

Barbara Zollner

2.1 Einführung

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 wirkungsvolles Marketing – und damit für Ihren Erfolg.

2.2 Was unterscheidet Ihre Kanzlei von anderen?

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.

Und was würden Sie potenziellen Mandanten auf die Frage antworten: Warum soll ich gerade zu Ihnen kommen?

Viele Steuerberater beantworten diese Frage mit Argumenten wie „hoher Fachkompetenz“, „langjähriger Erfahrung“, damit, ein „verlässlicher Partner“ zu sein oder mit „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.

B. Zollner (✉)
Altenastraße 10,
81375 München, Deutschland
E-Mail: zollner@zinnober-abc.com

Für 2011 verzeichnet die Bundessteuerberaterkammer mehr als 87.000 eingetragene Mitglieder und eine kontinuierliche Zunahme. 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 betrug im Jahr 2011 mehr als 57.000. 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 ermöglichen es Privatpersonen und Gewerbetreibenden, ihre Buchhaltung selbst zu machen. Kurzum: Eine wachsende Zahl von Anbietern steht einer abnehmenden Zahl von Nachfragern gegenüber. Der Markt für Steuerberater hat sich zum Käufermarkt entwickelt, und – ähnlich wie Ärzte und Rechtsanwälte – erkennen auch Steuerberater, 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.

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?*

2.2.1 Erwartungen und Angebot abstimmen

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?

2.2.2 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.

2.3 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 willens- 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.

Und zuletzt: Ihre Leistungen als Steuerberater sind immateriell und unsinnlich. Man kann sie nicht begreifen, 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.

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.

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.

2.4 Der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit: Spezialisierung

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.

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.

Spezialisierung ist der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit – zu Identifizierbarkeit und Identität.

Wichtige sachliche Argumente sprechen für eine Spezialisierung:

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.

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.

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.

In einer Umfrage unter österreichischen Steuerberatern¹ war einer der meist genannten Kritikpunkte von Mandanten die mangelnde Branchenkenntnis der Berater!

2.4.1 Spezialisierung begründet Expertise

Spezialisierung ermöglicht Ihnen, sich auf bestimmten Feldern wirklich gut auszukennen.

Welche das sein können, will gut überlegt sein: Idealerweise passen Ihre Spezialgebiete gut zusammen und stellen auch für Ihre Mandanten eine plausible Kombination dar – doch achten Sie darauf, nicht alles auf eine Karte zu setzen: Wenn Sie sich allein auf ein Land oder eine Branche spezialisieren, sind Sie anfälliger für Krisen. Prüfen Sie Ihre Geschäftsfelder auch unter diesem Gesichtspunkt, analysieren Sie ihre potenziellen Schwerpunkte mit Blick auf zukünftige Entwicklungen: Welches sind Zukunftsbranchen? Welche laufen jetzt gut? Wie groß (und wie stark) ist der Wettbewerb in dem Gebiet, für das Sie sich interessieren? Und wie viel Aufwand und Zeit müssen Sie einplanen, um in einem spannenden Geschäftsfeld Expertise zu erwerben und sich in dem Bereich bekannt zu machen? Das wird sicherlich vom jeweiligen Thema, der Größe und Komplexität des angestrebten Teilmarkts und weiteren Rahmenbedingungen abhängen; mit zwei, drei Jahren müssen Sie wahrscheinlich rechnen, bis Sie sich so wirkungsvoll profiliert haben, dass Mandanten aufgrund Ihres bekannten Profils auf Sie zukommen. Wichtig: Kennen Sie potenzielle Kooperationspartner, die Ihr Leistungs- und Kompetenzspektrum sinnvoll ergänzen können, und/oder verfügen Sie sonst über hilfreiche Kontakte (z. B. Personen, die in entsprechenden Verbänden engagiert sind) in Ihrem angestrebten Spezialisierungsfeld?

2.4.2 Spezialisierung ist Aufbauarbeit

Spezialisierung muss – gerade bei jungen Kanzleien – nicht bedeuten, Mandanten wegzuschicken, sondern meint vielmehr, bestimmte Erfolg versprechende Felder zu definieren und seine Aktivitäten dort zu konzentrieren. Damit vermeiden Sie es, sich zu verzetteln und können sich, gut informiert und vorbereitet, ganz gezielt auf Mandantensuche machen.

Studieren Sie die Fachzeitschriften der Branche und besuchen Sie wichtige Messen. Lernen Sie die Verbände und Netzwerke dieser Branche kennen und knüpfen Sie Kontakte. Führen Sie viele Gespräche und finden Sie heraus, was potenzielle Mandanten bewegt. Vielleicht können Sie sich in einer Interessensgruppe oder einem Unternehmernetzwerk engagieren und sich und Ihren Namen dadurch bekannt machen. (Siehe hierzu das Kapitel von Kirstin Wolf zum Thema „Netzwerken“).

Untersuchen Sie strukturiert das Marktpotenzial: Wie groß sind die Unternehmen? Welche Rechtsformen sind vorherrschend, wie sind die Umsätze, Kennziffern etc., wo liegen strukturelle Probleme?

¹ Klinger, Klier, Krenn Wien 2002.

Wie „alt“ sind die Unternehmen, stehen in großer Zahl Generationswechsel an? Können Sie dafür – eventuell in Kooperation mit Unternehmensberatern oder Rechtsanwälten – gezielte Angebote entwickeln? Kooperationen ermöglichen Arbeitsteilung und Kompetenzerweiterung; Sie können mit anderen Steuerberatern zusammenarbeiten, mit Wirtschaftsprüfern oder Rechtsanwälten, mit Unternehmensberatern, Finanz- oder Vermögensberatern. Welche Partnerschaften oder Kooperationen bringen Ihren Wunschmandanten Vorteile?

Auch sogenannte „weiche“ Faktoren sind der Beachtung wert, etwa: Wie sind die Gepflogenheiten der Branche, was für ein Umgangston ist üblich, was für ein „Geist“ herrscht? Passen Sie dazu, passen die Menschen zu Ihnen?

