

# Das 3×3 des EMPFEHLUNGSMARKETINGS

Mund-zu-Mund-Propaganda gezielt steuern

Die 33 besten Ansätze für Steuerberater,  
Empfehlungen zu generieren





StB/UB Mag. Harald Schützinger

# Das 3×3 des Empfehlungsmarketings

**Mund-zu-Mund-Propaganda gezielt steuern**

Die 33 besten Ansätze für Steuerberater, Empfehlungen zu generieren

[www.wachstumsturbo.at](http://www.wachstumsturbo.at)

# Inhalt

<b>Rahmenbedingungen:</b> .....	<b>6</b>
Welcher Mandant empfiehlt Sie weiter? .....	7
<b>A. Mehr Mandanten zu Empfehlern machen:</b> .....	<b>9</b>
<b>A.a. »Verblüffte Mandanten«</b> .....	<b>9</b>
1. Herkunft Ihrer Mandanten? .....	9
2. Mandantenbedürfnisse systematisiert erfragen .....	10
3. Verkaufbare Packages.....	12
4. Mandanten laufend verblüffen .....	12
5. Seminare für Mandanten und dem Umfeld der Mandanten.....	13
6. CRM .....	14
7. Empfehlungsdank .....	15
8. Erstes-Jahr-Programm .....	16
9. Lob in Empfehlung verwandeln .....	17
10. Lob abholen .....	18
11. Ereignisse nutzen.....	18
<b>A.b. »Aktivempfeher«</b> .....	<b>20</b>
12. Analyse, wer aktiv empfiehlt und wer als Aktivempfeher in Frage kommt und Angebot stellen .....	20
13. Nur beraten – nicht verkaufen .....	24
14. Nur das verkaufen, was wirklich sinnvoll ist.....	25
<b>B. Bestehende Empfeher zu mehr Empfehlungen anregen und diese dauerhaft absichern, sowie Mandanten länger an die Kanzlei binden:</b> .....	<b>26</b>
<b>B.a. »Verblüffte Mandanten«</b> .....	<b>26</b>
15. Mitteilung, dass man neue Mandanten aufnimmt.....	26
16. Positive Rückmeldung des Neumandanten an den Empfeher generieren.....	27
17. Aktives Akquisitionssystem – Steter Tropfen höhlt den Stein .....	28
18. Erfolge garantieren.....	28
19. Einsatz der besten Tools.....	29

<b>B.b. »Aktivempfeher«</b> .....	<b>30</b>
20. Empfehlungspartnerschaften.....	30
21. Top-Mandanten-Programm.....	31
22. Belohnungen.....	32
23. Keine Bomben (d. h. bspw. bei Problemen sofort rückkoppeln) .....	33
<b>C. Empfehlungen dort auslösen, wo man sein strategisches Wachstum wünscht: .....</b>	<b>34</b>
<b>C.a. »Verblüffte Mandanten«</b> .....	<b>34</b>
24. Fokussierungsbereiche festlegen – Wo sind Sie stark?.....	34
25. Den bestehenden Mandanten mitteilen, welche Mandanten Sie suchen .....	36
26. Für jeden Mandanten des Fokussierungsfeldes eine konkrete Empfehlungs-Aktion setzen.....	36
27. Business-Frühstück, Seminare, Veranstaltungen im Fokusbereich .....	37
28. Besondere Informationen generieren, die andere nicht haben.....	37
29. Ehemalige Mandanten und Mitarbeiter, die den Fokussierungsbereich kennen.....	38
30. Mitarbeiter müssen Ihre Zielrichtung und alle Leistungen kennen, dann können sie diese auch verkaufen.....	39
<b>C.b. »Aktivempfeher«</b> .....	<b>40</b>
31. ABC-Analyse nach den »Aktivempfeher«-Kriterien.....	40
32. Branchenfokussierung erzeugen und das Umfeld der Mandanten systematisch nutzen .....	41
33. Bereichsleiter erzeugen Multiplikation.....	41
<b>Kontaktdaten: .....</b>	<b>42</b>

## Rahmenbedingungen:

In diesem E-Book finden Sie 33 wertvolle Tipps & Tricks, die Sie dabei unterstützen sollen, Empfehlungen zu generieren. Doch warum sind Empfehlungen und damit aktiv empfehlende Mandanten so wichtig?

Das Wachstum unserer Steuerberatungskanzleien wird nahezu ausschließlich über Mundpropaganda erzeugt. Ein Mandant, der Sie regelmäßig weiterempfiehlt, kann einen Life-Time-Value von mehreren Millionen Euro für Sie darstellen.

Siehe »Empfehlen-Wachstums-Rechner«-Beispiel:

<b>Wachstumspotenzial Ihres Steuerberatungsunternehmens aufgrund Empfehlung</b>			
	<b>IST</b>		<b>PLAN</b>
Anzahl Mandanten	200		200
Anzahl an empfehlenden Mandanten	5	→	10
Neue Mandanten pro Empfehler p.a.	1	→	2
Neumandanten p.a . aufgrund Empfehlung	5		20
Durchschnittsumsatz pro Mandant p. a.	1.500		1.500
Durchschnittliche Mandantsdauer	15		15
<b>Empfehlungsquote</b>	<b>2,5 %</b>	→	<b>5,0 %</b>
Jahresumsatz aller Mandanten = Kanzlei-Jahresumsatz (errechnet)	300.000		300.000
»Life-Time-Value« eines Mandanten	22.500		22.500
»Life-Time-Value« eines empfehlenden Mandanten	426.000	→	1.452.000
Das entspricht dem x-fachen Ihres Kanzlei-Jahresumsatzes	1,42		4,84
Erhöhung um		→	241 %
<b>»Life-Time-Value« all Ihrer empfehlenden Mandanten</b>	<b>2.130.000</b>		<b>14.520.000</b>

Anmerkung: Der Life-Time-Value ist der Gesamtwert an Honoraren, die Sie von einem Kunden über die gesamte Mandatsdauer erhalten. Bei einem empfehlenden Kunden wird zum eigenen Life-Time-Value dieses Kunden auch noch der Life-Time-Value jener Mandanten hinzu gerechnet, die über seine Empfehlung zu Ihnen gekommen sind.

Den Wachstumsrechner (MS Excel-File) finden Sie im Downloadbereich auf [www.wachstumsturbo.at](http://www.wachstumsturbo.at).

Als Leiter unserer Kanzleien ist es daher von entscheidender Bedeutung, dass wir

- mehr Mandanten zu Empfehlern machen,
- unsere bestehenden Empfehler zu mehr Empfehlungen anregen und diese dauerhaft absichern,
- Mandanten länger an unsere Kanzlei binden,
- Empfehlungen dort auslösen, wo wir unser strategisches Wachstum unserer Kanzlei wünschen.

## Welcher Mandant empfiehlt Sie weiter?

Ein empfehlender Mandant ist ein Mandant, der absolut begeistert ist. Er wird ganz automatisch positiv über Ihre Leistungen sprechen und damit positive Mundpropaganda auslösen.

Können Sie seine Erwartungen mehr als erfüllen, sodass er verblüfft ist, wird er automatisch immer wieder über Sie sprechen.

Nennen wir diese Gruppe »**verblüffte Mandanten**« (natürlich immer im positiven Sinne gemeint).

Darüber hinaus gibt es Mandanten, die Ihnen **aktiv** Mandanten zuführen. Nennen wir diese »**Aktivempfeher**«.

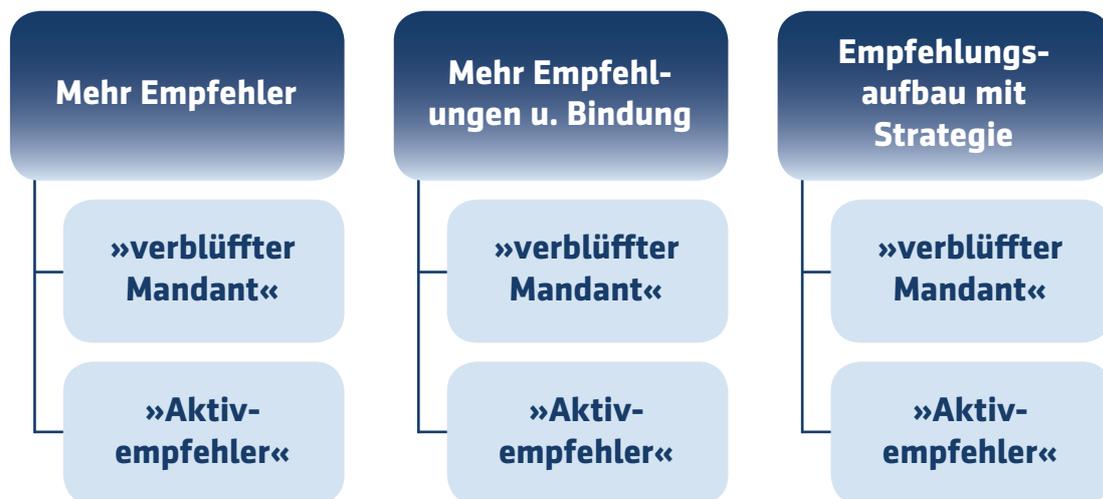
Diese »Aktivempfeher« sind

- Meinungsführer, die aus dem Umfeld auch um ihre Meinung (z. B. hinsichtlich der Wahl des Steuerberaters) gefragt werden und
- in einem Umfeld mit hohem Potenzial situiert sind, dh in der Lage sind attraktive Mandanten zu kennen,
- Begeisterung verbreiten können und
- selbst einen Nutzen aus der Vermittlung ziehen.

