

Die Entwicklung der Kanzlei ist für jeden von uns wichtig: „Aber wir erbringen doch hochwertige Leistungen“ – das allein ist heute keine Garantie für begeisterte Klienten. Auch wir brauchen Marketing – eben Dienstleistungsmarketing – und dürfen uns heute auch erlauben, dazu zu stehen. Die historisch erklärbare Einstellung, Marketing sei nicht edel und standesgemäß, ist längst nicht mehr zeitgemäß.

Daher kann als Entschuldigung für ein nichtvorhandenes Marketing auch nicht gelten:

- Ich habe keine Zeit.
- Bei meinen Klienten geht das nicht.
- Dafür bin ich nicht in diesem Beruf tätig.
- Dafür bin ich mir zu gut.

Erfolgskriterium Weiterempfehlung!

Viele setzen ihre Hoffnungen auf die klassische – oft sehr teure – Werbung, wir bauen auf:

Weiterempfehlung – Das ist Marketing, auf das wir schwören!

→ Wie kommen Sie in aller Regel zu neuen Klienten? Oder: Wie kommen neue Klienten zu Ihnen?

Aus übereinstimmenden Befragungen kommen Weiterempfehlungen von folgenden Ressourcen:

*70–80 Prozent
von bestehenden Klienten*

*10–20 Prozent
von Rechtsanwälten, Notaren, Banken, Freunden, Mitarbeitern*

*0–10 Prozent
durch Seminare, Artikel, Vorträge*

Damit ist aber auch schon sehr viel für Ihr Marketingkonzept verraten: Wenn 70–80 Prozent der neuen Klienten (oft auch deutlich mehr!) aufgrund von Empfehlungen von schon existierenden Klienten kommen, dann gilt es alle Kraft dafür einzusetzen, dass unsere jetzigen Klienten mit großer Begeisterung über uns reden. Die Bemühungen um neue Klienten beginnen am besten bei den bestehenden Klienten. Direct-Mailings, Telefonmarketing, Inserate, lokale TV- oder Radiowerbung zur Klientengewinnung mag für manche Großkanzleien sinnvoll sein, nicht aber für den Großteil der Steuerberaterkanzleien. Dazu kommt, dass infolge der Überflutung mit Anzeigen, Mailings etc. die Wirkung dieser Werbung deutlich nachlassen muss und immer weniger wahrgenommen wird. Denken wir nur daran, welcher Anzeigenwust täglich auf unserem Schreibtisch landet und unbeachtet bleibt.

Und zur Beruhigung für jene, die keine großen Party-Löwen sind: Empfehlungsmarketing gezielt aufzubauen ist zumeist lohnender als von einer Cocktailparty zur anderen zu hetzen.

Wie kommt es zu Empfehlungen?

Sind Sie schon einmal in ein Restaurant oder Hotel gegangen, weil es Ihnen empfohlen wurde? Haben Sie schon einmal einen Film oder ein Theaterstück angeschaut, einen Arzt oder Handwerker angerufen, weil er Ihnen empfohlen wurde? Geben wir nicht auch selber ungefragt gerne Empfehlungen ab, wenn wir begeistert sind und weil wir uns dadurch Anerkennung erwarten? Beispielsweise vom Traumurlaub schwärmen?

Wir reden eben alle gerne über tolle Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen und wollen uns bei der Auswahl Enttäuschungen ersparen. Wenn wir eine PR-Agentur suchen, vertrauen wir dann eher dem Erfahrungsbericht eines guten Freundes oder deren Werbung? Doch eher dem Freund!

„Überzeugen“ können wir als Steuerberater geeigneter „über einen Zeugen“ – unseren Klienten – deshalb ist Empfehlungsmarketing von so überragender Bedeutung. Die wenigsten wollen nämlich das Telefonbuch oder die „Gelben Seiten“ aufschlagen, wenn sie einen Rechtsanwalt, Zahnarzt oder Steuerberater suchen.

Sind Sie auch schon einmal zu einem Freund gegangen und haben ihn gefragt: *„Du, ich suche eine Wohnung (Arzt, Innenarchitekten), kannst du mir helfen?“* Haben Sie darauf auch Antworten bekommen wie: *„Die Firma XY kann ich dir bestens empfehlen, die sind sehr zuverlässig.“* (Wie würde man Sie beschreiben?) Für uns Steuerberater ist Empfehlungsmarketing die mit Abstand wirksamste Form von Marketing! Eben die Königsdisziplin des Dienstleistungsmarketings schlechthin!

Viele vergeuden den Großteil ihrer Marketinganstrengungen und des Marketingbudgets an jene, welche mit geringster Wahrscheinlichkeit Kunden werden – nämlich unbekannte Fremde! Wäre es da nicht viel besser, wenn Ihre Klienten für Sie Ihre Leistungen anbieten? Schließlich helfen Menschen anderen Menschen gerne.

Der Schatz liegt also in unseren eigenen, schon vorhandenen Klientenbeziehungen verborgen – bereit gehoben zu werden! Denn bei den bestehenden Klienten haben Sie schon die schwierigste Hürde genommen, diese Klienten haben sich bereits entschieden mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

Positive Mundpropaganda

Das Schöne an einem außergewöhnlichen Service ist, dass Klienten darüber reden und Erlebtes weitererzählen. Wir leben davon, dass Positives weitererzählt wird. Tests zeigen, dass beeindruckende Erfahrungen im Schnitt vier- bis fünfmal weitererzählt werden (über Ihr erstes Auto haben Sie wahrscheinlich noch öfter erzählt ...).

Vielleicht sollten wir gelegentlich bei Schwarzarbeitern Tipps einholen. Die inserieren in aller Regel nicht und leben praktisch ausschließlich von der Weiterempfehlung! (Wir heißen aber Schwarzarbeit nicht gut!)

