

Ewald J. Hubert · Kurt Nagel

# Marketing-Kompodium

## für Steuerberater und Wirtschaftsprüfer



Verlag Wissenschaft & Praxis



# EDITION MANAGEMENT

Ewald J. Hubert  
Kurt Nagel

Marketing-Kompendium  
für Steuerberater/Wirtschaftsprüfer

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-514-0

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2010  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. +49 7045 930093 Fax +49 7045 930094  
[verlagwp@t-online.de](mailto:verlagwp@t-online.de) [www.verlagwp.de](http://www.verlagwp.de)

© Einbandbild: Maria. P. – Fotolia.com

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>VORWORT</b>	<b>11</b>
<b>EINLEITENDER EXKURS</b>	<b>13</b>
MAN HAT DIE MANDANTEN, DIE MAN (SICH) VERDIENST	13
1. Vorbemerkungen	13
2. Kanzleimarketing als Sonderfall?	15
3. Aktive Produktpolitik	19
4. Differenzierte Distributionspolitik	22
5. Neue Kommunikationspolitik	23
6. Differenzierte Honorarpolitik	25
7. Reorganisationspotenziale in der Steuerberatungspraxis	26
8. Die 12 wichtigsten Erfolgsfaktoren für Steuerkanzleien	27
<b>VERKAUFEN – DIE ERFOLGSFORMEL</b>	<b>33</b>
DER BUCHSTABE V STEHT FÜR VERTRIEBSSTRATEGIE.	33
DER BUCHSTABE E STEHT FÜR EIGENINITIATIVE.	34
DER BUCHSTABE R STEHT FÜR RÜCKSICHTNAHME.	35
DER BUCHSTABE K STEHT FÜR KUNDEN-ANALYSE.	36
DER BUCHSTABE A STEHT FÜR DAS ABC DES VERKAUFENS.	37
DER BUCHSTABE U STEHT FÜR UNTERNEHMENSZAHLEN.	38
DER BUCHSTABE F STEHT FÜR FREUDE AM VERKAUFEN.	39
DER BUCHSTABE E STEHT FÜR EVENTS DURCHFÜHREN.	40
DER BUCHSTABE N STEHT FÜR NUTZEN VERKAUFEN.	41

<b>DIE BESTEN EMPFEHLUNGEN VON A – Z</b>	<b>43</b>
ABSCHLUSS	43
ABSCHLUSSFÄHIGKEIT	45
ANFRAGEN ZU AUFTRÄGEN	46
ANPREISUNGEN: SUPERLATIVE REIZEN ZUM WIDERSPRUCH	48
ANSPRECHPARTNERWECHSEL FÜR DEN MANDANTEN IN DER KANZLEI	49
ARGUMENTIEREN – AM BESTEN PRODUKT-, KUNDEN- UND NUTZENORIENTIERT	52
AUFTRAGS-ABWICKLUNG	53
AUSDAUER, ENTSCHLOSSENHEIT, ERFOLGSWILLE BESTIMMEN DEN ERFOLG	54
AUSSCHREIBUNG	55
AUßENDIENST	56
BEDARFSANALYSE DURCH AKTIVES ZUHÖREN	57
BEGEISTERUNG – NOTWENDIG FÜR DEN VERTRIEB	59
BERATUNGSGESPRÄCH – IHRE VORBEREITUNGEN	60
BETREUUNG IHRER MANDANTEN	61
BETREUUNGS-ANALYSE – DIFFERENZIEREN SIE FÜR IHRE KUNDEN	62
BEZIEHUNGSMANAGEMENT – WICHTIG FÜR IHREN ERFOLG	64
EIGENSCHAFTEN EINES SPITZENVERKÄUFERS IN EINER KANZLEI	66
EINWANDBEHANDLUNG	67
E-MAILS	72
EMOTIONEN IN VERKAUFSGESPRÄCHEN	74
EMPFANGS-DIENSTLEISTUNGEN	76
EMPFEHLUNGSMARKETING	78

