

§ 2 Was macht Ihre Kanzlei einzigartig?

A. Einführung

- 1 Einzigartig: Das klingt nach einem unerfüllbaren Anspruch. Doch sein zu wollen wie alle anderen auch bringt Sie nicht weiter – und Ihre Mandanten auch nicht. Ein unverwechselbares Kanzleiprofil ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Marketing

B. Was unterscheidet Ihre Kanzlei von anderen?

- 2 Was unterscheidet Ihre Kanzlei von anderen? Nichts, denken Sie vielleicht. Ich habe eine Feld-Wald-und-Wiesenkanzlei, mit der üblichen Mischung von Privatpersonen mit ihren Einkommenssteuererklärungen, ein bisschen Wohneigentum und einige Geschäftskunden mit Bilanzen, Lohn und Gehalt; es sind produzierende Unternehmen, Gewerbebetriebe und Freiberufler.
- 3 Und was würden Sie potenziellen Mandanten auf die Frage antworten: Warum soll ich gerade zu Ihnen kommen?
- 4 Viele Steuerberater beantworten diese Frage mit Argumenten wie „hoher Fachkompetenz“, ein „verlässlicher Partner“ zu sein, „langjähriger Erfahrung“ oder „wir engagieren uns für unsere Mandanten“. Das wird alles zutreffen – doch Ihre Mandanten setzen dies als selbstverständlich voraus, sonst würden sie Sie nicht beauftragen. Damit heben Sie sich nicht aus der Masse der Steuerkanzleien ab.
- 5 Für 2008 verzeichnet die Bundessteuerberaterkammer mehr als 84.000 eingetragene Mitglieder und eine Zuwachsrate von 3,4 Prozent im letzten Jahr. Seit 1980 hat sich die Zahl der Berufsträger mehr als verdoppelt! Drei Viertel davon arbeiten in Einzelkanzleien oder kleinen Sozietäten; die Zahl der Steuerberatungspraxen nimmt weiter zu und beträgt im Jahr 2008 knapp 47.500. Dem gegenüber nimmt die Zahl der Unternehmen aufgrund von Marktkonzentration, einer steigenden Zahl von Insolvenzen und verringerter Gründungsaktivität weiter ab. Privatpersonen können die von Ihnen angebotenen Leistungen nicht mehr von der Steuer absetzen, und eine Vielzahl einfacher, gut bedienbarer Softwareangebote und jede Menge frei verfügbarer Informationen im Internet erleichtern es Privatpersonen und Gewerbetreibenden zunehmend, ihre Buchhaltung selbst zu machen. Kurzum: Eine wachsende Zahl von Anbietern steht einer abnehmenden Zahl von Nachfragern gegenüber.
- 6 Ihr Markt hat sich zum Käufermarkt entwickelt, und – ähnlich wie Ärzte und Rechtsanwälte – erkennen auch Steuerberater allmählich, dass sie mehr als bisher unternehmerisch handeln müssen, um im Wettbewerb zu bestehen, und bemühen sich zunehmend um ihre Kundschaft. In Zukunft werden die Bedürfnisse der Mandanten die Entwicklung der Branche mitbestimmen.
- 7 Der Kunde – der potenzielle Mandant/die Mandantin – hat also die Wahl, und so sollten Sie eine gute Antwort auf die (vielleicht unausgesprochene) Frage haben: *Warum soll ich gerade zu Ihnen kommen?*

I. Erwartungen und Angebot abstimmen

- 8 Indem Sie diese Frage überzeugend beantworten können, legen Sie die Basis für Ihren Erfolg. Dies ist nämlich der Dreh- und Angelpunkt für Ihr Marketing: die strategische Positionierung. Ehe wir uns

damit befassen, wie Sie zu tragfähigen Antworten kommen, betrachten wir etwas genauer, worum es hier eigentlich geht.