Wir tun also gut daran, all unsere Aktivitäten daran zu messen, ob sie dafür geeignet sind, weiterempfohlen zu werden. War die Begrüßung, das Telefonat, das Gespräch, der Brief, das Wohlfühlen in unserer Kanzlei geeignet, weiterempfohlen zu werden? Gab es zur Erwartungshaltung unseres Klienten noch einen zusätzlichen Gewinn, der zu positiver Mundpropaganda führen wird? Oder hat unser Klient lediglich ein Gefühl der Gleichgültigkeit oder Selbstverständlichkeit vermittelt bekommen? Wir werden nicht müde, unseren Mitarbeitern zu verdeutlichen und vor allem vorzuleben: *„Vor dem Verdienen kommt nun einmal das Dienen!“* und *„Unser Klient ist der einzige Grund, warum es uns gibt.“*

Das Bestreben sollte infolgedessen darauf ausgerichtet sein, persönliche, vertrauensvolle Beziehungen zu Klienten und in weiterer Folge gleichermaßen zu Meinungsführern und Kooperationspartnern aufzubauen. Ein begeisterndes Service hilft dabei entscheidend. Erfolgreich ist, wer mehr geben kann, als erwartet wird. Kann man bei Ihnen vom ersten Kontakt an eine überragende und ansteckende Freundlichkeit aller Ihrer Mitarbeiter spüren? Noch besser: Kann der Klient die Freundlichkeit geradezu riechen? Erlebt er spontan eine so herzliche Aufnahme, dass es ihm ein Anliegen ist, diese Erfahrung weiterzuerzählen?

Was bringt positive Mundpropaganda? – Eine Rechnung, die sich lohnt!

Was bedeutet es ökonomisch, begeisterte Klienten zu haben, die uns gerne weiterempfehlen?

Gehen wir von einem Klienten mit einem Jahresumsatzvolumen von € 5.000,- aus. Bei angenommen zehn Jahren Lebenszeit-Umsatz („Life-Time-Value“) honoriert uns dieser Klient mit € 50.000,-. Empfiehlt er uns aufgrund seiner Zufriedenheit mit uns (nur) jedes zweite Jahr erfolgreich einem neuen Klienten weiter, so sind dies in zehn Jahren fünf zusätzliche Klienten. Angenommen diese fünf empfohlenen Klienten machen bei uns auch € 5.000,- Umsatz und dies für ebenfalls zehn Jahre, so bewirkt diese eine Empfehlungsressource für uns in zehn Jahren zusätzliche € 250.000,-!

<i>Der Life-Time-Value eines Klienten</i>	
<i>Jahreshonorar Klient A</i>	€ 5.000,-
<hr/>	
<i>10 Jahre à € 5.000,- ergibt</i>	€ 50.000,-
<i>+ 5 x 10 Jahre à € 5.000,-</i>	€ 250.000,-
<hr/>	
<i>Gesamtwert</i>	€ 300.000,-

Als wir das vor Jahren das erste Mal in Zahlen vor uns hatten (von Zahlen lassen wir Steuerberater uns ja am liebsten überzeugen), entwickelten wir für viele (vermeintliche) Kleinigkeiten eine viel höhere Sensibilität. Noch dazu, wo diese Rechnung bei zehn begeisterten Klienten, die uns im Anlassfall alle zwei Jahre weiterempfehlen würden, € 2.500.000,- ergab! Wenn Sie jünger als 40 Jahre sind, können Sie die Rechnung mit einem Life-Time-Value von 20 Jahren machen, das ergibt dann schlicht fünf Millionen Euro. Zuerst wurden wir schwindlig. Dann rechneten wir nochmals nach (das werden Sie jetzt vielleicht auch machen). Danach war uns klar, wie bedeutend Mundpropaganda für uns ist und dass durch einen einzigen falschen Satz, eine einzige negative, emotionale Bewertung sehr viel an Lebensumsatz verloren gehen kann!

Seit damals setzen wir alles daran, dass möglichst alles, wirklich alles geeignet ist, beim Klienten nicht durchschnittlich, sondern außerordentlich gut anzukommen. Also von Kopf bis Fuß auf Kundenorientierung eingestellt zu sein, – oder anders – von A wie Anruf bis Z wie Zeitvereinbarung. Und das immer! (Dass uns trotzdem zwischendurch immer wieder „Suboptimales“, manchmal sogar „Saudummes“ passiert, versteht sich von alleine.)

Wenn wir uns diese ökonomische Auswirkung erst einmal für uns selbst fest verinnerlicht haben, dann entwickeln wir sehr wahrscheinlich zu vielen

Details eine viel bewusstere Einstellung und eine Kommunikation, die Eindrücke hinterlässt. Ab dieser Sekunde waren für uns Vorschläge von Werbeagenturen für teure Werbefeldzüge – mit unsicherem Ausgang – auch kein gangbarer Weg mehr.

Das wurde unser zentrales Thema: Wir legten ständiges Augenmerk auf den unaufhörlichen Prozess, Klienten zufrieden zu stellen. Bei möglichst vielen Gesprächen, Telefonaten, Briefen, Seminaren denken wir an die Möglichkeit, einen unvergesslichen Eindruck zu hinterlassen. Die Begeisterung von Schon-Klienten ist für das Kanzleiwachstum die entscheidende Chance. So oft es geht, wollen wir einen Klientenbesuch zu einem Ereignis aufwerten. Jede Begegnung mit einem Klienten zählt, jede Geste und Bemerkung hat Einfluss auf unseren Ruf, unser Image und unsere Glaubwürdigkeit. Jeder Mensch kann eine Türe zu anderen Menschen sein, denn Klienten können uns bei anderen Mitmenschen ins Gespräch bringen.

Negative Mundpropaganda wird häufig unterschätzt!

Tatsache ist auch, dass Klienten weitaus häufiger über uns reden, wenn sie mit uns unzufrieden sind oder sich gar ärgern. Nämlich im Schnitt drei- bis viermal so oft. Das heißt, wenn jemand unzufrieden ist, teilt er es bis zu 20 Personen mit, welche es ihrerseits auch noch weitererzählen. Eine einzige schlechte Erfahrung macht also vier tolle Erfahrungen zunichte! Das heißt aber auch, es entsteht eine ganze Gemeinde von Unzufriedenen, Klienten „ziehen uns durch den Kakao“. Eine fatale Mundpropaganda ist das Ergebnis: Von dieser Negativ-Spirale wieder wegzukommen bedarf großer Anstrengungen. In einer kleinen Landgemeinde ist es sogar fast unmöglich. (Die Folgen des „Enron-Skandals“ sind wohl der spektakulärste Fall von negativer Mundpropaganda.)

