, die Zusammenarbeit mit dem derzeitigen Steuerberater zu beenden, wenn der Berater nicht mehr „auf der Höhe der Zeit“ ist und der Mandant sich bei einem profilierteren Berater besser aufgehoben fühlt.

Auch die Honorarfrage rückt immer mehr in den Mittelpunkt der Entscheidung. Ein Honorar, das dem Mandat nicht ordentlich und verständlich kommuniziert wird, kann schnell zu einem Mandatswechsel führen. ◀

FORTBILDUNG

Die im StBerG vorgeschriebene Pflichtfortbildung für Steuerberater wird meist durch Seminare/Fortbildungsangebote der Steuerberaterverbände bzw. deren Akademien oder von gewerblich tätigen Anbietern durchgeführt.

Hier tragen die Verbände/Akademien eine große Verantwortung, sie müssen qualifizierte Referenten einsetzen und aktuelle, für die tägliche Praxis des Steuerberaters unumgängliche und beruflich wichtige Themen anbieten, um somit die vorgeschriebene Pflichtfortbildung auf qualitativ hohem Niveau anbieten zu können.

Die Verbände sind im Gegensatz zu den Kammern ein freiwilliger Zusammenschluss von Steuerberatern. Die Verbände setzen sich für den Berater besonders ein, da sie in ihren Aussagen ungebundener und politisch freier agieren können, denn sie sind keine öffentlich-rechtliche Einrichtung.

Steuerberater können nicht mit einmal erworbenem Wissen auf Dauer bestehen. Sie müssen immer up to date sein. Sie müssen stets neu lernen und ihr Wissen den gegebenen Anforderungen anpassen, um korrekt zu beraten und somit sich und das Mandat vor Haftungsfällen zu bewahren. ◀

ZUSAMMENFASSUNG

Die moderne Steuerberaterkanzlei ist einem Unternehmen gleich organisiert und wird entsprechend geführt.

Strategisches Marketing ist ein notwendiges Element zur Marktpositionierung.

Die Entwicklung der EDV und der elektronischen Geräte wird weiter voran schreiten. Diese Veränderungen sind nicht aufzuhalten und somit bietet die optimale Nutzung der digitalen Möglichkeiten große Marktchancen.

Alleinstellungsmerkmale der Kanzlei sind unabdingbare Voraussetzungen für den Erfolg.

Fortbildung aller Mitarbeiter ist ein permanenter Prozess.

Der Steuerberater wird im Jahr 2020 ein anderer sein als heute, aber er wird noch immer für seine Mandanten, für Recht und Gesetz und für den wirtschaftlichen Erfolg seiner Auftraggeber eintreten. Dies ist seine originäre Aufgabe und seine Chance als Unternehmer. ◀

2. STRATEGISCHE AUSRICHTUNG ALS NOTWENDIGE VORAUSSETZUNG FÜR EIN WIRTSCHAFTLICHES MARKETINGKONZEPT.

Die Grundlage für eine strategische Ausrichtung ist im Regelfall eine **Marktstudie**, mit der Marktlücken, Stärken-Schwächen-Profile der Mitbewerber, Images, Potenziale aber auch Risiken etc. untersucht werden. Auf dieser Basis können dann die Eckpunkte einer **Strategie** für das Unternehmen zusammengestellt werden. Die strategische Ausrichtung legt die grundlegenden Ziele eines Unternehmens innerhalb eines Zeitrahmens von circa fünf Jahren fest.

Damit ergeben sich zwei Fragen. Erstens: „Ist die Steuerberaterkanzlei ein Unternehmen“ und zweitens „Was bedeutet Marketing?“. Die erste Frage dürfte durch die tatsächliche Marktentwicklung bereits mit „Ja“ beantwortet sein. Unternehmen sind spezielle Betriebstypen in marktwirtschaftlichen Systemen, die als in sich funktionierende Einheiten ihrer strategischen Ausrichtung entsprechend mit Gewinnorientierung nachhaltig am Markt bestehen. Ohne betriebswirtschaftliche Ausrichtung fehlt jeder Kanzlei die Existenzgrundlage sowohl für die Betreiber als auch für die betreffenden Mitarbeiter. Der besondere Status als Steuerberater ändert an dieser Situation nichts.

Dies führt dann zur Frage des „Marketings“: Leider ist der Begriff Marketing durch vielfachen Gebrauch nicht nur sehr unterschiedlich besetzt, sondern auch durch falsche Ableitungen in der Vergangenheit in Misskredit geraten.

Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkweise dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen.“ (aus Gabler Wirtschaftslexikon).

Die strategische Ausrichtung einer Kanzlei und ein durchdachtes **Marketingkonzept** können jedoch nicht isoliert voneinander gesehen werden, was in der Praxis leider immer wieder anzutreffen ist. Marketing setzt vielmehr eine klare strategische Ausrichtung voraus, um gezielt und ohne große Streuverluste umgesetzt werden zu können. Die wichtigsten Eckpunkte einer strategischen Ausrichtung sind die Alleinstellungsmerkmale einer Kanzlei, ihr Wertekanon sowie die Benennung einer Kernzielgruppe und die Festlegung auf einen Zielmarkt. Die Klärung all dieser Aspekte ist Voraussetzung für sämtliche später umzusetzenden operativen Marketingmaßnahmen. ◀

2.1. DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN ZIELE DER KANZLEI FÜR DIE ZUKUNFT

Zunächst unabhängig von der Außendarstellung, aber dennoch eng damit verbunden, ist die Festlegung von wirtschaftlichen Zielen.

Ausgehend von der Ist-Situation des Unternehmens sollten in Bezug auf Umsatz, Ertrag, Kostenstruktur, Raumsituation, IT-Einsatz, Mitarbeiterentwicklung etc. klare Vorstellungen zumindest für die nächsten fünf Jahre bestehen. Die jährlich notwendige Überprüfung und gegebenenfalls erforderliche Anpassung der Planung an die tatsächlichen Gegebenheiten ist selbst-

verständlich umso leichter, je klarer die Kanzleistrategie einmal definiert ist.

Eine wertvolle Hilfestellung in diesem Zusammenhang bietet der DStV-Praxenvergleich (<http://www.dstv.de/praxenvergleich>), eine jährliche Umfrage des Deutschen Steuerberaterverbandes unter den Berufsjüngeren. Sie bietet den teilnehmenden Kanzleien im Rahmen eines Benchmarks Antworten etwa auf die Frage, wie die Kanzlei im Verhältnis zu gleichgroßen Wettbewerbern und Kanzleien mit ähnlicher Mandan-

tenstruktur aufgestellt ist, wie es um die Zukunftschancen steht und wo Verbesserungspotenziale bestehen. Die Kanzleien erhalten damit aussagekräftige und aktuelle Daten über die eigene Position und die ihrer Mitbewerber am Markt. Sie können die Höhe ihrer Personalkosten oder ihr Umsatz-Kosten-Verhältnis im regionalen und überregionalen Vergleich ermitteln oder auch den Bedarf bei der Mitarbeiterschulung oder ob eine Leistung in ihrem Portfolio unterrepräsentiert ist.

Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung ist ein wesentlicher Teil des Marktauftritts. Will die Kanzlei regional oder überregional aktiv sein? Tritt sie alleine oder im Verbund mit anderen Kanzleien auf? Soll die Präsentation auch gleichzeitig indirekte Ziele wie Personalbeschaffung oder Bekanntheit durch kulturelles Engagement verfolgen? All dies sind Fragen, die für die materielle Ausrichtung von großer Bedeutung sind. ◀

2.2. ALLEINSTELLUNGSMERKMALE ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Als „Alleinstellungsmerkmale“ (engl. unique selling proposition, USP) werden herausragende Leistungsmerkmale bezeichnet, mit denen sich ein Angebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. Die Alleinstellungsmerkmale sollten zielgruppenorientiert und quantitativ wie auch qualitativ wirtschaftlich definierbar sein.

- ▶ Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Unabhängigkeit, Bodenständigkeit
- ▶ besondere Atmosphäre in der Kanzlei
- ▶ zielgruppenorientierte Personalauswahl
- ▶ Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Termintreue, Verschwiegenheit
- ▶ Marktpräsenz, erlebbare Aktualität des Wissens

Verdrängungswettbewerbe zeichnen sich dadurch aus, dass den Kunden eine große Anzahl von Anbietern gegenübersteht, die alle mit im Grunde vergleichbaren Produkten am Marktgeschehen teilnehmen. Hier gilt es, dem Kunden deutlich zu machen, warum er die Leistungen einer bestimmten Kanzlei in Anspruch nehmen soll. Da theoretisch alle Steuerberater über die gleichen fachlichen Voraussetzungen verfügen sollten und die Abrechnung regelmäßig nach festgesetzten Vergütungsordnungen erfolgt, fallen diese Kategorien als Abgrenzungskriterien weg. Wenn normalerweise der Preis bzw. das besondere Preis-Leistungsverhältnis ein ausschlaggebender Punkt für die Kundenentscheidung ist, müssen andere Faktoren als besondere Merkmale identifiziert werden.

Die besondere Herausforderung für jede Kanzlei besteht nun darin, die Gesamtheit aller Alleinstellungsmerkmale nicht nur herauszufinden, sondern auch so zu priorisieren, dass einige wenige tatsächlich überdurchschnittliche Eigenschaften und Fakten ermittelt werden, die dann auch Eingang in die Vermarktung finden können.

Gerade im Dienstleistungsbereich, wo das Produkt des Anbieters im Regelfall nicht sinnlich wahrnehmbar ist, spielen die sogenannten „weichen Merkmale“ bei der Abgrenzung eine wichtige Rolle. Dies sind z. B.:

Werbung arbeitet mit plakativen Botschaften sowie gestalterischen Mitteln, um die Kunden möglichst schnell, unmittelbar und vor allen Dingen nachhaltig zu beeinflussen. Dabei kommt es nicht auf die Vermittlung von Detailinformationen an, sondern darauf, wie die Botschaften, die man senden will, gestaltet sind. Manchmal können Farben, Bilder bzw. Fotos oder auch Logos wichtiger sein als ausführliche Erläuterungen. Der Kunde will sich schnell „wohl fühlen“ und den Eindruck gewinnen, dass ihm die spezielle Kanzlei einen besonderen Nutzen verschaffen kann. ◀

- ▶ besondere Erfahrungswerte in der Arbeit mit einer bestimmten Zielgruppe

2.3. DIE BEDEUTUNG VON PERSÖNLICHKEITSPROFILIEN DER EINZELNEN BERUFSTRÄGER EINER KANZLEI ALS ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Neben den besonderen Persönlichkeitsmerkmalen des Kanzleipersonals sind die individuellen Eigenschaften der Berufsträger für die Vermarktung und den Erfolg des Unternehmens von ausschlaggebender Bedeutung. Auch untereinander sollte das Führungsteam um die wechselseitigen Präferenzen und Fähigkeiten wissen, um sie optimal im Sinne der Kanzlei einsetzen können. Es ist sinnvoll, dass der rhetorisch Begabte die verbalen Präsentationen der Kanzlei übernimmt und der gerne und gut wissenschaftlich arbeitende Kollege sich mit besonders diffizilen Einzelfragen auseinandersetzt. Jeder sollte für das Unternehmen das tun dürfen, was er gerne tut. Da nicht jeder in der Lage ist, dies richtig einzuschätzen, bedarf es hier sinnvollerweise einer externen Unterstützung, um durch Gespräche und/oder Testverfahren die **individuellen Präferenzen und Stärken** zu erkennen und – was ebenso wichtig ist – zu priorisieren.

Am Markt stehen eine Reihe von mehr oder weniger seriösen Persönlichkeitstests zur Verfügung, die alle mit dem Fragezeichen des wissenschaftlichen Nachweises zu versehen sind. Trotzdem gibt es einige Punkte, die deutlich machen, dass Menschen für die unterschiedlichen Tätigkeiten im Dienstleistungsberuf auf verschiedene Art und Weise geeignet sind.

Der eher Extrovertierte, der gern auf andere Menschen zugeht, wird im vertrieblichen Aufgabenbereich gegenüber dem introvertierten Kollegen sicherlich im Vorteil sein und eine auf den Markt gerichtete Tätigkeit wird ihm möglicherweise mehr Spaß machen als vielstündige Schreibtischarbeit.

Ebenso leicht einsichtig ist die unterschiedliche Art der Wahrnehmung: Wenn zwei Menschen durch den Wald gehen oder eine Ausstellung besuchen, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass beide nicht das Gleiche sehen und im Gedächtnis abspeichern. Während der eine von der Schönheit des Waldes schwärmt,

kann sich der andere an dem Wuchs eines einzelnen Baumes besonders erfreuen. Ähnliches gilt für die beiden Ausstellungbesucher. Den einen fasziniert die Maltechnik eines einzelnen Künstlers, während sein Kollege von dem Arrangement der Bilder im Museum begeistert ist. Nicht ohne Zufall gilt in der Rechtswissenschaft der Zeugenbeweis als nicht besonders zuverlässig.

Im allgemeinen Sprachgebrauch werden häufig die Begriffe „Kopf- und Bauchmensch“ benutzt – ein Zeichen für eine verbreitete Typologisierung von Menschen. Jeder hat schon in der Schule oder im Beruf Situationen erlebt, in denen die einen spontan das Wort ergreifen und ihre Gedanken erst während der Rede sortieren und andere erst einmal still die Diskussion verfolgen, um dann nach einiger Zeit der gedanklichen Analyse ihre Meinung zu sagen. Beide Eigenschaften können in bestimmten Situationen von besonderem Nutzen sein und sind in keiner Weise positiv oder negativ zu bewerten.

Eine weitere Präferenzkategorie ist die Eigenschaft, schnell und situativ entscheiden zu können oder lieber erst einmal in Ruhe die Angelegenheit zu durchdenken und die berühmte „Nacht darüber zu schlafen“. Auch hier gilt die Wertfreiheit einer jeden Eigenschaft. Wichtig ist nur zu wissen, wer in der Kanzlei mit welchen Fähigkeiten und Eigenschaften zur Verfügung steht. Im Übrigen fördert dieses gegenseitige Wissen auch auf besondere Weise die Toleranzbereitschaft im Verhalten untereinander, da man sich darauf einstellen kann, wie der andere sich möglicherweise verhalten wird.

Aus der Summe der einzelnen Persönlichkeitspräferenzen lässt sich schließlich ein entsprechendes Profil der gesamten Kanzlei abbilden und als Alleinstellungsmerkmal vermarkten. ◀

2.4. FACHLICHE ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Vielfach stehen in der Vermarktung die besonderen Fachkompetenzen der Berufsträger in einer Kanzlei im Vordergrund der werblichen Aussagen. Sowohl in den Aussagen der Auftritte im Internet als auch in den Kanzleibroschüren bzw. Flyern werden fachliche Spezialisierungen hervorgehoben, die natürlich im Vergleich zu anderen Kanzleien eine Hervorhebung sein sollen. Dies mag bei einem Vergleich unter Fachleuten hilfreich und sinnvoll sein. Die entscheidende Frage ist jedoch, welche Botschaften den potentiellen Neukunden erreichen und ob er in der Lage ist, den Wahrheitsgehalt der getroffenen Aussagen zu überprüfen. Im Allgemeinen dürfte der gewöhnliche Mandant als Laie nicht befähigt sein, fachliche Werbeaussagen zu beurteilen. Er geht davon aus, dass alle Steuerberater fachlich gleichwertigen Rat erteilen.