Welche Veränderungen stehen in der Branche an – wohin geht der Trend? Wie können Sie Ihren Wunschmandanten bei deren Entwicklung behilflich sein?

Ebenso erfolgversprechend wie die Konzentration auf bestimmte Branchen kann auch die Zusatzqualifikation oder Vertiefung in einzelnen Arbeitsgebieten sein. Folgende Übersicht zeigt anhand von Beispielen, wie vielfältig die Möglichkeiten der Schwerpunktsetzung sind.

2.4.3 Übersicht Spezialisierung



Im Rahmen der vereinbaren Tätigkeiten kann man sich seit 2006 beim Deutschen Steuerberaterverband bei Vorliegen der Voraussetzungen in folgenden Feldern als **Fachberater** akkreditieren lassen:

- Rating
- Sanierung und Insolvenzverwaltung
- Internationale Rechnungslegung
- Testamentsvollstreckung und Nachlassverwaltung
- Unternehmensnachfolge
- MediationControlling und Finanzwirtschaft
- Vermögens- und Finanzplanung

Die Steuerberaterkammern verleihen mit Nachweis der vorgeschriebenen Qualifizierungen folgende **Fachberatertitel**:

- Fachberater/-in für Zölle und Verbrauchssteuern
- Fachberater/-in für Internationales Steuerrecht

Indem Sie sich auf bestimmte Mandantengruppen oder bestimmte Tätigkeitsgebiete konzentrieren, können Sie Ihre Ziel- oder Bezugsgruppen konkret und spezifisch ansprechen: Schließlich wissen Sie, wo der Schuh drückt und welche Unterstützung gewünscht wird. Das verschafft Ihnen einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil! Definieren Sie für sich selbst, auf welche Schwerpunkte Sie sich konzentrieren und welche Mandanten Sie gewinnen wollen, und legen Sie möglichst konkret fest, was Sie unternehmen werden. Mit einer präzisen Entscheidung für Mandantengruppen, Themen und Tätigkeitsgebiete haben Sie Ihren Marketingplan schon weitestgehend in der Tasche.

2.4.4 Spezialisierung erleichtert das Marketing

Verwerten Sie Ihr Spezialistenwissen in eigenen Publikationen (z. B. Newslettern, einem Kanzleimagazin, Informationsbroschüren oder Checklisten für Ihre Mandanten) und nutzen Sie es für Fachbeiträge in der Presse und für Vorträge bei Branchenverbänden oder Unternehmernetzwerken. Fach- und Branchenmedien liefern Ihnen Anhaltspunkte, was Ihre Mandanten bewegt. Halten Sie Ausschau nach Anlässen und Fragestellungen, zu denen Sie Ihre beraterische Expertise beitragen und etwa einen Fachartikel oder vielleicht sogar eine Frage-Antwort-Kolumne veröffentlichen können. Auch eine Anzeigenschaltung kann sinnvoll sein – insbesondere, wenn der inhaltliche Bezug deutlich wird: Sie können zum Beispiel auf spezifische Informationen auf Ihrer Website verweisen, von der aus man dann z. B. per E-Mail eine kostenlose Info-Broschüre (oder Ihr Kanzleimagazin) bestellen kann. Die Vorteile: Wenn Sie Medien nutzen, die Ihre potenziellen Mandanten lesen, halten Sie die „Streuverluste“ gering; das rechtfertigt u. U. etwas höhere Anzeigenpreise. Über den Verweis auf Ihre Kanzlei-Website können Sie – vorausgesetzt, Sie werten

Ihre Webstatistik auch aus – feststellen, ob und wann die Zahl der Zugriffe ansteigt. Und durch das Bestellangebot kommen Sie in Kontakt mit potenziellen Mandanten.

2.4.5 Sonderfall Nische

Ein Sonderfall der Spezialisierung ist die Nische. Man versteht darunter ein Betätigungsbereich, zu dem Sie – aus welchen Gründen auch immer – eine besondere Affinität haben und für das sie ein spezielles Know-how mitbringen oder leicht erwerben können. Häufig ist das ein Marktsegment, das zu klein (oder unterschätzt) ist, um für andere, vor allem größere Anbieter, attraktiv zu sein.

Zum Beispiel ist ein Berliner Steuerberater aufgrund seines über die Jahre erworbenen Wissens um die besonderen Gepflogenheiten und die arbeits- und steuerrechtlichen Gegebenheiten in der Filmbranche und anderen Medienunternehmen heute ein begehrter, von namhaften Künstlern beauftragter und wirtschaftlich erfolgreicher Spezialist. Als er anfang, wurde er wegen seines auf den ersten Blick wenig zahlungskräftig erscheinenden Mandantenkreises aus Schauspielern und angehenden Kameraleuten belächelt.

2.5 Preis und Qualität als Parameter der Marketingstrategie

Neben der Spezialisierung auf bestimmte Inhalte – Branchen, Rechtsformen oder Tätigkeitsfelder – gibt es weitere Gesichtspunkte für die Positionierung Ihrer Kanzlei auf dem Markt: Preis und Qualität.

Im Konsumgütermarketing sind Preis- oder Qualitätsstrategie geradezu klassische Kriterien der Abgrenzung innerhalb eines Feldes mit (relativ) vergleichbaren Angeboten. Ein plakatives Beispiel: Beim Discounter werden Fernost-Import-Lesebrillen aus Kunststoff in zwei Designs und vier Stärken zum Stückpreis von acht Euro in einem Sonderverkaufsdiskont angeboten. Beim Optiker bekommt man für den zehn- oder vielfachen Preis auf die individuelle Sehstärke hin gefertigte Gläser mit Wahlfarbe und Oberflächenhärtung in einer unter zahlreichen Modellen ausgewählten Fassung. In diesem einfachen Denkmodell stehen sich Preis und Qualität als entgegengesetzte Pole gegenüber. Die Kunst besteht darin, den für den Kunden (und die eigene Wirtschaftlichkeit) optimalen Ausgleich zu finden. In der Praxis hat das zur Folge, dass, wer auf Preisstrategie setzt, Abstriche weniger bei der absoluten Qualität als vielmehr beim Leistungsangebot bzw. der Leistungsbreite machen wird; auch bei niedrigen Preisen werden Kunden höchstens eine begrenzte, nicht aber eine als schlecht empfundene Qualität akzeptieren.

