

BeraterBrief

# KANZLEI- MANAGEMENT

www.nwb.de

**BBKM** – Zeitschrift für die moderne Führung  
der Steuerberater-Kanzlei

**11** 2.11.2006

## Aus dem Inhalt

### KANZLEIORGANISATION

277 Beratungsfeld „Vorweggenommene Erbfolge“ –  
Prozessorientierte Darstellung aus der Sicht des Steuerberaters  
*WP/StB Hans W. Haubruck* ⓘ

287 Numerische Codierung der Mandantenstammdaten –  
Effiziente Organisationsstrukturen schaffen  
*WP/StB Claus Koss*

### GEBÜHRENRECHT

290 Höhere Honorare und zufriedener Mandanten – wie geht das?  
Erfahrungsbericht zum Modell einer mandantenorientierten  
Honorargestaltung  
*WP/StB Gunther Hübner und StB Stefan Lami* ⓘ

### HAFTUNGSRECHT

295 Lohnbuchhaltung und Prüfung der Sozialversicherungspflicht –  
Wie weit reicht die Schadensverhütungspflicht des Steuerberaters?  
*RA Stephan Kohlhaas*

### MARKETING

298 Mandantenakquisition – kein Buch mit sieben Siegeln:  
Mit vier Aktionsschritten zum Erfolg  
*Dipl.-Ök. Guido Baus* ⓘ

### MONITOR TECHNIK

302 Geschäftsfeld „IT-Controlling“  
*Dipl.-Inf. Gerhard Schmidt* ⓘ

# Mandantenakquisition – kein Buch mit sieben Siegeln

## Mit vier Aktionsschritten zum Erfolg

von Guido Baus, Solingen\*

*Verkaufen ist die aktive Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden und sichert den Fortbestand des Unternehmens. Allerdings ist Verkaufen auch eine der schwierigsten Tätigkeiten, denn die Erwartungshaltung der Kunden hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Um in der Mandantenakquisition erfolgreich zu sein, bedarf es mehr als „guter“ Produkte (Beratungsleistungen) – eine systematische und zielorientierte Vorgehensweise ist notwendig, damit der Akquisitionsprozess gelingt.*

Diese schmerzhafteste Erfahrung haben viele Steuerberatungskanzleien machen müssen, die sich ausschließlich auf die **guten Kontakte von gestern** verlassen und keine aktive, zielgerichtete Akquisition betrieben haben: Langjährige Mandanten brachen durch natürliche Fluktuation weg, Kanzleiumsätze gingen u.a. durch Insolvenz der Mandantschaft kontinuierlich zurück. Akquisition wurde unsystematisch, unstrategisch und passiv betrieben. Und wenn, dann nur auf dem Golfplatz! Mögliche Fehler im eigenen Akquisitionsprozess wurden nur selten analysiert und reflektiert.

Erfolgreiche Akquisition ist durchaus planbar und realisierbar, sofern eine Kanzlei ihre **Akquisitionsbestrebungen regelmäßig** kritisch **analysiert** und ihre Stärken und Schwächen im Akquisitionsprozess herausfiltert.

Die folgenden **vier Aktionsschritte** für eine erfolgreiche Mandantenakquisition sollen Ihnen verdeutlichen, wie durch eine systematische Auswertung des Akquisitionsprozesses (Analyse der Stärken und Schwächen im Akquisitionsprozess) neue Geschäftskontakte angebahnt und gehalten werden können (s. u. I. - IV.).

### I. Erster Analyseschritt: Der Blick nach innen

Der Blick im Rahmen einer Stärken- und Schwächenanalyse richtet sich notwendigerweise zunächst nach innen. Er verfolgt das Ziel einer **kritischen Auseinandersetzung** der Kanzlei u. a. mit ihren bisherigen

- ▶ Akquisitionszielen,
- ▶ Akquisitionsstrategien,
- ▶ Mandanten und
- ▶ Beratungsdienstleistungen.

#### 1. Erste Phase: Akquisitionsziele

In einer ersten Phase sind die Akquisitionsziele der Kanzlei näher zu betrachten. Folgende **Fragen** sind zu stellen und zu beantworten:

Sind die Akquisitionsziele der Kanzlei erreicht worden? Gab es sowohl **quantitative** Akquisitionsziele, wie z. B. Umsatzziele, Deckungsbeitragsziele, als auch **qualitative** Akquisitionsziele, wie z. B. eine gezielte Imageförderung der eigenen Kanzlei? Sind die Ziele klar formuliert und messbar gewesen? Waren die Ziele realistisch? Was waren die Gründe dafür, dass die Verkaufsziele nicht erreicht worden sind?