Ein »Aktivempfeher« hat ein großes Risiko. Empfiehlt er einen Steuerberater an jemanden in seinem Beziehungsumfeld weiter (z. B. Berufs-Kollegen, Freunde, Bekannte, Freizeitpartner, Verwandte etc.) und der Steuerberater wird dieser Empfehlung nicht gerecht, so fällt dies auf den Empfeher zurück. Wird der »Aktivempfeher« jedoch für seine Empfehlung gelobt, so hat er den »sozialen Nutzen der Anerkennung« und seine Eigenschaft als »Meinungsführer wird verstärkt«. Diese Motive sind meist erheblich stärker als materielle Zuwendungen.

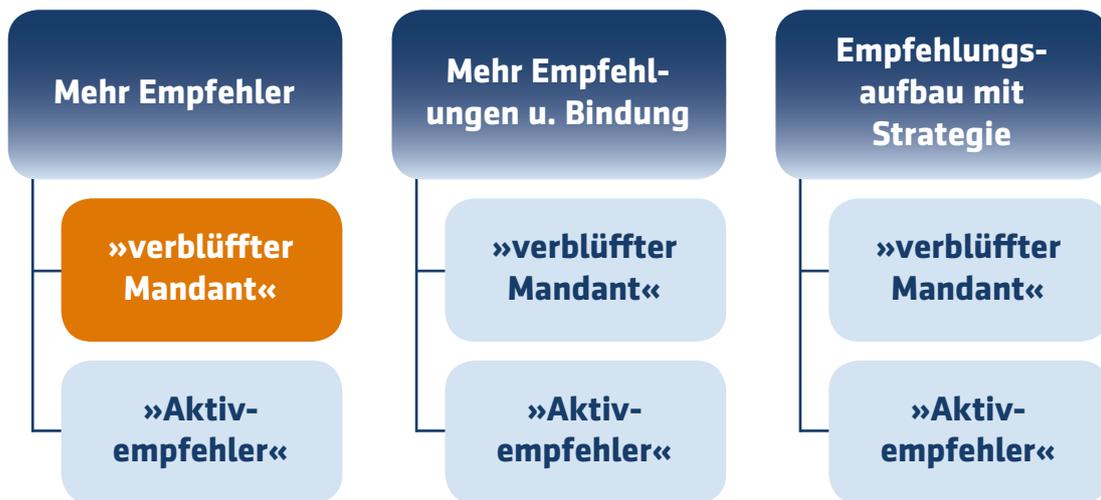
Ein »verblüffter Mandant« kann bei positiver Rückmeldung zu einem »Aktivempfeher« gemacht werden.

**Gemäß der folgenden Struktur fasse ich die Tipps & Tricks für Ihr Empfehlungsmarketing zusammen:**



# A. Mehr Mandanten zu Empfehlern machen:

## A.a. »Verblüffte Mandanten«



### 1. Herkunft Ihrer Mandanten?

Erfassen Sie die Herkunft Ihrer Mandanten, um festzustellen, über welche Kanäle diese zu Ihnen gekommen sind. War es Ihr Auftritt im Internet, ein Vortrag auf einer Veranstaltung oder ein bestimmter Mandant, der über Sie als »erstklassigen Steuerberater« erzählt hat?

Stellen Sie sich gleich an dieser Stelle die Fragen:

- »Was alles könnte ein Mandant über Sie erzählen?«
- »Was glauben Sie erzählen bestimmte Mandanten tatsächlich über Sie?«
- »Was sollen Mandanten über Sie erzählen? Was wollen Sie, dass Mandanten über Sie erzählen?«
- »Was können Sie tun, damit diese genau das Gewünschte über Sie erzählen?«

Meist kommt ein neuer Mandant zu Ihnen, da er durch mehrere Kanäle von Ihnen gehört hat. Übrigens: Ein Mandant wird kaum zu Ihnen kommen, weil Sie eine tolle Homepage haben; andererseits kann es aber schon sein, dass aufgrund einer fehlenden oder schlecht gemachten Homepage ein potenzieller Mandant nicht zu Ihnen kommt!

Daher: Machen Sie es Ihren Empfehlern leicht und bieten Sie eine wirklich informative und stets aktuelle Homepage; damit unterstützen Sie nämlich auch Ihre Empfehler.

Identifizieren Sie immer, welche Personen in der Empfehlungskette im Spiel waren. Diese sind »Gold« wert. Jeder kennt jeden – nutzen Sie diese Tatsache:

Es gibt Studien, die besagen, dass jeder Mensch über sieben Stufen jeden Menschen auf der Welt kennt bzw mit diesem in Verbindung steht oder treten kann (die Internet-Plattformen XING oder Facebook machen sich diesen Umstand ja zunutze). Somit kennen Sie alle möglichen Mandanten und umgekehrt kennen auch Sie alle Mandanten.

Werden Sie daher sichtbar. Die Sichtbarkeit erzeugen Sie mit **Alleinstellungsmerkmalen**.

- Welche Alleinstellungsmerkmale hat Ihre Kanzlei?
- Was ist das Herausragende, das Sie von Ihren Mitbewerbern unterscheidet?
- Gibt es etwas, das genau Sie sichtbarer als andere macht?

Nachdem Sie sich diese Aspekte vergegenwärtigt haben, verstärken Sie mit geeigneten Maßnahmen genau diese Ihre Alleinstellungsmerkmale, indem Sie sich noch stärker dort positionieren.

**Tipp: Entwickeln Sie Ihre Strategie und damit aktiv Ihre Alleinstellungsmerkmale und damit Ihre optimale Marktpositionierung.**

## 2. Mandantenbedürfnisse systematisiert erfragen

Nur wer mehr bietet als erwartet wird, kann seinen Mandanten verblüffen. Damit dieser positiv verblüfft wird, ist es erforderlich die Bedürfnisse der Mandanten zu kennen.

Das ist leichter gesagt als getan. Bei direkter Frage nach dem Bedürfnis eines Mandanten wird Ihnen dieser womöglich sagen, dass er erwartet, dass seine Steuererklärungen richtig und rechtzeitig beim Finanzamt eingereicht werden. Derartige Erwartungen sind jedoch Grundbedürfnisse, die jeder Mandant haben wird.

Was sind jedoch die Bedürfnisse, die sich der Mandant im Geheimen wünscht? Wenn Sie

diese proaktiv herausfiltern und in der Folge erfüllen, wird der Mandant automatisch Mundpropaganda für Sie betreiben.

Derartige emotional wertvolle und berichtenswerte Erwartungshaltungen sind vielleicht:

- Mein Steuerberater ist jederzeit verfügbar.
- Mein Steuerberater ist stets parteiisch und kämpft für mich.
- Mein Steuerberater kennt »Gott und die Welt« und wird mir daher immer weiter helfen können.
- Mein Steuerberater hat die nettesten BuchhalterInnen (freundlich, fesch, schnell, gescheit).
- Meinen Steuerberater verstehe ich wirklich.
- etc.

Wie kommen Sie nun an diese emotional wertvollen Bedürfnisse?

Einerseits geht dies nur im intimen Gespräch. Fragen Sie bei Bilanzbesprechungen stets, was aus der Sicht des Mandanten in der Kanzlei besonders gut läuft und worüber er sich eventuell ärgert. Fragen Sie stets in die Tiefe, bis Sie am Kern der Emotion sind. In der Folge ist es nötig, dass Sie erkannte Bedürfnisse auch wirklich Lösungen zuführen, da sonst die Aktion nur »nach hinten losgeht«.

Darüber hinaus wissen Ihre Mitarbeiter unbewusst noch viel mehr über die Bedürfnisse der Mandanten. Diese Informationen gilt es zu heben. Geben Sie jedem Mitarbeiter einen A5-Block in die Hand, in dem die Bedürfnisse laufend aufgezeichnet werden und definieren Sie die Regel: »Es gibt keinen Mandantenkontakt, bei dem nicht ein Bedürfnis aufgeschrieben wird!«

Einerseits fokussieren Sie Ihre Mitarbeiter in Richtung Kundenbedürfnisorientierung und andererseits haben Sie mit den zahlreichen A5-Bedürfnis-Blöcken einen tollen Fundus an Bedürfnissen, die Sie periodisch (z. B. quartalsweise) auswerten können.

Fazit: Mandanten, deren Bedürfnisse besser erkannt und übererfüllt werden, werden über Sie berichten. Sie wachsen ganz automatisch.

Dieser Zusammenhang ist wesentlich. Denken Sie daran, wie viel ein empfehlender Man-

mandant wert ist. Denken Sie aber auch daran, wie viel ein »über Sie schlecht redender« Mandant an Unternehmenswert vernichtet! (= negative Mundpropaganda)

### 3. Verkaufbare Packages

Wie viel kostet bei Ihnen eine Buchhaltung? Wie viel eine Bilanz? Wie viel »ein Stück« Lohnverrechnung? Ja, ich weiß: Es kommt ganz darauf an. Schließlich ist es nicht klar, wie viele Belege, Buchungszeilen, Stunden etc. Aufwand wir haben würden und welche Mitarbeiter mit welchem Kostensatz wir für die Leistung einsetzen müssten.