2.5.1 Die Preisstrategie

Die Preisstrategie bedeutet also, eine breit nachgefragte Leistung möglichst günstig anzubieten. Das wird in der Regel durch technischen oder logistischen Vorsprung erreicht,

indem wir z. B. Leistungsanteile auslagern. Die Preisstrategie baut auf Prozessoptimierung und Standardisierung. Da mit ihr niedrigere Margen erzielt werden, sind für wirtschaftlichen Erfolg größere Umsätze vonnöten, deshalb erfordert die Preisstrategie ein gut durchdachtes, breitenwirksames „serienmäßiges“ Marketing und entsprechendes Branding.

Bei Rechtsanwälten gibt es bereits Franchising-Formen, bei denen für den Einzelnen die Anstrengung der individuellen Positionierung und ein Gutteil des werblichen Aufwandes entfällt, weil zumindest das Marketing fertig „eingekauft“ wird. Ähnlich funktionieren auch **Marketing-Kooperationen** wie „**Vor Ort**“.

Marketingkooperationen sind nicht an das Niedrigpreissegment gebunden. Ihr Erfolgsgeheimnis liegt darin, dass ein Verbund mit seinen addierten Marketingausgaben eine höhere Wirkung und größere Reichweite erzielt als viele Einzelne: Die Masse macht's! Solche Konzepte erfordern auf jeden Fall standardisierte Abläufe, verbindliche Umsetzungsregeln und gleich bleibende Qualität. Konsequente Markenführung und Qualitätsmanagement, das durch entsprechende Zertifikate belegt wird, dienen dazu, das Vertrauen der Kunden zu erwerben und zu bewahren.

2.5.2 Die Qualitätsstrategie

Die Qualitätsstrategie hingegen fokussiert auf individuelle(re) Problemlösung und eine Top-Leistung, die entsprechend honoriert wird. Sie erfordert exzellente Profilierung, individuelle Kunden- bzw. Mandantenansprache und ein perfekt durchkomponiertes Marketing auf höchstem Niveau. Steuerberatern mit ihrer Orientierung auf die individuell erbrachte Dienstleistung liegt die Qualitätsstrategie von Haus aus näher, und wer sich mit seiner Kanzlei spezialisieren will, wird dies als Qualitätsaspekt in den Vordergrund seines Marketings stellen.

Beide Strategien – auch die Qualitätsstrategie – erfordern eine gewisse Konsequenz und unter Umständen den Verzicht auf Engagements und Aktivitäten, die nicht zum Profil passen.

2.5.3 Groß oder klein oder dazwischen

Nicht immer, aber sehr häufig bestehen Parallelen zwischen Auftraggebern und Dienstleistern hinsichtlich Größe und Bekanntheit. Ein Konzern wird nur im Ausnahmefall eine Fünf-Personen-Kanzlei beauftragen. Die Big Four betreuen nicht den Getränkehändler an der Ecke. Idealerweise passen Kanzlei und Mandant hinsichtlich ihrer Größe und Marktposition zusammen.

Mit der (relativen) Größe oder Kleinheit der Kanzlei verbinden Mandanten unterschiedliche Assoziationen und Erwartungen – an Leistungsfähigkeit, Service, Schnelligkeit, Ausstattung, Erfahrungshorizont und (auch zeitliche) Belastbarkeit.

Tendenziell bevorzugen große, namhafte Unternehmen große, namhafte Kanzleien – das ist auch eine Imagefrage. Kleine Kanzleien werden so gewichtige Mandate nur gewinnen können, wenn sie über eine ganz besondere Reputation verfügen.

2.6 Markt und Wettbewerb: Bestimmen Sie Ihre Marktposition

Die Trendforschung liebt blumige Wortkreationen, das mag einen Zahlenmenschen schon mal befremden. Gleichwohl sind Trendstudien und Prognosen wertvolle Anhaltspunkte für zukünftige Entwicklungen. Nutzen Sie für die Markt- und Wettbewerbsanalyse die Zahlen, die Kammern und Fachzeitschriften publizieren, als Denkanstöße und setzen Sie sich mit Berichten über neue Trends auseinander. Nicht alles passt für jeden, doch wer wach und kritisch die Entwicklungen in der eigenen Branche und der seiner Mandanten beobachtet, bemerkt Veränderungen frühzeitig und kann vorausschauend handeln. Durch das Internet ist es wesentlich einfacher geworden, sich ein Bild von Wettbewerbern zu machen. Kanzleien sind heute keine Erbhöfe mehr, sondern passen sich zunehmend dem Wandel im Wirtschaftsleben an.

Die Zahl der Steuerberatungsgesellschaften wächst stärker als die Gesamtbranche. Auch überregionale oder internationale Netzwerke sind erfolgreich. Betrachten Sie Wettbewerber nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Konkurrenz, sondern auch als potentielle Partner. Kollegen können sich im Prozess der Profilierung gegenseitig unterstützen, indem sie einander an Mandanten empfehlen und ihr Leistungsportfolio oder ihre Schwerpunkte gegeneinander abgrenzen oder sich aber auch gegenseitig um fehlende Kompetenzen ergänzen. Kooperationen ermöglichen größere Kapazitäten und mehr Gewicht auf dem Markt bei gleichzeitiger Flexibilität der einzelnen Teilnehmer. Hilfreich gerade für Einzelkämpfer sind regelmäßige Stammtische mit Kollegen, bei denen man fachlichen und persönlichen Austausch pflegen und das ein oder andere Mandantenproblem erörtern kann. Zielorientierter, aber auch aufwändiger, ist die Teilnahme an einem Benchmarking-Programm: Der systematische, meist moderierte Vergleich von Kanzleien dient der Stärkung der unternehmerischen Orientierung und der Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit. (Eigens behandelt wird dieses Thema von Josef Weigert.) Egal, auf welchem Wege Sie dahin kommen: Sie sollten wissen, wo Sie auf dem Markt stehen – in Ihrer Region, in Ihrem Marktsegment –, und wo Sie hin wollen.