ERSTKONTAKTE	81
FORMULIERUNG: KONJUNKTIVE AUS DEM WORTSCHATZ STREICHEN	83
FORMULIERUNGEN – VERKÄUFERISCH UND NUTZENORIENTIERT	84
FRAGETECHNIK: WER FRAGT – FÜHRT (DAS GESPRÄCH)	85
FÜHRUNGS-VERHALTEN – MACHEN SIE AUS IHREN MITARBEITERN EIN VERKAUFSTEAM	87
GESPRÄCHSATMOSPHÄRE – IHR GESPRÄCHSPARTNER SOLL SICH WOHL FÜHLEN	89
GESPRÄCHSVORBEREITUNG UND -DURCHFÜHRUNG	90
GLAUBWÜRDIGKEIT ÜBERZEUGT	91
HAUSMESSE – SCHON MAL AN SO WAS GEDACHT?	94
KNIGGE-REGELN FÜR VERTRIEBSMITARBEITER	96
KOMMUNIKATIONS-MANAGEMENT	98
1. Konsensbildung in der Kommunikation	98
2. Zwölf Grundhaltungen zur Kommunikation	102
3. Vorschlag für erfolgreiche Kommunikation	104
4. Kommunikations-Barrieren	104
KONFLIKT-MANAGEMENT	105
1. Konfliktarten nach Inhalten	105
2. Konfliktfähigkeit	106
3. Konfliktfähigkeit – Sprache 1	106
4. Konfliktfähigkeit – Sprache 2	107
5. Verhalten im Konflikt	108
6. Tipps zur Konfliktvermeidung und -lösung	109
KÖRPERSPRACHE – KLASSISCHE FEHLER VERMEIDEN	110
KONKURRENZ?!	113
KUNDEN-ANALYSE	114
KUNDENBEDÜRFNISSE	115
KUNDENBEZIEHUNGEN	117
KUNDENBINDUNG	118



KUNDEN-BOTSCHAFTEN	119
KUNDENZUFRIEDENHEIT	120
LAMPENFIEBER AKZEPTIEREN	122
LEITBILD HERKULES - FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE	123
MEHRWERT-ARGUMENTATION	126
MESSEN BESUCHEN – CHANCEN ZUR MANDANTENBINDUNG	127
MODERATIONS-EMPFEHLUNGEN	128
MODERATIONS-PROTOKOLL	131
MODERATIONS-SPIELREGELN	132
MOTIVATIONS-FORMEN FÜR MITARBEITER UND KUNDEN	133
MOTIVATOREN	134
MOTIVATIONS-TEST FÜR SIE UND IHRE MITARBEITER	139
NAMEN UND TITEL	141
NEGATIV-FORMULIERUNGEN VERMEIDEN	143
NETZWERKE VERTRIEBLICH NUTZEN	146
NUTZENARGUMENTATION	148
POSITIVE EINSTELLUNG	149
PRE-/AFTER-SALE	150
PROBLEMLÖSUNGEN	151
PROJEKTMANAGEMENT	152
1. Checklisten	154
2. Die Realisierung des Projektmanagements	162
3. Detaillierte Auswertung der Checkliste „Projektmanagement“	163
PROJEKT-ZIEL	164
REKLAMATION	165
REKLAMATIONSGESPRÄCHE ERNST NEHMEN	167

REGELN FÜR DIE ABWICKLUNG VON REKLAMATIONEN	170
1. Wie behandelt man einen Kunden, der sich beschwert?	172
SEKRETÄRINNEN UND IHRE MACHT	175
TEAM-EFFIZIENZ	176
TELEFONATE VORBEREITEN	178
TREND-WAHRNEHMUNG	180
UM WAS GEHT ES ...?	181
VERHALTENSREGELN	182
VERHANDLUNGSPAUSEN KÖNNEN SINNVOLL SEIN	183
VERKÄUFER-ENTWICKLUNG	185
VERKAUFSAKTIVITÄTEN	186
VERTRIEBS-BERATER-WERKSTATT	187
VERTRIEBSZIELE	188
VORSTELLUNGEN BESTIMMEN UNSER VERHALTEN	189
WIRKSAMKEIT	190
ZEITMANAGEMENT-CHECK	191



# VORWORT

## Unser Drama zur Zeit:

Die Wirtschaft läuft nicht so, wie es sich viele wünschen. Viele Banken haben Probleme, steigende Arbeitslosigkeit, mangelnde Aufträge in der Automobilindustrie und dramatische Kursrückgänge an den Börsen sorgen für sinkende Kauflust und immensen Kursverfall an allen Börsen.

Das schlägt – wenn auch mit Zeitverzögerung – auf viele Kanzleien durch: Jammern, lamentieren, beklagen, sich gegenseitig von Misserfolgen und negativen Erlebnissen erzählen ... – Nein, das führt Sie nicht weiter in die Zukunft.

Sie brauchen den Umkehr-Trend! Sofort und dringend!  
– Sie brauchen eine Marketing- und Vertriebsorientierung!