Doch dieses »Es kommt darauf an.« kann ein empfehlungswilliger Mandant nicht weiterverkaufen. Also wird er es auch nicht machen.

Haben Sie schon einmal ein Hotel gebucht und die Dame oder der Herr an der Rezeption hat Ihnen gesagt, dass es beim Preis des Hotels darauf ankäme, wie lange Sie im Bett liegen würden. Jede Minute würde für einen 80 kg schweren Mann ca. 10 Cent kosten. Für andere Gewichtsklassen gibt es weitere Staffellungen. Nein: **Es gibt ganz klare sinnvolle Pakete mit sinnvollen Differenzierungen** (= Packages) wie Einzelzimmer, Doppelzimmer, mit oder ohne Frühstück.

Wie haben Sie Ihre Leistungen eingeteilt und klassifiziert, sodass man auf einen Blick erkennen kann, welche Leistungen ein neuer Mandant für welches Geld erhält? Ein derartiges Paket kann dann auch ein empfehlender Mandant verkaufen. Schließlich werden alle gleich behandelt.

### 4. Mandanten laufend verblüffen

Es ist kein Kunststück, einen Mandanten einmal zu verblüffen, doch dies laufend zu erreichen ist die große Kunst, die auch zu permanent positiver Mundpropaganda führt.

Machen Sie pro Quartal ein internes Meeting mit Ihren Mitarbeitern und führen Sie ein Brainstorming durch, welche verblüffende Aktion Sie im nächsten Quartal für alle oder be-

stimmte Mandanten machen könnten. Beispiele sind:

- Kanzleievent / Vernissage etc.
- Die richtigen Getränke servieren / à la carte
- Wohlfühlaktionen (Licht, Ausgestaltung Besprechungsraum ...)
- Veranstaltung(en)
- Telefonanruf mit einer besonderen aktuellen Information
- Herausfiltern und Anschreiben von Klienten mit einer genau auf sie zugeschnittenen Information
- Zeitungsbericht, Medienbericht
- Gratulationen (Anlässe wie Geburtstage, Schuleintritt der Kinder, Blumen am Valentinstag, wenn ein Mandant in der Öffentlichkeit stand ...)
- Kostenfreie Leistung (z. B. das Ausrechnen bestimmter Vorteile bei Gesetzesänderungen)
- Kinderecke bzw Kinderbetreuung
- Etc.

Was fällt Ihnen noch ein?

## 5. Seminare für Mandanten und dem Umfeld der Mandanten

Es ist ein großes Risiko für einen Mandanten, wenn er eine Weiterempfehlung ausspricht, da der soziale Nutzen der »Anerkennung« aufgrund einer Fehlempfehlung sogar leiden könnte.

Ein wesentlich geringeres Risiko für einen Mandanten ist es, wenn er jemanden aus dem Beziehungsumfeld (z. B. Kollegen, Bekannte etc.) zu einem Vortrag bzw Seminar von Ihnen mit-

nimmt. So Sie irgendwo Vorträge halten oder selbst ein Seminar ausrichten, sollten Sie immer anführen, dass auch Begleitpersonen aus dem Umfeld Ihrer Mandanten erwünscht sind.

Wenn Sie beispielsweise ein Seminar über die Möglichkeiten der Überführung eines Einzelunternehmens in eine Ges.m.b.H. halten, so werden Sie all Ihre Einzelunternehmen anschreiben und darauf hinweisen, dass es zahlreiche weitere Einzelunternehmen im Umfeld des Mandanten geben wird, die ebenso herzlich willkommen sind.

Eine Interneteinladung ist hier perfekt, da diese »viral« weitergeleitet werden kann. Weisen Sie in jedem Schreiben bzw jedem E-Mail an Ihre Mandanten im P. S. auf die jeweils passende und aktuelle Veranstaltung hin.

## 6. CRM

CRM steht für Customer Relationship Management – also für »Kundenbeziehungsmanagement«. Einerseits ist dies eine Philosophie und somit fallen alle der hier vorgestellten Punkte in das CRM, andererseits geht es auch um die systematische Erfassung von Kundendaten zur Nutzung dieser Daten in der Kundenbeziehung.

Je größer die Kanzlei wird, desto schwieriger wird es, alles über den Mandanten zu wissen. Und vor allem wissen letztlich nur Ihre Mitarbeiter alles über die ihnen jeweils zugeteilten und von ihnen betreuten Mandanten. Daher sollten diese Informationen auch grundsätzlich mehreren Personen zugänglich gemacht werden, sodass jede befugte Person in Ihrer Kanzlei die entsprechenden Daten einsehen kann, und auch kein Qualitätsverlust in der Betreuung bei einem eventuellen Mitarbeiterwechsel entsteht. Eine Kundendatenbank ist somit ein Teil des CRM-Systems.

Wie sollten nun Kundendaten aufbereitet sein, damit Sie diese für Ihr Kundenbeziehungsmanagement einsetzen können?

- Persönliche Daten (wie Geburtsdatum), die wir (im Gegensatz zu anderen Branchen) ohnedies in unseren Systemen haben, können wir für Geburtstagsgrüße, Schulbeginnsgrüße, Hochzeitstaggrüße etc. nutzen.

- Hobbys und Neigungen können uns helfen, die richtigen Geschenke i. S. v. Aufmerksamkeiten zu finden.
- Die Kundenherkunft gibt uns Aufschlüsse über das dahinter steckende Beziehungsnetzwerk.
- Wachsende Kunden werden auch uns zu Wachstum führen.
- etc.

Machen Sie sich ein klares Konzept, welche Daten Sie wie erfassen und für welche Aktionen Sie diese Daten nutzen.

**Tipp: Erzeugen Sie eine umfangreiche Mandanten-ABC-Analyse, mit der Sie nach den verschiedensten Kriterien Auswertungen als Grundlage für Ihre Kundenbeziehungsmaßnahmen erstellen können.**

## 7. Empfehlungsdank

Wurden Sie weiterempfohlen, so ist ein »Dankeschön« das Minimum.

Wegen eines »Dankeschöns« wird Sie der Mandant nicht gleich wieder weiterempfehlen. Wenn Sie es aber nicht machen, so wird er Sie sicher nicht mehr empfehlen. Das »Dankeschön« ist eine der wesentlichsten Grunderwartungen.

Institutionalisieren Sie daher dieses Dankeschön und schreiben Sie zumindest eine Karte oder überbringen Sie Ihrem empfehlenden Mandanten eine kleine Aufmerksamkeit. Hierzu ist das CRM-System eine der genialsten Grundlagen.

**Hinweis: Siehe detaillierten Aufbau von CRM-Daten-Systemen in Steuerberatungskanzleien.**

Doch, wie geht es Ihnen, wenn Sie 17-mal jemanden empfohlen haben und Sie erhalten den 17ten Dankesbrief? Sie finden das genau so wie ich nicht besonders aufmerksam?

Die Institutionalisierung mit einem CRM-Daten-System hat somit auch ihre Grenzen. Denn ein 17tes Händeschütteln und dabei »Danke« sagen bleibt stets persönlich. Sie können im

persönlichen Kontakt gar nicht oft genug »Danke« sagen. Es wird immer gut überkommen und immer funktionieren. Das funktioniert besser als jede andere Form der Zuwendung.

Sie werden jetzt vielleicht sagen, dass dies extrem viel Zeit in Anspruch nimmt.

Ja genau. So ist es.

Als Geschäftsführer Ihrer Kanzlei ist die persönliche Betreuung Ihrer Mandanten der entscheidendste Erfolgsgarant. Lassen Sie die operative Arbeit Ihre Mitarbeiter perfekt machen.

Kümmern Sie sich um das Wachstum Ihrer Kanzlei. So Sie Wachstum überhaupt wollen. Denn viele Kolleginnen und Kollegen werden lieber ihre Fachkompetenz einsetzen und inhaltlich beraten wollen als das Wachstum ihrer Kanzlei zu managen.

Sollten Sie jedoch Ihre Führungskompetenz einsetzen und Ihr Wachstum managen wollen, so bedenken Sie, dass strukturierte und konsequente Vorgehensweise zu einem gewaltigen Hebel führen wird. Sie wissen: Ein dauerhaft empfehlender Mandant ist Millionen wert!

## 8. Erstes-Jahr-Programm

Im ersten Jahr sind sich Mandanten über Ihre Entscheidung den Steuerberater gewechselt zu haben oder erstmalig bei einem Steuerberater zu unterschreiben noch unsicher. Kaufreue könnte eintreten. Aus diesem Grund sind diese Mandanten in dieser Zeit besonders intensiv zu betreuen.

Wussten Sie, dass Mandanten in der ersten Phase die Unsicherheit der Entscheidung kommunizieren. »Sie wollen Ihre Entscheidung los werden.« Sie sprechen bei vielen Gelegenheiten über ihre Wahl, um so rückbestätigt zu bekommen, dass diese Wahl jedenfalls richtig war. Dieses »Rückbestätigung-Einholen« ist Mundpropaganda.

Nutzen Sie diese aktive Phase: Durch ein perfektes Service wie

- Welcome-Letter
- Notfalltelefonzugang

- Schulung z. B. im Aufbereiten der Unterlagen
- Freie Wahl des Betreuers
- Permanentes Einholen von Feedback
- Einladung zu Events (gemeinsam mit dem Empfehler)
- etc.

wird der Neumandant sehr positiv über Sie sprechen und somit viele weitere Empfehlungsneukunden auslösen. Darüber hinaus wird er umgekehrt seinem Empfehler positiv rückmelden. Das ist eine sich verstärkende Spirale, die sich perfekt nach oben dreht!

