

TIPPS FÜR DIE KANZLEI

Analysieren Sie Ihre Stärken und Schwächen!

Die genaue Kenntnis der Knackpunkte in der eigenen Kanzlei lohnt. Denn nur wer über seine Stärken und Schwächen Bescheid weiß, kann sich dauerhaft auf dem Markt behaupten.



AUTOR

Guido Baus

Der selbstständige Marketing- und Vertriebsberater für Steuerberater und Rechtsanwälte ist als Dozent an der ISM und CBS für Marketing tätig.

Vor einigen Jahren glaubte so mancher Steuerberater noch, er bräuchte nur ein Kanzleischild an seiner Hauswand zu befestigen und seine Zukunft wäre damit gesichert. Die Mandanten würden dann schon zu ihm finden und ihm lukrative Mandate übertragen.

Die heutige Steuerberaterdichte und der intensive Wettstreit, der um die Mandanten eingesetzt hat, sind jedoch klare Indizien dafür, dass sich auch dieser Markt im Laufe der letzten Jahre von einem Verkäufermarkt zu einem Käufermarkt gewandelt hat. Die Nachfrageseite bestimmt die Marktbedingungen. Dadurch sind viele Steuerberater gezwungen, ihre bisherigen Strategien und Aktivitäten zu überdenken und aktives Kanzlei-Marketing zu betreiben.

Bevor eine Kanzlei operative Marketinginstrumente, wie z. B. Kommunikations-, Produkt- und Leistungs-, Distributions- und Preispolitik erfolgreich einsetzen kann, müssen zunächst Grundlagen innerhalb der Kanzlei erarbeitet werden.

Im Rahmen des strategischen Marketing spielt die SWOT-Analyse (Strengths-Weaknesses; Opportunities-Threats) eine

zentrale Rolle. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, sowohl die Stärken und Schwächen, als auch die potenziellen Chancen und Risiken der Kanzlei zu analysieren. Sie soll helfen, ein Bild der Kanzlei mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten zu entwerfen. Aus dieser Analyse lassen sich Parameter für die Formulierung der Marketingziele ableiten und letztlich lässt sich daraus eine Strategie entwickeln.

Die SWOT-Analyse ist also die Grundvoraussetzung für jedwede weitere strategische und operative Marketing-Maßnahme. Entscheidend für die wirtschaftliche Zukunft ist dabei die richtige und objektive Einschätzung der eigenen Situation.

Die eigene Leistungsfähigkeit definieren

Die SWOT-Analyse ist im Übrigen nicht allein dem Marketing dienlich. Sie beschäftigt sich im ersten Schritt mit kanzleibezogenen, internen Aspekten und versucht in der Folge die Ursachen für Stärken und Schwächen zu ergründen.

Das Ziel ist immer, die Potenziale und den Handlungsspielraum der Steuerkanzlei innerhalb der Wettbewerbsumwelt zu opti-

mieren, um gegenüber der Konkurrenz einen Vorteil zu generieren. Da sich Umfeld und Wettbewerbsbedingungen einer Steuerkanzlei im Laufe der Zeit ändern können, ist es sinnvoll, ihre Leistungsfähigkeit bzw. ihre Stärken und Schwächen regelmäßig zu analysieren.

Im ersten Schritt geht es für die Steuerkanzlei darum, ihre Leistungsfähigkeit zu analysieren. Neben den Dienstleistungen und Produkten werden auch Finanzen, Personal, Kosten und Marketingaktivitäten untersucht. Die daran abgelesene Leistungsfähigkeit der Kanzlei wird in einem zweiten Schritt den Anforderungen des Steuerberatermarkts gegenübergestellt. Relativ einfach lassen sich so die Hauptstärken und -schwächen der Kanzlei erkennen.

Die Erkenntnisse aus diesem Identifikationsprozess versetzen Kanzleien in die Lage, kurz- und mittelfristig ihre Hauptstärken weiter auszubauen und ihre Hauptschwächen zu beseitigen. Im Anschluss an die Identifikation vergleicht die Kanzlei ihre spezifischen Stärken und Schwächen mit denen der Hauptwettbewerber. Dies geschieht mittels eines Stärken-Schwä-

chen-Profiles („Rating-Skala“) und soll dazu dienen, spezifische Kanzlei-Kompetenzen in Abgrenzung zu den Wettbewerbern herauszuarbeiten.

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse versucht die Steuerkanzlei, solche externen Faktoren zu erkennen und zu antizipieren, die im Hinblick auf die Kanzlei- und Marketingstrategie Chancen oder Risiken darstellen. Um Chancen nutzen und Risiken begegnen zu können, muss die Kanzlei die Ressourcen und Leistungsfelder zielgerichtet einsetzen. Erst die genaue Kenntnis der externen Faktoren und ihre Wirkungsweise ermöglicht es der Kanzlei, eine konkrete Zielsetzung zu entwickeln, die wiederum die Basis für die Entwicklung der Kanzlei-Strategie darstellt.

Folgende Analysen sind notwendig, um die möglichen beeinflussenden externen Kanzlei-Faktoren erkennen zu können.

Die Wettbewerbsumwelt analysieren

Eine Kanzlei kann ihre Ziele und Aktivitäten nur dann planen, wenn das Umfeld der Kanzlei ausreichend bekannt ist. Da neben stabilen auch veränderbare Umweltfaktoren die Kanzlei beeinflussen, sollten diese regelmäßig analysiert werden. So zählen sowohl das politische Umfeld, die gesellschaftliche Entwicklung als auch die ökonomische und volkswirtschaftliche Entwicklung zu den Umweltfaktoren, die die Entwicklung der Kanzlei beeinflussen können und deshalb regelmäßig analysiert werden sollten.

Die Marktanalyse ermöglicht der Steuerkanzlei einen sehr systematischen Überblick über den relevanten Steuerberatungsmarkt. Bei der kanzeispezifischen Marktanalyse sollten die Größe des Steuerberatermarkts, Teilnehmer, Segmente, Wachstum bzw. Sättigung berücksichtigt und analysiert werden. Gleiches gilt für Kundenstruktur, Anforderungen, verschiedene Dienstleistungsangebote, Serviceleistungen, Marktdistribution sowie Kommunikation.

Die Konkurrenten beobachten

Die Aufgabe der Wettbewerbs-/Konkurrenzanalyse besteht darin, möglichst systematisch die wichtigsten Informationen

über die bedeutsamsten Mitbewerber der Steuerkanzlei zu erfassen und zu bewerten. Wichtige Elemente der Konkurrenzanalyse sind z. B.: die Zahl, die Struktur (die Größe, Wachstum und Profitabilität), Organisation und Kultur der Mitbewerber, Kostenstruktur, Stärken und Schwächen bzw. Leistungsfähigkeit, Ziele und gegenwärtige und zukünftige erkennbare Strategien sowie Reaktionen der Mitbewerber auf Veränderungen der Wettbewerbssituation.

Für die systematische Umsetzung der Konkurrenzanalyse ist es für jede Steuerkanzlei sinnvoll, Checklisten und Formulare einzusetzen, damit eine Vergleichbarkeit sichergestellt werden kann.

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 den Anforderungen des Steuerberatermarkts entsprechen und somit Chancen für die Kanzlei aufzeigen. Erst die Verknüpfung beider Bereiche und die Analyse der vorliegenden Fakten ermöglicht es der Kanzlei, ihre Ziele und Strategien konsequent weiterzuverfolgen.