## Marketing und Vertriebsorientierung ...

- ist der Geist, der in Ihrer Kanzlei weht und alle Mitarbeiter erfasst.
- ist der Spaß und die Freude am Verkauf und am Marketing, das heißt Dienst am und für den Mandanten.
- ist die Ausstrahlung, die sich auf den Mandanten überträgt, die die Mandatsbindung und den Mandanten fasziniert und beflügelt, noch intensiver mit Ihrer Kanzlei zusammen zu arbeiten.

## Sie wissen:

- Nur wenn Sie selbst begeistert sind, können Sie andere begeistern.
- Wenn Sie begeistert und von Ihren Zielen fasziniert sind, diese mit Konsequenz, Freude und Optimismus verfolgen, reißen Sie andere mit.

## **Spitzenverkäufer zeigen folgende Erfolgsfaktoren:**

- Zielklarheit
- Optimismus
- Abschlussorientierung

### **Zielklarheit**

Gerade die momentane Zeit zeigt: Das schnelle Ziel oder den Anfang zu machen, dient nur oberflächlicher Bedürfnisbefriedigung, wie z. B. die fatale Denke, den schnellen Euro zu machen. Das gehört auch dazu: Lebens- und Berufsziele, visionäre Ziele. Das vermittelt innere Befreiung, verschafft Luft zum Atmen, sorgt für Dauermotivation. – Verschaffen Sie sich Elan durch große Ziele!

### **Optimismus**

Nur wer selbst begeistert ist, kann andere begeistern! Dazu ist ein gesundes Selbstbewusstsein notwendig. Das ist lebenslängliche Arbeit an sich selbst! Nur mit starkem Selbstvertrauen beginnt die Freude am Leben, am Verkaufen, an den Zielen.

### **Abschlusssicherheit**

Den richtigen Weg – also die vertriebliche Verkaufsmethodik, die zum Auftrag führt – zu beherrschen, das bringt jetzt zusammen mit Zielklarheit und Optimismus Ihren Erfolg.

## **Marketing- und Vertriebsorientierung ...**

- erleichtert Ihr Kanzlei-Management.
- sollte Controller veranlassen, sich mehr um Geldbeschaffung als um Geld-Controlling zu kümmern.

Es wird höchste Zeit, sich umzuorientieren. Marketing- und Vertriebsdenken muss alle erfassen. Dazu gehört jedes einzelne Individuum, das Team, die ganze Kanzlei, das gesamte Unternehmen und nicht zuletzt der Mandant.

# **EINLEITENDER EXKURS**

## **MAN HAT DIE MANDANTEN, DIE MAN (SICH) VERDIENT - KUNDENORIENTIERUNG VOR DER BEWÄHRUNGSPROBE -**

### **1. Vorbemerkungen**

Eine Reorganisations- und Konzentrationswelle erreicht den Kanzleimarkt in Deutschland. Kundenorientierte Unternehmensführung ist das Ziel. Wird das Dienstleistungsmarketing der Steuerberatungspraxis neu geschrieben werden?

Die Schicksalsfrage im Dienstleistungsmarketing der Steuerberatungspraxis wird nicht daran entschieden, ob Arbeitsprozesse einer Kanzlei mit noch mehr Hard- und Software graduell rationalisiert werden können. Vielmehr wird es darauf ankommen, die Veränderung der Beratungsnachfrage und den daraus resultierenden Handlungsbedarf für mehr Kundenorientierung zu erkennen und konkrete Schritte und Anstrengungen zu deren Umsetzung zu entwickeln. Dabei sind zwei Problemkreise zu überwinden.

Auf der einen Seite verliert der heute in der Wirtschaft noch vorherrschende „Einbahnstraßen-Charakter“ der Lieferanten-Kunden-Beziehung zunehmend an Bedeutung. In unserer globalen, kosmopolitischen und vernetzten Welt sind Wechselbeziehungen gefordert. Zwischen „Lieferanten“ und „Kunden“ entwickeln sich künftig strategische Partnerschaften. Sie sind geprägt durch unternehmensübergreifende Qualitätssicherung, wechselseitigen Know-how-Transfer und EDV-technische Vernetzung. Die Kanzleiorganisation passt sich den Anforderungen der anvisierten Klientel an.

Auf der anderen Seite verliert das traditionelle, deklaratorisch-vergangenheitsgeprägte Kerngeschäft (§33 StBerG) an Bedeutung. Die neuen Anforderungen sind vorausschauende, steuergestalterische, betriebswirtschaftliche und immer häufiger rechtsbe-