2.6.1 Bestimmen Sie Ihre Marktposition

Die Entscheidung für ein bestimmtes Marktsegment, für Ihr Leistungsportfolio und Ihre Marketing-Strategie, bezeichnet man als „strategische Positionierung“. Eine solche Ausrichtung will gut überlegt sein. Die Arbeitsbögen am Ende dieses Kapitels helfen Ihnen dabei, die relevanten Fakten und Erkenntnisse in Bezug auf Ihre eigene Situation und Kanzlei zusammenzutragen, so dass Sie eine gute Entscheidungsgrundlage für Ihre eigene Strategie gewinnen.

Drei Parameter sollte Ihre Analyse umfassen:

- die eigene Kanzlei (einschließlich Ihrer Person),
- die Mandanten mit ihren Problemlagen und Bedürfnissen (Branchen, Organisationen, Personen)
- und schließlich den Wettbewerb.

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Analyse und in Ihre Überlegungen zur Kanzleiausrichtung mit ein, um ein umfassendes Bild zu gewinnen.

Außerdem lohnt es sich, immer wieder mal den Blick auf eine benachbarte Branche zu werfen: Anhand von Anwaltskanzleien – obwohl sie gemeinhin als konservativ gelten – kann man die Differenzierung im Marketing gut studieren; lassen Sie sich von überzeugenden Marktauftritten inspirieren!

2.6.2 Die Feld-, Wald- und Wiesenkanzlei und ihre Zukunftssicherung

Sie haben eine Feld-, Wald- und Wiesenkanzlei und wollen dabei bleiben – vielleicht, weil die Kanzlei im Moment gut läuft, von Ihren Mandanten geschätzt und gerne weiter empfohlen wird?

Vielleicht sind Sie im Grunde zufrieden, weil Sie die Abwechslung schätzen und den persönlichen Kontakt zu Ihren Mandanten. Vielleicht, weil die Kanzlei ein Familienbetrieb ist und womöglich schon in zweiter Generation besteht, Ihre Stellung anerkannt ist und die wirtschaftlichen Ergebnisse erfreulich – aber irgendwo tief drinnen haben Sie das Gefühl, Sie müssten mehr für Ihre Zukunftssicherung tun?

Auch dann ist eine Bestandsaufnahme und die Formulierung Ihres Kanzleiprofils der richtige Schritt. Möglicherweise hat Ihre Kanzlei ein gewachsenes, gut entwickeltes Profil, das Ihnen jedoch selbst nicht so bewusst ist. Dieses kann mit relativ wenig Aufwand gestärkt, poliert und zukunftssträchtig weiterentwickelt werden, indem Sie Ihren Standort und Ihre Ziele bestimmen und die Identität Ihrer Kanzlei entsprechend stärken.

Wahrscheinlich sind Sie stark regional verwurzelt – reicht das? Auch in fünf Jahren, in zehn Jahren? Lassen Sie nicht außer Acht: Der demografische Wandel – die Alterung der Gesellschaft, die abnehmende Zahl jüngerer Menschen – ist eine berechenbare Tatsache, die sich auch auf wirtschaftliche Strukturen auswirkt und zu weniger Mandantennachwuchs führen wird.

Sehen Sie sich bewusst um und fragen sich: „Welche Felder, welcher Wald, welche Wiesen sind meine? Wer wildert in meinen Gebieten? Womit und wonach?“ Eine klare Definition des Wirkungsfeldes – ob geographisch, auf Mandantengruppen und/oder auf Kompetenzen bezogen – erleichtert die Marktanalyse.

Was haben Ihre Wettbewerber Ihnen voraus? Wo hat Ihre Kanzlei womöglich Schwächen, die jemand Schnelleres, Wendigeres nutzen könnte? Tradition ist gut, aber sie kann auch behäbig machen und blind für die schleichenden Veränderungen in Markt und Branche, gerade weil man einen etablierten Mandantenstamm betreut.

Unterziehen Sie Ihre Mandantenkartei einer kritischen Analyse: Wie verhalten sich Zu- und Abgänge zueinander? Und wie sind die Perspektiven? Wenn sich zeigt, dass sich ein Drittel Ihrer gewerblichen Mandanten in den nächsten paar Jahren aus dem aktiven Geschäftsleben zurückziehen wird, dann wäre das zum einen ein Anlass, sich intensiver mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ zu befassen – vielleicht zusammen mit Partnern – und Ihren Mandanten entsprechende Angebote zu machen. Zum anderen wissen Sie dann, dass Sie sich ab sofort verstärkt um die Gewinnung neuer Mandate bemühen sollten.

Prüfen und bewerten Sie neben den „harten Fakten“ – Verweildauer, Volumen und Deckungsbeitrag der Mandate sowie die betreffenden Sach- und Fachgebiete – auch die „weichen“ Faktoren: Woher kommt das Mandat? Wie ist die Mandantenbeziehung? Welche Gemeinsamkeiten verbinden Ihre Mandanten miteinander?

Und was – denken Sie, wissen Sie – schätzen Ihre Mandanten an Ihnen, weshalb kommen Sie zu Ihnen?

Schließlich geht es neben den harten Fakten immer auch darum, dass die Kommunikation gelingt: Dass Sie Ihre Mandanten verstehen und diese Sie.