#### 2. Zweite Phase: Akquisitionsstrategie

Im Anschluss an die Akquisitionsziele muss die Kanzlei ihre Strategie zur Erreichung ihrer Akquisitionsziele überprüfen. Hierbei geht es um folgende **Kernfragen**:

War die Akquisitionsstrategie geeignet, um die Ziele der Kanzlei zu erreichen. Welche Teilziele konnten durch die Strategie erreicht werden, welche nicht? Welche Probleme verhinderten den Erfolg?

#### 3. Dritte Phase: „VIP-Mandanten“

Um die Akquisitionsstrategie der Kanzlei zu optimieren, muss sich die Kanzlei auf Erfolg versprechende Mandanten konzentrieren. In einer dritten Phase sind deshalb Ihre **Mandanten** nach dem Pareto-Prinzip zu **klassifizieren**. Das Pareto-Prinzip besagt, dass mit 20 % der Mandanten, 80 % des Kanzlei-Umsatzes generiert wird. Diese 20 % der umsatzrelevanten Mandanten gilt es zu identifizieren. Die Merkmale dieser „VIP-Mandanten“ geben dann einen ersten Hinweis für die Definition Ihrer Zielmandanten, die zukünftig akquiriert werden sollen.

#### 4. Vierte Phase: Beratungsdienstleistungen

Um die interne Analyse zu vervollständigen, sollte die Kanzlei auch ihre Beratungsdienstleistungen kritisch hinterfragen:

Sind die Beratungsdienstleistungen noch zeitgemäß? Wie **relevant** sind diese Beratungsdienstleistungen für die identifizierten **Zielmandanten**? Welche Perspektive haben diese Beratungsdienstleistungen zukünftig? Mit welchen Ansätzen könnten die Beratungsdienstleistungen sinnvoll ergänzt werden?

\* Der Autor, Dipl.-Ök. Guido Baus, ist Geschäftsführer der Kanzleiberatung BAUS CONSULTING ([www.kanzleiberater.com](http://www.kanzleiberater.com)) und Lehrbeauftragter an der ISM (FH).

## PRAXISHINWEIS

Die vier Analyseschritte zum „Blick nach innen“ verschaffen Ihnen Klarheit darüber, in welchen Bereichen Sie bisher **Erfolg** hatten und in welchen Bereichen noch **Optimierungsbedarf** besteht.

## II. Zweiter Analyseschritt: Der Blick nach außen

Der zweite Schritt im Rahmen einer Akquisitionsanalyse orientiert sich an der Außenwelt. In diesem Zusammenhang sollte sich die Kanzlei einen **Überblick** über ihren Markt/ihre **Branche** und ihre **Wettbewerber** machen. Denn im globalen Wettbewerb wird es immer schwieriger, die eigenen Beratungsdienstleistungen in den Markt einzuführen und dort zu verteidigen bzw. sich vom Wettbewerb erkennbar zu unterscheiden.

Ein umfassendes Wissen über die Aktivitäten der Konkurrenz und über den Markt/die Branche sind hierbei entscheidende Erfolgsfaktoren. Gerade bei der Akquisition neuer Mandanten ist eine **umfassende Vorbereitung** für den Erfolg der Akquisition unverzichtbar. Unter anderem sind folgende Fragen im Rahmen der Analyse zu stellen:

Welche Beratungsdienstleistungen sind bei der Konkurrenz in Planung und auf welchen Märkten ist sie aktiv? Welche Vertriebskanäle nutzt die Konkurrenz und welche Marketinginstrumente setzt sie ein, um neue Mandanten zu gewinnen? Wie vermittelt die Konkurrenz ihr Know-how? Welches Image haben ihre Wettbewerber im Markt bzw. bei ihren Mandanten?

Erst nachdem Sie diese Informationen über Ihre Konkurrenz und Ihren Markt/Ihre Branche gewonnen und ausgewertet haben, können Sie geeignete **Akquisitionsinstrumente** und **-methoden** auswählen und sinnvoll einsetzen.

## III. Dritter Analyseschritt: Akquisitionsinstrumente und -methoden

Der dritte Schritt der Analyse verschafft dem Kanzleihinhaber einen Überblick über die kanzleibezogenen Akquisitionsmethoden und -instrumente. Hierbei soll erfasst werden, welche Werkzeuge **in der Vergangenheit** eingesetzt wurden und ob sie geeignet waren, neue Mandate zu generieren.