## 9. Lob in Empfehlung verwandeln

Worüber werden Sie von Ihren Mandanten gelobt?

Bekräftigen Sie dieses Lob, indem Sie fragen, ob Sie dieses Lob in z. B. Broschüren, im Internet u. dgl. verwenden dürfen.

Und bedanken Sie sich für das Lob und machen Sie darauf aufmerksam, dass Sie sehr erfreut wären, wenn der Mandant anderen davon erzählen könnte.

Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter für das Lob Ihrer Mandanten. Zeigen Sie immer wieder auf, wie Ihre Mitarbeiter ein **Lob in Empfehlung verwandeln** können. Schulen Sie hierzu Ihre Mitarbeiter.

Tragen Sie darüber hinaus auch laufend alles Lob zusammen. Vielleicht erkennen Sie eine bestimmte Struktur. Werden Sie immer hinsichtlich gleicher Dinge und Sachverhalte gelobt? Womöglich können Sie so Ihren »zentralen Erfolgsfaktor« identifizieren. Diesen sollten Sie mit allen Mitteln in der Folge sicherstellen bzw sogar noch ausbauen (nach dem Prinzip: »Stärken stärken«).

## 10. Lob abholen

Das vom Mandanten von selbst gegebene Lob ist natürlich wünschenswert. Doch viele begeisterte Mandanten werden sich womöglich gar nicht über Ihre herausragenden Leistungen vor Ihnen äußern. Stoßen Sie bewusst den Mandanten auf das Lob.

Folgende Frage, die Sie jährlich bei der Bilanzbesprechung stellen können, ist hierbei eine echte Powerfrage: **»Würden Sie unsere Kanzlei an Ihre besten Freunde weiterempfehlen?«**

Einerseits erhalten Sie Antworten, die Sie im Rahmen Ihrer Strategieentwicklung Ihrer Kanzlei voranbringen. Andererseits bringen Sie Ihren Mandanten zu einer Artikulation. Hat er einmal sein Lob artikuliert, so wird er es auch in der Folge anderen mitteilen.

Ist es nicht wie folgt: Wenn Sie ein Freund/eine Freundin nach einem guten Lokal in der Stadt fragt, dann denken Sie bewusst darüber nach. So Ihnen ein tolles Lokal einfällt, werden Sie diesen Vorschlag natürlich artikulieren. In der darauf folgenden Woche wird dieser Vorschlag von Ihnen mindestens noch zweimal irgendwem anderen genannt – und zwar, weil Sie diesen Gedanken, diesen Vorschlag einfach im »Hinterkopf« behalten. Und das würde ohne vorher diesbezüglich erfolgter Fragestellung nicht so sein.

Holen Sie sich daher Ihr Lob bewusst ab. Einmal artikuliert bedeutet schon fast weiter erzählt.

## 11. Ereignisse nutzen

Neumandanten können Sie noch verblüffen. Die positive Mundpropaganda ist Ihnen gewiss.

Doch werden sich langjährige Mandanten an Ihre hervorragende Betreuung gewöhnen. Sobald dieser Effekt einsetzt, nimmt auch die Empfehlungsaktivität ab.

Frischen Sie die Begeisterung immer wieder auf. Hierbei sind besondere Ereignisse den Mandanten betreffend von entscheidender Bedeutung. Nützen Sie diese einzigartigen Gelegenheiten, von denen es in der Regel genügend gibt.

Was sind derartige Gelegenheiten? Hat zum Beispiel ein Mandant erstmalig eine Betriebsprüfung, so wird er in dieser Phase besonders verunsichert sein. Eine DVD mit dem Video einer Erklärung, was auf den Mandanten zukommt, könne hier eine »Verblüffungsidee« sein.

Wie geht es Ihnen, wenn ein Arzt einen Eingriff bei Ihnen vornimmt und er erklärt Ihnen nicht, was geschehen wird? Würden Sie eine DVD erhalten, auf der sichtbar ist, wie einfach die Heilung geschieht, dann wären Sie vielleicht erheblich beruhigter.

Wenn Sie dann im Rahmen der Betriebsprüfung laufend über »den Stand der Dinge« informieren, weiß Ihr Mandant, dass Sie sich voll für ihn einsetzen.

Wie geht es Ihnen, wenn Sie ein Fertigteilhaus bauen lassen und Sie haben nach Ihrer Anzahlung seit einem halben Jahr nichts über den Fortschritt Ihres Auftrages gehört? Sie werden womöglich höchst verunsichert sein. Auch Ihre Mandanten werden misstrauisch, wenn sie nicht ausreichend bei besonderen Ereignissen informiert werden.

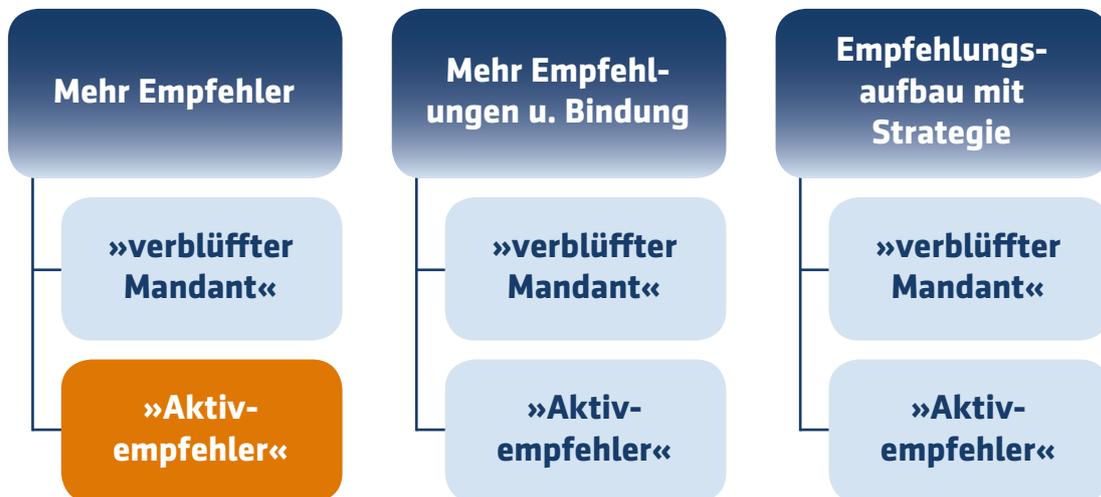
Nun ist die Betriebsprüfung positiv abgeschlossen. Der Schweiß der Schlussbesprechung steht jedem noch auf der Stirn. Machen Sie von Ihren Erfolgen mit Ihren Mandanten Fotos und feiern Sie die Erfolge.

Solche Aktionen bleiben unvergesslich und bewegen Ihren Mandanten zu positiver Mundpropaganda.

Das hier Dargestellte ist nur ein Beispiel.

Sammeln Sie doch einmal alle besonderen Ereignisse, die es bei Ihnen als Mandant im Laufe der Zeit zu erleben gibt. Und legen Sie dann fest, was Sie je Ereignis machen können, um Ihren Mandanten wieder einmal zu verblüffen, sodass er sicher in der Folge über Sie positiv berichten wird.

## A.b. »Aktivempfeher«



### 12. Analyse, wer aktiv empfiehlt und wer als Aktivempfeher in Frage kommt und Angebot stellen

Filtern Sie aus Ihrer Mandantenliste all jene heraus, die Sie auch aktiv weiter empfehlen.



Ergänzen Sie Ihre Mandantenliste um die folgenden Faktoren und bewerten Sie zum Beispiel nach Schulnotensystem:

- Ist der Mandant grundsätzlich ein Meinungsführer?
- Hat der Mandant ein hohes Potenzial? Kennt er viele für uns attraktive Kunden?
- Ist der Mandant charismatisch? Kann er Begeisterung für Sie auslösen?
- Glauben Sie, dass er einen Nutzen aus der Vermittlung ziehen könnte?

Gemäß dieser Bewertungen erkennen Sie, welche Mandanten noch keine aktiven Empfehler sind, welche Sie aber aktiv empfehlen könnten, da die Grundbedingungen hierfür gegeben sind.

Machen Sie nun ein Brainstorming hinsichtlich jedes einzelnen Mandanten zu der Frage: »Wie können wir diesen Mandanten als aktiven Empfehler gewinnen?«

Ideen wie

- einfach ansprechen
- gemeinsam etwas unternehmen
- in das Top-20-Mandanten-Programm aufnehmen
- dem Mandanten umgekehrt ein Geschäft zukommen lassen (dh selbst aktiver Empfehler der Leistungen des Mandanten werden)
- etc.

sind nur ein kleiner Auszug der vorhandenen Möglichkeiten.



### 13. Nur beraten – nicht verkaufen

Steuerberater haben den großen Vorteil, dass Sie eine Vertrauensstellung bei ihren Mandanten einnehmen. Steuerberater müssen ihre Leistungen dem Mandanten nicht besonders schmackhaft machen, sie müssen somit ihre Leistungen nicht verkäuferisch an den Mann/die Frau bringen.

Jegliche Leistung wird im Rahmen Ihrer Beratung verkauft.