Haben auch Sie schon öfters einem Bekannten etwas „abgeraten“? Anderen davon erzählt, wenn Sie von etwas enttäuscht waren? Jemanden vor Schaden bewahren wollen? Gehen Sie ein drittes Mal in ein Restaurant, in dem Sie bereits zweimal enttäuscht wurden?

Sympathiekillende Klientenerfahrungen

Ein befreundeter Steuerberater hat uns einmal eine Liste von Antworten seiner neuen Klienten auf die Frage „*Warum haben Sie Ihren bisherigen Steuerberater verlassen?*“ vorgelegt. Die häufigsten Antworten: Zugesagte Termine oder abgegebene Versprechen wurden wiederholt nicht eingehalten; keine aktive Beratung, sondern nur wenn der Klient fragte; Telefon-

anrufe wurden nicht beantwortet; betriebswirtschaftliche Wünsche wurden ignoriert; zu viele Ansprechpartner, daher ist Information immer wieder „unterwegs“ verloren gegangen; mangelnde Kundenorientierung; Fachmann für spezielle Branche fehlte; mangelnde Honorartransparenz und unzureichend erlebtes Preis-Leistungsverhältnis.

Killer-Phrasen gegenüber unseren Klienten können Ausdrücke sein wie: „So haben wir es immer gemacht“, „Dafür bin ich nicht zuständig“, „Unsere Computer sind daran schuld“, „Sie haben mich falsch verstanden“, „Wieso ist das unklar für Sie?“, „Das wird dauern“, „Vor Weihnachten/Ostern geht gar nichts“, „Weiß nicht“ etc. Diese Erfahrungen werden auch weitererzählt – leider als negative Mundpropaganda.

Wie beurteilen Klienten die Qualität der Betreuung?

Fachliche Kenntnisse auf höchstem Niveau sind und bleiben *das* Selbstverständnis unseres Berufsstandes. Nur können unsere Klienten die Qualität unserer Leistungen sehr schwer beurteilen, wie auch wir nicht die fachliche Qualität eines Arztes sogleich beurteilen können.

Dazu kommt noch, dass aus der Sicht des Klienten die Steuerberatung

- meist nicht so heiß begehrt ist wie andere Produkte (beispielsweise ein schönes Auto),
- nicht vorzeigbar und anfassbar (wie beispielsweise ein chices Kostüm),
- aber risikoreich und ohne Vorweggarantie für Qualität ist.

Außerdem sehnt man sich nicht gerade nach allen Leistungen einer Steuerberatungskanzlei, so wie sich die wenigsten auf einen Zahnarzttermin freuen. Wir können weder Schönheit noch ewige Jugend versprechen, sondern müssen eben manchmal auch unangenehme Nachrichten vermitteln, wie Steuernachzahlungen und behördliche Auflagen. Dies alles macht einen Verkauf von (Steuerberatungs-)Dienstleistungen sehr schwierig.

Ein Klient ist in seinem Suchprozess also in einer Entscheidungsunsicherheit. Eine Empfehlung durch einen guten Bekannten ist die erste wichtige Unterstützung bei seiner Entscheidung. Dazu kommen die ersten eigenen Erfahrungen und unser Klient muss sich notgedrungen in seiner verständlichen Unsicherheit an anderen Kriterien als nur den fachlichen orientieren. Wir nennen sie Ersatzentscheidungskriterien.

Jahrelang waren wir uns nicht bewusst, was alles beim Klienten einen bleibenden Eindruck hinterlassen kann. Die Unterschiede zwischen Ihnen und Ihren Mitbewerbern werden vor allem im Umgang mit Klienten deutlich – denn: Alles ist eben Marketing, egal ob bewusst oder unbewusst.

Servicekontaktpunkte – „Moments of truth“

Bei besonderen Kontakten zeigt sich die wahre Servicequalität in der Kanzlei. Es sind dies so genannte „Momente der Wahrheit“, bei welchen uns der Klient besonders kritisch beobachtet und hierbei sofort seine erste Einschätzung trifft.

Derartige Servicekontaktpunkte sind am Anfang einer Klientenbeziehung beispielsweise: Erste telefonische Kontaktaufnahme (sie hat überragende Bedeutung, weil sofort der Unterschied von „aufregender“ Höflichkeit oder Durchschnittlichkeit erlebt wird), Parken vor der Kanzlei, Beschilderung und Außenansicht der Kanzlei (wir haben uns darauf geeinigt, dass das Erste, was potenzielle und schon bestehende Klienten nach dem Aussteigen aus dem Lift sehen sollen, eine große Tafel mit der Aufschrift *„Herzlich Willkommen, wir freuen uns auf Ihren Besuch!“* sein soll). Weiters: Empfang durch Empfangssekretärin, Klientengespräch, Getränkeservice, Verabschiedung, Angebotslegung etc.

All diese Kontakte gilt es sich bewusst zu machen und geplant und gesteuert stattfinden zu lassen, eben nicht dem Zufall zu überlassen. Denn aus allem, was der Klient selbst erlebt und beurteilen kann, bildet er sich seine Meinung und legt diese auf die Qualität unserer Leistungen um. Alles was in unserer Kanzlei sichtbar ist und erlebbar getan wird, hinterlässt nonverbal eine Information über uns: Schmutzige Teppiche stehen für *„schlampiges Arbeiten“*, Mitarbeiter grüßen den Klienten im Empfangsbereich nicht, ist gleichbedeutend mit *„denen bin ich gleichgültig“*, Akten am Fußboden signalisieren, *„die geben nicht Acht auf mich“*, fehlende Schirmständer vermitteln, *„die kümmern sich nicht um mich“*.

