

---

# Inhaltverzeichnis

<b>1</b>	<b>Kanzleiankauf und -verkauf – Aus Käufer- und Verkäufersicht</b>	<b>1</b>
	Wolfgang Wehmeier	
1.1	Kanzleikauf – Ehrensache oder Marktgesetze?	1
1.2	Praxissuche: Kommunikationswege und „Marktteilnehmer“	2
1.3	Der „richtige“ Zeitpunkt für den Kauf/Verkauf	3
1.4	Umsatzklasse: Status Quo oder Ziel?	4
1.5	Was ist (m)eine Praxis wert?	5
1.5.1	Werttreiber einer freiberuflichen Steuerberater-Praxis	5
1.5.2	Schätzung versus Bewertung	11
1.6	Zur Kasse bitte	14
1.7	Kein Kaufvertrag ohne Fallstricke	15
1.8	Wie „überträgt“ man Mandanten/eine Praxis?	17
1.8.1	Überleitende Mitarbeit gewünscht?	18
1.9	Statt Verkauf: Varianten zur Nachfolge	19
<b>2</b>	<b>Was macht Ihre Kanzlei einzigartig?</b>	<b>23</b>
	Barbara Zollner	
2.1	Einführung	23
2.2	Was unterscheidet Ihre Kanzlei von anderen?	23
2.2.1	Erwartungen und Angebot abstimmen	24
2.2.2	Übereinstimmung entwickeln	25
2.3	Besonderheiten der steuerberaterischen Leistung	25
2.4	Der rationale Weg zur Unterscheidbarkeit: Spezialisierung	26
2.4.1	Spezialisierung begründet Expertise	27
2.4.2	Spezialisierung ist Aufbauarbeit	27
2.4.3	Übersicht Spezialisierung	28
2.4.4	Spezialisierung erleichtert das Marketing	29
2.4.5	Sonderfall Nische	30
2.5	Preis und Qualität als Parameter der Marketingstrategie	30
2.5.1	Die Preisstrategie	30
2.5.2	Die Qualitätsstrategie	31

2.5.3	Groß oder klein oder dazwischen .....	31
2.6	Markt und Wettbewerb: Bestimmen Sie Ihre Marktposition .....	32
2.6.1	Bestimmen Sie Ihre Marktposition .....	32
2.6.2	Die Feld-, Wald- und Wiesenkanzlei und ihre Zukunftssicherung .....	33
2.6.3	Auf der Suche nach dem Alleinstellungsmerkmal .....	34
2.7	Qualität aus Mandantensicht .....	35
2.7.1	Indikatoren für Qualität .....	35
2.7.2	Vorschlag zur Mandantenbefragung .....	36
2.7.3	Menschen „kaufen“ Menschen .....	37
2.7.4	Play on Your Strengths! .....	38
2.8	Corporate Identity und Kanzlei-Identität .....	38
2.9	Managementkonzept Corporate Identity .....	38
2.9.1	Corporate Design – die Essenz im Bild .....	39
2.9.2	Bekennen Sie Farbe! .....	39
<b>3</b>	<b>Prädikat Empfehlenswert – machen Sie Ihre Mandanten zu Kanzleibotschaftern .....</b>	<b>43</b>
	Angela Hamatschek	
3.1	Weiterempfehlungsquote messen .....	43
3.2	Erlebbare Servicequalität mit dem TEAM-Ansatz .....	44
3.3	Nicht-Empfehlung auf den Grund gehen .....	46
3.4	Die Frage nach der Zufriedenheit als Aufhänger .....	47
3.4.1	Spielregeln für Zusammenarbeit .....	47
3.4.2	Sechs Monate danach .....	48
3.4.3	Die ultimative Frage .....	49
3.5	Das passende Dankeschön .....	49
3.5.1	Besondere Geschenke für Viel-Empfeher .....	50
3.5.2	Auch an die Mitarbeiter denken .....	50
3.6	Drehscheibe Kanzlei – Mandanten vernetzen .....	51
3.6.1	Marktplatz Kanzlei – „Schwarzes Brett“ .....	51
3.6.2	Kanzleimesse .....	52
3.6.3	Mandantenabend im Pecha-Kucha-Format .....	52
3.7	Der Mandant als Türöffner .....	53
3.8	Fazit .....	53
<b>4</b>	<b>Mandantenorientierte und erfolgreiche Honorargestaltung .....</b>	<b>55</b>
	Stefan Lami	
4.1	Einführung .....	55
4.2	Was mandantenorientierte Honorargestaltung ist .....	56
4.2.1	Keine Überraschungen .....	56
4.2.2	Das Honorar als Prüfstein .....	56

4.3	Warum der Steuerberater der Einzige ist, der ein Problem mit dem Honorar hat .....	57
4.4	Was schlechte Honorare bedeuten .....	58
4.4.1	Gute und schlechte Honorare? .....	59
4.4.2	Der Teufelskreis .....	59
4.4.3	Die Wirkung von „guten“ Honoraren .....	60
4.5	Mit welchen Honoraremotionen Sie rechnen müssen .....	61
4.5.1	Honorarunsicherheit .....	61
4.5.2	Honorarwiderstand .....	61
4.5.3	Honorarunbehagen .....	62
4.5.4	Zahlungswiderstand .....	62
4.6	Wieso Fixhonorare im Vorhinein so wirkungsvoll sind .....	63
4.7	Warum und wie Sie zwischen Leistungsarten unterscheiden sollen .....	64
4.7.1	Preisliste und Dienstleistungsbündel für Routinetätigkeiten .....	65
4.7.2	Wertorientierung für individuelle Beratung .....	69
4.8	Wie Sie mit Fragen nach Preisnachlässen umgehen können .....	70
4.8.1	Die eigene Einstellung zu Preisgesprächen .....	71
4.8.2	Honorarbeschwerde oder Servicebeschwerde? .....	71
4.8.3	Honorarvergleiche .....	72
4.8.4	Preisnachlässe in ausgewählten Situationen .....	73
4.8.5	Warum Selbstbewusstsein zählt .....	73
4.9	Selbst-bewusst-sein ist gefragt! .....	74
4.9.1	Sie ziehen die Honorargrenze! .....	74
4.9.2	Höhere Honorare und zufriedенere Mandanten! .....	75
<b>5</b>	<b>Werbung für Steuerkanzleien – kein Tabuthema mehr! .....</b>	<b>77</b>
	Cornelia Kisslinger-Popp .....	
5.1	Warum Werbung für Steuerkanzleien? .....	77
5.2	Werbung innerhalb des Unternehmens Steuerkanzlei .....	79
5.3	Werbung – was ist erlaubt, was nicht? .....	81
5.4	Wie könnte meine Werbeplanung aussehen? .....	83
5.4.1	Schritte der Werbeplanung .....	83
5.4.2	Beauftragung einer Werbeagentur .....	85
5.5	Werbemedien konkret .....	88
5.5.1	Printwerbung .....	89
5.5.2	Audio-Visuelle Werbung .....	91
5.6	Resümee .....	94
	Literatur .....	94
	Internetseiten .....	95

<b>6</b>	<b>Erfolgreich Netzwerken für Steuerberater</b>	<b>97</b>
	Kirstin Wolf	
6.1	Einführung	97
6.2	Teil 1: Netzwerken allgemein	97
6.2.1	Was ist und wie geht Netzwerken?	97
6.2.2	Was bringt Netzwerken?	98
6.2.3	Netzwerken – ein People-Business	99
6.2.4	Wer ist ein/e Netzwerker/in?	100
6.2.5	Netzwerk = Vielzahl an Mitarbeitern/innen	102
6.2.6	Netzwerken – ein emotionales Thema	103
6.2.7	Steuern – auch ein emotionales Thema	103
6.3	Teil 2: Wie geht's? – Netzwerken für Steuerberater/innen	104
6.3.1	Mein persönliches Netzwerk sichten, auf- und ausbauen	105
6.3.2	Mein Netzwerk hegen und pflegen	109
6.3.3	Mein Netzwerk erfolgreich nutzen	111
6.3.4	Systematische Empfehlungen im Netzwerk	112
6.3.5	Virtuelles Netzwerken	114
6.4	Schlusswort	116
6.5	Einige Netzwerk-Adressen für Steuerberater	116
	Literatur	117
<b>7</b>	<b>Lustarbeit statt Frustarbeit – Wie Führungskräfte motivierend führen</b>	<b>119</b>
	Wolfgang Ronzal	
7.1	Methodisch top – menschlich Flop?	119
7.2	Die Wichtigkeit der Führungskraft	120
7.3	Demotivation versus Motivation	121
7.4	Leitender Sachbearbeiter oder sachkundiger Leiter?	122
7.5	Die Aufgabe von Führungskräften	122
7.5.1	Managen heißt Verändern	122
7.5.2	Aus Mangelhaftem das Bestmögliche machen	123
7.5.3	Den Einfluss auf andere verbessern	123
7.6	Die 3 Grundregeln der Kommunikation	123
7.6.1	Alles, was wir tun, ist Kommunikation!	123
7.6.2	Die Art, wie eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst stets auch den Empfang!	124
7.6.3	Die entscheidende Kommunikation ist nicht die gesendete, sondern die empfangene Botschaft!	124
7.7	Wie Sie Kommunikationshürden vermeiden	124
7.7.1	Wahrnehmung versus Realität	124
7.7.2	„Versteckte“ Erwartungen	125
7.7.3	Die Vertrauensfrage	126
7.7.4	Die Bedeutung von Gefühlen	126
7.7.5	Der Mitarbeiter als Mensch	127

7.8	Wie kommunizieren erfolgreiche Führungskräfte .....	127
7.8.1	Die Termine mit Ihren Mitarbeitern .....	127
7.8.2	The morning way .....	128
7.8.3	Die frühe Montagsrunde .....	128
7.8.4	„Stehung“ statt Sitzung .....	128
7.8.5	Bereiten Sie sich sorgfältig auf Ihre Mitarbeiterbesprechungen vor .....	128
7.8.6	Überraschen Sie Ihre Mitarbeiter .....	129
7.8.7	Heimspiel oder Auswärtsspiel? .....	129
7.8.8	Die Bedeutung der Wortwahl .....	129
7.8.9	Stellen Sie die richtigen Fragen .....	130
7.9	Wie Sie Ihre Mitarbeiterbesprechungen effizienter gestalten .....	130
7.10	Fragen Sie Ihre Mitarbeiter über die Zufriedenheit .....	131
7.11	Der Einfluss des Feedbacks .....	132
7.12	Warum Ziele wichtig sind .....	134
7.13	Kontrolle oder Erfolgsbilanz? .....	135
7.14	Lachen bei der Arbeit? Was bewirkt Humor? .....	136
7.15	Die Bedeutung von Emotionen, Spaß, Vertrauen und Optimismus .....	137
	Literatur .....	137
<b>8</b>	<b>Kommunikation ist alles, ohne Kommunikation ist alles nichts!</b> .....	139
	Christine Lindenthaler	
8.1	Wir alle können kommunizieren .....	139
8.2	Wir kommunizieren immer .....	140
8.3	Kommunikation ist immer ein Gewinn .....	140
8.4	Professionelle Gesprächsführung .....	141
8.4.1	Wie Sie Gespräche vorbereiten können .....	142
8.4.2	Wie Sie Gespräche führen können .....	144
8.5	Zwei Grundtechniken .....	147
8.5.1	Das Zuhören .....	148
8.5.2	Ich-Botschaften .....	150
8.6	Eine besonders herausfordernde Gesprächssituation .....	152
8.6.1	Das Kritikgespräch .....	153
8.7	Resümee .....	156
<b>9</b>	<b>Beschwerdemanagement – der unzufriedene Mandant als Erfolgsfaktor</b> .....	159
	Maria A. Musold	
9.1	Ein professionelles Beschwerdemanagement ist unabdingbar .....	159
9.2	Ziele, Nutzen und Kosten .....	160
9.3	Die drei Beschwerdearten .....	161
9.4	Der negative Dominoeffekt .....	162
9.5	Leitfaden für erfolgreiches Beschwerdemanagement .....	164

9.6	Was Sie sonst noch tun können	166
9.6.1	Sofort erledigen	166
9.6.2	Mandantenzufriedenheit überprüfen	166
9.6.3	Reduzieren künftiger Fehlerquellen!	166
9.7	Die innere Einstellung macht den Unterschied	166
9.7.1	Und was ist mit den Dauernörglern?	167
9.8	Der Überraschungseffekt	168
9.9	Vorbeugen ist besser	168
9.10	Die Bedürfnisse, ein Blick durch die Mandantenbrille	169
9.11	Beschwerdemanagement im Praxistest	170
9.12	Vita	171
<b>10</b>	<b>Das Telefon – Ihre akustische Visitenkarte</b>	<b>173</b>
	Gaby Graupner	
10.1	Einleitung	173
10.2	Der rote Teppich für Ihren Mandanten	174
10.2.1	Nehmen Sie das Gespräch zügig entgegen	174
10.2.2	Wie Sie sich richtig am Telefon melden	175
10.2.3	Die richtige Begrüßung	176
10.2.4	Ein Lächeln sagt mehr als 1000 Worte	177
10.3	Ihre Erfolgssprache am Telefon	178
10.3.1	Das Wort „leider“	179
10.3.2	Die Wörter „nein“, „nie“ und „nicht“	179
10.3.3	Die Wörter „muss“ und „müssen“	180
10.4	Der Anrufbeantworter	181
10.4.1	Ihr Anrufbeantworter	181
10.4.2	Wenn Sie auf einen Anrufbeantworter treffen	182
10.5	Schlusswort	183
<b>11</b>	<b>Kooperationen – Allianzen – Partnerschaften</b>	<b>185</b>
	Klaus G. Finck	
11.1	Einführung	185
11.2	Stufen der Kooperation	186
11.2.1	Allgemeines	186
11.2.2	Grundformen der Kooperation	186
11.3	Mehrwert von Kooperationen	187
11.3.1	Mögliche Vorteile von Kooperationen	187
11.3.2	Klärungsbedarf bei Beginn von Kooperationen	191
11.3.3	Zusatzfragen bei Allianzen und Partnerschaften	193
11.4	Erfolgsfaktoren von Kooperationen	194
11.4.1	Allgemeines	194
11.4.2	„Einfache“ Kooperation	194

11.4.3 Allianzen .....	195
11.4.4 Partnerschaften .....	197
11.5 Vertragliche Vereinbarungen zwischen Kooperations-partnern .....	201
11.5.1 Allgemein .....	201
11.5.2 Der Gesellschaftsvertrag von Berufsausübungsgemeinschaften ....	202
11.6 Schlusswort .....	207
Literatur .....	209
<b>12 Angebote der Steuerberaterkammer für erfolgreiche Steuerberater .....</b>	<b>211</b>
Ulrich Thiemann	
12.1 Eine für alle .....	211
12.2 Die Steuerberaterkammer sind Sie! .....	212
12.3 Auch eine Imagefrage .....	212
12.4 Hier steckt mehr drin, als Sie denken .....	213
12.5 Werden Sie aktiv! .....	214
12.6 Fazit .....	215
<b>13 Internet- und Onlinemarketing – Kompendium für Steuerberater .....</b>	<b>217</b>
Thomas Jäger	
13.1 Einführung .....	217
13.2 Internet .....	218
13.2.1 Nutzerverhalten .....	218
13.2.2 Folgende Fragen soll das Kapitel klären .....	218
13.2.3 Internet – Die Grundlagen .....	218
13.2.4 Internet – Die Entstehung des Internets .....	218
13.2.5 Internet – gestern, heute, morgen? .....	219
13.2.6 Internet – Bibliothek oder Informationsdschungel .....	221
13.3 Analyse – Vorbereitung für den „großen“ Auftritt .....	222
13.3.1 Analyse – Startvorbereitungen .....	223
13.3.2 Folgende Fragen soll das Kapitel klären .....	223
13.3.3 Analyse – Positionierung .....	224
13.3.4 Positionierung und Wettbewerb .....	224
13.3.5 Analyse – Zielgruppe .....	225
13.4 Strategie – Elemente für den Erfolg richtig einsetzen .....	227
13.4.1 Strategie – Erfolg in fünf Feldern .....	228
13.4.2 Folgende Fragen soll das Kapitel klären .....	228
13.4.3 Strategie – Präsenz im Netz .....	228
13.4.4 Strategie – Mit Inhalten und der richtigen Navigation überzeugen .....	230
13.4.5 Strategie – Technologie muss funktionieren .....	231
13.4.6 Strategie – Screendesign .....	233
13.4.7 Strategie – Usability (Benutzerfreundlichkeit) .....	234

---

13.5	Umsetzung – Entwicklung einer Webseite begleiten	236
13.5.1	Umsetzung – Internetauftritt	236
13.5.2	Umsetzung – Aufmerksamkeit im Netz erzeugen	238
13.5.3	Umsetzung – Präsenz im Internet	238
13.5.4	Umsetzung – Suchmaschinen	240
13.5.5	Umsetzung – Website Tuning	246
13.6	Controlling – Erfolg messbar machen	250
13.6.1	Controlling – Goolge-Analytics	250
13.6.2	Auswertung – Besucher	250
13.6.3	Auswertung – Zugriffsquellen	251
13.6.4	Auswertung – Karten Overlay	251
13.7	Schlussbemerkung	252
<b>14</b>	<b>Die Homepage richtig nutzen und die Zukunft des Internets</b>	<b>255</b>
	Florian Sperk	
14.1	Einführung	255
14.2	Offensiv Werben	256
14.2.1	Suchmaschinenoptimierung	256
14.2.2	Suchmaschinenwerbung	261
14.2.3	Social-Media-Marketing	262
14.2.4	Newsletter	264
14.2.5	Seien Sie professionell	266
14.3	Web-Controlling und Konversion	266
14.3.1	Webcontrolling-Dienste	267
14.3.2	Conversion-Traking	268
14.3.3	Konversion über die Webseite hinaus	268
14.3.4	Datenhoheit	269
14.4	Ein branchenspezifischer Ausblick auf das Internet	270
14.4.1	Steigende Erwartungshaltung gegenüber Steuerberatern	270
14.4.2	Die Cloud	271
14.4.3	Verschlüsselung und Datenzugriff	272
14.4.4	Ticketsystem und Customer Care	272
14.5	Schluss	273
<b>15</b>	<b>Das Interview – im Gespräch mit Gunther Hübner</b>	<b>275</b>
	Gunther Hübner	
<b>16</b>	<b>Benchmarking – Lernen von den Besten</b>	<b>283</b>
	Josef Weigert	
16.1	Wie kamen wir zu Benchmarking?	283
16.2	Was ist Benchmarking und warum funktioniert	
	Benchmarking schon so lange?	285



---

16.3	Wie ist der Ablauf und was sind die Themen? .....	287
16.4	Worin besteht der Hauptnutzen aus Benchmarking? .....	288
16.5	Worin besteht der Zusatznutzen aus Benchmarking? .....	291
16.6	Was passiert, wenn Mitarbeiter „Chef spielen“? .....	291
16.7	Wie viel Mut gehört zu Benchmarking? .....	292
16.8	Wie viel Disziplin brauche ich für Benchmarking? .....	293
<b>Sachverzeichnis</b> .....		<b>297</b>



<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