Mit welchen Akquisitionsinstrumenten und -methoden hat die Kanzlei bisher akquiriert? Gab es eine zielgerichtete Akquisition? Welche Akquisitionsinstrumente hat die Kanzlei bisher eingesetzt, um potenzielle Neumandanten anzusprechen bzw. auf sich aufmerksam zu machen? Hat die Kanzlei das Akquisitionsinstrument PR aktiv genutzt? Betreibt die Kanzlei redaktionelles Marketing? Gibt es „Round-Table“-Gespräche mit Journalisten? Wurden Vorträge und Seminare vor der entsprechenden Zielgruppe gehalten und über spezielle Themen referiert? Hat die Kanzlei das Akquisitionsinstrument Internet genutzt, um auf ihre Beratungsdienstleistungen hinzuweisen? Inseriert

die Kanzlei in den Fachzeitschriften der Zielgruppe? Ist die Internet-Seite der Kanzlei in Suchmaschinen eingetragen? Ist die Kanzlei Mitglied in den Fachverbänden ihrer Zielmandanten? Wenn ja, welchen Nutzen generiert die Kanzlei aus ihrer Verbandsmitgliedschaft? Verfügt die Kanzlei über ein einheitliches Kanzlei-Branding?

## PRAXISHINWEIS

Durch diese (und weitere, s. u. V. [Checkliste]) Fragen wird Ihre Kanzlei in die Lage versetzt, sich ein umfassendes **Bild über den Erfolg** Ihrer Akquisitionsinstrumente und -methoden zu machen bzw. insoweit Ihre Strategie neu festzulegen.

## IV. Vierter Analyseschritt: Erfolgsfaktoren und -voraussetzungen

Schließlich müssen Sie als Kanzleihinhaber im vierten Analyseschritt im Rahmen einer Stärken und Schwächen-Analyse entscheiden, ob Ihre **Akquisitionsbemühungen** so **umfassend** und detailliert **vorbereitet** worden sind, dass sich Ihr Zeitinvestment auszahlt.

Haben Sie Ihre Akquisitionsstrategie detailliert und konkret geplant? Haben Sie sich im Vorfeld Ihrer Akquisition über die richtigen Ansprechpartner in der Organisation des Zielmandanten informiert? Hat sich die Kanzlei genügend Kenntnisse über die Branche des potenziellen Zielmandanten angeeignet?

## PRAXISHINWEISE

1. Neben der Akquisitionsvorbereitung ist die **Kontinuität der Akquisitionsbemühungen** ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor im Akquisitionsprozess. Einmal-Aktionen sind in der Regel nicht erfolgreich. Deshalb muss eine Kanzlei, die erfolgreich neue Mandanten an sich binden will, im Denken und Handeln Beständigkeit zeigen. Da der potenzielle Mandant regelmäßig mehrmals angesprochen werden muss, ist von einem hohen Umsetzungsaufwand auszugehen, der eingeplant werden muss.

2. Eine weitere Erfolgsvoraussetzung für eine wirkungsvolle Akquisition stellt deren **Nachbereitung** dar. D. h. der Steuerberater sollte nach der Durchführung der Aktion u. a. dokumentieren, welche Erwartungen und Ansprüche der Mandant geäußert hat. Nur so wird es ihm gelingen, jederzeit den „roten Faden“ des Gespräches wieder aufzunehmen und damit in engem Kontakt mit dem Zielmandanten zu bleiben.

## V. Erfolgsfaktoren der Akquisitionsanalyse

Die in der folgenden **Checkliste** erfassten Fragen sollen Sie dabei unterstützen, Ihre Akquisitionsbemühungen kritisch zu analysieren und zu optimieren. Die Checkliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sollte ständig angepasst werden.

## CHECKLISTE

## Akquisitionsanalyse des Steuerberaters

## ► 1. Schritt: Der Blick nach innen

- Welche Akquisitionsziele verfolgt Ihre Kanzlei?
- Sind die Akquisitionsziele schriftlich fixiert worden?
- War Ihre Akquisitionsstrategie bisher erfolgreich?
- Welche Alleinstellungsmerkmale hat Ihre Kanzlei?
- Sind diese Alleinstellungsmerkmale den Mandanten bekannt/bewusst?
- Welches Image haben Sie bei Ihren Mandanten?
- Nehmen Ihre Mandanten die Beratungsleistungen an?
- Welche Beratungsleistungen, die Sie anbieten, sind Ihren Mandanten tatsächlich bekannt?
- Welche Beratungsleistungen generieren den größten Umsatz in der Kanzlei?
- Welche Mandanten bzw. Mandantengruppen nehmen welche Beratungsdienstleistungen in Anspruch?
- Wie gut kennen Sie diese Mandanten bzw. Mandantengruppen?
- Klassifizieren Sie Ihre Mandanten in Gruppen?
- Nach welchen Kriterien klassifizieren Sie Ihre Mandanten?
- Haben Sie Ihre Akquisitionsbemühungen dokumentiert und Maßnahmen daraus abgeleitet?
- Welche Vertriebswege waren erfolgreich?
- Gibt es in Ihrer Kanzlei ein konkretes Anforderungsprofil für potenzielle Mandanten?
- Auf welchem Weg gelangen Sie an Kontaktdaten von potenziellen Mandanten?