Die Frage „Warum soll **ich** gerade zu **Ihnen** kommen?“ hat zwei Dimensionen:

Das „Ich“ im Vordergrund ist der potenzielle Mandant. Aus seiner Sicht muss die Antwort überzeugen, seine Bedürfnisse und Ansprüche bilden die Kriterien seiner Auswahl auf dem gut gefüllten Markt. Seine Sicht hat selbstverständlich etwas mit ihm selbst zu tun – dass der geschäftsführende Gesellschafter eines exportorientierten Mittelständlers der optischen Industrie andere Ansprüche und Erwartungen an seine Steuerkanzlei hat als eine vermögende Erbin, ist klar – und doch gilt es, sich dies im Detail bewusst zu machen und praktische Konsequenzen abzuleiten.

Das „Ihnen“ bezieht sich auf Steuerberater und Kanzlei: Was sind, haben und bieten Sie, das just die nachfragende Person interessiert? Über welche Kompetenzen und Kapazitäten verfügen Sie, die den potenziellen Mandanten nicht nur zufrieden stellen, sondern faszinieren, überzeugen und begeistern?

II. Übereinstimmung entwickeln

Es geht also nicht nur um absolute Qualitätsmerkmale wie Zuverlässigkeit oder Erfahrung, die man von jedem Steuerberater erwarten darf, sondern um ein Zusammenwirken, mehr noch: um eine Beziehung. Je besser Ihr Angebot zu den Erwartungen Ihrer potenziellen Mandanten passt und je besser Ihre Leistungen die Bedürfnisse Ihrer Mandanten erfüllen – in der Wahrnehmung der Mandanten, wohlgemerkt –, desto erfolgreicher sind Sie. Wirkungsvolles Marketing beruht also zum einen auf dem Wissen, was Sie und Ihre Leistungen auszeichnet, zum anderen auf der Klarheit darüber, wer Ihre Mandanten sein sollen und was diese erwarten, brauchen und wünschen. Wenn jemand „alle“ anspricht, fühlt sich niemand persönlich gemeint. Ob Anbieter und Nachfrager auch wirklich gut zusammenpassen, bleibt dann weitestgehend dem Zufall überlassen. Doch wenn Sie klare Vorstellungen davon entwickeln, wen Sie ansprechen, wem Sie nützen wollen und weshalb gerade Sie gerade diesen Personen und Unternehmen besonders wertvolle Dienste leisten können, haben Sie den ersten Schritt aus der diffusen Masse heraus getan. Üblicherweise bezeichnet man die Adressaten des Marketing als „Zielgruppen“, doch ich möchte Ihnen einen Begriff aus der Unternehmenskommunikation vorschlagen: Bezugsgruppen.

C. Besonderheiten der steuerberaterischen Leistung

Für Steuerberater – wie auch für andere Professionen der gehobenen Dienstleistung – geht es über das „Matching“ des Kundenbedarfs mit dem passenden Angebot hinaus um die Gestaltung von Beziehungen! Ihre Adressaten sind keine willen- und wesenlosen Zielscheiben von in die Welt hinaus geschossenen Werbebotschaften, sondern Bezugspersonen und Partner mit sehr speziellen, auch individuellen und sich wandelnden Ansprüchen. Das gehört zu den Besonderheiten Ihres Metiers, und diese stellen für das Marketing ganz eigene Bedingungen.

Wenn der Mandant zum Mandanten wird, hat die Beziehung längst begonnen. Sie beinhaltet auch: Der Mandant oder die Mandantin sind „Koproduzenten“ Ihrer Dienstleistung – denn für ein optimales Beratungsergebnis ist ihre konstruktive Mitwirkung erforderlich. Interaktion kann in der Beratung geradezu als Leistungsbestandteil gelten.

Die fachliche Qualität Ihrer Leistung ist für Mandanten sehr schwer zu ermessen und kaum vergleichbar. Umso bedeutungsvoller wird die Qualität Ihrer Leistungserbringung in all ihren Facetten. Diese wird zwangsläufig zum Indikator für fachliche Qualität.