Auch ein Aktivempfehlen verkauft nicht Ihre Leistung an einen Bekannten, sondern berät seinen Bekannten. Unterstützen Sie daher Ihre potenziellen Aktivempfehlen in der Form, dass diese beratend tätig sein können.

Geben Sie ihm z. B. ein Kontingent an Rückfragebeantwortungen, für die er nichts bezahlt. Diese kostenlosen Rückfragebeantwortungen kann er im Dienste seiner freundschaftlichen Kontakte einsetzen. Geschäftsfreunde unterhalten sich des Öfteren über abgabenrechtliche Problemstellungen. Wenn es hier in Ihnen einen unkonventionellen Ansprechpartner gibt, der ohne gleich eine Rechnung zu stellen Auskunft gibt, so wird dies sicher genutzt.

Seien Sie gespannt, wie viele neue potenzielle Mandanten dieses Erstberatungsangebot wahrnehmen.

Sie werden jetzt vielleicht sagen, dass Sie ohnedies laufend Erstberatungen kostenlos durchführen. Aber haben Sie es in der oben geschilderten Version schon aktiv kommuniziert?

## 14. Nur das verkaufen, was wirklich sinnvoll ist

Der einfachste Weg, mehr Umsatz und Gewinn zu machen ist es, wenn man den bestehenden Mandanten mehr Leistungen andeihen lässt. Wie im Punkt 13 ausgeführt brauchen Sie ja »nur« beratend zu wirken und können sich schon über den nächsten Leistungsverkauf freuen.

Beachten Sie jedoch, dass Sie nur jene Leistungen verkaufen, bei denen ein Mandant einen erheblichen Mehrnutzen hat.

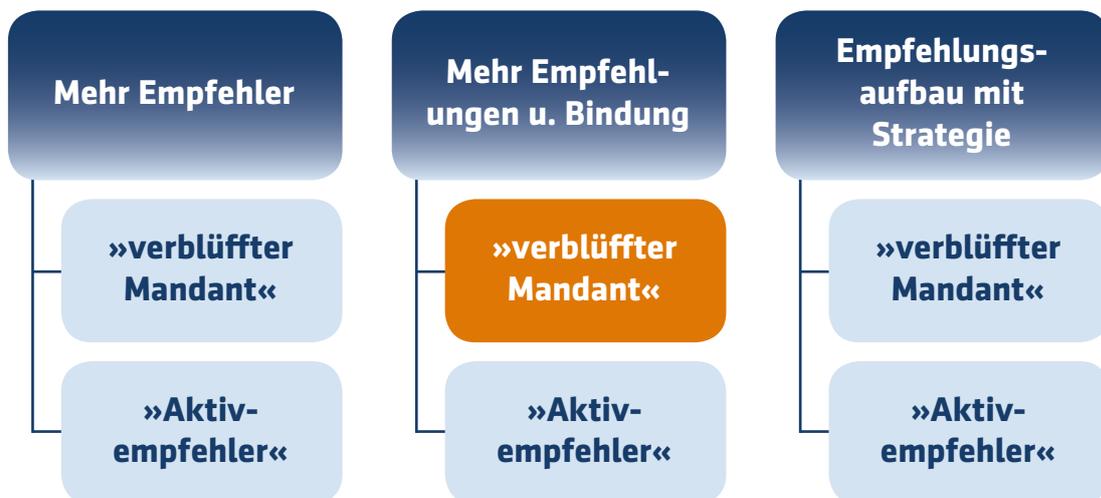
Ein »(Umsatz-)Controlling« für einen Juwelier ist sinnlos, wenn dieser erst im November oder Dezember 80 % seines Jahresumsatzes generiert. Stülpen Sie nicht Ihre Standardprodukte quer über alle Mandanten. Das erzeugt zwar kurzfristig mehr Umsatz, fällt Ihnen aber langfristig auf den Kopf, weil ein solches Vorgehen beim Mandanten über kurz oder lang zu Unzufriedenheit führt.

Vor allem bei Aktivempfehlern ist hier sehr sensibel vorzugehen. Potenzielle Aktivempfehler neigen dazu, dass sie sehr leicht die gesamte Palette Ihrer Möglichkeiten »buchen«. Dies gilt übrigens sowohl für den Aktivempfehler selbst als auch für seine an Ihre Kanzlei vermittelten Mandanten.

Versuchen Sie hier immer im Auge zu behalten: »Was nützt meinem Mandanten wirklich?«

Solange es keine Leistung gibt, für die der Mandant zu wenig Nutzen erkennt, bleibt Ihre positive »Aktivempfehler-Spirale« aufrecht.

## B. Bestehende Empfehler zu mehr Empfehlungen anregen und diese dauerhaft absichern, sowie Mandanten länger an die Kanzlei binden:



### B.a. »Verblüffte Mandanten«

#### 15. Mitteilung, dass man neue Mandanten aufnimmt

Wissen Ihre Mandanten, dass Sie auch neue Mandanten aufnehmen? Von Ärzten kennen wir das ja: wir »vermitteln« einen Freund/eine Freundin an den Arzt und bekommen dann das Feedback, dass der Arzt keine neuen Patienten mehr aufnimmt. Wir haben uns mit unserem Vermittlungsversuch »blamiert«. Somit wird dieser Arzt nie wieder eine Vermittlung von uns bekommen – auch dann nicht, falls er doch wieder neue Patienten aufnehmen möchte; außer er kommuniziert uns sein ernsthaftes Interesse an neuen Patienten!

Kommunizieren Sie aktiv, dass Sie die Türen ganz weit offen haben. Organisieren Sie Ihre Kanzlei so, dass Sie Neumandanten jederzeit servizieren können. Nur keine falsche Scham. Es bedeutet nicht, dass Sie nichts zu tun hätten, wenn Sie ganz offen nach neuen Mandanten suchen. Hat dies doch etwas mit Ihrem gesunden Kanzleiwachstum zu tun – und jeder

zufriedene Mandant möchte ja auch im eigenen Interesse, dass es Ihnen wirtschaftlich gut geht.

Zeigen Sie Ihren Mandanten stets, dass Sie unter »Strom« stehen, dass Sie wenig Zeit haben? In diesem Fall werden sich Mandanten hüten, Sie weiterzuempfehlen. Nicht weil Sie mit Ihnen unzufrieden sind, sondern weil sie befürchten, dass Sie bei noch mehr Stress Ihren hervorragenden Support verringern könnten. Zeigen Sie Ihren Mandanten stets und souverän, dass Sie Ihr Zeitmanagement im Griff haben. Dann werden diese auch keine Bedenken haben, Sie weiterzuempfehlen.

Sollten Sie Probleme mit Ihrem Zeitmanagement haben und Sie gar nicht souverän wirken können, so könnte dies mit Ihren persönlichen Fokussierungen zu tun haben.

**Tipp: Mithilfe von Fokussierungsstrategien lösen Sie diesen gordischen Knoten für sich.**

**Hinweis: Ziehen Sie in Erwägung sich hier auch strategisch und persönlich coachen zu lassen.**

## 16. Positive Rückmeldung des Neumandanten an den Empfehler generieren

Mit positiven Rückmeldungen eines weiterempfohlenen Neumandanten an den Empfehler erzeugen Sie genau jenen Nutzen für Ihren Empfehler, der ihm am meisten bringt und Ihnen am wenigsten kostet! Und wie machen Sie das?

- Gehen Sie sowohl mit dem Neumandanten als auch mit dem Empfehler zum Essen.
- Fragen Sie nach 6 Wochen Ihren Neumandanten wie zufrieden dieser ist; ein erhaltenes Mail können Sie an Ihren Empfehler weiterleiten (natürlich nur nach vorheriger Rücksprache mit dem Neumandanten).
- Fragen Sie Ihre Neumandanten ganz offen, was sie ihren Empfehlern rückmelden werden; oft lösen Sie überhaupt erst mit einer derartigen Frage eine Rückmeldung aus.

- Fragen Sie Ihren Empfehler, welches Feedback er vom Neumandanten erhalten hat; hat er noch kein Feedback bekommen, so wird es der Empfehler womöglich dann aktiv einholen.

**Hinweis: Sie erkennen an diesem und den anderen Tipps, dass diese nur funktionieren, wenn Ihre zugrunde liegende Leistungen spitze sind. Überlassen Sie es daher nicht dem Zufall, wie gut Ihre inhaltliche Leistung ist. Bei allem Marketing dürfen Sie die Steigerung der Qualität Ihrer Arbeit niemals aus dem Auge verlieren.**

## 17. Aktives Akquisitionssystem – Steter Tropfen höhlt den Stein

Es braucht nicht betont zu werden, dass Akquisition beharrlich zu erfolgen hat. Trotzdem mache ich immer wieder die Erfahrung, dass von Kollegen häufig nur unabgestimmte Einzelaktionen gesetzt werden. Da wird einmal eine Mandantenbroschüre erstellt oder ein andermal wird ein Vortrag gehalten usw. usf. Doch wenn diese Einzelaktionen nicht konzentriert und nach einem Akquisitionsplan betrieben werden, verpuffen diese.

Neumandanten entstehen dann nur durch Zufall. Ebenso ist es beim Aufbau von empfehlenden Mandanten. Steter Tropfen höhlt den Stein. Lassen Sie niemals nach. Fragen Sie z. B. wirklich bei jeder Bilanzbesprechung (wie oben dargestellt) nach der Zufriedenheit, nach der Empfehlungsbereitschaft etc.