Es soll hier jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass fachliche Alleinstellungsmerkmale keinen Werbewert haben. Im Gegenteil: Es ist wichtig zu erkennen, dass die fachlichen Alleinstellungsmerkmale neben den „weichen Faktoren“ ebenfalls von erheblicher Bedeutung sind. Im Innenverhältnis einer Kanzlei ist es von großer Bedeutung festzulegen, welcher Mitarbeiter für welches Fachgebiet als Spezialist eingesetzt werden kann.

Im Außenverhältnis bietet die Qualifikation zum **Fachberater** eine herausragende Möglichkeit, besondere Fachkompetenzen nachzuweisen.

Weiterhin ist es für regionale Kanzleien, die sich beispielsweise dem gewerblichen Mittelstand verschrieben haben, von großer Bedeutung, dass sie alle für diese Zielgruppe relevanten Fachgebiete alleine oder in Kooperation mit anderen Kanzleien abdecken können. Gerade die mittelständischen Kanzleien können hier einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den großen „Tax-firms“ generieren. In den Großkanzleien erwartet der Kunde eine fachliche Spezialkompetenz für jede Detailfrage. Dies kann im Regelfall keine kleinere Kanzlei bieten. Aber durch **Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe**, gegebenenfalls verbunden mit regional kooperierenden, sich fachlich ergänzenden Kanzleien, kann die gleiche Fachkompetenz erzielt werden. Hinzu kommt das Argument der persönlichen und räumli-

chen Nähe. Hier ist die Kombination der individuellen Alleinstellungsmerkmale mit den besonderen fachlichen Ausprägungen von entscheidender Bedeutung.

Als Fachberater kann man durch Zusatzwissen die Beratung auf einem ganz bestimmten Fach- und Tätigkeitsgebiet anbieten und sich dadurch in der Außenwirkung von der Vielzahl der Steuerberater/-kanzleien hervorheben. Zugleich eröffnet sich die Möglichkeit, beispielsweise von Berufskollegen für die Beratung von speziellen Themen hinzugezogen zu werden.

Tätigkeitsfelder für eine Spezialisierung bieten sich beispielsweise im Bereich des internationalen Steuerrechts oder der Sanierungsberatung. Auch der Bedarf an qualifizierter Nachfolgeberatung wird in den nächsten Jahren weiter zunehmen, dies insbesondere angesichts der großen Zahl von Unternehmen, in denen die Geschäftsinhaber aus Altersgründen ausscheiden werden.

Der Titel „Steuerberater“ bringt aufgrund der hohen fachlichen Ausbildung schon einen gewissen Qualitätsanspruch mit sich. Eine Möglichkeit, diese Qualität für Außenstehende – also potentielle Mandanten – zusätzlich sichtbar zu machen, ist der Erwerb eines **Qualitätssiegels**. Die Zertifizierung der Arbeitsabläufe innerhalb der Steuerberatungskanzlei eröffnet nicht nur Vorteile durch Straffung der Arbeitsläufe innerhalb der Kanzlei und somit ein verbessertes Zeitmanagement, sondern dokumentiert zudem nach außen hin, dass in dem zertifizierten Unternehmen durch Maßnahmen sichergestellt wird, dass die Beratung nach im Voraus definierten Arbeitsabläufen und durch Einsatz von Checklisten einer kontinuierlichen Überprüfung auf Vollständigkeit und Plausibilität unterliegt. Und dies gilt unabhängig davon, welcher Mitarbeiter in der Kanzlei mit der Bearbeitung des Auftrages betraut ist.

Zwar bezieht sich die Zertifizierung unmittelbar nur auf die Arbeitsabläufe in der Steuerkanzlei, doch bringt diese in der Außendarstellung einen deutlichen Abgrenzungsvorteil mit sich, da die Anzahl der zertifizierten Kanzleien noch relativ gering ist und das Siegel darüber hinaus zu Werbezwecken genutzt werden darf.

2.4.1. Fachberater der Steuerberaterkammern

Mit der Einführung von [Fachberaterbezeichnungen für den Bereich der Vorbehaltsaufgaben \(§ 33 StBerG\)](#), also [das Steuerrecht](#), eröffnet die Bundessteuerberaterkammer Steuerberatern die Möglichkeit, sich mit einem amtlich (durch die Steuerberaterkammern) verliehenen Titel hervorzuheben. Dieser Titel gewährleistet, dass der Steuerberater, der ihn führt, nachgewiesene überdurchschnittliche Kenntnisse (theoretischer und praktischer Art) in diesem Fachgebiet besitzt. Da diese Bezeichnung neben der Berufsbezeichnung „Steuerberater/in“ geführt wird, kann diese fachlichen Alleinstellungsmerkmale auch nach außen hin deutlich gemacht werden. Verbraucher können aufgrund der hohen fachlichen Anforderungen an den Titel „Steuerberater/in“ darauf vertrauen, dass Fachberater ebenfalls einem hohen Qualitätsstandard unterliegen.

Den rechtlichen Rahmen für den Erwerb einer Fachberaterbezeichnung im Steuerrecht bildet die Fachberaterordnung der Bundessteuerberaterkammer (BStBK), die in § 29 der Berufsordnung enthalten ist. Die neu gefasste Berufsordnung ist zum 1. Januar 2011 in Kraft getreten. Die Fachberaterordnung regelt auf der Grundlage des § 86 Abs. 4 Nr. 11 StBerG die Voraussetzungen für die Verleihung des Fachberatertitels sowie das Verfahren für Verleihung, Rücknahme oder Widerruf der Fachberaterbezeichnung. Ebenfalls regelt sie, welche Fachberaterbezeichnungen zugelassen werden können. Die Fachberaterordnung ist aktuell gültig in der Fassung vom 28. März 2007 (DStR 2007, S. 1274), zuletzt geändert durch Beschluss der Satzungsversammlung vom 8. September 2010 (DStR 2010, S. 2663).

Zugelassene Fachberaterbezeichnungen, die zusammen mit der Berufsbezeichnung „Steuerberater/in“ oder „Steuerbevollmächtigte/r“ geführt werden dürfen, können für folgende Spezialisierungen erworben werden:

- ▶ [Fachberater/in für Internationales Steuerrecht](#)
- ▶ [Fachberater/in für Zölle und Verbrauchssteuern](#)

Um einen entsprechenden Titel zu erlangen, muss der Steuerberater mindestens drei Jahre als Steuerberater/in oder als Steuerbevollmächtigte/r bestellt sein und besondere theoretische Kenntnisse und praktische Erfahrungen in dem Fachgebiet vorweisen können.

Der Erwerb der theoretischen Fachkenntnisse setzt die Teilnahme an entsprechenden (auf die Fachberaterbezeichnung vorbereitenden beraterspezifischen) Lehrgängen von mindestens 120 Zeitstunden voraus. Diese Fachberaterlehrgänge müssen von der zuständigen Steuerberaterkammer zertifiziert sein. Ein auf der Internetseite der Bundessteuerberaterkammer genannter Anbieter, der solche zertifizierten Lehrgänge für beide Fachtitel anbietet, ist bspw. das Deutsche wissenschaftliche Institut der Steuerberater e. V. (DWS-Institut). Weitere Anbieter sind über entsprechende Stichworteingaben über Internetsuche auffindbar. Anlage 1 der Fachberaterordnung gibt die nachzuweisenden besonderen Kenntnisse im Internationalen Steuerrecht und Anlage 2 im Bereich der Zölle und Verbrauchsteuern vor. Dieses zu vermittelnde theoretische Fachwissen sollte somit Grundlage eines jeden zertifizierten Anbieters sein. Das besondere theoretische Wissen muss in drei schriftlichen Klausuren (mit jeweils mindestens vier Zeitstunden) erfolgreich nachgewiesen werden.

Außerhalb eines Lehrgangs erworbene besondere theoretische Kenntnisse müssen mit dem in dem jeweiligen Fachlehrgang zu vermittelnden Fachwissen vergleichbar sein. Wurden die Kenntnisse durch eine Tätigkeit als Dozent erlangt, muss diese Dozententätigkeit auf die Aus- und Fortbildung von Steuerberatern gerichtet gewesen sein.

Die praktischen Erfahrungen innerhalb der letzten drei Jahre vor der Antragstellung sind durch mindestens 30 Fälle in dem jeweiligen Fachgebiet zu belegen. Diese muss der Antragsteller persönlich und eigenverantwortlich bearbeitet haben. Eine Verlängerung des Zeitraums ist ggf. möglich. Auch können die einzelnen Fälle (aufgrund Bedeutung, Umfang oder Schwierigkeit) zu einer niedrigeren oder höheren Gewichtung führen. Diese besonderen theoretischen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen sind der zuständigen Steuerberaterkammer durch geeignete Unterlagen (Zeugnisse, Bescheinigungen oder andere geeignete Unterlagen sowie Falllisten mit Gegenstand, Zeitraum, Art und Umfang der Tätigkeit sowie Stand der Beratungstätigkeit) und ggf. in einem Fachgespräch nachzuweisen.

Nach Erhalt des Fachtitels ist der Steuerberater verpflichtet, sich jährlich (mit mindestens 10 Zeitstunden) fortzubilden oder in dem jeweiligen Fachgebiet zu veröffentli-

chen oder zu unterrichten. Der Nachweis der Fortbildung ist der zuständigen Steuerberaterkammer bis zum 31. März des Folgejahres unaufgefordert nachzuweisen, sonst kann der Fachtitel von ihr widerrufen werden.

2.4.2. Fachberater des Deutschen Steuerberaterverbandes e. V. (DStV)

Die Betreuung eines Mandates fordert weit mehr als die klassischen Tätigkeitsgebiete Lohn- und Finanzbuchhaltung, Jahresabschlusserstellung und Steuerdeklaration. Mit zusätzlichem Spezialwissen beispielsweise in den Bereichen Sanierung, Unternehmensnachfolge oder Testamentsvollstreckung kann sich der Steuerberater im Wettbewerb abgrenzen, seinen Mandanten breit gefächerte Dienstleistungen anbieten und sich mit einem klaren Profil am Markt positionieren. Aber auch die Bereiche Controlling, Vermögens- und Finanzplanung oder Mediation gehören zu den Tätigkeitsfeldern, in denen sich eine Zusatzqualifikation schnell bezahlt machen kann.

Der Deutsche Steuerberaterverband (DStV) bietet [Fachberaterbezeichnungen für den Bereich der vereinbarten Tätigkeiten \(§ 57 Abs. 3 StBerG\)](#), also Sachgebiete, die insbesondere betriebswirtschaftliche Kenntnisse erfordern, an:

- ▶ [Fachberater/-in für Unternehmensnachfolge \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Sanierung und Insolvenzverwaltung \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Testamentsvollstreckung und Nachlassverwaltung \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Vermögens- und Finanzplanung \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Controlling und Finanzwirtschaft \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Mediation \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für internationale Rechnungslegung \(DStV e. V.\)](#)
- ▶ [Fachberater/-in für Rating \(DStV e. V.\)](#)

Berufsrechtlich dürfen diese Fachberaterbezeichnungen des DStV zwar nicht neben der Berufsbezeichnung und dem Namen des Steuerberaters geführt werden, sie dürfen aber geführt werden, wenn sie davon [räumlich deutlich abgesetzt](#) werden. So kann

die vom DStV verliehene Fachberaterbezeichnung in Geschäftspapieren in der Seitenleiste oder in der Fußleiste genannt werden. Außenstehende können die Fachberaterbezeichnung dadurch unterscheiden, dass die vom DStV verliehene Fachberaterbezeichnung den Klammerzusatz „DStV e. V.“ trägt.

Der DStV hat in seinen Richtlinien zur Anerkennung von „Fachberatern DStV e. V.“ vom 5. Dezember 2006 die Voraussetzungen geregelt, unter denen eine Fachberaterbezeichnung verliehen werden darf. Danach muss der Antrag auf Anerkennung als Fachberater (DStV e. V.) den Nachweis enthalten, dass der Antragsteller über besondere theoretische und praktische Erfahrungen im jeweiligen Fachgebiet verfügt.

Die theoretischen Kenntnisse sind durch die Teilnahme an einem entsprechenden Fachlehrgang mit mindestens 120 Zeitstunden in allen relevanten Bereichen des Fachgebietes nachzuweisen. Entsprechende Lehrgänge werden u.a. vom Deutschen Steuerberaterinstitut e.V., dem Fachinstitut des DStV, angeboten. Die zu vermittelnden Kenntnisse sind in Anlage 1 bis 8 der Richtlinien des Deutschen Steuerberaterverbandes zur Anerkennung von „Fachberatern (DStV e. V.)“ enthalten. Die erfolgreiche Teilnahme setzt das Bestehen von zwei schriftlichen Klausurarbeiten von mindestens 270 Minuten voraus.

Die praktischen Erfahrungen müssen vom Antragsteller, der eine Person nach § 3 StBerG sein muss, in der Weise nachgewiesen werden, dass dieser vor Antragstellung mindestens drei Jahre lang ununterbrochen in dieser Eigenschaft tätig war und zwei Fälle persönlich in dem jeweiligen Fachgebiet bearbeitet hat oder bei kürzerer Tätigkeit fünf Fälle nachweist, die er persönlich in dem jeweiligen Fachgebiet bearbeitet hat. Die Fälle müssen innerhalb der letzten drei Jahre vor Antragstellung bearbeitet worden sein. Als Nachweis ist dem Antrag unter anderem eine Fallliste beizufügen, in der in anonymisierter Form Mandant, Gegenstand sowie Art und Umfang der Tätigkeit angegeben werden.

Ein Fachgespräch mit dem vom Vorstand des DStV berufenen Fachausschuss schließt das Verfahren zur Anerkennung als Fachberater/-in (DStV e. V.) ggf. ab. Es können höchstens zwei Fachberaterbezeichnungen des DStV derselben Person verliehen werden. Diese

werden in einem öffentlichen „Register der Fachberater (DStV e. V.)“ im Internet geführt.