- 17 Und zuletzt: Ihre Leistungen als Steuerberater sind immateriell und unsinnlich. Man kann sie nicht be-greifen, schon gar nicht anfassen, riechen, schmecken – nicht einmal so recht nach Hause tragen. Ihr Wert wird am ehesten dann spürbar, wenn die Leistung auf dem Prüfstand steht oder womöglich nicht erfolgreich erbracht wurde. Wenn alles gut läuft, merkt der Mandant nichts oder nur sehr wenig von Ihrer Arbeit. Auch dieses „Defizit“ muss vor allem durch die pflegliche Gestaltung der Mandantenbeziehung aufgewogen werden. Außerdem sollten Sie in Ihrem Marketing Maßnahmen ergreifen, die Ihre Leistung fassbar und anschaulich machen:
- Sie können zum Beispiel für Ihre Mandanten Merkblätter entwickeln, auf denen alle Ihre Arbeitsschritte erklärt werden und zugleich die beizubringenden Unterlagen vermerkt werden.
 - Erläutern Sie außerdem in jeden Fall im Mandantengespräch, was genau Sie oder Ihre Mitarbeiter alles für den jeweiligen Mandanten getan haben.
- 18 Steuerberater und Mandant sollten also möglichst gut zusammenpassen. Und das lässt sich gerade nicht erreichen, indem man möglichst vage und stromlinienförmig unspezifisch bleibt, um auch ja niemanden abzuschrecken. Das Gegenteil trifft zu: Zeigen Sie das Spezifische und Besondere Ihrer Kanzlei, bekennen Sie sich zu Ihren Stärken (und auch zu Ihren Grenzen – warum nicht?). Dann werden Sie für die Mandanten und Interessenten erkennbar, identifizierbar, unverwechselbar. Und dann gewinnen Sie die Mandanten, die zu Ihnen passen.
- 19 Um eine tragfähige – wettbewerbsfähige – fachliche Basis werden Sie sich schon immer bemüht haben, jetzt machen Sie sich auf die Suche, was Sie von anderen unterscheidet.

D. Der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit: Spezialisierung

- 20 Eine – nicht die einzige! – Antwort auf die Frage nach dem Unterscheidungsmerkmal ist: Spezialisierung. Der Gedanke an Spezialisierung macht aber auch vielen Angst, gerade Kanzleigründern und -übernehmern auf der Suche nach dem richtigen Kurs.
- 21 Sie fürchten, Spezialisierung bedeutet, Mandanten wegschicken zu müssen. Das kann im Einzelfall sogar eine gute Entscheidung sein, doch im Kern geht es noch um etwas anderes: Sie stellen die Besonderheit Ihrer Kanzlei auf ein sachliches und fachliches Fundament.
- 22 Spezialisierung ist der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit – zu Identifizierbarkeit und Identität.
- 23 Wichtige sachliche Argumente sprechen für Spezialisierung:
- 24 Die steuerlichen Sachverhalte – Gesetze, Regelungen, Durchführungsbestimmungen etc. – werden immer noch komplizierter und differenzierter, eine Flut von Änderungen hält alle in Atem, die auf dem aktuellen Stand sein müssen – das wissen Sie selbst am besten. Und nicht wenige Mandanten, vor allem die Unternehmer unter ihnen, ahnen es zumindest.
- 25 Über alles gleichermaßen gut informiert und auf dem Laufenden zu sein ist faktisch nicht möglich. Es wird also immer eine Fülle von Themen geben, in denen Sie sich nicht so gut oder gar nicht auskennen. Dem Mandanten, der genau da Bedarf hat, sind Sie dann von geringerem Nutzen – und andersherum: Sie selbst erwirtschaften keine Gewinne, wenn Sie sich bloß für einen Einzelfall in eine sehr spezielle Fragestellung einarbeiten müssen.
- 26 Mit dem Zusammenwachsen der Wirtschaftsräume haben immer mehr Unternehmen – durchaus auch kleinere Betriebe – mit grenzüberschreitenden Sachverhalten zu tun und benötigen für strategische Entscheidungen entsprechende internationale Kompetenzen in ihrer Steuerkanzlei, Vertrautheit mit unterschiedlichen Rechtsformen und steuerlichen Vorschriften, länderspezifisches, aber auch branchenspezifisches Know-how.