## ► 2. Schritt: Der Blick nach außen

- Auf welchen Märkten/in welchen Branchen möchte Ihre Kanzlei aktiv und präsent sein?
- Welche Marktentwicklungen und welche Trends sind für diese Märkte/diese Branchen zu prognostizieren?
- Welche Daten liegen Ihnen über diesen Markt/diese Branche bereits vor?
- Welche Quellen nutzt Ihre Kanzlei, um Informationen über diese Märkte/Branchen zu erhalten?
- In welcher Form werden die Daten archiviert?
- Wer sind die relevanten Wettbewerber in Ihrer Branche?
- Welche Daten werden im Rahmen der Wettbewerbsanalyse von Ihnen erhoben?
- In welcher Form (elektronischer Form/Papierform) werden die gewonnenen Daten in der Kanzlei hinterlegt?
- Wodurch unterscheiden sich Ihre Beratungsdienstleistungen vom sonstigen Angebot am Markt?
- Welche Produkte bietet Ihre Konkurrenz derzeit zu welchen Konditionen an?

- Wo ist Ihre Konkurrenz präsent und in welchen Märkten ist sie aktiv?
- Welche Vertriebswege nutzt Ihre Konkurrenz?
- Wie macht Ihre Konkurrenz auf sich aufmerksam?
- Mit welchen Kooperationspartnern arbeitet Ihre Konkurrenz zusammen?

## ► 3. Schritt: Akquisitionsinstrumente und -methoden

- Wie bereiten Sie sich auf die (erste) Kontaktaufnahme zu potenziellen Mandanten vor?
- Welchen Nutzen kommunizieren Sie potenziellen Mandanten, warum soll er gerade Ihre Kanzlei wählen?
- Sind Sie Mitglied in Fachverbänden Ihrer potenziellen Mandanten?
- Welche Akquisitionsinstrumente setzen Sie bzw. Ihre Konkurrenz ein, um neue Mandate zu generieren?
- Durch welche Marketing-Instrumente wird die Kontaktaufnahme unterstützt?
- Über welche Medien bzw. PR-Kontakte verfügen Sie?
- Wie häufig/intensiv publizieren Sie in Zeitschriften Ihrer Zielgruppe?
- Wie häufig realisieren Sie „Mandantenabende“?
- Gibt es „Round-Table“-Gespräche mit Journalisten?
- Betreiben Sie redaktionelles Marketing?

## ► 4. Schritt: Erfolgsfaktoren und -voraussetzungen

- Haben Sie sich über die Ansprechpartner in der Organisation Ihrer Zielmandanten informiert?
- Kennen Sie die Branche Ihrer Zielmandanten?
- Sprechen Sie die Sprache Ihrer Zielmandanten?
- Wird nach jedem Akquisitionsgespräch eine Akquisitionsnachbereitung durchgeführt?

Die Analyse der Akquisitionsaktivitäten ist ein komplexes Vorhaben, das effizient am besten mit einem auf diese Fragen spezialisierten Berater durchgeführt wird.

## FAZIT

1. Die Mandantenakquisition sollte nicht als Einmal-Aktion angelegt sein, sondern ist als ein kontinuierlicher **Prozess** zu sehen.

2. Die Akquisitionsanalyse ist **in vier Schritten** vorzunehmen, und zwar mit Blick auf die Kanzlei, den Wettbewerb, die Akquisitionsinstrumente und eine akribische Vorbereitung der Maßnahmen.

## 🗣️ DER AUTOR IM DIALOG

Haben Sie noch Fragen zum Beitrag? Der Autor, Herr Guido Baus, steht BBKM-Abonnenten am 14. 11. 2006 in der Zeit von 15 bis 16.30 Uhr telefonisch für vertiefende Hinweise zum Thema seines Beitrags zur Verfügung (Tel. 0212/247 58 27).