Nach der Anerkennung als Fachberater (DStV e.V.) besteht die Verpflichtung, sich kalenderjährlich mindestens 10 Zeitstunden im jeweiligen Fachgebiet fortzubilden und bis zum 31. März des darauffolgenden Jahres dem DStV unaufgefordert eine Kopie des entsprechenden Teilnahmenachweises zuzusenden. Erfolgt dies nicht, ist das Erlöschen der Fachberaterbezeichnung die Folge. Ab diesem Zeitpunkt dürfen die Fachberaterbezeichnung und die darauf bezogenen Hinweise (wie Logos) nicht mehr genutzt werden. Geeignete Fortbildungen werden z. B. vom Deutschen Steuerberaterinstitut e. V. (DStI) angeboten. Auch andere Anbieter sind am Markt diesbezüglich tätig. Auch wenn die Anerkennung zum Fachberater nicht unmittelbar nach Abschluss des Lehrgangs beantragt wird, sind die Absolventen zur jährlichen Fortbildung in ihrem Fachgebiet verpflichtet.

Antrags- und Lehrgangsgebühren sowie die jährlichen Fortbildungs-Pflichtveranstaltungen ergeben zusammen einen nicht unwesentlichen finanziellen Kostenfaktor beim Erwerb einer Fachberaterbezeichnung. Es sind aber Kosten, die sich durch eine weitergehende Beratung für den Mandanten leicht wieder ausgleichen lassen, wenn diese die speziellen Kenntnisse verstärkt nachfragen. Daher ist bei der Entscheidung für die Spezialisierung in einem Fachgebiet eine Analyse des bestehenden Mandantenstammes unerlässlich. Daneben können auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder und die Akquise neuer Mandate im Fokus stehen. So vielfältig die Beweggründe für die Qualifikation zum Fachberater auch jeweils sein mögen: Befragt nach ihren Erfahrungen, geben fast alle anerkannten Fachberater (DStV e.V.) an, dass die Entscheidung, diese Zusatzqualifikation zu erwerben, richtig war und sich positiv auf ihre berufliche Tätigkeit ausgewirkt hat.

Wer sich über die Lehrgangstermine, Veranstaltungsorte und Lehrgangsgebühren informieren möchte, dem sei empfohlen, die entsprechenden Seiten in der Rubrik Fachberater auf der Homepage des DStV unter www.dstv.de/fuer-die-praxis/fachberater zu konsultieren. Neben Informationen zu den aktuellen Lehrgängen finden sich dort auch Antworten auf häufig gestellte Fragen zum Fachberaterkonzept des DStV und zum Anerkennungsverfahren.

2.4.3. Listung als Gründercoach bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

Zwar gehört die betriebswirtschaftliche Beratung nicht zu den Vorbehaltsaufgaben eines Steuerberaters, sie stellt aber zukünftig ein noch weiter zu erschließendes Tätigkeitsfeld für den Steuerberater dar.

Eine Möglichkeit, diese Dienstleistungen verstärkt anzubieten, bietet das Programm „Gründercoaching Deutschland“ der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Hierzu gelistete Berater können von Unternehmen verstärkt für Beratungen beansprucht werden, da die Beraterkosten des Unternehmers teilweise von der KfW bezuschusst werden.

Unternehmer können grundsätzlich frei entscheiden, mit welchem Berater sie zusammenarbeiten möchten. Es können jedoch nur solche Kosten für Berater bezuschusst werden, die Berater betreffen, die in der KfW-Beraterbörse (www.kfw-beraterboerse.de) für das Gründercoaching Deutschland gelistet und als Gründercoach zugelassen sind.

Die Beantragung eines Beraterprofils in der Beraterbörse der KfW setzt einen vollständig ausgefüllten Datensatz, eine mindestens 3-jährige Berufserfahrung als Unternehmensberater (überwiegend entgeltliche betriebswirtschaftliche Beratung) und mindestens zwei Referenzangaben voraus. Diese Referenzen dürfen im Zeitpunkt der Antragstellung nicht länger als 12 Monate zurückliegen.

2.4.4. Beratungsförderung durch das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA)

Das BAFA betreut im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) die Förderung unternehmerischen Wissens für kleine und mittlere Unternehmen sowie Freie Berufe durch Unternehmensberatungen. Die Unternehmen müssen seit mindestens einem Jahr am Markt tätig sein und können einen Zuschuss für die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen erhalten.

Die Aufnahme als Berater ist für den Steuerberater an keine weiteren Voraussetzungen geknüpft, so dass die Hürde zur Listung relativ gering ist. Durch die Listung macht er aber erst nach außen hin deutlich, dass er über dieses Fachwissen verfügt.

Den beiden berufsständischen Organisationen Bundessteuerberaterkammer und Deutscher Steuerberaterverband ist es in diesem Zusammenhang wichtig, dass die betriebswirtschaftliche Beratung als Bestandteil des Leistungsportfolios von Steuerberatern insbesondere auch bei mittelständischen Unternehmen wahrgenommen wird. Hierzu engagieren sich BStBK und DStV im Rahmen einer Kooperation mit der Offensive Mittelstand, einem Partnernetzwerk, das aus der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) angestoßenen Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hervorgegangen ist. Ziel des Projektes ist es, betriebswirtschaftliche Instrumentarien wie den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ für die Berufsangehörigen fachlich weiterzuentwickeln, um sie für die Beratungspraxis nutzbar zu machen.

2.4.5. Zertifizierung der Kanzlei

Durch Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist eine Kanzlei in der Lage, dem Mandanten eine gleichbleibende hohe Qualität der Beratungsleistungen zu gewährleisten. Über Standardisierung von Arbeitsabläufen wird eine zügige Bearbeitung erreicht und dokumentiert. Somit können Fehler vermieden und Arbeitsschritte leichter überprüft werden.

Zwar stellt ein Qualitätsmanagementsystem keine Garantie für eine fehlerfreie fachliche Beratung dar. Es bietet aber einen Rahmen, um Fehler zu vermeiden und so eine gleichbleibend qualitativ hochwertige Beratung anbieten zu können. Auch über eine hohe Qualität der angebotenen Leistung erfolgt eine Abgrenzung zu Mitbewerbern.

Möglichkeiten zur Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen gibt es z.B. über den Deutschen Steuerberaterverband (DStV-Qualitätssiegel).

Die Grundlagen des DStV-Qualitätssiegels sind die von der Bundessteuerberaterkammer beschlossene und vom DStV begleitete „Verlautbarung zu Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis“, die Forderungen der international anerkannten Norm DIN EN ISO 9001:2008 sowie das von der BStBK, dem DStV und der DATEV gemeinsam herausgegebene Handbuch zur Qualitätssicherung (DStV-QS). Dieses Siegel ist besonders auf den Berufsstand der Steuerberater ausgerichtet, da die Anforderungen an die gesetzlichen,

berufsrechtlichen und mandatspezifischen Besonderheiten berücksichtigt werden.

Das DStV-Qualitätssiegel ermöglicht es, mit vertretbarem organisatorischen Aufwand und überschaubaren Kosten einen Nachweis darüber zu erbringen, dass die Steuerberaterkanzlei einem bundesweit einheitlichen hohen Qualitätsstandard genügt. Gleichzeitig gibt die Vorbereitung auf das DStV-Qualitätssiegel der Kanzlei die Gelegenheit, Verbesserungspotentiale zu erkennen und Abläufe zu optimieren.

Dabei sind Vorbereitungsschritte nötig, die einen längeren zeitlichen Rahmen und Personalaufwand erfordern, um die Optimierung und Dokumentation der Arbeitsabläufe sowie deren Verbesserung zu erarbeiten und in der Kanzlei umzusetzen. Hilfestellung auf dem Weg zur Zertifizierung erhalten interessierte Kanzleien in speziellen Workshops, die von den DStV-Mitgliedsverbänden angeboten werden. Dort werden in einem ersten Schritt die Anforderungen des DStV-Qualitätssiegels erläutert und alleine oder im Austausch mit anderen Workshopteilnehmern Möglichkeiten für eine kanzleispezifische Umsetzung erarbeitet. Strukturierte Arbeitsunterlagen und die Begleitung durch erfahrene Coaches verdeutlichen den Teilnehmern, dass die Einführung eines Qualitätsmanagements bei entsprechendem Einsatz keine unlösbare Aufgabe ist, zumal in den Workshops auch auf die Erfahrungen von Kanzleien, die bereits zertifiziert sind, zurückgegriffen werden kann.

Nach Einführung des Qualitätsmanagementsystems wird in einem nächsten Schritt ein eintägiges Audit durch eine vom DStV akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft durchgeführt, an dessen Ende die Siegelverleihung steht.

QM-Siegel wie das DStV-Qualitätssiegel dürfen nach höchstrichterlicher Rechtsprechung in Geschäftspapieren aufgenommen werden und lassen sich somit für die Werbung und zur Abgrenzung von anderen Steuerberaterkanzleien wirksam nutzen.

Nähere Informationen zum DStV-Qualitätssiegel finden Sie unter <http://www.dstv.de/fuer-die-praxis/dstv-qualitaetssiegel/dstv-qs-infos>. ◀

3. WERTEKANON DER KANZLEI (FIRMENLEITBILD)

Ein weiterer wesentlicher Baustein der Kanzleistrategie ist die Summe der Werte, für die die Kanzlei nach innen und nach außen eintreten will. Der Wertekanon umfasst alle Grundsätze und Prinzipien, nach denen in der Kanzlei gelebt und gearbeitet wird. Um diese festzulegen, sollte sich die Führungsmannschaft der Kanzlei Zeit für einen Workshop nehmen, in dem mit Ruhe und mit der erforderlichen Sorgfalt an diesem Thema gearbeitet werden kann. Aus den schließlich verabschiedeten Leitlinien ergeben sich dann die Verhaltensvorgaben für alle in der Kanzlei Beschäftigten. Die Stärken und Botschaften, die die Kanzlei nach außen vermittelt, müssen sich im tatsächlich erlebten täglichen Handeln aller Mitarbeiter widerspiegeln. Nur wenn der in Werbung und öffentlichem Auftritt formulierte Anspruch für Mandanten auch im Alltag erfüllt werden kann, können Marketingmaßnahmen nachhaltige Wirkung entfalten.

Will man z. B. mit dem besonderen Service einer ständigen Erreichbarkeit werben, so muss dieser auch sichergestellt sein. In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, eindeutige Aussagen zu treffen. Eine Erreichbarkeit von 8.00 Uhr morgens bis 20.00 Uhr abends setzt einen Schichtdienst voraus, damit tatsächlich eine persönliche Anwesenheit eines Mitarbeiters am Telefon gewährleistet ist. Die Einschaltung eines Anrufbeantworters ab 16.00 Uhr ist nicht ausreichend, um diesen besonderen Service anzubieten. Sind mehrere Berufsträger in der Kanzlei tätig, bietet es sich an, an bestimmten Wochentagen eine garantierte Erreichbarkeit für dringende Fachfragen (eine sog. Hotline) einzurichten.

Ist die regionale Verwurzelung der Kanzlei ein hoher Wert, so ist darauf zu achten, dass das Personal möglichst auch regional rekrutiert wird. Ein gemeinsamer Dialekt kann z. B. vorhandene Berührungspunkte schnell abbauen.

Weitere wichtige Bausteine für den Wert „Service“ sind etwa die Reaktionsgeschwindigkeit und die Termintreue. Jeder Mandant wird dafür Verständnis haben, dass sein Steuerberater einmal nicht zu erreichen ist. Seminare, Krankheit und Urlaub sind ganz normal, aber entscheidend ist, wie diese Abwesenheitszeiten von den Kunden wahrgenommen werden. Dies ist eine Frage der internen Organisation. Auf Grundlage der Anfrage des Mandanten muss entschieden werden, ob die Antwort vom Personal oder von einem fachlichen Vertreter gegeben werden kann oder erst nach Rückkehr des persönlichen Ansprechpartners. Wichtig ist eine schnelle und kompetente Antwort, die den Kunden das aufrichtige Bemühen des Gegenübers erkennen lässt.

Authentisches Leben der Kanzleileitlinien ist die beste und preiswerteste Werbung, die sich jede Kanzlei zunutze machen sollte.

Verstöße hingegen können teure Kampagnen innerhalb kürzester Zeit zunichtemachen. ◀

4. ZIELGRUPPE UND ZIELMARKT

Für jede kunden- und marktorientierte Unternehmung ist es unerlässlich, eine möglichst homogene Zielgruppe zu definieren. Solche Gruppen zeichnen sich durch viele oder spezielle Gemeinsamkeiten in der Befriedigung der jeweiligen Bedürfnisse aus. Dies erlaubt der Marktforschung, das zielgruppenspezifische Verhalten zu beobachten, zu analysieren und schließlich möglichst vorhersagbar zu machen. Eine Unternehmung kann sich ein berechenbares Kaufverhalten zunutze machen und gezielt einzelne Marketingmaßnahmen zur Anwendung bringen. Je klarer die Zielgruppe definiert wird, umso weniger Streuverluste müssen bei Werbemaßnahmen in Kauf genommen werden.

Beispiele für Zielgruppen sind:

- ▶ einkommensstarke Privatkunden
- ▶ Handel und Handwerker
- ▶ Gewerbetreibende innerhalb bestimmter Umsatzgrenzen
- ▶ Industriekunden
- ▶ bestimmte ethnische Bevölkerungsgruppen
- ▶ Künstler, Galeristen
- ▶ Berufsgruppen (z. B.: Heilberufe, Architekten u.a.)
- ▶ Bauherren
- ▶ etc.

Bei der Auswahl einer Zielgruppe ist zu beachten, dass von Beginn an der besondere steuerrechtliche Beratungsbedarf der möglichen Zielgruppe analysiert werden sollten. Nur wenn die Kanzlei in den notwendigen Fachgebieten überdurchschnittliche Kenntnisse und Fähigkeiten vorweisen kann, handelt es sich um eine geeignete Zielgruppe. Bestehen auf Grund von persönlichen Beziehungen einzelner Berufsträger bereits gute Kontakte zu den Meinungsträgern einer Zielgruppe, so ist es natürlich sinnvoll, darauf aufzubauen.

Hat man sich schließlich für ein Akquisitionsziel entschieden, gilt es, Strategien zu entwickeln, wie die potentiellen Kunden angesprochen werden können. Hier steht das gesamte Repertoire an Werbemaßnahmen

zur Verfügung, welches im weiteren Verlauf ausführlich dargestellt wird. Welcher Mitarbeiter in der Kanzlei für welche Maßnahmen eingesetzt wird, lässt sich wiederum anhand der bereits erstellten Präferenz- und Fähigkeitsprofile entscheiden.

Je sorgfältiger die ins Auge gefasste Zielgruppe analysiert wird, umso effizienter wird die Ansprache gelingen. Wie groß ist überhaupt das theoretisch mögliche Kundenpotential? Wo treffen sich die Mitglieder der Zielgruppe? Wie sind sie organisiert? Wer sind die Meinungsträger? Wer sind die etablierten Mitbewerber? Wie kann die Kanzlei die Bedürfnisse in neuer, bisher nicht praktizierter Art befriedigen? Wie kann das Leistungsangebot entsprechend zusammengestellt werden?

Durch intelligente und kreative Antworten auf diese und weitere Fragen werden Alleinstellungsmerkmale definiert, die den Erfolg der Kanzlei begründen.