Weitere Beispiele für Ersatzentscheidungskriterien können in unserer Branche sein:

Erster Anruf

Der intensivste „erste Eindruck“ ergibt sich aus Klientensicht im allerersten Berührungsmoment mit einem Kanzleimitarbeiter. Schon beim ersten Anruf bildet sich der Klient eine Meinung über unsere Praxis. So ist beispielsweise die Reaktion in den ersten 30 Sekunden auf einen Erstanrufer weichenstellend für die weitere Beziehung. Wie lange dauert es, bis das Telefon abgenommen wird? Verhungern Klienten in der Warteschleife? Wie

freundlich und hilfreich erlebt man die Telefonstimme? Oft kann man auch schon vom ersten Telefonat mit der Empfangstelefonistin auf das Betriebsklima schließen. Wird trotz Abwesenheit des „Chefs“ ein Termin angeboten oder wird der Klient aufgefordert später wieder anzurufen?

Empfang und erster Besuch in der Kanzlei

Unser Klient bildet sich in wenigen Augenblicken seine Meinung, ob man sich hier für Besucher besonders interessiert und entscheidet unbewusst, ob er sich in der Kanzlei aufs Erste wohlfühlt. Wie einladend ist der Empfang? Geht die Empfangssekretärin freundlichst und mit Augenkontakt auf den neuen Klienten zu und begrüßt ihn herzlich mit seinem Namen (den sie mitgeteilt bekommen hat, wenn es sich um einen Erstgast handelt), hilft sie bei der Garderobe, bedankt sich für seinen Erstbesuch, bietet ein Getränk an, begleitet ihn zum Besprechungszimmer? Bei dynamischen Organisationen spürt man in den ersten Minuten eines Besuches Herzlichkeit, Optimismus, Energie und Klientennähe.

Auch eine Fluglinie beurteilen wir als Kunde nicht nur nach den „Hardfacts“ wie der Spannweite der Flügel oder dem Fassungsvermögen, sondern wir erleben die Freundlichkeit der Flugbegleiterin, das Speisenangebot, das Zeitungsangebot, Pünktlichkeit usw.

Für den Ersteindruck ist gut zu wissen, was uns die Verhaltensforschung an Ergebnissen liefert: Der erste Eindruck, den man von anderen bekommt, beruht zu 60 Prozent auf Äußerlichkeiten, zu 33 Prozent auf der Sprechweise und nur zu sieben Prozent darauf, was in der Unterredung tatsächlich gesagt wird, also auf dem Inhalt!

Büroambiente mit Wirkung

Ein Klient hat uns vor Jahren einmal darauf aufmerksam gemacht, dass man unser Berufsschild am Hauseingang nicht mehr gut lesen konnte, weil es verschmutzt und nicht beleuchtet war ... wir hatten dies nicht beachtet. Andere Klienten wiederum fragten wiederholt nach dem WC – es war einfach nicht beschildert.

Eine saubere, organisierte Kanzlei wird von Klienten sofort als solche wahrgenommen. Zimmerpflanzen sind einem Raumklima förderlich. Ätherische Öle dienen für eine wohltuende Luft. Für ausländische Gäste haben wir uns zur Gewohnheit gemacht, deren Landeswimpel als kleine Aufmerksamkeit auf den Besprechungstisch zu stellen. Damit auch eine inspirierende Stimmung vermittelt wird, finden sich auf Ständern bei uns ermutigende Sprüche wie: „*Hast du heute schon einen Klienten begeistert?*“

Bewirtung beeinflusst die Stimmung. Deshalb finden sich schon in vielen Kanzleien Süßigkeiten, Obst etc. auf den Besprechungstischen und im Wartebereich. Runde oder ovale Schreibtische wiederum werden meist angenehmer

erlebt als eckige. Es sind also die vielen, vielen kleinen Dinge („Soft-facts“), die ebenso zählen wie die Qualität unserer Leistungen. Unser Kanzleiambiente spricht das Unterbewusstsein an und hinterlässt dort eine Stimmung.

Wiewohl also unsere Klienten nur schwer beurteilen können, ob wir als Steuerexperten eine richtige Steuererklärung erstellt haben, so wissen sie sofort, ob sie sich bei uns wohlfühlen oder nicht.

Warum verlassen uns Klienten?

Jeder Steuerberater steht bisweilen vor der Frage: Warum wechseln Klienten den Steuerberater? Und weniger anlassbezogen, aber ganz generell gesehen auch: Warum empfehlen uns Klienten nicht weiter?

Über die Gründe, warum Klienten ihren Steuerberater wechseln, wurden zahlreiche Untersuchungen angestellt, die uns aufschlussreiche Antworten geliefert haben:

- 25 Prozent der befragten Klienten wechseln, weil sie mit der Qualität der Leistung nicht zufrieden waren.
- 25 Prozent gaben an, dass der Preis zu hoch war oder genauer gesagt das Preis-Leistungsverhältnis nicht stimmte. Der von uns Steuerberatern wohl meist vermutete Wechselgrund – Honorarhöhe – macht also nur rund 25 Prozent aus.

Stellt sich die Frage, was antworten die restlichen 50 Prozent? Deren Antwort war zusammengefasst: Sie haben (zu viel) Gleichgültigkeit bei der Betreuung erlebt. Gleichgültigkeit im Sinne keines besonders erkennbaren Engagements, kein Verständnis für die Bringschuld unserer Leistungen. Auch fanden sie nichts vor, das sie eingeladen hätte, die Kanzlei immer wieder aufzusuchen oder gar sie weiterzuempfehlen. Die Befragten hätten sich gewünscht, dass man sich mehr und zuvorkommender um sie kümmert, aktiver an sie herantritt. Oft trägt auch mangelnde Erreichbarkeit und mangelnde Kommunikation zu dem Eindruck der Gleichgültigkeit bei.

Wir haben die Chance, aus diesen erlebten Mängeln Verbesserungen zu erarbeiten und Klienten für unsere Kanzlei zu begeistern. Beim Klienten sollte sich also kein Gefühl des mangelnden „Kümmerns“ einschleichen.

Eine aktuelle Studie zeigt, dass immerhin ein Drittel von in Österreich befragten rund 4.500 KMU-Betrieben bestätigten, dass sie schon einmal über einen Steuerberaterwechsel nachgedacht haben. 20 Prozent wechselten sogar in den letzten fünf Jahren ihren Steuerberater! Lediglich (oder immerhin?)