2.6.3 Auf der Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal

Wenn Ihnen der Gedanke einer Spezialisierung zu weit geht, hilft Ihnen wahrscheinlich der Begriff „Fokussierung“ weiter: Definieren Sie, wohin Sie Ihren Blick richten wollen – wen genau Sie ansprechen wollen und womit. Was ist das Besondere, das Ihre Kanzlei auszeichnen soll? Die Mandantenanalyse kann Ihnen helfen, das herauszufinden. Oft weist die bestehende Mandantschaft bereits eine Struktur auf, aus der sich eine Profilierung ableiten lässt. Wenn Sie etwa viele niedergelassene Ärzte zu Ihren Mandanten zählen oder einige Hotelbetriebe, können Sie diese Expertise nutzen, um gezielt neue Mandanten in diesen Branchen zu gewinnen. Auch aus privaten Besonderheiten lassen sich förderliche Impulse ziehen: Sie sind zweisprachig oder leben mit einem Spanier oder Spanierin zusammen? Sprechen Sie Mandanten an, die das zu schätzen wissen, z. B. alle Spanienhandel Treibenden oder Restaurantbesitzer. Oder Sie sind leidenschaftlicher Segler? Dann können Sie maritim werben und dieses Umfeld zur Mandantenansprache nutzen.

Lassen Sie ruhig Ihre Neigungen mitentscheiden – aber entscheiden Sie, auf wen Sie fortan Ihren Blick richten wollen!

Die beste Antwort auf unsere Eingangsfrage „Warum soll ich gerade zu Ihnen kommen?“ ist ein starkes Alleinstellungsmerkmal: „Wir sind die einzige Kanzlei in München, die Büros in den Emiraten unterhält und in der auch arabisch gesprochen wird.“ Wer hat das schon? Wenn Sie, wie viele andere, trotz einer überzeugenden Schwerpunktsetzung und klarer Branchenorientierung Ihre Einzigartigkeit nicht sehen, bedenken Sie bitte folgendes:

Der amerikanische Begriff Unique Selling Proposition (USP) bedeutet eigentlich „einzigartiges Verkaufs-Argument“. Das so genannte **Alleinstellungsmerkmal** ist häufig ein vor allem in der Kommunikation begründetes **Unterscheidungsmerkmal**.

Was das heißt, wird sofort klar, wenn Sie sich in der Welt der Konsumgüter umsehen: Der Kernnutzen von der Seife bis zum Mittelklassewagen ist ziemlich austauschbar – doch Duft, Farbe, Verpackung, stilistische Anmutung, Imagewert, Lebensstil-Assoziation unterscheiden sich voneinander. Und in gesättigten Märkten entscheiden diese „Nebennutzen“ mehr und mehr über den Markterfolg eines Produkts. Ähnliches gilt für die Dienstleistung: Auch da muss die „Chemie“ stimmen – selbst, wenn es nicht so vordergründig um Duft und Styling geht, enthalten Kanzleioptik, Ambiente und Kommunikationsstil Neben-

nutzen. Sie versprechen Sicherheit, Wohlgefühl, soziale Bestätigung, Anerkennung und Status in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen.

2.7 Qualität aus Mandantensicht

Schon eingangs haben wir es festgestellt: Die absolute Qualität der Steuerberatung ist für viele Mandanten kaum zu ermessen. (Wobei durch die Fülle an Informations- und Austauschmöglichkeiten im Internet auch Mandanten besser vergleichen können und kritischer werden; viele nutzen Bewertungsportale zur Information über alle möglichen Dienstleistungen: für Steuerberater eine Chance, sich mit der Sichtweise von Mandanten vertraut zu machen und Empfehlungen zu erbitten.)

Da Ihre Leistungen immateriell und kaum konkret zu beurteilen sind, nehmen Mandanten also andere Aspekte der Zusammenarbeit mit Ihnen zum Maßstab für Ihre Leistungsqualität. Oft sind das einfache Dinge wie Ordnung und Pünktlichkeit – und andersherum: Eine kleine Schlaperei kann das Zutrauen eines Mandanten in Ihre Kanzlei nachhaltig erschüttern. Auch vermeintliche Äußerlichkeiten sind nicht zu unterschätzen: So ziehen (vor allem neue) Mandanten aus Ihrer technischen Ausstattung oder einer sehr modernen Kanzleieinrichtung Rückschlüsse auf Ihre fachliche Aktualität. Solche Einschätzungen mögen unzutreffend und sogar ungerecht sein, aber sie sind die Regel.

Es lohnt sich also herauszufinden, nach welchen Kriterien Ihre Mandanten die Qualität Ihrer Leistung bewerten.

2.7.1 Indikatoren für Qualität

Wirkungsvolle Indikatoren für Kompetenz und Leistungsqualität sind beispielsweise

- gut vorbereitete Gespräche, persönliche Ansprache, Anknüpfung an telefonische Information oder das letzte Gespräch (zu erreichen durch gute Dokumentation und eine hervorragend gepflegte Mandantenkartei)
- Initiative des Beraters: Frühwarnsystem – kluge Fragen – proaktive Beratung
- Termintreue, gute Kanzleiorganisation
- rasche Telefonabnahme, präzise Weitergabe von Nachrichten innerhalb der Kanzlei, zuverlässige Rückrufe (siehe hierzu das Kapitel von Gaby S. Graupner)
- zuvorkommender Empfang, makellose Räume

Um noch besser auf die Bedürfnisse Ihrer Mandanten eingehen zu können, versuchen Sie herauszufinden, was diesen besonders wichtig ist. Eine Mandantenbefragung liefert Ihnen eine gute Entscheidungsgrundlage, die Sie am besten alle paar Jahre wiederholen. Ansonsten bewährt es sich, mit jedem Mandanten zumindest ein persönliches Gespräch

zu führen, um die Zufriedenheit zu ermitteln, aber auch aktuelle Problemstellungen und mögliche unausgesprochene Wünsche und Bedürfnisse in Erfahrung zu bringen.

2.7.2 Vorschlag zur Mandantenbefragung

Bitte Sie Ihre Mandanten, etwa folgende Gesichtspunkte zuerst nach ihrer grundsätzlichen Wichtigkeit für sie zu bewerten und in einer zweiten Spalte zu beurteilen, wie zufrieden er mit der Lösung in Ihrer Kanzlei ist.