Ist nun die Frage der gewünschten Zielgruppe und ihrer Ansprache geklärt, so sollte darüber hinaus festgelegt werden, auf welchem Markt diese Kunden bedient werden sollen. Will die Kanzlei etwa bundesweit oder gar international auftreten oder konzentriert man sich mit seinem Angebot auf die Region mit einem Umkreis von z. B. 50 Kilometern? Hier müssen Fragen des Kundenpotentials ebenso geklärt werden wie die Mobilitätsbereitschaft der einzelnen Berufsträger, denn möglicherweise finden auch Beratungen beim Mandanten vor Ort statt.

Nachdem die persönlichen und fachlichen Alleinstellungsmerkmale definiert sind, der Wertekanon für die Kanzlei verabschiedet wurde und man sich für eine klar definierte Zielgruppe in einem begrenzten Zielmarkt entschieden hat, gilt es nun, die Kanzlei strukturell und organisatorisch einem klassischen Wirtschaftsunternehmen entsprechend aufzustellen. ◀

5. FUNKTIONSBEREICHE EINES UNTERNEHMENS (“7-SÄULEN-MODELL”)

In einem Unternehmen unterscheidet man die sieben folgenden Aufgabenbereiche:

- ▶ Einkauf und Beschaffung
- ▶ Produktion und Fertigung
- ▶ Forschung und Entwicklung
- ▶ Marketing und Vertrieb
- ▶ Personalbeschaffung- und entwicklung
- ▶ Finanzen und Controlling
- ▶ Facility Management

Natürlich lassen sich diese Begriffe aus der produzierenden Wirtschaft nicht eins zu eins auf ein Dienstleistungsunternehmen übertragen. Wichtig ist dabei nicht nur die Transformation der Funktionsbereiche auf eine Kanzlei, sondern auch die Festlegung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die alltägliche Aufgabenerfüllung. Der Kanzleihinhaber sollte sich darüber klar werden, welche Aufgaben er eigenverantwortlich auch operativ übernehmen möchte und welche er intern oder extern delegiert. Er muss also eine unternehmerische Entscheidung treffen, wie er seiner Verantwortung als Manager eines ganzen Unternehmens gerecht wird und welche Aufgaben er gleichzeitig – nicht zuletzt auch aus berufsrechtlichen Gründen – selbst übernimmt.

Was aber bedeutet in diesem Zusammenhang „Unternehmertum“?

Steuerberater gehen von Berufs wegen sehr umsichtig vor und behalten alle Eventualitäten im Blick. Da es ihre Hauptaufgabe ist, steuerliche Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten, neigen manche von ihnen dazu, Herausforderungen mit allzu viel Vorsicht anzugehen. Veränderungen möchten sie erst dann vornehmen, wenn möglichst alle Faktoren aufgedeckt und beurteilt sind.

Der Unternehmer dagegen geht grundsätzlich anders vor. Er versucht, vorausschauend Märkte zu erkennen

und leistet nach Abwägung bekannter Faktoren und unter Inkaufnahme auch unvorhersehbarer Ereignisse teilweise erhebliche Investitionen. In sich permanent verändernden Märkten ist es unmöglich, alle Variablen zu kennen, geschweige denn diese zu beurteilen. Der Unternehmer ist deshalb gezwungen, Entscheidungen zu treffen, ohne ein Bild von allen Umständen zu haben und muss dabei das Scheitern als Risikoposition berücksichtigen. Besonders deutlich wird dies durch die „80 %-Regel“: Ein Unternehmer muss die Herausforderung annehmen, nicht erst dann zu handeln, wenn sich ein Erfolg mit hundertprozentiger Sicherheit einstellen wird. Vielmehr wird dem Unternehmer schon eine Erfolgswahrscheinlichkeit von 80 % genügen, wobei er sich des Risikos bewusst ist, mit einer 20 %igen Wahrscheinlichkeit zu scheitern.

Damit der Unternehmer solch risikobehaftete Entscheidungen treffen kann, sollte er über verschiedene besondere Eigenschaften verfügen:

- ▶ Er sollte diszipliniert sein.
- ▶ Er sollte ein gesundes Maß an Vertrauen in sich und in andere Menschen haben.
- ▶ Er sollte weiterhin Eigeninitiative zeigen und den Mut haben, eigene Erfahrungen zu sammeln, auch wenn diese negativ sind.
- ▶ Er sollte Herausforderungen annehmen und sich auf dynamische Prozesse, die teilweise außerhalb seiner Steuerungsmöglichkeiten liegen, einlassen können.
- ▶ Und er sollte vorurteilsfrei und offen auf Neues zugehen können.

Diese Eigenschaften allein werden jedoch nicht zum Erfolg führen. Erforderlich ist vielmehr ein **konkreter Plan**, wie der Unternehmer sein Produkt am Markt und gegenüber den Wettbewerbern platzieren möchte.

Was bedeuten nun die sieben Säulen im Einzelnen für die Kanzlei? ◀

5.1. EINKAUF UND BESCHAFFUNG

Der Betrieb eines Unternehmens verlangt eine Reihe von Sachmitteln, die unmittelbar oder auch nur mittelbar zur Aufgabenerfüllung notwendig sind.

Das beginnt mit den alltäglichen Dingen wie Büromaterial, Getränken etc. für das Personal und die Kunden, Büroausstattungsgegenständen wie Tische, Stühle und Schränke und geht weiter über elektronische Geräte, Software, Fachliteratur bis hin zu Fahrzeugen, Lieferverträgen über die benötigte Energie (Strom, Gas, Wasser), Internetzugang etc. Hier steht genügend Fachliteratur seitens der Verbände und Kammern zur Verfügung, was im Einzelnen benötigt wird und zu empfehlen ist.

Entscheidend ist jedoch, dass der Unternehmer eine klare Entscheidung trifft, wem die Verantwortung für die einzelnen Bereiche übertragen wird. Arbeitet man mit einem externen Betreuer zusammen, der die jeweiligen Marktkenntnisse hat, oder wird innerhalb der Kanzlei ein Mitarbeiter mit den jeweiligen Bereichen betraut? So kann es sinnvoll sein, z. B. die benötigte Software in der eigenen Verantwortung zu belassen und die Versorgung mit elektronischen Geräten einem ortsansässigen Händler zu übertragen.

Um später zu einem professionellen Kostenmanagement zu kommen, ist die Bestimmung der einzelnen Kostenarten besonders wichtig. ◀

5.2. PRODUKTION UND FERTIGUNG

Was bedeutet das für eine Kanzlei? Aus gesetzlichen und berufsrechtlichen Gründen muss der Kanzleiohhaber bestimmte Dinge alleine bearbeiten bzw. persönlich kontrollieren. Im Übrigen sollten die Arbeitsprozesse in der Kanzlei präzise definiert werden und anschließend mit persönlichen Verantwortlichkeiten den einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden. Dies ist nicht nur von großer Bedeutung für die Effizienz der Kanzlei, sondern auch unabdingbar notwendig, um im Falle eines aufgetretenen Fehlers genau die Schwachstelle im System ermitteln zu können. Im Rahmen eines Qualitätsmanagements mit verbundener Zertifizierung muss diese Arbeit ohnehin erledigt und in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Grundsätzliches Ziel einer jeden Kanzleiorganisation muss es sein, dem Mandanten den Service der Kanz-

lei auf solch eine Weise zu bieten, dass die Bedürfnisse des Mandanten optimal erfüllt werden. Umfragen haben ergeben, dass Mandanten eine überschaubare Organisation, den persönlichen Kontakt, eine gute Erreichbarkeit der Kanzlei im Allgemeinen sowie kompetente und freundliche Mitarbeiter und schließlich das Leisten eines umfassenden Services rund um das Mandat (beispielsweise rechtzeitige Erinnerungen hinsichtlich wichtiger Termine) besonders schätzen.

In einem Qualitätshandbuch werden alle Prozesse in der Kanzlei festgehalten, das dann als Orientierung und Nachschlagewerk für alle Mitarbeiter und insbesondere für alle neuen Kollegen und Kolleginnen dient. ◀

5.3. FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Manch einer könnte meinen, dies sei ein für eine Steuerberaterkanzlei bedeutungsloses Thema. Sieht man aber in der modernen und zukunftsgerichteten Beratung des Steuerberaters eine proaktive, in die Zukunft gerichtete Tätigkeit, so kommt diesem Bereich eine besonders große Bedeutung zu. Der Mandant

muss regelmäßig und umfassend darüber informiert werden, welche Aufgaben und Pflichten aus dem Bereich des Steuerrechts auf ihn zukommen. Im Rahmen des im letzten Quartal eines Jahres stattfindenden Jahresgespräches wird der Steuerberater oft nicht nur die Vergangenheit beleuchten und die notwendigen

Vorbereitungen für den Jahresabschluss erledigen, sondern seinen Mandanten ausführlich darüber informieren, welche neuen Erlasse, Verordnungen oder Gesetze im Folgejahr ins Haus stehen und mit welchen Konsequenzen er zu rechnen hat.

Das diesbezügliche Wissen wird in der Kanzlei für die jeweils spezifische Zielgruppe zu erarbeiten und auf-

zubereiten sein. Je intensiver diese Vorarbeiten in der Kanzlei erfüllt werden, umso qualifizierter können die Mandanten frühzeitig informiert werden.

In diesem Bereich der „Forschung und Entwicklung“ liegt somit ein entscheidender Schlüssel für eine langjährige Kundenbindung. ◀

5.4. MARKETING UND VERTRIEB

Auf Basis der gefundenen Kanzleistrategie wird eine Marketingstrategie erarbeitet, die das Ziel hat, potentielle Mandanten darüber zu informieren, dass es eine spezialisierte Steuerkanzlei gibt, die eine für sie nutzbringende Dienstleistung anbietet. Die klassischen Mittel dazu sind zum einen die Werbung, zum anderen die Öffentlichkeitsarbeit oder PR (Public Relations). Sowohl Werbung als auch PR dienen dazu, die Bekanntheit der Kanzlei zu steigern. Mit beidem können aber noch andere Ziele verfolgt werden: So kann mit ihnen das Kanzleiprofil geschärft, das Vertrauen in die Fachkompetenz gestärkt oder auf Spezialgebiete hingewiesen werden.

Dabei überschneiden sich Werbung und PR oftmals. Dennoch kann man wie folgt versuchen, die beiden Bereiche zu unterscheiden: Werbung arbeitet mit plakativen Botschaften und gestalterischen Mitteln. Gewollt ist eine schnelle und unmittelbare Beeinflussung der Adressaten. PR dagegen arbeitet mit argumentativen Mitteln und ausführlicher Inhaltsvermittlung. Die Wirkungsweise ist indirekt mit dem Ziel des langfristigen Aufbaus von Vertrauen verbunden.

Ziel ist aber letztendlich bei beiden Mitteln, potentielle Mandanten über die Steuerkanzlei und deren Dienstleistungen zu informieren.

Um Marketing zu betreiben, ist es nicht unbedingt erforderlich, mit umfassender Sachkenntnis vorzugehen. Natürlich ist es von Vorteil, wenn ein gewisses Grundverständnis für Marketingmethoden vorhanden ist. Aber im Grunde kommt es hauptsächlich darauf an,

sich mit Hilfe genauer Beobachtung in die Mandanten und deren Wünsche und Bedürfnisse hineinzusetzen. Denn worum geht es letztendlich? Eine Steuerberatungskanzlei bietet steuerliche und betriebswirtschaftliche Beratung in bestimmten Bereichen an. Sie muss jetzt Antworten auf folgende Fragen finden:

- ▶ Wie kann sie die Bedürfnisse der Mandanten in den Bereichen, in denen sie tätig ist, durch entsprechende Dienstleistungen erfüllen? Welche Eigenschaften muss die Dienstleistung haben, um sie erfolgreich zu verkaufen? Wie kann das Angebot unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte (Kernprodukt, Service, etc.) eine marktgerechte Lösung darstellen?
- ▶ Mit welchen Marktbedingungen (Mandanten, konkurrierende Kanzleien) ist zu rechnen? Wie hebt sich die eigene Dienstleistung von den Angeboten der Mitbewerber am Markt ab?
- ▶ Welcher Preis ist für die Dienstleistung zu verlangen? Wie kann der Preis gerechtfertigt werden?
- ▶ Wie gelangt die Dienstleistung zu den Mandanten? Wie kann die Kanzlei potentielle Mandanten über das Angebot informieren?

Je klarer das Geschäftsmodell der Kanzlei definiert wurde, umso leichter ist es, diese Fragen zu beantworten. Welche Maßnahmen im Einzelnen ergriffen werden können, wird unter 6. in einem eigenständigen Kapitel ausführlich dargelegt. ◀

5.5. PERSONALBESCHAFFUNG UND -ENTWICKLUNG

Hat die Steuerkanzlei nach einiger Zeit eine gewisse Bekanntheit erlangt und einen Mandantenstamm aufgebaut, dann kommt irgendwann der Zeitpunkt, an dem der Steuerberater nicht mehr alle Aufgaben in der Kanzlei selbst erledigen kann. Er muss sich vielmehr der Hilfe von Mitarbeitern bedienen. Das Thema „Personal“ ist nicht nur vor dem Hintergrund der Kanzleigröße, sondern auch auf Grund der demografischen Entwicklung in Deutschland von immer größerer Bedeutung und gewinnt einen besonderen Stellenwert in jeder Steuerberatungskanzlei.

Als „Personalmanagement“ bezeichnet werden dabei alle Entscheidungen und Maßnahmen, die eine zielgerichtete Beschaffung, Verwendung und Motivation von Arbeitskräften zum Ziel haben. Die Aufgaben des Personalmanagements lassen sich dabei grundsätzlich in vier Bereiche aufteilen: Personalplanung & -beschaffung, Personalverwaltung, Personalführung & -organisation und Personalentwicklung. (vgl. auch DSTV-Broschüre „Personalmanagement“).

Die **Personalplanung** beschäftigt sich vor allem mit der Auswahl der Mitarbeiter. Dabei folgt die Personalplanung grundsätzlich der langfristigen Strategie der Steuerkanzlei. Erst wenn die elementaren Fragen der Kanzleistrategie wie Mandantenstruktur, Leistungsangebot, Honorargestaltung (und damit Umsatz- und Ertragsstruktur) und Service geklärt sind, kann darauf abgestimmt das entsprechende Personal eingeplant und eine Auswahl getroffen werden.

Ist der Personalbedarf ermittelt, ist der nächste Schritt die Personalbeschaffung. Hier sind zwei Möglichkeiten zu unterscheiden, nämlich die interne und die externe **Personalbeschaffung**. Bei der internen Personalbeschaffung wird versucht, Personalengpässe durch die vorhandenen Mitarbeiter zu lösen. Dies setzt aber ein strategisches Personalmanagement voraus. So können beispielsweise Weiterbildungen eine Lösung für Personalprobleme sein. Nicht alle Personalprobleme lassen sich jedoch intern lösen, insbesondere wenn es um hochqualifiziertes Personal oder um quantitativen Mehrbedarf geht. Hier geht es nun vielmehr um externe Personalbeschaffung. Dazu stehen eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Verfügung – von dem Einschalten

der Arbeitsagenturen, über Personalvermittler, Jobbörsen und das Schalten von Anzeigen. Auch das Internet spielt bei der Suche nach Personal eine immer größere Rolle.