46 Prozent haben einen Wechsel noch nie in Betracht gezogen. Eine derartige Bereitschaft zur Mobilität gab es noch nie.

Kliententreue anno dazumal war einmal

Klienten beweisen nicht länger Kundentreue, wenn das Service nachlässt; sie müssen ständig neu umworben werden. Es ist einem Klienten nicht zu verübeln, dass wir in seinem Leben aufs Erste nur eine Randfigur sind. Dem Kunden geht es primär um sich selbst und für ihn existieren wir nur deshalb, weil wir ihm seine steuerlichen Verpflichtungen vereinfachen können und ihm mit einer Beratung einen zusätzlichen Nutzen verschaffen können. Aber wir haben keine Besitzansprüche an unseren Klienten.

Klienten sind also schon längst ihr eigener Herr geworden. Kundentreue von anno dazumal ist längst Historie. Die Wahrscheinlichkeit ist sehr groß, dass ein Viertel der Klienten in den nächsten zwei Jahren über einen Wechsel des Steuerberaters zumindest nachdenkt! Momentan ist noch kein Ende der Entwicklung zu sehen. Kunden sind anspruchsvoller und besser informiert und werden dementsprechend mächtigere Kunden („Customer Economy“).

Exakt herauszufinden, was der jeweilige Klient will und es ihm dann genau so zu geben, ist unsere Aufgabe, wollen wir nicht ein „Fressen“ für jene werden, die dies erfolgreicher schaffen.

Was will der Klient wirklich?

Haben wir akzeptiert, dass der Klient bei uns viel mehr beobachtet, als wir glauben, wenden wir uns der Frage zu: Was will der Klient wirklich?

Will er nur unsere fachlichen Leistungen? Ist es die reine Expertenkompetenz, also Steuererklärung, Jahresabschlussstellung, Buchhaltung und Lohnverrechnung, die er von uns erwartet? Oder gibt es nicht auch ganz andere, menschliche Bedürfnisse, Emotionen, die den Klienten in seinen Entscheidungen für oder gegen eine Kanzlei – wenn auch nicht immer bewusst – beeinflussen? Denken Sie nur daran, wie Sie sich selbst als Kunde erleben. Fühlen Sie sich nicht auch dort besser aufgehoben, wo man Ihnen mit großer Aufmerksamkeit, echtem Interesse und spürbarem Engagement entgegenkommt und sind nicht auch Sie an so einem Ort viel eher bereit, nicht ausschließlich und in erster Linie die Preisfrage zu stellen?

Lassen Sie uns konkret die Wünsche unserer Klienten erforschen. Klienten rufen uns zu:

Kümmere dich um mich!

Im unmittelbaren Bedarf nach Hilfe liegt der eigentliche Grund, warum der Klient zu uns kommt. Der Klient wendet sich an uns, weil er Antworten

auf seine Fragen sucht, weil er Informationen benötigt. Betrachtet man dieses Anliegen auf einer mehr emotionalen Ebene, dann kann man den Wunsch des Klienten berechtigt mit den Worten übersetzen: *„Bitte kümmere dich um mich – mit der Übergabe der Buchhaltung vertraue ich dir mehr als bloße Zahlen an. Bitte schau auf mich und denke daran, was mir nützen könnte.“* („Interpretiere mir meine Zahlen, wo gibt es günstige Zinskonditionen, welche Förderungen kommen für mich in Frage, erinnere mich daran, dass eine Wertesicherung angepasst gehört“ usw.)

Würden Sie einem Architekten nur deshalb vertrauen und ihn beauftragen, weil er die Bauordnung auswendig kennt? Oder denken Sie sich nicht auch, *„der kann noch so kompetent sein, aber wenn er mir vorher nicht gezeigt hat, dass er sich um mich wirklich engagiert kümmert, dann ist er für mich nicht der richtige Partner“*.

Die Honorierung, die wir in unserem Leben erfahren, steht in unmittelbarem Zusammenhang mit unserer Bereitschaft, anderen Menschen zu dienen. Auch sollten wir (und unsere Mitarbeiter!) möglichst nie betonen, dass wir so sehr beschäftigt sind. Bei einer unserer früheren Sekretärinnen kamen wir erst sehr spät darauf, dass sie anfragenden Klienten oft mitteilte, *„es wird sehr schwer sein einen Termin zu finden“*. Diese Aussage ist nicht gerade geeignet Weiterempfehlungen zu generieren. Stattdessen ist die Devise *„Business is great and we are looking for more“* die bessere Alternative.

Sprich meine Sprache!

Ein – wenn auch nicht offen ausgesprochener Satz – des Klienten an uns lautet: *„Sprich bitte nicht Fachchinesisch mit mir. Mich interessiert nicht, wie kompliziert das Steuerrecht ist. Ich will dich in meiner Sprache verstehen.“*

Haben Sie auch schon einmal von einem Arzt einen Befund bekommen, den Sie nicht verstanden haben? Wie wohl haben Sie sich dabei gefühlt? Genauso ergeht es der Mehrzahl Ihrer Klienten mit Ausdrücken wie „Transitorien, Antizipationen, Bewertungsreserve oder Rückstellungen für noch nicht konsumierte Urlaube“ etc. Für uns sind diese Ausdrücke Selbstverständlichkeiten, für unsere Klienten bleiben sie meist eine „black-box“. Die häufige Verwendung dieser Sprache macht selten sympathisch.

Unsere Funktion sollte besser sein, als „Dolmetscher“ zu fungieren und unsere Sprache an den jeweiligen Klienten anzupassen. Es ist ein Irrglaube, dass wir mit Unverständlichkeiten begeistern können. Erst wenn der Klient uns verstanden hat, kann er Vertrauen aufbauen.

Verschone mich mit Überraschungen!

Aus eigenen, leidvollen Erfahrungen wissen wir, wie unangenehm es auf unseren Klienten wirkt, wenn wir Sätze wie *„heute benötigen wir noch diese und jene Unterlage, weil wir morgen die Bilanz einreichen müssen“*, an ihn rich-

ten. Der Klient schätzt lieber das gemeinsame, rechtzeitige Planen, damit es zu keinen unangenehmen Überraschungen kommt. Das kurzfristige Mitteilen einer morgen fällig werdenden Steuerzahlung oder die knapp vor Bilanzstichtag erfolgende Information über den Aufbrauch des Verlustvortrages etc. wird als sehr irritierend erlebt.