- Erreichbarkeit (Pkw, öffentlich)
- Standort/örtliche Nähe
- persönlicher Kontakt
- Branchenkenntnis
- Erfahrung
- Online-Dienste
- Telefonberatung
- Honorarhöhe
- Honorartransparenz
- Zustellvollmacht
- Einzelleistungen
- Rundumbetreuung
- Räume
- Mitarbeiter
- Betriebsklima/Atmosphäre

Halten Sie die Fragebögen überschaubar und bieten Sie vier, maximal fünf Antwortoptionen an – sowie jeweils eine Zeile für Kritik oder Kommentare.

- „unverzichtbar, wichtig, weniger wichtig, unwichtig“
- „(begeistert) sehr zufrieden, zufrieden, weniger zufrieden, weil..., unzufrieden, weil...“

Beziehen Sie Ihr Team ein, wenn Sie den Mandantenfragebogen entwickeln oder durch einen Marketingprofi entwickeln lassen, um alle kanzleirelevanten Aspekte zu erfassen – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im unmittelbarem Mandantenkontakt kennen diese. Die meisten Menschen meiden Extreme und lieben die unentschiedene Mitte; wenn Sie eine gerade Zahl von Antwortmöglichkeiten vorgeben, „erzwingen“ sie eine klarere Entscheidung *für* oder *gegen*. Manche der Befragten werden sich dabei vielleicht ein wenig unbehaglich fühlen.

Die Gewichtung der Kriterien kann (und wird sich häufig) im Laufe der Mandantenbeziehung verschieben: Äußere Kriterien wie Standort/Erreichbarkeit spielen im Vorfeld der Mandatsvergabe eine größere Rolle als später, wenn sich eine Beziehung zum Berater etabliert hat. Dann sind gewachsenes Vertrauen des Mandanten und Kenntnis des Beraters

gewichtiger als die Bequemlichkeit eines Anfahrtsweges. Gute Betreuung und Zufriedenheit mit den Ergebnissen wiegen relativ hohe Opportunitätskosten auf.

2.7.3 Menschen „kaufen“ Menschen

Jenseits aller strategischen Überlegungen wird das persönliche Element immer eine Rolle spielen – in der kleinen Feld-, Wald- und Wiesenkanzlei ganz besonders, aber auch in einer größeren, stärker spezialisierten Kanzlei. Glauben Sie nicht, dass eine gute Mandantenbeziehung selbstverständlich gegeben sei – gestalten Sie sie! Dazu gehört auch, dass Ihre Mandanten sich in ihrer Besonderheit wahrgenommen, mit ihren Leistungen und als Person gewürdigt und mit ihren Fragestellungen und Problemen verstanden fühlen können.

Jeder von uns sieht sein eigenes Problem als besonders schwierig an. Vielleicht ist es das gar nicht – doch wenn mein Steuerberater mir erklärt, das Problem, das mich nicht schlafen lässt, sei eine Bagatelle, dann fühle ich mich bestenfalls wenig ernst genommen und schlimmstenfalls beschämt über meine Unwissenheit. Ein Berater, der mir erklärt, auch andere Mandanten würden sich darüber Sorgen machen, doch ich bräuchte mich nicht zu beunruhigen, denn er/sie wisse genau, wie das Problem zu lösen sei, nämlich so und so... – der vermittelt mir Verständnis, Sicherheit und Kompetenz. Beim selben Sachverhalt! Achten Sie darauf, wie Ihre Mandanten „schwingen“ – und schwingen Sie mit. Wenn einer eine drängende Frage beantwortet haben muss, wird er nicht plaudern wollen. Wer im Beratungstermin eine heikle wirtschaftliche Lage erörtern muss, wird froh sein, wenn Sie ihm eine gute Brücke bauen, und wer die Bilanz eines erfolgreichen Jahres entgegennimmt, möchte gerne ein wenig in dieser Situation verweilen. Halten Sie Ausschau nach Themen und Aspekten, die Ihre Mandanten mit Ihnen verbinden – ob das Sport ist oder Musik, Kinder in derselben Altersgruppe, Interesse an Design oder kulinarische Vorlieben.

Nicht so leicht herauszufinden ist, was Ihr Mandant ganz spezifisch und persönlich an Ihrer Kanzlei schätzt – doch es ist hilfreich. Wenn Sie wissen, was Ihre Mandanten auf der persönlichen Ebene „anzieht“, können Sie dies bewusst in Ihre Kanzleiführung und die Gestaltung Ihres Kanzleiauftritts einbeziehen.

Dabei können Sie beispielsweise ein Polaritätenprofil nutzen – entweder in Selbsteinschätzung, die Sie unbedingt mit den Eindrücken Ihrer Mitarbeiter/innen abgleichen sollten – oder als Teil des Fragebogens. Achten Sie darauf, dass die Beschreibungen nicht wertend formuliert sind. Fünf bis maximal sieben Punkte auf der Skala zwischen den Extremwerten sind zur Veranschaulichung hilfreich.

Was schätzen Ihre Mandanten an Ihnen/Ihrer Kanzlei?

Beispiel

- eine unkomplizierte, lockere Umgangsweise statusbewusstes Auftreten
- persönliche Betreuung, soziale Ader Erfolgsorientierung, Siegertyp
- Gediegenheit und Korrektheit Geschicklichkeit und Cleverness

- familiär offiziell
- Betreuer Experte
- männlich weiblich

2.7.4 Play on Your Strengths!

Sie haben Ihre Bestandsaufnahme gemacht und sich umgesehen, was der Markt braucht, wohin die Entwicklungen gehen werden und welche Mandanten Sie ansprechen wollen. Setzen Sie auf Ihre Stärken! Seien Sie stolz auf Ihre Leistungen und die Kompetenzen Ihrer Kanzlei und nutzen Sie diese in der Kommunikation. Sagen Sie klar und deutlich, was und wie Ihre Kanzlei ist – nicht wie alle anderen! – und erklären Sie Ihren Mandanten, was sie davon haben.