Die **Personalverwaltung** beinhaltet alle administrativen Aufgaben, die mit der Anstellung von Mitarbeitern zusammenhängen. Primär geht es dabei um die reibungslose Lohn- und Gehaltsabrechnung. Damit zusammen hängt die zeitgerechte Abführung der Versicherungs- und Steuerabgaben an die zuständigen Stellen wie beispielsweise Finanzamt und Sozialversicherungsträger. Darüber hinaus fällt unter Personalverwaltung auch die Einsatzplanung für die Mitarbeiter.

Unter **Personalführung** ist im Grunde nichts anderes zu verstehen, als die Mitarbeiter anzuleiten und sicherzustellen, dass sie ihre Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen. Ersteres hat sehr viel mit Kommunikation zu tun, letzteres mit dem Arbeitsklima und zeitnahe Weitergabe der zur Aufgabenerfüllung relevanten Informationen. Führen von Personal in einer Steuerkanzlei heißt, die Mitarbeiter dafür zu gewinnen, ihre Fähigkeiten in persönlicher und fachlicher Hinsicht in den Dienst der Kanzlei zu stellen und dort möglichst gut einzusetzen. Das Ziel einer guten Personalorganisation ist es, den Mitarbeitern Aufgaben und Arbeitsplätze zuzuordnen, die optimal zu ihren Fähigkeiten passen und eindeutige Zuständigkeiten schaffen. Eine gute Organisation vermeidet die doppelte Erledigung von Aufgaben, ungeplante Leerlaufzeiten und Zeitverlust bei der Korrektur von Fehlern.

Personalentwicklung schließlich umfasst eine Vielzahl von Aufgaben, die darauf ausgerichtet sind, die Mitarbeiter so zu fördern, dass sie ihr persönliches Potential entfalten und sich weiterentwickeln können.

Der Bereich „Personal“ beinhaltet häufig eine nicht unerhebliche Kostenfalle: Muss benötigtes Personal situativ beschafft werden, ist dies nicht nur unverhältnismäßig teuer, sondern geschieht im Regelfall auch unter großem Zeitdruck, worunter wieder die Qualität einer professionellen Suche leidet. Einmal eingestelltes Personal, das nicht die Erwartungen erfüllt, verursacht im Trennungsfall oft erhebliche Kosten. ◀

5.6. FINANZEN UND CONTROLLING

Die nächste Säule einer Steuerberatungskanzlei ist die des „Controllings & Kostenmanagements“. Es muss das Ziel der Steuerkanzlei sein, wirtschaftlich zu arbeiten. Mittels Controlling wird die Wirtschaftlichkeit der steuerberatenden Tätigkeit überwacht. Kostenmanagement schließlich dient dazu, die vorhandenen Ressourcen optimal einzusetzen, so dass unter dem Strich aus dem „Verkauf des Produkts“ ein Gewinn resultiert.

Die Finanzplanung einer Steuerkanzlei beinhaltet dabei die Kalkulation und Planung sowohl der Umsätze und Kosten als auch der Liquidität. Anhand des Finanzplans kann der Steuerberater den Kapitalbedarf und die Überschüsse aufgliedert nach Höhe, Zeitpunkt und Dauer erkennen. Das Ziel dabei ist es, die Zahlungsfähigkeit der Steuerberatungskanzlei zu sichern. Im Rahmen der Finanzplanung werden zukünftige Ein- und Auszahlungen gegenüber gestellt, um Liquiditätsengpässe frühzeitig aufzudecken und rechtzeitig geeignete Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität einleiten zu können. In einem zweiten Schritt wird dann die Kostenstruktur der Kanzlei ermittelt, d. h. die Erfassung der regelmäßig wiederkehrenden Kosten-

positionen und deren Fälligkeiten. Das Verhältnis der Einnahmen zu den Kosten der Steuerberatungskanzlei ergibt dann die sog. „Kostenquote“.

Kostenmanagement in einer Steuerberatungskanzlei ist im Grundsatz ein Managementprozess, bei dem die Kosten in der Kanzlei analysiert und zielgerichtet beeinflusst werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen dem langfristigen strategischen Kostenmanagement und dem kurzfristigen operativen Kostenmanagement. Bei ersterem geht es um die Analyse und Gestaltung der Kostenstrukturen innerhalb der Kanzlei. Bei letzterem geht es um konkrete Maßnahmen, die auf eine Kostengestaltung bzw. -reduzierung abzielen.

Am Ende der Überlegungen steht dann das „Controlling“. Vielfach wird Controlling schlicht mit „Kontrolle“ übersetzt. Dies ist jedoch grundlegend falsch. Controlling bedeutet vielmehr „Steuerung“. Es geht dabei um ein Instrument, das die Führung einer Kanzlei unterstützt, indem Daten aus den verschiedensten Bereichen aufbereitet und verglichen werden, um so Entscheidungen vorzubereiten. ◀

5.7. FACILITY MANAGEMENT

Dieser Begriff bezeichnet die professionelle Bewirtschaftung von Gebäuden bzw. Büros, Anlagen, Maschinen, Versorgungseinrichtungen und -installationen, die für das Betreiben eines Unternehmens von Bedeutung sind. Der immer größer werdende Kostendruck führt dazu, dass diesem Bereich immer größere Bedeutung beigemessen wird. Die Kosten des Facility Managements (FM) nehmen heute in aller Regel schon den zweiten Rang hinter den Personalkosten ein. Außerdem ist es – entsprechend der jeweiligen Kanzleistrategie – den Mandanten nicht egal, in welcher Lage die Kanzlei ihren Sitz hat und wie sie eingerichtet ist. Nicht nur für die Außenwirkung ist ein professionelles FM wichtig, sondern zunehmend auch für das Personal. Arbeitnehmer suchen sich ihren potentiellen Arbeitgeber nicht nur danach aus, welcher Arbeitsplatz angeboten wird und wie die Bezahlung geregelt ist, sondern

auch nach allgemeinen Rahmenbedingungen. So kann die Einrichtung eines Küchenbereiches oder eines Ruheraumes das Image einer Kanzlei erheblich steigern. Für Großkanzleien spielen in diesem Zusammenhang noch ganz andere Aspekte wie Kantine, Kinderbetreuungsraum, Entspannungsbereich, Raucherzone und Notfallraum eine Rolle.

Auch für diesen Bereich ist die Definition von Verantwortlichkeiten wieder ganz wichtig. Es ist nicht sinnvoll, dass zum Beispiel für anstehende Renovierungsarbeiten alle Berufsträger der Kanzlei eine Sitzung einberufen. Diese sind nur für die Finalentscheidung zuständig. Die Entscheidungsvorbereitung nach entsprechender Marktanalyse ist durch den verantwortlichen FM-Beauftragten zu erstellen. ◀

6. MARKETINGMASSNAHMEN

Mögliche Marketingmaßnahmen gibt es grundsätzlich viele. Dies beginnt bei elementaren Dingen wie der Gestaltung eines Außenauftritts der Kanzlei an der Außenfassade der Büroräume, den Printmaterialien wie Briefpapier und den Werbeanzeigen, der Ansprache von bestehenden und potentiellen Mandanten, der Vermittlung von Fachwissen oder von interessanten Nachrichten bis hin zu denjenigen Maßnahmen, die einfach nur die „Sichtbarkeit“ der Kanzlei erhöhen.

Wichtig ist es jedoch immer zu verstehen, dass Marketing mehr ist als bloß „Werbung“. Marketing ist die konsequente Ausrichtung der Kanzlei an den Bedürfnissen des Marktes. Es ist eine Strategie, gerichtet auf den Vertrieb eines Produkts. Vertrieb geschieht immer und überall. Sei es beim Gespräch eines potentiellen Mandanten mit der Sekretärin beim ersten Anruf, sei es durch die kunstvoll gestaltete Anzeige in einem

Printmedium oder den Internetauftritt, sei es durch die Kundenbroschüre – immer geht es darum, der gewünschte Zielgruppe die besonderen Alleinstellungsmerkmale der Kanzlei zu vermitteln.

Es kann im Rahmen dieser Broschüre nicht darum gehen, einzelne Maßnahmen im Detail darzustellen. Es geht vielmehr darum aufzuzeigen, in welche Kategorien Marketingmaßnahmen unterteilt werden können und um welche es sich in diesem Zusammenhang handelt. Dabei stellen die nachfolgenden Ausführungen Anregungen dar, um überhaupt zu erkennen, was alles eine Marketingmaßnahme sein kann. Wie dann mit dieser Maßnahme umzugehen ist, welche vorbereitenden Analysen möglicherweise anzustellen sind und wie die konkrete Umsetzung auszusehen hat, dazu sei auf die vielfältige Spezialliteratur hingewiesen. ◀

6.1. EINHEITLICHER AUSSENAUFTRITT DER KANZLEI

Ein gelungener Außenauftritt erfordert mehr als eine einfache liebevolle Visitenkarte oder ein hübsches Kanzleischild. Dem Mandanten muss ein einheitliches Bild präsentiert werden, an das er denkt, wenn er sich an die Kanzlei erinnert oder erinnert wird. Benötigt werden deshalb aufeinander abgestimmte Materiali-

en wie Logo, Kanzleischild, Visitenkarten, Briefpapier, Kanzleiräume (ein moderner Auftritt in den Medien passt nicht zu rustikalen Möbeln und altbackenen Kanzleiräumen), Accounts in Social Media-Netzwerken und Mitarbeiterausstattung. ◀

6.2. SERVICE ALS MARKETING

Service gegenüber dem Mandanten bedeutet nichts anderes als Marketing. Ob der Mandant einen Newsletter per E-Mail oder ein Informationsschreiben per Post erhält, über Facebook auf Neuigkeiten aufmerksam gemacht wird oder nach Betreten der Kanzleiräume den Mantel abgenommen und einen Kaffee angeboten bekommt – Service sorgt dafür, dass der Mandant ein „Wow-Gefühl“ erlebt. Es klang in dieser Broschüre schon an: Dass der Mandant von einer Steuerberatungskanzlei Fachwissen erhält, setzt er voraus. Weiche Faktoren wie der erlebte Service jedoch sind wesentliche Alleinstellungsmerkmale.

Service ist aber noch mehr. Es geht auch um die Erreichbarkeit des Steuerberaters selbst, des Personals bei Rückfragen durch den Mandanten und um die Bereitstellung von Informationen. Es geht auch um den Standort der Kanzlei – ein eher bodenständiger Landwirt hat vielleicht kein Verständnis, dass seine Kanzlei sich in einem „Glaspalast“ in der Großstadt befindet, sondern ist vielmehr begeistert von einer Außenstelle in unmittelbarer Nachbarschaft zu seinem Hof. Und weil das nicht immer möglich ist: Die Wahrnehmung von Beratungsterminen vor Ort ist ein Service, der nicht oft angeboten wird und deshalb ein Differenzierungsmerkmal darstellen kann.

Nicht vernachlässigt werden darf die Homepage als Serviceinstrument. Mandanten informieren sich immer häufiger erst einmal im Internet über eine Kanzlei oder einen dort befindlichen Berufsträger. Dabei geht es oftmals nicht um das letzte Detail, sondern um den allgemeinen Überblick. Somit sind eine klare Struktur und ein schnelles Auffinden der angebotenen Informationen viel wichtiger als große Detailfülle.

Darüber hinaus jedoch ist die Homepage ein erstaunliches Mittel, um mit bestehenden und potentiellen

Mandanten zu kommunizieren und sich darzustellen. Neuigkeiten können schnell verbreitet werden. In speziellen geschützten Bereichen können Informationen für bestimmte Mandanten bereitgestellt werden. Und schließlich können auf der Homepage schon erste Informationen angeboten werden, um Kompetenz zu beweisen. ◀

6.3. KUNDENNUTZEN ALS MARKETINGMÖGLICHKEIT

Steuerberater bieten oftmals nur die klassische Beratung als Leistung, kombiniert mit dazu passenden Dienstleistungen an. Sie verfügen durch die enge Zusammenarbeit über ein gewaltiges Wissen bezüglich ihrer Mandanten. Daraus kann für Mandanten ein Nutzen geschaffen werden, der über das reine Erbringen einer Leistung weit hinausgeht.

So kann eine Kanzlei beispielsweise Kontaktpunkte für Mandanten bieten – in Form von Diskussionsrunden, Fachtagen oder Veranstaltungen, um neue Netzwerke zu schaffen.

Jahresgespräche können genutzt werden, um zum einen weitere Dienstleistungen anzubieten, zum anderen aber auch, um den Mandanten noch besser kennenzulernen, abseits von dessen „Zahlen und Steuerschulden“. Aus diesen Gesprächen können sich Handlungsempfehlungen ergeben, die für den Mandanten vielleicht mehr wert sind als die steuerberatenden Dienstleistungen an sich. ◀

6.4. BEKANNTHEIT STEIGERN

Letztendlich wird es für eine Kanzlei darum gehen, die eigene Dienstleistung möglichst vielen Menschen bekannt zu machen, damit sich diese bei Bedarf an die Kanzlei als kompetenten Ansprechpartner für die steuerlichen oder betriebswirtschaftlichen Sorgen und Fragen erinnern.

Die Möglichkeiten, die Kanzlei bekannt zu machen, sind ungemein vielfältig. PR gehört dazu, aber auch

Werbung in relevanten Medien, elektronisch oder gedruckt oder im Radio. Die Mitarbeit in professionellen Beziehungsnetzwerken wie dem Business Network International (BNI) oder lokalen Verbandsgruppen gehört ebenfalls dazu. Und nicht vergessen werden dürfen Vorträge, Präsenz bei lokalen Veranstaltungen und die direkte Ansprache durch Informationsbriefe. ◀

6.5. EINSATZ MODERNER MEDIEN

Zu den modernen Medien gehören E-Mails und die eigene Homepage sowie die sozialen Netzwerke wie Facebook, Twitter, YouTube, Xing und andere vergleichbare Plattformen.

Wichtig ist zuerst immer wieder die Beantwortung der Frage, wozu solche modernen Medien eingesetzt werden sollen. In der Realität sieht es bei vielen Kanzleien so aus, dass die Homepage uralte Inhalte aufweist und die sozialen Netzwerke oftmals schon mangels Kenntnis nicht benutzt werden.

Fakt ist jedoch, dass die modernen Medien nicht mehr ignoriert werden können. In diesem Zusammenhang spielt es immer mehr eine Rolle, dass die „neuen“ Mandanten, also die jüngere Generation, mit diesen Medien aufgewachsen ist. Es wird deshalb einfach erwartet, dass auch beim beratenden Steuerberater entsprechende Kenntnisse vorhanden sind.