Die einzigen Überraschungen, die zugelassen sind, sind jene, die positiv ankommen. Beispielsweise wenn Sie schneller handeln, als vom Klienten erwartet wird oder sachlich notwendig ist: Die für ein Bankgespräch zugesagte Bilanz wird zwei Tage früher als ursprünglich zugesagt besprechungsreif etc.

Machen Sie sich erlebte – positive wie negative – Serviceleistungen anderer Dienstleister zu Nutze, um daraus für Ihre Unternehmensführung zu profitieren.

Höre mir gut zu!

Mit unserem Expertenstatus verbinden wir oft die Einschätzung, bei Anfragen sogleich mit der richtigen Lösung herausplatzen zu müssen, andernfalls glauben wir, dass unser Klient uns nicht für kompetent einstuft.

Vielfach wird es die Situation verbessern, dass wir zuerst wiederholt nachfragen („wer fragt, der führt“) und konzentriert zuhören, bevor wir einen Rat-schlag erteilen können. Wir akzeptieren, dass es kein Zufall sein kann, dass wir zwei Ohren und nur einen Mund haben, denn der wirklich gute Kommunikator will nicht imponieren und weiß, dass er sprechend nicht viel in Erfahrung bringen kann. Unaufmerksamkeit beim Zuhören wird sofort registriert. Viel reden und wenig zuhören, schreckt ab.

Durch besseres Zuhören können wir auch Auftragschancen besser erkennen. Fragen sind für uns also die Lagepläne von Goldminen. Die Empfehlung „aktives Zuhören“ klingt ziemlich banal, ist in Wirklichkeit aber in Gesprächen eine große Managementkunst und erfordert höchste Konzentration. Wenn wir die Fertigkeit des Fragens und konzentrierten Zuhörens einsetzen können, dann sammeln wir Erfahrungen und Kenntnisse, die in Kombination mit unserem Know-how zu neuen Lösungen führen können.

Im Gespräch mit dem Klienten ist es auch ein Um und Auf, mit eigenen Worten zu wiederholen, was der Klient als Wunsch definiert hat. Dadurch hat Ihr Gegenüber das sichere Gefühl, dass er wirklich gut verstanden und angenommen wurde: *„Lassen Sie mich, lieber Klient ... noch einmal das zusammenfassen, was Sie von uns erwarten. Sie erwarten, dass ...“* Setzen Sie diese Hilfe gezielt ein und Sie werden sehen, Ihr Klient schätzt es.

Sei einfühlsam!

Aus der Praxis als Verteidiger in Finanzstrafverfahren (dies macht aber insgesamt gesehen nur einen minimalen Teil unseres Kanzleiumsatzes aus), können wir beispielsweise beobachten, wie sehr Klienten die Fähigkeit des

einfühlsamen Hineindenkens wünschen. Wiederholt beschäftigen den Klienten – noch vor der Frage der Höhe einer allenfalls zu erwartenden Geldstrafe – Fragen wie: *„Können die Medien davon erfahren?“*, *„Wie läuft die Verhandlung ab?“*, *„Wie spreche ich den Vorsitzenden an?“*, *„Erfahren es meine Kinder?“* Wer dies mitberät – und dies erfordert mehr Empathie als Expertenwissen – hat gute Chancen auf Zufriedenheit. Übertrieben gesagt: Der Klient erlebt in diesem Beispiel eine um € 1.000,- höhere Geldstrafe nicht so schlimm, wenn er im Betreuungsprozess einen festen, leicht erreichbaren Begleiter hatte, der ihm Ängste nehmen konnte und für ihn ein Ohr hatte. Das Hineindenken und sich Hineinversetzen in seine emotionale Situation schätzt und wünscht der Klient.

Nimm mich ernst und nicht für selbstverständlich!

Ein angehender Steuerberater unserer Kanzlei sagte bei einer Besprechung wiederholt zu einer Ärztin, die ein Labor von einem Arztkollegen kaufen und im Gespräch einiges nachfragen wollte: *„Das brauchen Sie alles nicht zu verstehen, es reicht, wenn ich das für Sie verstehe.“* Sicherlich gut gemeint, aber noch immer darf der Klient entscheiden, was er ausgedeuert haben möchte und was nicht. Fühlte sich diese Klientin ernst genommen? Der Klient ruft uns zu: *„Hilf mir, aber demonstrier mir nicht, dass du alles weißt und ich ein kleines Dummerl bin. Verzichte darauf, mich zu belehren.“*

Der Klient ruft uns weiter zu: *„Behandle mich nicht als selbstverständlich, behandle mich immer als bedeutend.“* Er erinnert sich auch am besten an den letzten erfolgreichen Kontakt mit uns und nicht daran, was vor mehreren Jahren einmal erfolgreich gelaufen ist. Der nachhaltige Vorsprung liegt also im letzten guten Kontakt.

Lass mich nicht lange warten!

Ärgern Sie sich auch, wenn es in einem Restaurant fünfzehn Minuten dauert, bis Ihre Bestellung aufgenommen wird oder Sie nach einem Flug beim Einchecken in ein Hotel minutenlang Schlange stehen? Was für uns unangenehm ist, ist auch für unsere Klienten unangenehm.

Tests belegen, dass eine mehr als fünfminütige, nicht vereinbarte Wartezeit beim Wartenden ein unangenehmes Gefühl auslöst. Besonders frustrierend wird beim Warten erlebt, wenn man nicht weiß, wie lange man warten wird müssen. In diesem Fall hat sich schon eine negative Haltung aufgebaut, bevor wir mit der Besprechung begonnen haben. Schließlich ist Zeit unser knappstes Gut.

Eine befreundete Kanzlei hat daraus Konsequenzen gezogen: Wenn der Klient einmal länger als zehn Minuten warten muss, dann ist diese Besprechung für ihn gratis. Auf's Erste würden viele denken, das ist übertrieben. Aber toller Service fällt einfach auf und wird weitererzählt. Diese Kanzlei ist im Jahr ledig-

lich drei- bis viermal in dieser misslichen Situation. Die überzeugte Einstellung aber „*wir wollen pünktlich anfangen*“ ist in den Köpfen aller Mitarbeiter fest verankert und „finanziert“ diese wenigen Gratisbesprechungen locker ...