Formulieren Sie Ihr Kanzleiprofil in maximal fünf Sätzen und machen Sie es zur Grundlage Ihrer Arbeit und der Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Kanzleiprofil wird Klarheit in Ihr unternehmerisches Handeln bringen und Ihnen die Weiterentwicklung Ihrer Kanzlei erleichtern – es bildet einen Wegweiser, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen oder Marketing-Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Und es wird Sie als Kanzleihinhaber oder -inhaberin ebenso beflügeln wie Ihr Mitarbeiterteam.

2.8 Corporate Identity und Kanzlei-Identität

Ihre Kanzlei hat jetzt eine Identität; sie sorgt für Identifizierbarkeit (d. h. die Mandanten erkennen und finden Sie) und Identifikation (Ihre Mitarbeiter tragen Ihr Konzept mit und damit zum Kanzleierfolg bei). Nun geht es darum, diese Identität nach außen sichtbar und wirksam zu machen.

2.9 Managementkonzept Corporate Identity

Der geläufige Begriff Corporate Identity (CI) bezeichnet ein Managementkonzept – den Ansatz, das Unternehmen aus und mit seiner Identität zu entwickeln und zu managen. Große Unternehmen mit unterschiedlichen Organisationseinheiten, Standorten, Leistungs- oder Produktionsstätten stehen da vor ganz anderen Herausforderungen als ein inhabergeführtes Beratungsunternehmen.

CI umfasst klassisch Vision, Leitbild, Unternehmensstrategie und -ziele, Verhaltensrichtlinien und Führungsgrundsätze. Im besten Fall ist dies alles in Essenz in Ihrem Kanzleiprofil enthalten. Im CI-Konzept werden daraus abgeleitet: Corporate Behaviour (Verhalten/Handeln), Corporate Design (visuelles Erscheinungsbild), Corporate Architecture, Corporate Communications, Corporate Social Responsibility und andere. All diese Bereiche gibt es – ohne, dass man sie so bezeichnen muss – auch in der Steuerkanzlei. Welche

Räume Sie für Ihre Mandanten und Mitarbeiter schaffen, auf welche Weise, aus welchem Geist und in welchem Stil Sie und Ihr Team kommunizieren – schriftlich, durch die Medien, am Telefon oder persönlich, welche gesellschaftliche Verantwortung Sie nach außen wahrnehmen – all das sind Facetten, aus denen Ihr Profil für die Mandanten, Geschäftspartner und andere Kontaktpersonen wahrnehmbar wird.

2.9.1 Corporate Design – die Essenz im Bild

Sehr häufig ist jedoch, wenn von Corporate Identity die Rede ist, nur ein Teilbereich des Konzepts gemeint: Corporate Design (CD), das visuelle Erscheinungsbild. Idealerweise übersetzt es die Essenz der Kanzleiidentität ins Visuelle. Die Basis bildet das Logo oder Signet – in der Regel ein Bildzeichen, das im Zusammenhang mit dem Schriftzug für die Kanzlei steht. Es gibt auch rein typographische Lösungen – d. h. lediglich der Schriftzug wird in charakteristischer Weise gestaltet. Allerdings prägt sich ein Logo viel schneller ein (ein Bild wird viel rascher aufgenommen als ein Name, der gelesen werden muss) und entfaltet mehr Kraft als ein rein typographisches Erscheinungsbild: Es kann auf einen Blick erfasst werden und erzielt dadurch einen deutlich höheren Wiedererkennungseffekt. Je einfacher und reduzierter das Logo, desto besser: Achten Sie einmal bewusst auf die Gestaltung großer Markenzeichen – die meisten bestechen durch ihre außerordentliche Prägnanz, die ein Ergebnis konsequenter Reduktion und von oft über Jahrzehnte hinweg vorgenommenen, subtilen, kleinen Veränderungen ist.

Wenn Sie die Gestaltung Ihres Logos in Auftrag geben, werden gute Grafiker oder Agenturen Sie nach Ihrem Kanzleiprofil, nach Branchenumfeld und Wettbewerbern fragen und möglichst viel über die Identität Ihrer Kanzlei in Erfahrung bringen wollen.

Außerdem sollten Sie sich vorher überlegen, welche Verwendungszwecke Sie absehen können: Briefpapier, Internetseite, Flyer oder Kanzleibroschüre sind selbstverständlich. Aber wenn Sie beispielsweise planen, Werbemittel wie Kugelschreiber oder Taschenrechner herstellen zu lassen, sollte man das vorher in die Überlegungen einbeziehen, damit auch dafür entsprechende Gestaltungslösungen „mitgedacht“ werden können, selbst wenn Sie sie nicht gleich in Auftrag geben. Denken Sie an Anzeigen und Werbebanner, oder auch an die Ausstattung der Kanzlei – Türschilder, sonstige Beschriftungen, Ordner-Rückenschilder, eventuell T-Shirts für Mitarbeiter, Tragetaschen und Notizblocks für Ihre Mandanten.

Das Logo wird in schwarz-weiß entwickelt und präsentiert; die Entscheidung für die Farbigkeit wird gesondert getroffen.

2.9.2 Bekennen Sie Farbe!

Farben sind ein heikles und durchaus emotionales Thema, und so einfache Gleichungen wie „rot ist die Liebe“ und „grün steht für die Hoffnung“ helfen hier leider nicht weiter.