Entscheidend für das Marketing über die sozialen Netzwerke ist die Frage, ob sich die gewünschten Zielkunden ebenfalls dieser Medien bedienen oder nicht. ◀

6.6. HOMEPAGE

Über die Homepage muss nicht mehr viel geschrieben werden. Die meisten Mandanten informieren sich inzwischen über Personen im Internet und gelangen ziemlich schnell auf die Kanzleihomepage. Diese darf aus diesem Grund nicht vernachlässigt werden. Informationen müssen aktuell sein und es muss im Rahmen der Kanzleistrategie geklärt werden, welche Informationen überhaupt angeboten werden sollen. Des Weiteren muss man sich, gegebenenfalls mit Hilfe von Beratern, über den Aufbau einer Homepage und die Darstellung von Inhalten Gedanken machen. Die Suche nach Informationen erfolgt schnell – eine verschachtelte Gliederung und unkoordinierte Inhalte auf einer Homepage sorgen dafür, dass Suchende die Seite schnell wieder verlassen.

Die Gliederung des Internetauftritts sollte leicht verständlich sein. Der Besucher einer Seite möchte schnell sehen, wo er welche Informationen findet. Eine aussagekräftige Menüführung ist deshalb ein „Muss“.

Darüber hinaus muss man sich Gedanken über die Inhalte machen. Lohnt sich beispielsweise ein Button „News“, wenn die Updates nur alle 6 Wochen erfolgen? Was wird dann mit einem Bereich „News“ bezweckt? Und wie detailliert sollte beispielsweise eine Information zu den in der Kanzlei tätigen Personen ausfallen? Ist die Erwähnung jeder Vereinsmitgliedschaft sinnvoll oder gerade für eine bestimmte Zielgruppe von Mandanten interessant?

Und schließlich sollte man immer bedenken: Die Homepage ist die Visitenkarte der Kanzlei im Internet. Sie sollte zum gesamten Außenauftritt passen, sei es in der grafischen Darstellung, sei es im Hinblick auf die Inhalte. Das ist sicherlich kein leichtes Unterfangen, aber die zahlreichen Negativbeispiele, die dem Leser möglicherweise gerade jetzt durch den Kopf gehen, sind ein deutliches Anzeichen dafür, welchen negativen Eindruck eine schlecht gestaltete Homepage bei einem Besucher hinterlassen kann. ◀

6.7. E-MAILVERKEHR

E-Mails sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Das Volumen der versendeten E-Mails geht weltweit in die Milliarden und auch der Leser wird möglicherweise jeden Tag eine Vielzahl von E-Mails erhalten.

E-Mails sind ein exzellentes Kommunikationsmittel. Sie sind schnell, kostengünstig und bieten zielgerichtete Kommunikationsmöglichkeiten. In der Realität wird dieses Medium jedoch stiefmütterlich behandelt. Sinn und Zweck werden nicht erkannt, Papier – Brief und Telefax – dominieren viele Kanzleien.

Die E-Mail ist geeignet, bestimmte Informationen, Grüße oder Daten schnell zum Empfänger zu bringen. Des Weiteren eignet sie sich als Werbemittel, z. B. um auf Veranstaltungen hinzuweisen oder einen Artikel zu

verschicken, und als Mittel zur Mandantenpflege, z. B. durch die Übersendung eines regelmäßigen Newsletters.

Nicht vergessen werden darf jedoch, dass viele Mandanten jeden Tag eine große Anzahl von E-Mails erhalten. Um sich von der Masse abzuheben, ist ein klarer Betreff erforderlich. Weiter sollte der Inhalt in der gebotenen Kürze präsentiert werden, um eine schnelle Aufnahme der Informationen zu gewährleisten. Und schließlich sollte bedacht werden, dass eine E-Mail, genauso wie ein Brief, einmal abgeschickt nicht mehr zurückgenommen werden kann. Die E-Mail ist ein Ausdruck des eigenen Stils und sollte mit besonderer Sorgfalt behandelt werden. ◀

6.8. ZWECKORIENTIERUNG

Nicht vergessen werden darf bei allen Marketingaktivitäten die Frage, was mit einer Maßnahme bezweckt werden soll. Schon die einfache Frage, ob die Bekanntheit der Kanzlei gesteigert oder Mandanten gewonnen werden sollen, belegt das: Beides scheint nur gemeinsam möglich zu sein. Tatsächlich jedoch werden die Maßnahmen, die auf Steigerung der Bekanntheit abzielen, anders aussehen als diejenigen, die Mandate generieren sollen. Bei ersterem kann es genügen, wenn das Kanzleilogo verbreitet wird. Aber allein, weil das Logo bunt ist, wird man wohl kein Mandat gewinnen. Hier wird also schnell deutlich, dass die zweite Maßnahme anders gestaltet sein muss.

Erschreckenderweise jedoch lässt sich bei vielen Maßnahmen kein Sinn erkennen. Der geneigte Leser mag

sich einmal fragen, wozu er Visitenkarten benötigt. Sind die eigenen auf beiden Seiten beschriftet oder nur auf einer? Was wird mit einer Anzeige bezweckt – wenn es doch nur um das Steigern der Bekanntheit der Kanzlei geht, müsste dann nicht das Logo gewaltig sein im Verhältnis zu sonstigem Text?

Es ist also vor jeder Maßnahme – und noch einmal zur Verdeutlichung: ALLES ist Marketing – immer zu fragen: Was will man mit dieser Maßnahme bezwecken? Gibt es keine der Kanzleistrategie entsprechende Antwort, dann sollte man die Maßnahme überdenken und gegebenenfalls nicht durchführen. ◀

7. ABC-ANALYSE

Die persönliche Beziehung zwischen Steuerberater und Mandant muss auch in einem turbulenten Alltag intensiv gepflegt werden, je besser man auf die Bedürfnisse des einzelnen Mandanten eingeht, desto zufriedener wird er sein und umso mehr kann sich die Beziehung festigen. Doch wie schafft es der Steuerberater, vor dem Hintergrund eines ständigen Zeitmangels, sich dem Mandanten mit der notwendigen Sorgfalt zu widmen und auch noch die nötige Effizienz im Tagesgeschäft zu erhalten?

Die Mandantenbeziehung intensiv zu pflegen, erfordert Zeit: Ein gelegentlicher Anruf, eine Einladung zum Essen, um die notwendige Gestaltung (fern vom Tagesgeschäft) ruhig besprechen zu können, auf den Mandanten ganz individuell eingehen und ihn ganzheitlich steuerlich beraten – das alles erfordert einen gewissen persönlichen Einsatz vom Steuerberater. Dabei handelt es sich um Aufgaben, die neben seinen Routinetätigkeiten ebenfalls Zeit beanspruchen.

Dieser persönliche Einsatz für den Mandanten wird aber immer wichtiger. Denn durch die steigende Anzahl der Steuerberater muss der Mandant stärker umworben werden. Die persönliche Beziehung ist deshalb in vielen Fällen wichtiger als die Höhe des Honorars. Mandanten sind in der Vergabe und Gestaltung ihrer Aufträge kritischer geworden. Die korrekte Erfüllung der Aufgaben ist nicht mehr alleiniger Entscheidungsgrund des Mandanten für den einen oder anderen Steuerberater, sondern auch die Fähigkeit des Steuerberaters, seinen Mandanten für seine Beratungstätigkeit zu begeistern und die Beziehung zu ihm so eng wie möglich zu gestalten. Basis dafür ist eine effiziente und effektive Arbeitsweise.

Diesem Dilemma, die Mandantenbeziehung trotz chronischen Zeitmangels intensiv zu pflegen, kann mit einer ABC-Analyse begegnet werden. Dieses betriebswirtschaftliche Analyseverfahren ermöglicht es, das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ zu unterscheiden, Schwerpunkte zu setzen, unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden und damit vorhandene Ressourcen (Zeit, Personal) effektiver einzusetzen. Grundlage dieser Methode ist die Einteilung der untersuchten Objekte in die drei Klassen A, B und C. Die

Kategorie A bedeutet dabei „sehr wichtig“, B „wichtig“ und C „weniger wichtig“. Davon können im Anschluss entsprechende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Typisch ist die Aufteilung 80/20 (genannt das Pareto-Prinzip, nach dem italienischen Philosophen und Volkswirtschaftler Vilfredo Pareto, 1848 – 1923, der herausfand, dass mit 20 % der eingesetzten Zeit regelmäßig ca. 80 % der Lösung erarbeitet werden). Zur genauen Gruppierung der verschiedenen Klassen werden in der Wirtschaft häufig Clusteranalysen durchgeführt. Eine einfachere Kategorisierung ist mit Wertanteilen 80 %/15 %/5 % möglich. Dies sagt dann aus, dass die Mandanten, mit Umsätzen von insgesamt bis zu 80 % des kumulierten Gesamtwertes A-Mandanten darstellen, die weiteren 15 % (bis zum kumulierten Gesamtwert von 95 %) sind die B-Mandanten und der Rest von 5 % des Anteils am Gesamtumsatz C-Mandanten. Anhand einer solchen Einordnung der IST-Situation kann der Steuerberater anschließend weitere Vorgehensweisen herausarbeiten und hat eine Entscheidungsgrundlage, welche Mandantenbeziehungen intensiv gepflegt werden sollten. So ist es ihm dann möglich, seine wertvolle Zeit gewinnbringend einzusetzen.

Die Grundlage einer solchen ABC-Analyse ist zunächst das zugrunde liegende Datenmaterial, d. h. ein Mandantenstamm ist bereits vorhanden (Objekt 1). Mengenmäßige Daten (wie Umsatz je Mandant = Objekt 2) sind aus der Buchhaltung leicht ermittelbar. Ausgewertet wird: Welche Kunden bringen wie viel vom Umsatz und sind welcher Gruppe zuzuordnen? Lohnt sich die zeitintensive Pflege der betreffenden Kundenbeziehung (aus wirtschaftlicher Sicht)? Welche Faktoren hier wichtig sind, legt der Steuerberater selbst fest – abhängig von seiner Unternehmensstrategie. Dabei sollten jedoch nicht nur die mengenmäßigen Faktoren, sondern auch weiche Faktoren berücksichtigt werden. So kann die ABC-Analyse als Gestaltungsinstrument für Mandantenbeziehungen eingesetzt werden.

Im Folgenden soll die ABC-Analyse kurz in ihrem Ablauf erläutert und anhand möglicher Auswertungen dargestellt werden. ◀

7.1. ABLAUFBESCHREIBUNG EINER ABC-ANALYSE

7.1.1 Erfassen und Sortieren

Namen und Umsätze sind in der Buchhaltung vorhanden. Ein abgestimmter Listenausdruck bildet somit die Grundlage des Datenmaterials. Diese Daten werden auf folgende Weise sortiert: höchster Umsatz an erster Stelle und dann absteigend bis zum geringsten Umsatz je Mandant. Auch möglich ist die Verbindung weiterer Merkmale miteinander (z. B. Deckungsbeitrag), damit die Auswertung sich nicht nur auf einen Wert stützt.

Somit kann die Kategorisierung wie folgt lauten:

Kategorie	Wert (am Gesamtwert)
A (sehr wichtige Mandanten)	75 % detaillierte Untersuchung
B (wichtige Mandanten)	15 % grobe Betrachtung ohne Analyse
C (unwichtige Mandanten)	10 % keine (oder geringe) Beachtung

7.1.3. Bewertung

Nachdem die Daten absteigend nach Umsatzstärke sortiert vorliegen, ist in einer Nebenspalte der Anteil an der Gesamtmenge zu kumulieren. Aussage: Mandanten bis zum Wertanteil von 75 % sind A-Mandanten.

7.1.2. Festlegung der Kategorien

Dieses ist abhängig von der Unternehmensstrategie. Allgemein kann jedoch folgende Einteilung nach dem Pareto-Prinzip erfolgen:

- ▶ A- und B- Mandanten erzielen 80 – 90 % des Gesamtumsatzes (oder Deckungsbeitrages)
- ▶ C-Mandanten erwirtschaften die restlichen 10 – 20 % (verursachen aber i. d. R. 80 % des Arbeitsaufwandes)

Zwischen 75 % - 90 % liegen B-Mandate vor. Über dem Wertanteil 90 % liegende Mandate haben keinen hohen Umsatz und sind der Gruppe C-Mandate zuzuordnen.

Kategorie Mengenanteil	Wert	
	am Gesamtwert	an Gesamtzahl der Mandanten
A (sehr wichtige Mandanten)	75 %	75 %
B (wichtige Mandanten)	15 %	90 %
C (unwichtige Mandanten)	10 %	100 %

7.1.4. Analyse des Datenmaterials

Sind alle Mandanten einer Gruppe zugeordnet, muss untersucht werden, welche weichen Faktoren die Zuordnung beeinflussen können. Denn die Datenbasis ist vergangenheitsorientiert und strategische Aspekte sind dabei nicht berücksichtigt. Jedoch kann auf ein ausgeklügeltes Punkteverfahren für die weichen und strate-

gischen Faktoren und deren Erfassung in einer Excel-Tabelle verzichtet werden, denn entscheidend ist nicht die einzelne Platzierung (bis auf den Übergangsbereich zwischen den einzelnen Gruppen), sondern die Zuordnung zur jeweiligen Gruppe und den Betreuungsmaßnahmen, die für diese Gruppe geleistet werden.

Hier sollten Mandanten der B oder C-Gruppe dahingehend untersucht werden, ob eine Höherstufung aufgrund weicher (nicht zahlenmäßig erfasster) Faktoren sinnvoll erscheint. Auch sollte aus strategischer Sicht überprüft werden, wie Mandanten zum Unternehmenserfolg beitragen. Denn nicht allein der hohe Umsatz oder Deckungsbeitrag sind entscheidend, ob ein Mandant zur A- oder B-Gruppe gehört und dann entsprechend betreut wird. Mandanten, die die Kanzlei weiterempfehlen, tragen in hohem Maße zum Kanzleierfolg bei, auch wenn deren Umsatz nur gering ist. Diese sind zu den A- oder B-Mandanten zu zählen.

Andererseits sind die sogenannten „Stimmungsmacher“, die meistens weder einen guten Umsatz noch einen guten Deckungsbeitrag mit sich bringen, jedoch nach einer Kündigung wahrscheinlich schlecht über die Kanzlei reden, der Gruppe C zuzuordnen. Eine Kündigung ist unwahrscheinlich, weil negative Werbung vermieden werden muss. Jedoch sollte einem „Stimmungsmacher“ nicht allzu viel wertvolle Zeit gewidmet werden.

Da das Datenmaterial vergangenheitsbezogen ist, sind mögliche Entwicklungspotentiale eines Mandanten nicht erfasst. Diese sind jedoch ebenfalls in Betracht zu ziehen. Z. B. kann ein Existenzgründer, der bisher einen geringen Umsatz erwirtschaftet hat, ein A-Mandant sein (oder werden), weil seine Geschäftsidee so zukunftsweisend ist, dass dieser Aspekt ebenfalls in die Qualifizierung mit einbezogen werden muss. Dieses aber zu erkennen, benötigt ein gewisses Feingespür und Zeit. Man muss über die betroffene Branche informiert sein und ihr Entwicklungspotential einschätzen können. Die dafür benötigte Zeit kann vielleicht bei einem alteingesessenen Mandanten und einer gefestigten Beziehung eingespart werden – ohne dass sich dieses gleich in einem Umsatzrückgang niederschlägt.

Auch neue Mandate kann man für die Zuordnung zunächst nicht richtig einschätzen, weil für die Vergangenheit kein Zahlenmaterial (Umsatz) vorliegt. Diese sollten generell in der ersten Zeit wie A-Mandate behandelt werden, um die Besonderheiten des Mandats

kennen zu lernen. Mit intensiver Beratung entwickeln sich diese eventuell tatsächlich zu dem gewünschten (und benötigten) A-Mandat.

Auch im persönlichen Umgang gibt es unterschiedliche Typen von Mandanten. Hier sollte eine Festlegung dahingehend getroffen werden, dass umgängliche Mandanten ebenfalls die benötigte Sorgfalt erhalten, denn auch wenn sie sich nicht über eine Unannehmlichkeit beklagen, so bemerken sie dennoch sensibel jede Kürzung der Wertschätzung. Mandanten, die häufig mit verschiedenen Vorgehensweisen nicht zufrieden sind, sind ebenfalls zu untersuchen: Bringen diese Mandanten die Kanzlei nicht auch vorwärts? Sind es nicht gar diese Mandanten, die den Steuerberater dazu bewegen, seine Leistung zu verbessern und so diese auch den anderen Mandanten besser anbieten zu können?

Auch wie lange ein Mandant das Angebot der Kanzlei nutzt, ist in die Analyse einzubeziehen. Denn langjährige Mandanten tragen über die Jahre (auch durch Weiterempfehlungen) entscheidend zum Kanzleierfolg bei. Wenn man den Gesamtwert des Mandanten (Umsätze über die gesamten Jahre, die der Mandant der Kanzlei angehört) untersucht, ergibt sich vielleicht eine Verschiebung innerhalb der Kategorie und der Mandant sollte zur A-Gruppe gezählt werden. Insbesondere Mandanten, die schon bei Gründung der Kanzlei dabei waren, erwarten berechtigterweise die nötige Wertschätzung.

Ist vielleicht ein Mandant ein Multiplikator? Ist er z. B. Marktführer oder aufgrund anderer Faktoren sehr bekannt und kann durch Weiterempfehlung oder als Referenz zum Kanzleierfolg beitragen? Diese Aspekte sind ebenfalls nicht im Zahlenmaterial zum Umsatz enthalten und müssen dennoch berücksichtigt werden.

All diese, nicht bewertbaren Faktoren spielen bei der Einstufung als A-, B- oder C-Mandant eine Rolle und sollten nicht vernachlässigt werden. ◀

7.2. ABLEITUNG VON BETREUUNGSMASSNAHMEN

Ist die Analyse des Mandantenstamms (und die Zuordnung der Mandanten in eine Gruppe) abgeschlossen, bildet diese Liste die Grundlage für ein effektives Beziehungsmanagement. Es ist nicht entscheidend, ob Kunde Maier auf Platz 10 der B-Gruppe steht, sondern es sollten für jede Gruppe spezielle Betreuungsmaßnahmen ausgearbeitet werden.

Als Leitlinie könnte gelten:

- ▶ A-Mandate erhalten Betreuung vom Steuerberater selber
- ▶ B-Mandate können sowohl durch qualifizierte Mitarbeiter als auch durch den Steuerberater selbst betreut werden
- ▶ C-Mandate werden ausschließlich durch Mitarbeiter betreut.

Für jede Gruppe sollten dann die einzelnen Betreuungsmaßnahmen ganz konkret festgelegt werden. Dazu gehören auch Entwicklungsmaßnahmen, die einen B-Mandanten zu einem A-Mandanten oder ein C-Mandant zu einem B-Mandanten werden lassen. Bei C-Mandanten müssen die Abläufe so effizient wie möglich gestaltet werden, so dass trotzdem ein Deckungsbeitrag erwirtschaftet werden kann. Ist dies nicht möglich, sollten Maßnahmen ergriffen werden, sich von diesen Mandanten zu trennen.

Um die A-Mandate ganz individuell betreuen zu können, sollten Informationen gesammelt werden. In eine „Schlüsselakte“ könnte z. B. Folgendes einfließen:

- ▶ Mandantenbesonderheiten mit persönlichen Daten wie Geburtstag, Hobbys, Vorlieben
- ▶ Kontaktdaten zum Mandanten
- ▶ Höhe der Umsätze (am besten fortlaufend nach Jahren)
- ▶ Erkenntnisse aus der bisherigen Zusammenarbeit seine Ziele und Projekte
- ▶ die Entwicklungsaussichten des Mandanten

Des Weiteren sollte diese Schlüsselakte auch die Ziele der Kanzlei für jeden Mandanten enthalten und die einzelnen Beziehungsmaßnahmen im nächsten Geschäftsjahr festlegen: Essenseinladung, Geschenke, Vorträge beim Mandanten, etc. Auf Grundlage dieser Schlüsselakte lassen sich auch Gemeinsamkeiten zwischen den Mandanten erkennen. Dieses gibt dem Steuerberater die Möglichkeit, seine Servicemaßnahmen zu bündeln (z. B. einen Vortrag für diese Gruppe von Mandanten zu erstellen) und sein Leistungs- und Serviceangebot noch besser auf die besonders wertvollen Mandanten zuzuschneiden. Bei einer jährlichen Strategieüberprüfung können diese Informationen genutzt werden, um die Kanzlei fortzuentwickeln und neue Ideen zur Verbesserung der Mandantenbeziehungen zu erarbeiten. ◀

7.3. ZUSAMMENFASSUNG DER ABC-ANALYSE:

Der Vorteil einer ABC-Analyse ist, dass komplexe Sachverhalte mit einem vertretbaren Aufwand auf die wesentlichen Faktoren beschränkt werden. Diese einfache Anwendung der Untersuchungsmethode macht eine übersichtliche grafische Darstellung der Ergebnisse möglich. Jedoch ist dafür eine abgestimmte Datenbasis Voraussetzung. Nachteilig ist die grobe Klasseneinteilung (ABC), die jedoch erweitert werden kann (ABCDE...) – dies allerdings macht die Auswertung und Entwicklung der Betreuungsmaßnahmen wieder komplexer.

Die einseitige Ausrichtung auf ein Kriterium (z. B. nur Umsatz) kann durch eine Multiplikation mit einem anderen Faktor (z. B. Deckungsbeitrag) verbunden werden, was eine zutreffendere Auswertung der Menge ermöglicht. Die formulierten Betreuungs- und Entwicklungsmaßnahmen sollten dann für diese ermittelte Gruppe (A-Mandanten) eingesetzt werden, um den größtmöglichen Nutzen der eingesetzten Mittel (Zeit, Personal, Finanzen) für die Entwicklung der Kanzlei zu erzielen. ◀

8. SCHLUSSBEMERKUNG: STRATEGISCHE POSITIONIERUNG UND QUALITÄTSMANAGEMENT ALS PERMANENTE HERAUSFORDERUNG

Die Definition einer Kanzleistrategie ist kein Selbstzweck, sondern Grundlage für alle Marketingaktivitäten. So können Wettbewerbsvorteile erreicht und Ziele verfolgt werden.

Wer weiß, wie er sich ausrichten möchte, wird sein Ziel schneller erreichen als derjenige, der bei jeder Kreuzung entscheiden muss, welcher Weg der sinnvollere sein könnte.

Ebenso gilt es, die kanzleiinternen Prozesse genau auf die gewählte Strategie auszurichten.

Je mehr Zeit in die strategischen Überlegungen investiert wird, umso motivierter und erfolgreicher kann später die Tagesarbeit erbracht werden. Es wäre jedoch ein Trugschluss, zu glauben, dass die einmalige Definition einer Strategie zukünftig ausreicht. Es ist

ebenso gefährlich, seine Ziele permanent zu ändern, wie sie stur und aus Prinzipientreue zu verfolgen. Ein einmal eingeschlagener Weg sollte auf jeden Fall dem Grunde nach einige Jahre (mindestens 3) beibehalten werden und trotzdem kontinuierlich weiterentwickelt werden. Eine kritische Begleitung durch ein professionelles Controlling ist dabei unerlässlich.

Fast alle Wirtschaftsunternehmen verfügen über eine interne oder externe strategische Beratung, die den eingeschlagenen Kurs laufend kontrolliert.

Die bisherigen Ausführungen in diesem Kapitel machen deutlich, dass zukünftig für den Steuerberater als Kanzleiverantwortlicher die Arbeit **an** der Kanzlei von gleich großer Bedeutung sein wird als die Arbeit **in** der Kanzlei. ◀

ANHANG 1

UNTERSUCHUNGSMÖGLICHKEITEN ABC-ANALYSE:

1. Umsätze nach Mandant, ohne Berücksichtigung weicher oder strategischer Faktoren
2. Umsätze und Deckungsbeiträge nach Mandant, ohne Berücksichtigung weicher oder strategischer Faktoren
3. Umsätze und Deckungsbeiträge nach Mandant, mit Berücksichtigung weicher oder strategischer Faktoren

ABC-ANALYSE

1. UMSÄTZE NACH MANDANT, OHNE BERÜCKSICHTIGUNG WEICHER ODER STRATEGISCHER FAKTOREN

	Mandanten	Umsatz	Einzelwert in % (am Gesamtwert)	Kumulierter Gesamtwert	Kategorie	anteiliger Untersuchungs- gegenstand
1	Kunde O	18.960,00	20,93%	20,93%	A-Kunde	3,85%
2	Kunde H	15.000,00	16,56%	37,49%	A-Kunde	7,69%
3	Kunde Y	9.480,00	10,46%	47,95%	A-Kunde	11,54%
4	Kunde Q	8.550,00	9,44%	57,39%	A-Kunde	15,38%
5	Kunde G	7.550,00	8,33%	65,72%	A-Kunde	19,23%
6	Kunde F	6.500,00	7,17%	72,90%	A-Kunde	23,08%
7	Kunde B	3.500,00	3,86%	76,76%	B-Kunde	26,92%
8	Kunde C	1.880,00	2,08%	78,83%	B-Kunde	30,77%
9	Kunde N	1.860,00	2,05%	80,89%	B-Kunde	34,62%
10	Kunde P	1.860,00	2,05%	82,94%	B-Kunde	38,46%
11	Kunde D	1.850,00	2,04%	84,98%	B-Kunde	42,31%
12	Kunde I	1.830,00	2,02%	87,00%	B-Kunde	46,15%
13	Kunde J	1.830,00	2,02%	89,02%	B-Kunde	50,00%
14	Kunde L	1.830,00	2,02%	91,04%	C-Kunde	53,85%
15	Kunde E	1.800,00	1,99%	93,03%	C-Kunde	57,69%
16	Kunde M	1.500,00	1,66%	94,68%	C-Kunde	61,54%
17	Kunde A	1.500,00	1,66%	96,34%	C-Kunde	65,38%
18	Kunde V	960,00	1,06%	97,40%	C-Kunde	69,23%
19	Kunde R	860,00	0,95%	98,35%	C-Kunde	73,08%
20	Kunde S	850,00	0,94%	99,29%	C-Kunde	76,92%
21	Kunde Z	180,00	0,20%	99,49%	C-Kunde	80,77%
22	Kunde K	126,00	0,14%	99,62%	C-Kunde	84,62%
23	Kunde W	90,00	0,10%	99,72%	C-Kunde	88,46%
24	Kunde X	90,00	0,10%	99,82%	C-Kunde	92,31%
25	Kunde T	80,00	0,09%	99,91%	C-Kunde	96,15%
26	Kunde U	80,00	0,09%	100,00%	C-Kunde	100,00%
	Gesamtwert	90.596,00	100,00%			26/26

AUSSAGE DER AUSWERTUNG :

Mit 23,08 % der Mandanten erzielt man 72,90 % des Umsatzes. Mit der Hälfte der Mandanten (50 %) erzielt man 89,02 % des Umsatzes. Um die Kanzlei voranzubringen, sollte sich hauptsächlich auf die 50 % der Mandanten konzentriert werden und speziell für jede Gruppe die dafür möglichen Beziehungs- und Betreuungsmaßnahmen formuliert werden.

2. UMSÄTZE UND DECKUNGSBEITRÄGE NACH MANDANT, OHNE BERÜCKSICHTIGUNG WEICHER ODER STRATEGISCHER FAKTOREN

	Mandanten	Umsatz	Deckungsbeitrag	Faktor in Euro	Einzelwert in % (am Gesamtwert)	Kumulierter Gesamtwert	Kategorie	anteiliger Untersuchungsgegenstand
1	Kunde S	16.000,00	8.000,00	128.000.000,00	20,84%	20,84%	A-Kunde	3,85%
2	Kunde X	19.000,00	6.000,00	114.000.000,00	18,56%	39,39%	A-Kunde	7,69%
3	Kunde H	15.000,00	7.000,00	105.000.000,00	17,09%	56,48%	A-Kunde	11,54%
4	Kunde O	18.960,00	4.700,00	89.112.000,00	14,51%	70,99%	A-Kunde	15,38%
5	Kunde E	9.000,00	5.000,00	45.000.000,00	7,33%	78,32%	B-Kunde	19,23%
6	Kunde Q	8.550,00	3.500,00	29.925.000,00	4,87%	83,19%	B-Kunde	23,08%
7	Kunde Y	9.480,00	3.000,00	28.440.000,00	4,63%	87,82%	B-Kunde	26,92%
8	Kunde L	6.000,00	4.000,00	24.000.000,00	3,91%	91,72%	C-Kunde	30,77%
9	Kunde F	6.500,00	3.500,00	22.750.000,00	3,70%	95,43%	C-Kunde	34,62%
10	Kunde G	7.550,00	2.070,00	15.628.500,00	2,54%	97,97%	C-Kunde	38,46%
11	Kunde B	3.500,00	1.000,00	3.500.000,00	0,57%	98,54%	C-Kunde	42,31%
12	Kunde N	1.860,00	800,00	1.488.000,00	0,24%	98,78%	C-Kunde	46,15%
13	Kunde I	1.830,00	800,00	1.464.000,00	0,24%	99,02%	C-Kunde	50,00%
14	Kunde R	1.900,00	700,00	1.330.000,00	0,22%	99,24%	C-Kunde	53,85%
15	Kunde C	1.880,00	700,00	1.316.000,00	0,21%	99,45%	C-Kunde	57,69%
16	Kunde Z	1.600,00	800,00	1.280.000,00	0,21%	99,66%	C-Kunde	61,54%
17	Kunde J	1.830,00	500,00	915.000,00	0,15%	99,81%	C-Kunde	65,38%
18	Kunde M	1.500,00	500,00	750.000,00	0,12%	99,93%	C-Kunde	69,23%
19	Kunde V	960,00	500,00	480.000,00	0,08%	100,01%	C-Kunde	73,08%
20	Kunde A	1.500,00	300,00	450.000,00	0,07%	100,08%	C-Kunde	76,92%
21	Kunde P	1.860,00	200,00	372.000,00	0,06%	100,14%	C-Kunde	80,77%
22	Kunde W	560,00	150,00	84.000,00	0,01%	100,16%	C-Kunde	84,62%
23	Kunde U	80,00	10,00	800,00	0,00%	100,16%	C-Kunde	88,46%
24	Kunde T	80,00	-160,00	-12.800,00	0,00%	100,15%	C-Kunde	92,31%
25	Kunde K	126,00	-150,00	-18.900,00	0,00%	100,15%	C-Kunde	96,15%
26	Kunde D	1.850,00	-500,00	-925.000,00	-0,15%	100,00%	C-Kunde	100,00%
	Gesamtwert			614.328.600,00	100,00%			26/26

AUSSAGE DER AUSWERTUNG:

15,38 % der Mandanten erbringen 70,99 % des Gesamtwertes aus Umsatz und Deckungsbeitrag. 26,92 % der gesamten Mandanten erbringen 87,82 % des Gesamtwertes aus Umsatz und Deckungsbeitrag. Hauptsächlich diese 7 Mandanten machen den Erfolg der Kanzlei aus. Die restlichen 73,08 % sollten dennoch nicht alle vernachlässigt (sondern entwickelt) werden, denn sonst begibt man sich in Abhängigkeit zu den einzelnen großen Mandanten.

3. UMSÄTZE UND DECKUNGSBEITRÄGE NACH MANDANT, MIT BERÜCKSICHTIGUNG WEICHER ODER STRATEGISCHER FAKTOREN

Punktesystem:

Umsätze	Punkte	Deckungsbeiträge	Punkte
500 - 1.500	1	100 - 250	1
1.500 - 5.000	2	250 - 500	2
5.000 - 7.500	3	500 - 750	3
7.500 - 10.000	4	750 - 1.000	4
10.000 - 15.000	5	1.000 - 3.500	5
15.000 - 25.000	6	3.500 - 5.000	6
über 25.000	7	über 5.000	7

Zusatzpunkte

Weiterempfehlung	1	Zahlungsmoral	1
Zusammenarbeit	0,5	Unterlagen pünktlich	0,5
langjähriger Mandant	0,5	Entwicklungspotential	1
Multiplikator	0,5	neuer Mandant	1

PUNKTEVERGABE FÜR UMSÄTZE UND DECKUNGSBEITRÄGE

ZUSATZPUNKTE

	Mandanten	Umsatz	Punkte	Deckungsbeitrag	Punkte	Weiterempfehlung	Zusammenarbeit
1	Kunde O	18.960,00	7	8.000,00	7	1	0,5
2	Kunde H	15.000,00	6	7.000,00	7	1	
3	Kunde S	16.000,00	6	6.000,00	7		0,5
4	Kunde X	19.000,00	6	4.700,00	6		
5	Kunde Y	11.000,00	5	5.000,00	7		
6	Kunde E	9.000,00	4	3.500,00	6	1	0,5
7	Kunde L	6.000,00	3	4.000,00	6	1	0,5
8	Kunde Q	8.550,00	4	3.500,00	6		
9	Kunde G	7.550,00	4	3.000,00	5		0,5
10	Kunde F	6.500,00	3	1.000,00	5		
11	Kunde R	1.900,00	2	800,00	4		0,5
12	Kunde Z	1.600,00	2	2.070,00	5		0,5
13	Kunde P	1.860,00	2	800,00	4	1	
14	Kunde J	1.830,00	2	700,00	3	1	
15	Kunde M	1.500,00	2	800,00	4		0,5
16	Kunde C	1.880,00	2	300,00	2	1	
17	Kunde B	3.500,00	2	500,00	3		0,5
18	Kunde I	1.830,00	2	700,00	3		0,5
19	Kunde W	560,00	1	500,00	3	1	
20	Kunde U	80,00	1	500,00	3	1	0,5
21	Kunde A	1.500,00	2	150,00	1		0,5
22	Kunde V	960,00	1	10,00	1		0,5
23	Kunde N	1.860,00	2	200,00	1		
24	Kunde K	126,00	1	-500,00	0	1	0,5
25	Kunde T	80,00	1	-150,00	0		0,5
26	Kunde D	1.850,00	2	-160,00	0	1	

ZUSATZPUNKTE

	Mandanten	Zahlungsmoral	Unterlagen pünktlich	langjähriger Mandant	Multiplikator	Entwicklungspotential	Neuer Mandant
1	Kunde O		0,5	0,5			
2	Kunde H	1	0,5				1,0
3	Kunde S	1	0,5	0,5			
4	Kunde X	1	0,5	0,5			
5	Kunde Y	1		0,5			
6	Kunde E	1	0,5		0,5		
7	Kunde L	1				1,0	1,0
8	Kunde Q	1	0,5	0,5			
9	Kunde G	1	0,5	0,5			
10	Kunde F	1	0,5	0,5	0,5		
11	Kunde R	1	0,5			1,0	1,0
12	Kunde Z	1	0,5		0,5		
13	Kunde P	1	0,5	0,5			
14	Kunde J	1	0,5	0,5			
15	Kunde M	1		0,5			
16	Kunde C	1	0,5	0,5		1,0	
17	Kunde B		0,5			1,0	1,0
18	Kunde I	1		0,5	0,5		
19	Kunde W	1	0,5				1,0
20	Kunde U		0,5	0,5			
21	Kunde A	1		0,5			
22	Kunde V	1	0,5	0,5			
23	Kunde N			0,5	0,5		
24	Kunde K	1			0,5		
25	Kunde T	1	0,5	0,5			
26	Kunde D						

AUSWERTUNG

	Mandanten	Einzelwert in Punkten	Einzelwert in % (am Gesamtwert)	Kumulierter Gesamtwert	Kategorie	anteiliger Untersuchungs-Gegenstand
1	Kunde O	17	6,79%	6,79%	A-Kunde	3,85%
2	Kunde H	17	6,79%	13,58%	A-Kunde	7,69%
3	Kunde S	16	6,38%	19,96%	A-Kunde	11,54%
4	Kunde X	14	5,76%	25,72%	A-Kunde	15,38%
5	Kunde Y	14	5,56%	31,28%	A-Kunde	19,23%
6	Kunde E	14	5,56%	36,83%	A-Kunde	23,08%
7	Kunde L	14	5,56%	42,39%	A-Kunde	26,92%
8	Kunde Q	12	4,94%	47,33%	A-Kunde	30,77%
9	Kunde G	12	4,73%	52,06%	A-Kunde	34,62%
10	Kunde F	11	4,32%	56,38%	A-Kunde	38,46%
11	Kunde R	10	4,12%	60,49%	A-Kunde	42,31%
12	Kunde Z	10	3,91%	64,40%	A-Kunde	46,15%
13	Kunde P	9	3,70%	68,11%	A-Kunde	50,00%
14	Kunde J	8	3,29%	71,40%	A-Kunde	53,85%
15	Kunde M	8	3,29%	74,69%	A-Kunde	57,69%
16	Kunde C	8	3,29%	77,98%	B-Kunde	61,54%
17	Kunde B	8	3,29%	81,28%	B-Kunde	65,38%
18	Kunde I	8	3,09%	84,36%	B-Kunde	69,23%
19	Kunde W	8	3,09%	87,45%	B-Kunde	73,08%
20	Kunde U	7	2,67%	90,12%	C-Kunde	76,92%
21	Kunde A	5	2,06%	92,18%	C-Kunde	80,77%
22	Kunde V	5	1,85%	94,03%	C-Kunde	84,62%
23	Kunde N	4	1,65%	95,68%	C-Kunde	88,46%
24	Kunde K	4	1,65%	97,33%	C-Kunde	92,31%
25	Kunde T	4	1,44%	98,77%	C-Kunde	96,15%
26	Kunde D	3	1,23%	100,00%	C-Kunde	100,00%
Gesamtwert		243	100,00%			26/26

AUSSAGE DER AUSWERTUNG:

Aufgrund der Vielzahl der Faktoren ist die Aussage dieser Auswertung schwieriger. Vereinfacht ausgedrückt sind jedoch 57,69 % der Mandanten für die Kanzlei sehr wichtig. Nicht alleine aufgrund von Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern auch aufgrund Faktoren, die man anhand von Punkten versucht hat, zu bewerten, um sie so vergleichbar zu machen. 26,92 % der Mandanten (Anteil nach den 73,08 %) tragen nicht wesentlich zum Kanzleierfolg bei und sind der C-Gruppe zuzuordnen.

ANHANG 2:

MARKETING IN STEUERBERATUNGSPRAXEN – AUSGEWÄHLTE WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Stand: Oktober 2013

Autor	Titel	Verlag	Aktuelle Auflage/ Jahr
Dan, Markus	Profitmaximierung für Steuerberater	Verlag Markus Dan	2012 (2. Auflage)
Freund, Norbert	Kanzleimarketing für Steuerberater: Klienten gewinnen-Klienten binden	Verlag Österreich, Wien	2013 (1. Auflage)
Gmeiner, Alois	Low Budget Werbung & Guerilla Marketing für Anwalt, Notar, Steuerberater: Blitzschnell und supergünstig neue Klienten werben	Books on Demand GmbH, Norderstedt	2008 (1. Auflage)
Grüter, Günter/ Springer, Katja	Meine Kanzlei - mein Marketing: Professionelles Kanzleimarketing für Steuerberater	VSRW-Verlag, Bonn	2008 (1. Auflage)
Gutenberg, Markus (Hrsg.)	Mut zur Selbständigkeit: Existenzgründung für Steuerberater	NWB Verlag, Herne	2013 (1. Auflage, erscheint am 30. September 2013)
Hamatschek, Angela	Die Kunst Mandanten zu gewinnen: Praxisratgeber Kanzleimarketing	NWB Verlag, Herne	2010 (1. Auflage)
Hamatschek, Angela	Die Kunst, im Internet Mandanten zu gewinnen: Social Media und Webmarketing für Steuerberater	NWB Verlag, Herne	2013 (1. Auflage, erscheint im September 2013)
Heßler, Armin/ Mosebach, Petra	Strategie und Marketing im Web 2.0: Handbuch für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer	Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, Wiesbaden	2013 (1. Auflage)
Hödl, Elisabeth/ Eisenberger, Georg	Der erfolgreiche Berater: Der Weg zu Ansehen und Erfolg für Rechtsanwälte, Steuerberater und andere Dienstleister	Molden Verlag, Wien	2012 (1. Auflage)
Hoeflmayr, David	Kanzleimarketing: Für die anwaltliche und steuerberatende Praxis	Erich Schmidt Verlag, Berlin	2012 (4. Auflage)
Hofert, Svenja	Praxisbuch für Freiberufler: Alles, was Sie wissen müssen, um erfolgreich zu sein	GABAL Verlag, Offenbach	2012 (5. Auflage)

Autor	Titel	Verlag	Aktuelle Auflage/ Jahr
Hubert, Ewald J./ Nagel, Kurt	Marketing-Kompodium für Steuerberater und Wirtschaftsprü- fer	Verlag Wissenschaft & Praxis	2010 (1. Auflage)
Hudel, Wolfgang	Marketing für Steuerberater	Verlag Wissenschaft & Praxis, Ludwigsburg	1993
Hübner, Klaus/ Hübner, Gunther	Abenteuer Steuerberatung – Der Steuerberater als Unternehmer	Manz Verlag Wien	2003 (2. Auflage)
Lauer, Thomas	Untersuchung der Marketinginstrumente von Steuerberatern und deren Auswirkung auf das Kanzleirating	GRIN Verlag, München	2011 (1. Auflage)
Link, Matthias	Internet als neues Arbeitsmedium: Implikationen für das Marketing eines Steuerberaters	Diplomarbeit	1998
Kisslinger-Popp, Cornelia	Unternehmen Steuerkanzlei: Die erfolgreiche Kanzleiführung	Gabler Verlag, Wiesbaden	2009 (1. Auflage)
Klinger, Michael/ Klier Felix A./ Krenn, Harald	Die mandantenorientierte Steuerkanzlei	C.H. Beck München	2002
Korzus, Bettina	Marketing in der Steuerberatung	Verlag Mönch Haase	1998
Merz, Gerd J.	Marketing für Steuerberater	NWB Verlag Herne	2000
Nagel, Kurt	Marketing – Kompodium für Steuerberater / Wirtschaftsprüfer	Verlag Wissenschaft & Praxis	2010
Pankratz, Stefanie	Service Marketing: Eine Untersuchung der Marketingstrate- gie eines Dienstleistungsunterneh- mens anhand des Beispiels der DanRevision-Gruppe	NNC Verlag, Flensburg	2011 (1. Auflage)
Pepels, Werner (Hrsg.)	Dienstleistungsmanagement für wirtschaftsberatende Berufe	NWB Verlag, Herne	2009 (2. Auflage)
Scheuer, Thomas	Marketing für Dienstleister: Wie sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten	Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, Wiesbaden	2011 (2. Auflage)

Autor	Titel	Verlag	Aktuelle Auflage/ Jahr
Schieblon, Claudia	Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer: Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen	Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, Wiesbaden	2013 (3. Auflage, erscheint am 30. September 2013)
Straesser, Anne-Katrin	Das Marketing-Geheimnis für Steuerberater (Einfache 12-Schritte-Erfolgsformel)	Books on Demand GmbH, Norderstedt	2010 (1. Auflage)
Tutas, Mario	Spieler oder Trainer: Wie Sie Ihre Kanzlei wie ein erfolgreiches Unternehmen führen und in die nächste Liga aufsteigen	NWB Verlag, Herne	2013 (1. Auflage)
Villwock, Natascha	Der Internetauftritt von Steuerberatungsunternehmen	Diplomica Verlag Hamburg, Bachelor + Master Publishing	2012 (1. Auflage)
Volkmann, Hans	Mandantenbindung in Steuerberatungskanzleien: Mandanten begeistern und Abwerben verhindern	UBV Verlag, Kühlungsborn	2012 (1. Auflage)
Volkmann, Hans	Neumandantengewinnung im Verdrängungswettbewerb unter Steuerberatern	UBV Verlag, Kühlungsborn	2012 (2. Auflage)
Waugh, Troy A./ Halvax, Günter	101 Marketing Strategien: Für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Consultants	VSRW-Verlag, Bonn	2008 (1. Auflage) Kein Nachdruck, v ergriffen



Deutscher Steuerberaterverband e.V.
Littenstraße 10 · 10179 Berlin
Telefon: 030 27876-2 · Telefax: 030 27876-799
dstv.berlin@dstv.de · www.dstv.de