Apropos warten: Irritiert sind wir manchmal, wenn wir am Telefon von einer Sekretärin hören: „*Ich muss mir erst etwas zum Schreiben holen!*“

Ruf mich rasch zurück!

Es ist zum Allgemeinplatz geworden: Tempo ist heute ein wichtiger Erfolgsfaktor im Wirtschaftsleben. Wiederum aus Studien wissen wir, dass sich Frustration einschleicht, wenn der erbetene Rückruf nicht innerhalb von drei bis längstens vier Stunden erfolgt. Diese Zeitspanne und nicht mehr wird im beruflichen Alltag toleriert. Was aber, wenn man es – längere Termine bei einer Schlussbesprechung, Aufsichtsratsitzung, Verhandlung – einmal nicht schafft? Dann zeigt sich für den Klienten wieder einmal, wer Spitzenservice nur als Lippenbekenntnis anführt und in Gleichgültigkeit münden lässt und wer Spitzenservice auch in herausfordernden Situationen durchhält. Der Anruf der Sekretärin mit „*Entschuldigen Sie, heute schaffen wir es nicht innerhalb unserer standardmäßigen Rückrufzeit von vier Stunden, ist es morgen in der Früh recht?*“ vergewissert dem Klienten, dass die Kanzlei weiß, dass der erwartete Rückruf noch aussteht. Einer derartigen Betreuungsqualität vertraut man sich gerne an.

Halte mich auf dem Laufenden!

Wenn ein Arzt seinen Patienten vor der Operation darüber aufklärt, dass er nach dem Aufwachen aus der Narkose vorübergehend Schmerzen bekommen kann, dann wird der darüber informierte Patient problemlos mehrere Stunden damit „leben können“. Verabsäumt der Arzt diese Aufklärung und sein Patient hat nicht stundenlang, sondern nur 30 Minuten Schmerzen, wird er dies als sehr beunruhigend erleben, weil er darauf nicht vorbereitet wurde.

Vergleichbare Situationen finden sich wiederholt auch in unserem Kanzlei-Alltag: Gerade in der für jeden Klienten schwierigen Situation der Betriebsprüfung, Vergleichsverhandlungen etc. gilt der Klientenwunsch: „*Halte mich aus eigenem auf dem Laufenden, ich will zeitnahe wissen, wie der Stand der Dinge ist. Ruf mich also an, sobald es was Neues gibt.*“

Nichts geht ohne Vertrauensaufbau!

Wenn jemand Risiken ausgesetzt ist, „kauft“ er vorzugsweise dort, wo er großes Vertrauen hat. Vertrauen entsteht, wenn man die Zuverlässigkeit zum Prinzip erhebt. Taten sagen natürlich mehr als tausend Worte. Am Anfang einer Beziehung gilt es eine menschliche Brücke zu bauen, eben eine gemeinsame Basis zu schaffen. Jede Chance, unerwartet einen Gefallen tun zu können, ohne irgendeine Gegenleistung zu erwarten, ist ein Geschenk. Also

absichtslos und bedingungslos zu helfen. Wenn wir vor der Wahl stehen, für einen Interessenten unserer Kanzleileistungen unsere Firmenpräsentation zeitlich zu verlängern oder ihn zum Flughafen zu bringen, sollten wir uns wahrscheinlich für Zweiteres entscheiden.

Je mehr Gemeinsamkeiten den Klienten und uns verbindet, desto vertrauter sind wir ihm. Ansonsten gewinnt man Vertrauen natürlich erst in einem zeitaufwändigen Prozess und nicht mit der ersten Besprechung. Wenn Kunden das Gefühl haben, das Verhalten des „Beraters“ vorhersehen zu können, ist Vertrauen erfolgreich entstanden. Ganz sensibel ist, wie man mit dem ersten Problem, das in einer Beziehung auftritt, umgeht, schließlich geht es uns ja um den Wert einer langfristigen Beziehung.

Wie wir unsere Klienten sehen:

- Unsere Einstellung „*Wir wollen helfen*“? – als Grundfeste jeder Klientenbeziehung.
- Unser Klient ist ein Mensch, der mit Wünschen und Fragen zu uns kommt. Es ist unsere Aufgabe, diese zu erforschen und zu erfüllen.
- Unser Klient ist nicht abhängig von uns, vielmehr hängt unser wirtschaftlicher Erfolg – ganz gleich, ob wir Mitarbeiter oder Partner sind – von dessen Begeisterung über uns ab, also wie der Klient uns sieht.
- Unser Klient tut uns einen Gefallen, wenn er anruft oder unser Büro betritt und ist niemals eine Störquelle.
- Unser Klient hilft uns oft, wenn er eine Beschwerde oder Kritik vorbringt.
- Unser Klient ist jemand, dessen Sympathie wir gewinnen wollen und er hat immer Anspruch auf zuvorkommendste Behandlung.

Deshalb ist einer der ersten Schritte im Marketing, sich in die Schuhe des Käufers (also unseres Klienten) zu begeben und alles, wirklich alles, aus dessen Sicht zu sehen und zu fühlen. Mit unserem Credo für sorgfältigen Vertrauensaufbau wäre es absolut widersprüchlich, würden wir Marketing mit Verkaufsdruck (anstatt Erzeugung von automatischer Sogwirkung durch unsere Betreuungsqualität) gleichsetzen! Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht also immer der maximale Nutzen für unsere Klienten. Wenn wir Menschen, die auch ohne uns gut leben können, nicht gerne, sehr gerne helfen wollen, warum sollten diese Menschen dann uns helfen?

Beziehungsmarketing: 45 Ideen für Ihren Erfolg

In diesem Kapitel setzen wir den „theoretischen“ Hintergrund zum Dienstleistungsmarketing in 45 konkreten Praxistipps um.