Traditionell werden bestimmte Farben bevorzugt in bestimmten Branchen eingesetzt – z. B. Blau in Technik, Pharma, Medizin oder Finanz- und Versicherungswirtschaft, Grün mittlerweile in allen Bereichen, die sich umweltbewusst darstellen wollen –, doch mit diesen Beobachtungen ist wenig gewonnen. Um sich abzuheben, wird heute gerne auch gegen solche Traditionen verstoßen, und so bekommen einst konservativ blaue Banken auf einmal ein lustiges rotes Logo und Mineralölkonzerne grüne Blumen, ganz zu schweigen von einem Telekommunikationskonzern, der die Farbe Magenta als Alleinbesitz beanspruchte. Außerdem ist Grün nicht gleich Grün und Rot nicht gleich Rot, und auch wenn Blau als konservativ gilt, kann – je nach Umfeld und Gestaltung – ein Kobaltblau kühn wirken und Türkis frech aussehen. Ein paar praktische Hinweise: Metallfarben – gold, silber, kupfer – sind teuer, bei Braun- und Grüntönen kann es heikel sein, bei verschiedenen Arten von Druck exakt den immer gleichen Farbwert zu erzielen. Sie sind auch bei großen Auflagen auf der sicheren Seite, wenn Sie Farben aus der Pantone-Farbskala wählen. Lassen Sie sich von Ihrem Designer auch in Bezug auf Druck und Herstellung beraten. Machbar ist heute fast alles, und der Anspruch an visuelle Umsetzung ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Ein sauberes Druckbild und vor allem hochwertiges Papier sind wichtige Qualitätsindikatoren, die unbewusst, aber unwillkürlich wahrgenommen werden – auch von Personen, die nichts von der Materie verstehen.

Das Erscheinungsbild umfasst neben dem Logo auch die Schrift, die Seitenaufteilung Ihrer Korrespondenz und weiterführende Gestaltungsrichtlinien oder Basislayouts für Ihre Publikationen. Je nach Umfang des Projekts und Vielzahl der Verwendungszwecke kann das ein ganzes Handbuch ergeben. Musterseiten für Ihre typischen Schriftstücke (z. B. Mandantenbrief, Rechnung, Benachrichtigung) sollten Sie als Vorlage erhalten, ebenso Gestaltungsbeispiele für E-Mails und Präsentationsfolien.

Den Stimmungswert des Erscheinungsbildes (also den Gesamteindruck von Logo plus Farbe in fertiger Gestaltung) bezeichnet man auch als „Anmutung“, und in dieser Anmutung sollte sich das „Wesen“ Ihrer Kanzlei widerspiegeln:

Wirkt es modern oder traditionell, futuristisch, modisch, seriös, edel, pfiffig, auffällig, dezent, fröhlich, dynamisch, ambitioniert, praktisch.

Bis zu einem gewissen Grad ist diese Einschätzung subjektiv, denn hier geht es um die gefühlsmäßige Wahrnehmung: Da wirken persönliche Präferenzen (z. B. was Farben und Schriften betrifft) ebenso mit wie vielleicht zufällige Assoziationen. Holen Sie sich Einschätzungen Ihrer Mitarbeiter und anderer Menschen ein, die Ihre Mandanten sein könnten (oder sind), aber machen Sie das Logo nicht zum Gegenstand einer Mehrheitsentscheidung. Es muss überzeugen, nicht eine Kompromisslösung darstellen. Fragen Sie lieber, was die Entwürfe an Assoziationen und Stimmungen beim Betrachter auslösen, lassen Sie sich die Eindrücke beschreiben.

Treffen Sie die Entscheidung für das Erscheinungsbild Ihrer Kanzlei in Ruhe und mit Bedacht, schließlich wird es der sichtbare Ausdruck Ihrer Kanzlei sein: ein Bild für Ihren Erfolg, das Ihre Mandanten darin bestärkt, in Ihnen den passenden Partner gefunden zu haben.

BARBARA MARIA ZOLLNER

geprüfte PR-Beraterin (DAPR), berät und unterstützt Unternehmen darin, ihre Leistungen wirkungsvoll auf dem Markt zu präsentieren, Resonanz in Presse und Öffentlichkeit zu erwerben und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Mit ihrer Agentur ZINNOBER ABC realisiert sie Firmenzeitschriften, Unternehmenspublikationen und klassische Medienarbeit; sie berät Existenzgründer und Freiberufler beim Marketing und gibt Seminare; außerdem schreibt die studierte Literaturwissenschaftlerin und Dramaturgin für Fach- und Publikumszeitschriften über kulturelle Themen. www.zinnober-abc.com

**Warum haben Sie sich mit diesem Thema befasst?**

In meinen Marketingseminaren und der Beratungspraxis habe ich die Erfahrung gemacht, dass gerade Menschen in anspruchsvollen und erklärungsbedürftigen Tätigkeitsfeldern sich so sehr mit den Inhalten und der Qualität ihrer Arbeit identifizieren, dass sie buchstäblich dahinter „verschwinden“ – und dabei oft übersehen, was Kunden und Auftraggebern wichtig ist. Ich unterstütze sie darin, die Außenperspektive, die Sicht von Markt und Kunden, einzunehmen, denn die ist wesentlich, um das Besondere des eigenen Angebots zu erkennen. Wer selbst-bewusst und klar sagen kann, was ihn oder sie ausmacht, spricht die richtigen Kunden an.

Inwieweit haben Sie mit Steuerberatern zu tun?

Wesentliche Aspekte der Mandanten-Berater-Beziehung sind mir aus meiner Beratungserfahrung vertraut; auch habe ich über die Jahre viele positive Erfahrungen mit Steuerberatern gemacht. Manchmal bin ich um Einschätzung gebeten worden, wenn es darum ging, Mandanten Wege aus einer unternehmerischen Schieflage zu zeigen: Zwischen Steuerberatern und Marketingberatern gibt es viel Potenzial zu Zusammenarbeit – zum Nutzen der Mandanten.

Was sind für Sie die wesentlichen Faktoren, die beruflich und privat Erfolg ausmachen?

Zu wissen, wer man ist und was man kann – und möchte! – halte ich für einen wichtigen Erfolgsfaktor, wenn wir unter Erfolg verstehen: Seine Fähigkeiten so gut wie möglich zu entwickeln, seine Grenzen zu erweitern und seine Wünsche zu verwirklichen – und dabei sich und anderen gerecht werden. Das wird sich auch materiell widerspiegeln.



<http://www.springer.com/978-3-658-04117-5>

Unternehmen Steuerkanzlei
Die erfolgreiche Kanzleiführung
Kisslinger-Popp, C. (Hrsg.)
2014, XXII, 299 S., Softcover
ISBN: 978-3-658-04117-5