## 18. Erfolge garantieren

Ein Empfehler wird sich eher trauen eine Empfehlung auszusprechen, wenn die Leistung mit Garantie erbracht wird. Denn eine solche Leistung wird garantiert positiv erledigt und garantiert damit auch dem Empfehler den Erfolg.

Welche Garantien könnten Sie bei sich einführen?

- Zufriedenheitsgarantie?

- Honorargarantie?
- Qualitätsgarantie?
- Verschwiegenheitsgarantie? (diese ist ohnedies Pflicht)
- Effektivitätsgarantie?
- Betreuungsgarantie (z. B. nur ein Ansprechpartner)
- etc.

Und wie könnten Sie Ihre Garantien ausgestalten? Hierbei ist natürlich wichtig, dass Ihre Mandanten dann auch die Garantie als solche wahrnehmen können, da sonst die Garantie »nach hinten losgeht«. Eine Verschwiegenheitsgarantie passt z. B. nicht damit zusammen, wenn Sie einem Mandanten – egal wie vertrauensvoll das Verhältnis ist – etwas unter vorgehaltener Hand über einen anderen Klienten mitteilen.

## 19. Einsatz der besten Tools

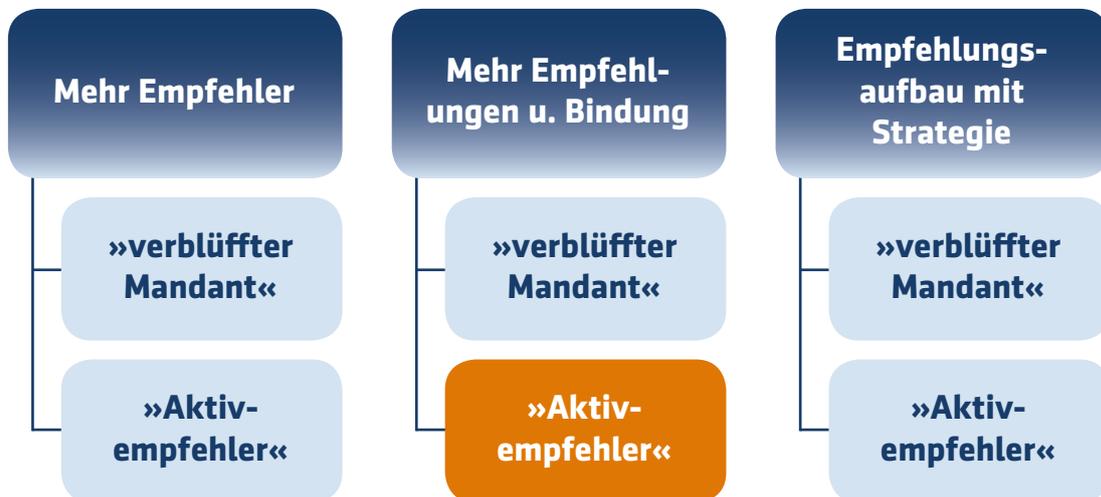
Wenn Sie stets am Stand der Technik sind und die geeignetsten Instrumente einsetzen, werden Sie automatisch Empfehlungen auslösen. Denn es gibt dann keinen Mitbewerber, der mit Ihnen mithalten kann.

Wenn es möglich ist, dass Sie völlig automatisiert die Buchhaltung für einen bestimmten Mandanten abwickeln, so könnte dies dem Mandanten einiges an Geld sparen. Sie erhalten aber womöglich auch weniger Umsatz/Honorar, da Sie wahrscheinlich nicht mehr die Personalzeiten in jener Höhe wie in der Vergangenheit an den Mandanten verrechnen können, ganz einfach, weil nicht mehr so viele Stunden anfallen.

Halten Sie jedoch niemals daran fest. Sobald der Mandant erfährt, dass er die Leistung effektiver (oder zumindest kostengünstiger) erhalten könnte, wird er misstrauisch.

Setzen Sie stets auf Rationalisierung Ihrer Abläufe. Geben Sie den Großteil Ihrer Kostenvorteile auch weiter. Die positive Mundpropaganda wird das mehr als wettmachen.

## B.b. »Aktivempfeher«



### 20. Empfehlungspartnerschaften

Aktivempfeher eignen sich oft zu Empfehlungspartnerschaften. Entwickeln Sie gemeinsame Leistungen. Auch wenn Sie aus ganz verschiedenen fachlichen Richtungen kommen.

Hier ein kleines Beispiel, damit diese Aussage klarer wird: Sie organisieren für einen Mandanten aus dem IT-Bereich ein Inhouse-Mandanten-Seminar über IT-Sicherheit. Umgekehrt bekommen Sie das Forum bei einer Softwarepräsentation über umsatzsteuerliche Besonderheiten zu referieren.

Vielleicht laufen diese in Kooperation veranstalteten Seminare so erfolgreich, dass Sie im nächsten Jahr einen Risikomanagementkongress organisieren. Ihr IT-Mandant hat den Nutzen, seine Instrumente zu präsentieren und Sie finden ebenfalls Ihre Plattform, um Ihre Leistungen im Bereich des Risikomanagements darstellen zu können.

Welche Empfehlungspartnerschaften und Kooperationen können Sie eingehen? Im Umfeld der Empfeher gibt es wiederum zahlreiche Personen (z. B. Unternehmensberater, Bankstellenleiter, Notare etc.), die ebenso vom Empfeher weitervermittelt werden.

Vernetzen Sie Ihre Netzwerke und schnüren Sie gemeinsame Packages. Zum Beispiel der Unternehmensberater des Empfehers in Kooperation mit Ihnen.

Ich möchte Letzteres an dieser Stelle in einem Beispiel noch etwas konkretisieren: Verknüpfen Sie das Branchen-Know-How eines Unternehmensberaters im Netzwerk mit Ihren Generalleistungen – oder umgekehrt. Vielleicht haben Sie in einer bestimmten Branche (sagen wir einmal Tankstellen) zahlreiche Mandanten, darüber hinaus aber keinen besonderen Schwerpunkt und keine besonderen Marktkenntnisse. Bei einigen Ihrer Mandanten ist ein Unternehmensberater vor Ort, der sich auf Tankstellenstandort-Analysen spezialisiert hat. Ihre Fähigkeit Benchmarkzahlen anhand Ihrer Mandanten zu entwickeln, könnte eine perfekte Synergie zu den Standortanalysen ergeben. Sprechen Sie diesen Unternehmensberater an und entwickeln Sie ein gemeinsames Beratungsangebot (= Package).

Und generell: Aus derartigen fixeren Empfehlungspartnerschaften können gezielt Neumandanten angesprochen werden. Wesentlich ist immer die Win-Win-Situation und vor allem auch, dass der Empfehlungsnutzen für den Empfehler erhalten bleibt.

## 21. Top-Mandanten-Programm

Wissen Ihre Top-Mandanten, dass Sie sie auch als solche einstufen? Ein »Aktivempfehler« wird höchstwahrscheinlich zu Ihren Top-Mandanten zählen.

Woran erkennen Ihre Top 5, Top 20 oder Top 100 Mandanten, dass sie Ihnen extrem wichtig sind? Lassen Sie es diesen Mandanten stets spüren, dass sie etwas ganz Besonderes sind!

Viele Steuerberater bieten für diese wesentlichen Mandanten ein Extraservice an, wie z. B.:

- Kein Monat, in dem nicht ein persönlicher Kontakt (bspw. Telefonat) gegeben ist.
- Einladungen zu einem Exklusivtreffen (von der Whisky-, Zigarren- oder Weinverkostung bis zu einem Kabarettabend).
- Aufbau von freundschaftlichen Kontakten.
- Gemeinsame Freizeitaktivitäten.
- etc.

## 22. Belohnungen

Womit belohnen Sie Ihre Empfehler und vor allem die »Aktivempfehler«?

Wie oben bereits ausgeführt: Ein Dankeschön, ein Händedruck kann nicht oft genug sein und ist meist Belohnung genug.

Darüber hinaus sollten Sie bei den wesentlichen Mandanten nicht nur aufgrund Ihres CRM-Systems wissen, was dem Mandanten eine Freude bereitet. Bereiten Sie auch stets diesen Freuden. Wechseln Sie sich aber ab. Man kann sich beim besten Willen nicht alles merken. Notieren Sie sich die »Belohnungen« im CRM, damit Sie immer wieder mit etwas Neuem verblüffen können.

Wie ebenfalls oben bereits ausgeführt, ist die zentralste Belohnung die »Anerkennung für den Empfehler«. Aus diesem Grund ist das »Anerkennungs-Feedback« des Neumandanten extrem wichtig.

Die Entscheidung muss unbedingt für alle Beteiligten richtig gewesen sein. Aus diesem Grund muss ein Empfehler in die Top-Mandanten-Gruppe aufgenommen werden.

Und dann haben Sie sicher noch zahlreiche Ideen, wie Sie Ihre Empfehler belohnen können:

- Bestimmte Spezialinformationen (Hot-News), die nur eine begrenzte Gruppe erhält.
- Sonderveranstaltungen (beruflich wie privat) mit den Aktivempfehlern.
- Aktivempfehler untereinander vernetzen.
- etc.

## 23. Keine Bomben (d. h. bspw. bei Problemen sofort rückkoppeln)

Stellen Sie sich vor, Sie hätten einem Kollegen bereits 10 Neumandanten gebracht und mit einem der Neumandanten gibt es Probleme in der Zusammenarbeit. Nun erwarten Sie natürlich, dass es bei Problemen eine Rückkoppelung gibt. Der Konflikt ist nicht nur mit dem Neumandanten zu bereinigen, sondern auch der Empfehler – also in unserem Beispiel: Sie – ist entsprechend persönlich einzubinden. Schließlich fällt ja dem Empfehler diese vermeintliche Fehlvermittlung auf den Kopf. Falls Sie nicht rückkoppeln, so zünden Sie womöglich eine Zeitbombe.

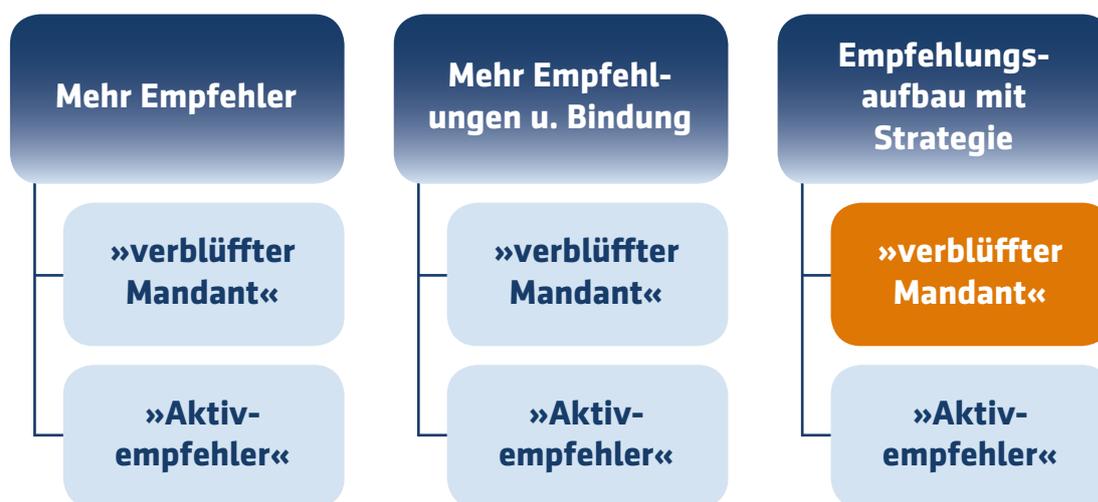
Bomben anderer Art sind Honorarbomben, Schlechte-Informationen-Überbringungsbomben, Terminverzögerungsbomben, Nichtverfügbarkeitsbomben etc. Vermeiden Sie diese.

Ich weiß von einem konkreten Fall, dass ein Kollege die Zeiten für die von mir oben dargestellten Problembehebungsgespräche, bei denen der Empfehler dabei war, diesem Empfehler tatsächlich auch verrechnet hat. Das sind Bomben, die »Aktivempfehler« ganz sicher wegsprengen.

Welche Bomben legen eigentlich Sie?

Wie können Sie diese entschärfen?

## C. Empfehlungen dort auslösen, wo man sein strategisches Wachstum wünscht:



### C.a. »Verblüffte Mandanten«

#### 24. Fokussierungsbereiche festlegen – Wo sind Sie stark?

In der Regel entwickeln sich Steuerberatungskanzleien ganz automatisch. Dort, wo Sie Ihre Stärken haben, dort, wo Sie sich »zu Hause« fühlen, werden Sie ganz automatisch neue Mandanten anziehen.

Welche Hobbys haben Sie? In welchen Vereinen und Clubs sind Sie? Was machen Sie in Ihrer Freizeit? Womöglich kommen viele Mandanten aus diesem Umfeld. Wo sind Sie sichtbar? Auf welchen Veranstaltungen halten Sie Vorträge? Wer kommt dort hin? Genau jene Mandanten werden auch zu Ihnen kommen.

Was machen Sie in Ihrem Beruf inhaltlich gerne? Finanzstrafrecht, internationales Steuerrecht, die ganzheitliche abgabenrechtliche und betriebswirtschaftliche Beratung, Aufbau von Rechnungswesensystemen, Umgründungen und Rechtsformgestaltung, Businesspläne, Unternehmenswertermittlungen, Kostenrechnungsstrukturen, Arbeitsrechtslösungen, Umsatzsteuerspezialfragen, etc.? Oft werden daher Ihre Mandanten genau aus diesem Eck kommen.

Gibt es Branchen, die Sie forcieren? Zum Beispiel viele Freiberufler und keine Gastronomie oder umgekehrt. Oftmals wird der Branchenfokus regional bestimmt sein, da in einem Schi-gebiet die Klienten automatisch anders als in einem Industriegebiet aussehen werden.

Bieten Sie Lösungen an, die andere nicht bieten können. Haben Sie zum Beispiel Benchmarkzahlen einer Branche, da Sie 20, 50, 100 oder gar 1.000 Mandanten aus dieser Zielgruppe haben? Sie werden ganz automatisch in dieser Gruppe weitergereicht.

Oder gibt es Rollen, in denen Sie sich wohler fühlen? Zum Beispiel Mediation, Fachberatung, Prozesssteuerung etc.

Unsere Branche geht eindeutig in Richtung Fokussierung. 56 % der österreichischen Steuerberater haben gemäß Umfrage der Kammer der Wirtschaftstreuhänder im Jahr 2007 angegeben, dass sie bereits spezialisiert/fokussiert sind oder dies zumindest anstreben. Das liegt auch im Schnitt der mir vorliegenden deutschen Studien.

Auf meine diesbezügliche Frage im Zuge meines Vortrages auf der Arbeitstagung der Kammer der Wirtschaftstreuhänder im Jahr 2008 haben 83 % der Anwesenden angegeben, dass der Berufsstand in Richtung »Spezialisierung« geht.

Die Entwicklung geht wahrscheinlich ganz automatisch. Sie können diese Entwicklung aber auch fördern, indem Sie ganz bewusst Empfehler in Ihren Kernkompetenzfeldern generieren.

Treiben Sie eine Kernkompetenz, ein Kernkompetenzfeld (also Ihren Fokussierungsbereich) auf die Spitze. Hier gilt das Prinzip: »Stärken stärken!«

Was sind Ihre Kernkompetenzen?

**Tipp: Sollten Sie Ihre Kernkompetenzfelder nicht ganz automatisch benennen können, so empfehle ich Ihnen mein »Kernkompetenz-Analyse-Tool« in Excel, das ich Ihnen gerne per Mail sende.**

## 25. Den bestehenden Mandanten mitteilen, welche Mandanten Sie suchen

Wenn Sie wissen, welche Strategie Sie verfolgen, dann können Sie diese auch nach außen kommunizieren. Kommunizierte Strategien sind selbsterfüllend!

Jeder weiß nämlich dann zum Beispiel, dass Sie Mandantenstücke zukaufen wollen. Damit bekommen Sie auch die Angebote Ihrer Kollegen. Jeder weiß dann zum Beispiel, dass Ihnen in einer bestimmten Branche (wie bspw. Tourismus, Gastronomie, Bau, Kfz-Händler oder Tankstellen) niemand etwas vormachen kann. Sie werden automatisch »Magnet« in Bereichen Ihrer strategischen Stoßrichtung.

Doch was ist Ihre Strategie?

Es ist erwiesen, dass erst eine schriftlich fixierte Strategie kommunizierbar ist. Und eine derart festgelegte Strategie wird von allen Mitarbeitern in der Kanzlei verfolgt.

Wie erzeugen Sie Ihre Strategie? Wie erzeugen Sie es, dass alle in die richtige Richtung an einem Strang ziehen? Wie erzeugen Sie es, dass Ihre Strategien auch in die Umsetzung gelangen?

**Tipp: Wenn Sie Ihre Strategie erarbeiten wollen, so empfehle ich Ihnen mein »Strategie-Paket für Steuerberater« mit allen Excel-Werkzeugen, die Sie in einem 12-Wochen-Programm Schritt für Schritt zu Ihrer alleinstellenden Strategie bringt.**

## 26. Für jeden Mandanten des Fokussierungsfeldes eine konkrete Empfehlungs-Aktion setzen

Man kann den Hebel nur an wenigen Stellen ansetzen. Haben Sie Ihren Bereich gefunden, bei dem Sie so richtig am Markt anhebeln wollen, so sollten Sie hier mit voller Energie darauf zugehen.

Überlegen Sie sich über jeden Mandanten, der genau in Ihrer strategischen Stoßrichtung liegt, was Sie ganz konkret mit diesem tun können, damit dieser noch begeisterter ist.

Es zahlt sich aus, dass Sie zuerst einen Bereich wählen, auf den Sie fokussieren, dass Sie aber dann in diesem Bereich ganz individuell vorgehen. Sie werden sehen: Sie lösen damit eine Empfehlungslawine aus.

Und wie bereits mehrmals angeführt: Ein Empfehler ist Millionen wert.

## **27. Business-Frühstück, Seminare, Veranstaltungen im Fokusbereich**

Haben Sie Ihre strategische Stoßrichtung einmal gefunden, so werden Sie Ihre Bestrebungen durch Aktionen unterstützen, damit Sie in diesem Bereich auch wirklich sichtbar werden.

- Machen Sie Business-Breakfast zum Fokusthema oder in der strategischen Fokus-Zielgruppe
- Halten Sie Seminare ab
- Organisieren Sie Veranstaltungen
- Holen Sie sich »Gurus« zu einem Thema
- Nehmen Sie selbst an Veranstaltungen teil, ganz nach dem Motto: »Sehen und gesehen werden!«
- etc.

## **28. Besondere Informationen generieren, die andere nicht haben (geht nur in einem Fokussierungsbereich)**

Wenn Sie Bereiche gefunden haben, die Sie strategisch forcieren wollen, so werden Sie und Ihre Organisation sich ganz »automatisch« mit den Problemstellungen des Bereiches intensiver auseinander setzen. Aus diesem Grund werden Sie zu Informationen gelangen, die andere gar nicht generieren können.

Es gibt zum Beispiel zur Genüge Branchenkenntzahlen, die von Banken erarbeitet und verdichtet werden. In diesen Branchenkenntzahlen sind jedoch meist nur monetäre Größen verarbeitet. Andere Mengendaten werden oft nicht oder nur ungenügend berücksichtigt. Haben Sie nun beispielsweise 20, 50, 100 oder gar über 1.000 Mandanten aus einem bestimmten Bereich, so können Sie in der Regel mit wenig Aufwand Daten generieren, die Sie zu einzigartigen Informationen bündeln. Jede Branche hat Ihre eigenen Gesetze (z. B. Kalkulationsgrundlagen für den Bau oder das Baunebengewerbe, Anzahl der Käufe pro Tag oder pro VerkäuferIn oder pro m<sup>2</sup> im Handel, Frequenz eines Geschäftes oder einer Straße, Anteil der Zusatzverkäufe an Tankstellen, Einkaufskonditionen, Distanzen zwischen Kunden und Lieferanten etc.).

Derartige Ergebnisse können Sie in Ihrer Beratung einsetzen oder in der Zielgruppe auf Vorträgen, in der Literatur etc. verwenden. Damit werden Sie sichtbar.

## **29. Ehemalige Mandanten und Mitarbeiter, die den Fokussierungsbereich kennen**

Mandanten, die womöglich nicht mehr bei Ihnen sind, da Sie nicht mehr so gut in Ihren Fokussierungsbereich fallen, kennen aber vielleicht andere Unternehmen, die gut zu Ihnen passen. Bleiben Sie stets in Kontakt zu Ihren ehemaligen Mandanten. Diese machen durchaus auch positive Mundpropaganda für Sie.

Das gleiche gilt für ehemalige Mitarbeiter.

### **30. Mitarbeiter müssen Ihre Zielrichtung und alle Leistungen kennen, dann können sie diese auch verkaufen**

Kennen Ihre Mitarbeiter Ihre strategischen Ziele?

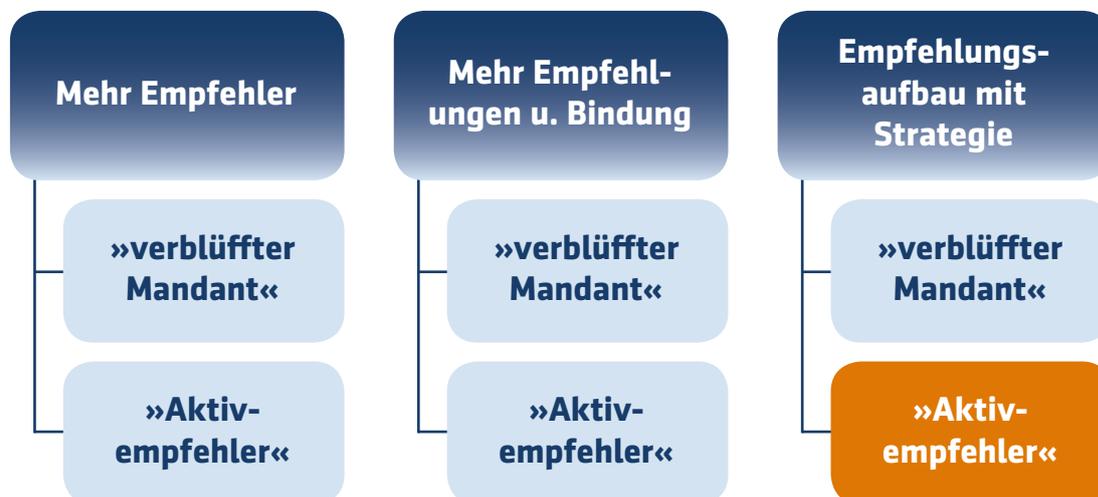
Kennen Ihre Mitarbeiter Ihr gesamtes Leistungsbündel?

Erst wenn die Strategie nach innen kommuniziert ist, kann Sie auch nach außen kongruent gezeigt werden. Stellen Sie dies sicher!

Machen Sie Workshops mit Ihren Mitarbeitern, führen Sie Mitarbeitergespräche und binden Sie Ihre Mitarbeiter in die Entwicklung mit ein.

Schließlich werden sich auch bestimmte Fokusfelder womöglich erst aus den Stärken Ihrer Mitarbeiter bilden.

## C.b. »Aktivempfeher«



### 31. ABC-Analyse nach den »Aktivempfeher«-Kriterien

Fügen Sie Ihrer ABC-Analyse hinsichtlich der Suche nach bestehenden oder potenziellen »Aktivempfehlern« noch das folgende Kriterium hinzu: »In Leistungsfeldern, in denen wir die Kernkompetenz haben«. – Denn nur in diesen Feldern, werden Sie weiterhin an der Spitze bleiben. Das sind genau jene Felder, in denen Sie ein »Aktivempfeher« mit ruhigem Gewissen weiterempfehlen kann. Denn hier sind Sie einzigartig.

**Tip: Ein Instrument, mit dem Sie ganz schnell Ihre Kernkompetenzen erarbeiten können, stellt das bereits oben genannte »Kernkompetenz-Analyse-Tool« in Excel dar.**

Führen Sie in Ihrer ABC-Analyse gem. Tipp 12. und der oben gemachten Feststellung somit folgende Kriterien ein:

- Meinungsführer
- Umfeld mit hohem Potenzial
- Motivator (Begeisterung verbreitend)
- Nutzen für den Empfeher gewährleistetbar
- In Leistungsfeldern, in denen wir die Kernkompetenz haben

**Hinweis: Eine ABC-Analyse in Excel nach den verschiedensten Kriterien kann mittels Pivot-Tabelle nach allen Richtungen ausgewertet werden.**

## 32. Branchenfokussierung erzeugen und das Umfeld der Mandanten systematisch nutzen

So Sie sich in Ihrer Strategie auf bestimmte Branchen fokussieren, gibt es im Umfeld dieser Branche andere Personen, die hierauf ebenfalls ihren Schwerpunkt gelegt haben. Zum Beispiel Banken, Vermögensberater, Versicherungsberater, Unternehmensberater, andere Dienstleister, Lieferanten, typische Kunden etc.

Beginnen Sie hier systematisch sich diese Netzwerke zu erschließen.

**Hinweis: Die Fokussierung auf bestimmte Bereiche wie Branchen oder Fachspezialisierungen bedeutet keinesfalls, dass Sie die Breite Ihres Angebotes aufgeben müssen. Es geht vielmehr darum, dass Sie Säulen aufbauen, die aus dem »allgemeinen Bauchladen«, den ohnedies fast alle haben, herausragen und die somit sichtbar werden und daher Empfehlungen auslösen.**

## 33. Bereichsleiter erzeugen Multiplikation

All die oben dargestellten Empfehlungstipps sind sehr stark durch Sie persönlich zu steuern. Natürlich kann mit Systemen wie CRM eine Struktur erzeugt werden. Natürlich kann durch das Einbinden Ihrer Mitarbeiter und das Kommunizieren mit Ihren Mitarbeitern der Großteil delegiert werden. Doch irgendwann wird Ihr starkes Wachstum aufgrund der Empfehlung die Grenzen erreichen.

Überlegen Sie sich daher schon früh, welche Bereichsleiter, Gruppenleiter bei Ihnen entwickelt werden sollten. Schließlich muss eine Fokussierung auch mit den Neigungen eines Bereichsleiters harmonieren.

Bauen Sie in Ihren Fokussierungsbereichen die richtigen Leute auf. Somit werden Sie Ihr Empfehlungssystem multiplizieren. Bedenken Sie, dass Sie nur mit den geeigneten Karriere- und Partnermodellen Bereichsleiter halten können.

Somit benötigen Sie auch hierzu eine Strategie.

## Kontaktaten:

Haben Sie Fragen?

Haben Sie Anregungen?

Möchten über das eine oder andere weiter diskutieren?

## Kontaktieren Sie mich:

**StB/UB Mag. Harald Schützing**

OrangeCosmos Strategie & Innovation

Südanger 27

A-4202 Sonnberg

Tel/Fax: +43-7215- 39 0 48

Mobil: +43-664-2413980

Mail 1: [schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Mail 2: [schuetzinger@steuerberater-strategie.de](mailto:schuetzinger@steuerberater-strategie.de)

Web: [www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com)

Member of [www.managementcenternord.at](http://www.managementcenternord.at)

Das Copyright liegt beim Autor: © Harald Schützing



[www.wachstumsturbo.at](http://www.wachstumsturbo.at)

StB/UB Mag. Harald Schützinger

OrangeCosmos Strategie & Innovation  
Südanger 27  
A-4202 Sonnberg