Wenn ein Kellner Sie in Ihrem Lieblingscafé fragt, ob Sie „Ihre Bestellung wie immer“ machen wollen, dann sind wir schon mitten im Beziehungsmarketing. Fragt der Friseur auch beim 20. Mal noch, ob Sie den Scheitel links oder rechts tragen – übrigens der Grund, weshalb Klaus seine Haare verloren hat – dann ist das schlechtes Beziehungsmarketing. Hand aufs Herz: Weiß Ihre Empfangssekretärin von Ihren Top-20-Klienten auch automatisch, ob Sie Kaffee oder Tee nehmen oder muss Sie immer noch nachfragen? Ist sichergestellt, dass auch Ihre neue Empfangssekretärin Ihre Top-20-Klienten gleich beim ersten Mal mit Namen begrüßt (weil Sie vorher die Fotos studiert hat oder über den vereinbarten Termin informiert wurde)? Serviceleistungen sind eben begeisternd, wenn man dahinter die versteckte Kamera vermutet.

Schafft es die Sekretärin womöglich beim nächsten Mal, den „small-talk“ genau dort wieder aufzunehmen, wo die Information beim letzten Termin endete, weil sie das als ihre Aufgabe ansieht? Ärgern Sie sich nicht auch, wenn Sie seit zehn Jahren bei einem Unternehmen Kunde sind und von jemanden Neuen nicht gleich als Stammkunde erkannt werden? Übrigens: Pizza-Flitzer (kein Freiberufler) weiß, welche Pizza Sie zuletzt bestellt haben! Sie wissen ja auch die Vorlieben und Ablehnungen Ihrer engsten Freunde. Dies auf Ihre besten Klienten zu übertragen macht Sinn. Ihr Klient will zunächst Beziehung, diese ist wichtiger als die Dienstleistung.

Wenn nämlich die Beziehungsebene gut ist, dann kennen wir früher als die Konkurrenz die Wünsche unserer Klienten und er fragt zuallererst bei uns an, wenn er beispielsweise mehr betriebswirtschaftliche Unterstützung benötigt. Sympathie und dadurch erworbene Bekanntheit gehören zusammen, deshalb zahlt es sich aus nachzudenken, was die Sympathie zur eigenen Kanzlei steigern kann.

Ist es nicht verwunderlich, dass die meisten von uns selten mit ihrem Masseur über den Preis zu verhandeln beginnen? Wir hegen die Vermutung, dass dies auch mit der Art der Beziehung zusammenhängt. Eine gut gepflegte Beziehung verschafft oft auch noch eine „letzte Chance“, wenn einmal etwas daneben gegangen ist. Wenn Sie als Einziger nicht erfahren haben, dass die Tochter Ihres größten Klienten heiratet, dann besteht die Gefahr, dass in der Beziehung etwas nicht stimmt. Klienten wissen zwar nicht genau, ob unsere Steuerberatung stimmt, aber sie fühlen, ob die Beziehung stimmt.

Beziehungsmarketing dient insofern dem Aufbau von Stammkunden, welche für uns der Schlüssel zum Erfolg sind, weil es eben ungleich teurer

ist, neue Klienten durch „Werbung“ anzusprechen, als durch begeisterte Stammkunden. Deshalb ist die Qualität und Geschichte der Kundenbeziehung eine der entscheidendsten Fragen. Jahrelang haben wir treuherzig betont, wie kundenorientiert wir sind, dabei handelte es sich bei näherem Hinschauen vielfach um leere Behauptungen bzw. gedruckte Lippenbekenntnisse. Bei der heutigen Revolution zur „Customer Economy“ ist das nicht mehr ausreichend. Wir mussten uns deutlich ändern!

Im Folgenden präsentieren wir Ihnen eine Vielzahl von Ideen, die wir geeignet halten, dass die Beziehungsebene mit Ihren Klienten gefestigt und ausgebaut wird. Unsere Gedanken dabei sind auch geprägt von der Einstellung, dass es irrig wäre zu glauben, im Geschäftsleben müsse man die Menschen völlig anders behandeln als im Privatleben. Bitte setzen Sie diese Ideen in Ihrer Kanzlei erstens nur Schritt für Schritt um und zweitens auch nur jene, bei denen Sie sich auch wirklich wohlfühlen. Das wird bei jedem ganz unterschiedlich sein. Denn jede Kanzlei ist in einer unterschiedlichen und deshalb unvergleichbaren Situation, sodass wir erst gar nicht davon ausgehen, alle „Rezepte“ helfen jedermann gleichermaßen.

Tipp 1: Erstbesprechung beim Klienten?

Fühlen Sie sich eher an einem Ihnen vertrauten Ort wohl oder an einem neuen, noch unbekanntem Ort? Dies mag im Einzelfall unterschiedlich sein, aber mehr Menschen bevorzugen bei einem neuen Kontakt lieber die „eigenen vier Wände“. Deshalb haben wir es uns zur Regel gemacht, unseren Klienten anzubieten: *„Möchten Sie zu uns ins Büro kommen oder ist es Ihnen beim ersten Mal angenehmer, wenn wir zu Ihnen kommen?“* Etliche bevorzugen es, wenn wir dann zu ihnen kommen.

Dass es sich empfiehlt, vor der Erstbesprechung über das Unternehmen und die Branche bereits einige Erstinformationen einzuholen (in Zeiten des Internets ist dies ja sehr leicht geworden), ist heute selbstverständlich. Auch sonst schätzen es Klienten, wenn wir es ihnen in jeder Hinsicht leicht machen mit uns zusammenzuarbeiten. Gestalten Sie also den Umgang mit Ihrer Kanzlei so unkompliziert wie möglich. Betrachten wir alles ausschließlich aus der Perspektive unserer Klienten.

Ein interessantes Studienergebnis besagt, dass sich meist schon in den ersten vier Minuten entscheidet, ob eine Begegnung klappt und daraus etwas wird oder nicht. Was ist meist das allererste Bedürfnis eines neuen Klienten, wenn er einen Ersttermin, jetzt aber nicht bei sich, sondern in unserer Kanzlei vereinbart hat? Er will schlicht wissen, wie er am besten in die Kanzlei kommt. Mit der Straßenbahn, U-Bahn oder Auto und welche Parkmöglichkeiten es gibt. Wir haben dazu ein Routinefax entworfen, in dem sinngemäß steht: