

Strategisches Kanzlei-Marketing

Stellen Sie heute die Weichen für morgen

„Werden Sie Steuerberater“!
 Mit dieser Aussage wirbt die Bundessteuerberaterkammer für den Beruf des Steuerberaters und nennt in ihrer Informationsbroschüre gute Gründe für diese Entscheidung. Dieser Aufforderung sind auch im Jahr 2001 viele Interessierte nachgekommen und haben sich für den Beruf des Steuerberaters entschieden. Trotz aller Unkenrufe ist wieder ein neuer Rekord aufgestellt worden. So verzeichnete die Bundessteuerberaterkammer zum 01.01.2001 eine 2,9%ige Steigerung ihrer Mitglieder zum Vorjahr. 63.588 Steuerberater und 6.257 Steuerberatungsgesellschaften waren 2001 den Steuerberaterkammern angeschlossen – Tendenz steigend. Aufgrund dieses Überangebotes hat ein Wettlauf um die Gunst der Mandanten eingesetzt.

Im Rahmen einer mehrteiligen Kolumne stellt der Autor zunächst die strategischen Marketing-Maßnahmen dar, die eine zukunftsorientierte Steuerkanzlei ergreifen muss, um im Wettlauf um die Gunst des Kunden zu bestehen. Die folgenden Beiträge werden sich mit der praktischen Umsetzung der in dieser Ausgabe geschilderten strategischen Maßnahmen, also den operativen Maßnahmen, detailliert beschäftigen.

Der Wurm muss dem Fisch schmecken – nicht dem Angler!

Werden Steuerberater mit dem Stichwort „Marketing“ konfrontiert, löst dies in aller Regel sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Manche Steuerberater reagieren darauf immer noch allergisch. Marketing wird von ihnen als eine Geisteshaltung angesehen,

die steuerlichen Berufsnormen völlig entgegensteht. Andere wiederum denken an „bunte Bilder“, Kanzleibroschüren oder auch an Internetauftritte. Sie verbinden mit Marketing herkömmliche Werbung und folgen damit einer weit verbreiteten falschen Ansicht, die Marketing auf die bloße Kommunikation einer Leistung reduziert.

Aufgabe eines modernen Dienstleistungsmarketings, das sich aus einer strategischen und operativen Komponente zusammensetzt (Abb. 1), ist die konsequente Ausrichtung der steuerlichen Dienstleistung auf aktuelle und potenzielle Bedürfnisse von Mandanten oder auf ihren faktischen Bedarf. So ist steuerliches Marketing darauf gerichtet, Mandanten zu gewinnen, sie angemessen in den Prozess der Leistungserstellung zu integrieren und sie vor allem langfristig an eine Kanzlei zu binden.

Analyse der Kanzleisituation

Die Grundlage des strategischen Kanzlei-Marketing stellt die Analyse der

Kanzlei-Situation dar. Mittels einer SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) werden die Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken der Kanzlei analysiert (Abb. 2). Die **Stärken-Schwächen-Analyse** beschäftigt sich mit kanzleinternen Aspekten und versucht, die in der Vergangenheit und Gegenwart festgestellten Stärken und Schwächen auf ihre Ursachen hin zu untersuchen. Ziel ist es, die Potenziale und den Handlungsspielraum der Steuerkanzlei innerhalb ihrer Wettbewerbsumwelt zu optimieren. Hierbei gilt es die Leistungsfähigkeit der Steuerkanzlei zu analysieren. Der Dienstleistungsbereich, der Finanzbereich, der Personalbereich, der Kostenbereich und der Marketingbereich sollten berücksichtigt werden. Die ermittelte Leistungsfähigkeit und spezifische Stärken / Schwächen werden nun den Anforderungen des Steuerberatermarktes gegenüber gestellt.

Im Rahmen der **Chancen-Risiken-Analyse** versucht die Steuerkanzlei, solche externen Faktoren zu erkennen und zu antizipieren, die im Hinblick auf die

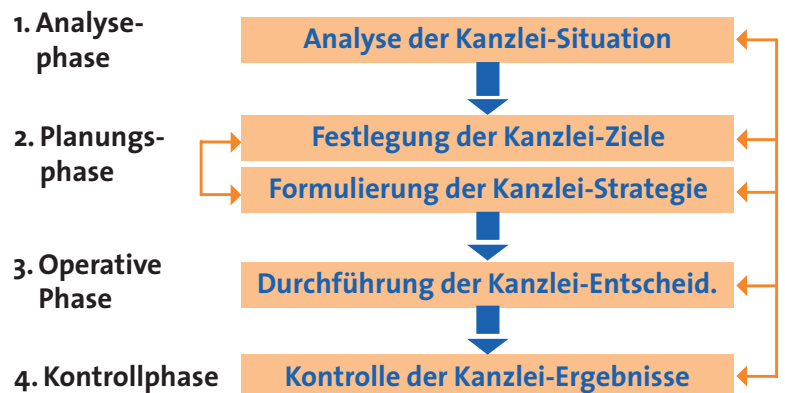


Abb.1: Phasen des Kanzlei-Marketing © BAUS CONSULTING

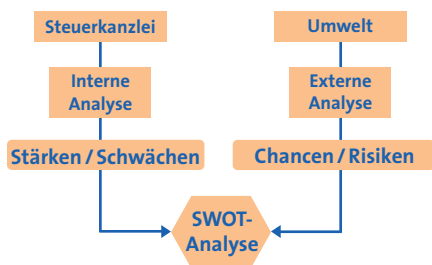


Abb.2 Analyse der Steuerkanzlei-Situation © BAUS CONSULTING

Kanzlei- und Marketingstrategie Chancen oder Risiken darstellen. Neben der Umweltanalyse, bei der neben den stabilen auch die veränderbaren Umweltfaktoren der Kanzlei analysiert werden, soll die Marktanalyse einen systematischen Überblick über den relevanten Steuerberatermarkt (Marktgröße des Steuerberatermarktes, die Marktteilnehmer, das Marktwachstum, die Kundenanforderungen) liefern. Die Aufgabe der **Wettbewerbs-Konkurrenz-Analyse** besteht darin, möglichst systematisch die wichtigsten Informationen über die bedeutendsten Mitbewerber der Steuerkanzlei zu erfassen und zu bewerten. Wichtige Elemente der Konkurrenzanalyse sind z.B. die Zahl der Wettbewerber, die Stärken und Schwächen der Mitbewerber und die Reaktionen der Mitbewerber auf Veränderungen der Wettbewerbssituation.

Im abschließenden Schritt gilt es für die Steuerkanzlei die **Stärken-Schwächen-Analyse mit der Chancen-Risiken-Analyse** zu verknüpfen. Durch die Verknüpfung beider Teilbereiche fokussiert die SWOT-Analyse das Entscheidungsfeld der Steuerkanzlei, indem bestimmte Chancen der Umwelt ausgeschlossen werden, weil sie die bestehenden Ressourcen übersteigen würden oder allgemein mit der Kanzlei nicht vereinbar sind. Andererseits weist sie auf Felder hin, in denen die

Kompetenzen der Steuerkanzlei genau die Anforderungen des Steuerberatermarktes treffen und somit Chancen für die Kanzlei aufzeigen.

Ziele definieren – wer das Ziel nicht kennt, kann den Weg nicht finden!

Ziele stellen Absichtserklärungen dar und peilen einen zukünftigen Zustand an. Ohne eine klare Zieldefinition ist eine sinnvolle Planung und Steuerung nicht möglich. Um den Zielfindungsprozess zu realisieren, gilt es zuerst die Kanzlei-Ziele in quantifizierbare und nichtquantifizierbare Ziele zu unterteilen (Abb. 3).

Als **quantifizierbare Ziele** werden diejenigen Kanzleiziele bezeichnet, die sich in Geld- oder Mengengrößen ausdrücken lassen. Gewinn, Umsatz und Rentabilität sind quantifizierbare / monetäre Ziele einer Kanzlei. Die Produktivität einer Kanzlei ist z.B. ein quantifizierbares / bonitäres Ziel (auf Mengengrößen ausgerichtet). Die **nichtquantifizierbaren Ziele** lassen sich hingegen in die Bereiche Leitsätze und Leitbilder differenzieren. Leitsätze wie z.B. „die Wettbewerbsposition ausbauen“ oder „das Dienstleistungs-Portfolio erweitern“ sind für eine Kanzlei ohne Probleme verbal formulierbar. Leitbilder hingegen sind nur sehr schwer formulierbar, da sie oft die innere Einstellung des Kanzleinhalters ausdrücken und erst konkretisiert werden müssen.

Bei der **Zieldefinition** gilt es für eine Kanzlei jedoch einige Anforderungen zu beachten, damit die Umsetzbarkeit/Realisierbarkeit gewährleistet werden kann. So sollten die Ziele einer

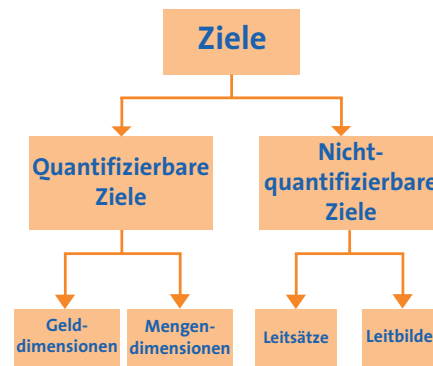


Abb. 3: Zielbildungsprozess einer Steuerkanzlei © BAUS CONSULTING

Kanzlei mit normalen Anstrengungen erreicht werden können, d.h. sie sollten realistisch sein und keinen „Kraftakt“ erfordern. Weiterhin sollte bei den vorhandenen Zielen eine Rangordnung ersichtlich sein, d.h. es müssen Ober- und Unterziele definiert werden, die aufeinander abgestimmt sein sollten.

Da durch die Ziele ein zukünftiger Zustand der Steuerkanzlei angestrebt wird, sollten diese Ziele permanent auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Nicht mehr aktuelle Ziele gilt es zu eliminieren. Auch die Durchsetzbarkeit der Ziele sollte sichergestellt sein, d.h. alle Funktionsbereiche der Steuerkanzlei müssen die Ziele akzeptiert haben. Weiterhin sollten die Kanzlei-Ziele konkret, verständlich formuliert und vor allen Dingen überprüfbar sein.

Strategie-Entwicklung – die beste Krisenversicherung!

Mit der Marketing-Strategie legt die Kanzlei die Hauptstoßrichtung fest, die zur Erreichung der Kanzlei- und Marketingziele eingeschlagen werden soll. Die Marketing-Strategie dient dazu, die Wettbewerbsfähigkeit

Der Autor:

Dipl.-Ökonom Guido Baus

ist selbstständiger Marketing- und Vertriebsberater, der sich mit seinem Unternehmen auf die Bereiche Kanzlei-Marketing für Steuerberater / Rechtsanwälte spezialisiert hat.

Kontakt:

BAUS CONSULTING

Marketing & Sales

Tel.: 0212 - 247 58 27

Fax: 0212 - 247 58 26

e-Mail: info@baus-consulting.de

www.baus-consulting.de

der Kanzlei mittelfristig zu sichern und muss in drei Kernbereiche unterteilt werden. Im ersten Bereich der Zielmarktstrategie legt die Kanzlei fest, welche konkreten Beratungsdienstleistungen angeboten und welche Zielmärkte bearbeitet werden sollen. In diesem Entscheidungsprozess wird definiert, ob alle möglichen Beratungsleistungen einer Steuerkanzlei angeboten werden sollen oder ob eine Spezialisierung auf spezielle Fachgebiete sinnvoll ist. Hinsichtlich des Zielmarktes wird festgelegt, ob man lokal, regional, überregional oder national tätig sein will.

Die Wettbewerbsstrategie hingegen definiert, wie sich die Leistungen konkret von der Konkurrenz abgrenzen und welche Werte für die Mandanten geschaffen werden sollen. Ziel der Wettbewerbsstrategie ist es einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil im Markt zu erzielen. Dies kann erreicht werden, indem die Kanzlei entweder eine Kosten- oder Preisführerschaft oder eine Qualitätsführerschaft (Differenzierungsstrategie) anstrebt. Die dritte Möglichkeit bietet sich vor-

nehmlich kleinen und mittleren Kanzleien an und besteht in der Konzentration auf ein Marktsegment (Nischenstrategie), dessen Bedeutung für andere Kanzleien eine Nebenrolle spielt.

Durch die Instrumentalstrategie wird letztendlich festgelegt, welche operativen Marketinginstrumente mit welchem Zweck eingesetzt werden sollen, um im Absatzmarkt einen Erfolg zu erringen. Um die Ziele möglichst optimal erfüllen zu können, müssen die Marketing-Instrumente und -Maßnahmen ausgesucht werden, die dafür am besten geeignet sind. Marketing-Aktivitäten und Termine werden abgestimmt und festgelegt.

Strategisches Kanzlei-Controlling – „Was läuft in Ihrer Kanzlei?“

Da die Phasen des Kanzlei-Marketing kein festgefügtes Gebilde, sondern einen kontinuierlichen Prozess darstellen, bei dem jederzeit Fehler auftreten können, ist eine ständige Überprüfung / Kontrolle der Kanzleiziele und -strategien sowie der Einsatz von Steuerungsinstrumenten notwendig. Jedoch kann in einigen Steuerkanzleien beobachtet werden, dass offensichtlich eine gewisse Scheu vor dem Wort Kontrolle besteht. Kontrolle wird häufig als eine Art Bespitzelung empfunden. Es muss verdeutlicht werden, dass Kontrolle ein Vorgang ist, der den gesamten Kanzleiablauf betrifft und der unumgänglich ist, um zu beurteilen, ob das, was geplant und umgesetzt wurde, auch effizient war. Es gilt festzustellen, was besser gemacht werden kann bzw. was gut gemacht wurde und was für die Steuerkanzlei

Entlastung gebracht hat. Dies kann nur erfolgen, wenn jede Steuerkanzlei diesen Kontroll-Prozess systematisch auf allen Ebenen durchführt. Individuelle Kanzlei-Gegebenheiten gilt es zu berücksichtigen.

Bei diesem Kontroll-Prozess hat die Prozess-Ebene das Ziel, die internen Abläufe der Kanzlei und die ordnungsgemäße Funktion der Kanzlei-Organisation zu überprüfen. Sowohl die Prozess-Ebene als auch die Ergebnis-Ebene, die die Ergebnisse der eigenen Dienstleistungen kontrolliert, beziehen sich auf die Funktionsfähigkeit der internen Abläufe und sollten generell durchgeführt werden. Auf der Zeit-Ebene hingegen wird überprüft, ob die Marketing-Maßnahmen im vorgesehenen Zeitrahmen durchgeführt wurden. Auf der Kosten-Ebene wird festgestellt, ob die Kosten eingehalten wurden. Sowohl die Zeit- als auch die Kosten-Ebene erfordern jedoch die Vorgabe entsprechender Zeit- und Kostenpläne. Die Kontrolle aller Ebenen ermöglicht eine abschließende Beurteilung des Marketingergebnisses der Kanzlei für den bewerteten Zeitraum.

Fazit – Umdenken tut Not!

Eine qualifizierte Erbringung einer Dienstleistung wird für Steuerberater in der Zukunft nicht mehr ausreichen, um die Erfolge der Vergangenheit zu wiederholen. Ohne eine zielorientierte Steuerung der Kanzlei können neue Pfade nicht beschritten werden. Umdenken tut Not – durch strategisches Kanzlei-Marketing!

Dipl.-Ökonom Guido Baus