

## Was ist eigentlich **Kanzleimarketing**?

### Begriffsbestimmung und Grundlagen



**Viktoria Hausegger,**  
Agenturinhaberin mehr.wert. für  
wirtschaftstreuhänder & anwälte

Für die meisten Kanzlei-Inhaber ist das Kanzleimanagement ein selbstverständlicher Begriff: Leistungen der Führung, Planung, Organisation, Administration und Kontrolle. Neben diesen und den rein fachlichen Aufgaben gibt es jedoch eine Reihe weiterer Aufgaben, die bisher weniger professionell wahrgenommen werden. Diese Art von Aufgaben lässt sich unter dem Oberbegriff „Kanzleimarketing“ zusammenfassen.

Kaum ein betriebswirtschaftlicher Begriff wird so oft so falsch verstanden und verwendet wie der Begriff Marketing. Setzt man sich mit dem Marketing allerdings einmal näher auseinander, wird sofort klar,

dass es sich um ein ganzheitliches Konzept handelt, das nur dann Erfolg bringen kann, wenn es täglich in der Kanzlei gelebt wird. Halbherzigkeit schadet. **Marketingdefinitionen gibt es inzwischen viele – zu viele. Dies führt dazu, dass die Unklarheit zunimmt und jeder seine eigene Marketingdefinition pflegt.** Oft wird Marketing als Synonym für „Absatz“ verstanden. Dies wird dem Basisgedanken des Marketing aber nicht gerecht.

Meine langjährige Berufs- und Beratungserfahrung in Steuerberatungs/bzw. WT-Kanzleien hat mir gezeigt, dass Marketing fälschlicherweise meist als Synonym für Absatz, Werbung oder PR (Öffentlichkeitsarbeit) gleichgesetzt wird. Das wird dem Grundgedanken des Marketing aber in keiner Weise gerecht.

Die folgenden Zeilen werden aufzeigen, was Marketing wirklich ist. Kennen Sie die wesentlichen Grundelemente, Werkzeuge und Möglichkeiten des Marketing, erkennen Sie auch, welcher externe Partner das nötige Know-how mitbringt, um Ihre Situation zu analysieren und gemeinsam mit Ihnen neue Wege für Ihre Kanzlei zu planen.

#### Was heißt also „Marketing“?

Holen wir den Begriff Marketing in den Bereich der Freien Berufe, so

kann man folgende Beschreibung etablieren:

**Marketing ist ein Prozess, der auf die Erkennung und erfolgreiche Befriedigung von Klientenbedürfnissen ausgerichtet ist.**

**Was muss eine Kanzlei nun tun, um erfolgreiches Marketing zu betreiben?** Bevor es in die „kreative Phase“ gehen kann, müssen zunächst einige „trockene“ Aufgaben erledigt werden. Zu allererst muss die Ausgangssituation betrachtet werden. Marketing befasst sich mit folgenden Fragen:

**Wo stehe ich heute?** } = **strategisches Marketing**  
**Wo will ich hin?** }

und

**Wie kann ich das erreichen (welche Maßnahmen)?** = **operatives Marketing**

Der Ablauf einer professionellen Marketingplanung lässt sich in folgende Grundelemente spalten:

1. Festlegen der Ziele
2. Informationsbeschaffung
3. Strategien planen
4. Einsatz absatzpolitischer Elemente zum Erreichen der Ziele und umsetzen der Strategien.

Betrachten wir diese Grundelemente nun genauer:

#### Festlegen der Ziele

Ziele können beispielsweise eine Erweiterung/Änderung der Zielgruppen, des Dienstleistungsangebotes, des Klientenstammens oder die Etablierung von Leistungspaketen sein. Ziele müssen konkret formuliert werden – so lassen sich die geeigneten Strategien für eine erfolgreiche Umsetzung leichter finden.

#### Informationsbeschaffung

Um seine Ziele zu erreichen, benötigt man Informationen – z.B. über die Konkurrenz oder den Bedarf an Dienstleistungen bei den Klienten. Eine korrekt durchgeführte Informationsbeschaffung ist

#### Zur Person:

**Viktoria Hausegger 40**, Agenturinhaberin, diplomierte Marketing-Managerin, Fachbuchautorin, Business-Trainerin und Wirtschaftsmoderatorin (Diplomausbildung Wiener Trainerakademie). Als Expertin für Dienstleistungsmarketing ist Viktoria Hausegger auf die Marketingberatung von Wirtschaftstreuhändern und Anwälten sowie Ärzten spezialisiert. Langjährige Erfahrung im Marketing und in der Beratung dieser Berufsgruppen zeichnen ihr Verständnis für die besonderen Fragestellungen ebenso aus wie das Wissen um die ganz speziellen Möglichkeiten dieser Branchen. Ergänzend zu ihrer Beratungstätigkeit veröffentlicht Viktoria Hausegger laufend Fachartikel zum Thema Marketing in namhaften österreichischen Fachzeitschriften und ist als Trainerin und Referentin tätig. Parallel zu ihrer Position als Marketingleitung der Hübner & Hübner Unternehmensgruppe war sie vor der Gründung ihres eigenen Unternehmens als Marketing-Consultant und zuletzt als Geschäftsführerin einer Unternehmensberatung tätig.

#### Kontaktdaten:

mehr.wert. für wirtschaftstreuhänder und anwälte  
marketing, das gezielt bewegt  
www.mehrwertmarketing.at, office@mehrwertmarketing.at  
+43 (0)664/460 16 35

wichtig; nur so können alle Ressourcen richtig eingesetzt werden.

## Strategien entwickeln

Aufbauend auf den nun vorliegenden Informationen kann Ihre Kanzlei eine Strategie entwickeln. Es können z.B. weniger lukrative Zielgruppen und Leistungen gestrichen und neue in das Angebot aufgenommen werden.

**Hat sich ein Kanzleihinhaber für eine neue Zielgruppe und/oder Dienstleistung entschieden, so muss diese den (potenziellen) Klienten und Multiplikatoren bekannt gemacht werden.**

## Der Marketing-Mix: Gezielter Einsatz absatzpolitischer Instrumente

Sind die Ziele definiert und alle notwendigen Informationen eingeholt, so müssen die richtigen Werkzeuge zur Zielerreichung eingesetzt werden. In der Marketinglehre nennt man diese Werkzeuge die „5 P“.

- Produktpolitik – (product)
- Preispolitik – (price)
- Distributionspolitik – (place)
- Kommunikationspolitik – (promotion)
- Personalpolitik – (personell)

Die richtige Zusammenstellung dieser Werkzeuge ist bekannt als „Marketing-Mix“. Alle „Werkzeuge“ können parallel eingesetzt werden. Dies setzt jedoch entsprechendes Marketing-Know-how voraus.

## Produktpolitik – Dienstleistungen sind Produkte

Steuerberater bieten keine „greifbaren“ Produkte, sondern Dienstleistungen. Dienstleistungen sind stark personell gebunden. Viele Klienten kommen in Ihre Kanzlei, weil dort ein bestimmter Berater tätig ist. Das gilt es zu berücksichtigen.

Der Produktpolitik kommt im Marketing ein hoher Stellenwert zu Teil:

- Überlegungen zu Qualitätssicherung
- Leistungen werden gestrichen oder bekommen ein neues Gesicht (aus alt mach neu)
- Leistungen werden erweitert und neue Leistungen werden integriert
- Vorhandene Leistungen werden zu bedarfsgerechten Leistungspaketen zusammengefasst
- Zusatz- und Serviceleistungen entwickelt
- Servicrufnummern für Klienten eingerichtet ...

## Preispolitik

Die Preispolitik hat hier eine Sonderstellung – die „Honorarpolitik“ ist ein sehr sensibles Thema. Jede Kanzlei hat ihr eigenes System und „verteidigt“ ihre Art der Honorargestaltung. Mit Sicherheit lohnt es sich, darüber nachzudenken, welche Honorarpotenziale in Ihrer Kanzlei stecken. Die richtige Lösung muss so individuell gestaltet sein wie Ihre Kanzlei. Standardrezepte gibt es auch hier nicht.

## Distributionspolitik

**Hier gilt es** Überlegungen anzustellen, in welchem Umfeld die gewünschten Klienten gewonnen werden können. Meinungsbildner, Multiplikatoren und Kooperationspartner spielen hier eine wichtige Rolle.

## Kommunikationspolitik – Werbung und PR im Zentrum der Kommunikationspolitik

Dieser Teil des Marketing-Mix beschäftigt sich mit den Fragen

- Welche Art der Werbung ist für die Erreichung der gesetzten Ziele effektiv,
- welche Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit (PR) am sinnvollsten?

## Beziehungen nach Außen pflegen

Kanzleien, die auf Dauer erfolgreich sein wollen, müssen Beziehungen nach Außen pflegen. **Die logische Konsequenz: Noch nie war Kommunikation so wichtig wie heute.** Wenn Sie sich nun alle Bereiche der Marketingplanung vor Augen halten, wird klar: **Marketingmaßnahmen müssen professionell geplant und umgesetzt werden.**

## Beginnen Sie nicht mit einfach mit Einzelmaßnahmen!

Ihre Ziele und Möglichkeiten müssen zuvor definiert, bewertet, ausgelotet und abgestimmt werden, damit der richtige Maßnahmen-Mix Ihren Erfolg nachhaltig sichern kann. Bleiben die Klienten erst einmal aus, ist es schwer und zeitintensiv, diese wieder zurückzugewinnen. Bevor Sie mit einer Marketing-Planung beginnen, sollten Sie Ihre Kanzlei; Ihre Klienten, Ihr Angebot sowie das Ihrer Kollegen (Mitbewerb) und interne Abläufe beleuchten:

## Zentrale Fragen des Kanzlei-Marketing:

- Welchen relevanten, **rationalen und emotionalen** Nutzen hat der Klient von unserer Leistung, von unseren Angeboten?

- Was macht unsere Leistung/unsere Angebot für unsere Klienten herausragend bzw. einzigartig?
- Was unterscheidet uns von anderen Kanzleien?
- Warum könnte der Klient unser Angebot dem der Kollegen vorziehen?
- Wie lässt sich unsere Leistung im Interesse des Klienten weiter verbessern?
- Welches Feedback holen wir dazu aktiv ein? Von den Klienten, unseren Mitarbeitern?
- Handeln wirklich alle Kanzleimitarbeiter klientenorientiert?

All dies selbstkritisch beleuchtet, bewertet und aufbereitet, ergibt: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken – und damit die unverzichtbare Basis für Ihren Marketing-Fahrplan!

Einer der wichtigsten Meilensteine: **Die strategische Positionierung, oder: Ihr Kanzlei-Profil**

Haben Sie ihre Ziele definiert und die passenden Klientengruppen und Zielgruppen (Kooperationspartner, Multiplikatoren) gefunden, dann stellt sich die Frage: Was müssen Sie diesen Klienten- und Zielgruppen bieten, um nachhaltig erfolgreich zu sein?

Auch Steuerberater und Wirtschaftstreuhänder müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie sich im Wettbewerb um die Gunst der Klienten (noch weiter) unterscheiden können, **ohne sich zu verzetteln und ohne zum Bauchladen zu werden.**

Wer wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, sollte lieber Besonderes für einige anbieten statt alles für jeden.

**Positionierung – anders sein als andere** Positionierung beschäftigt sich damit, Lücken im Markt zu finden und sie zu besetzen. Es geht um eine Lücke bzw. eine Nische, in der Sie mit Ihren (Dienst-)Leistungen als einzigartig wahrgenommen werden, sich entfalten können und Wachstumschancen haben.

## Die entscheidenden Fragen:

- Wofür stehen wir?
- Warum sollte sich ein Kunde/Klient ausgerechnet für uns entscheiden?

Die wenigsten Kanzleihinhaber (übrigens auch andere Unternehmen) wissen eine Antwort auf diese Frage, weil sie kein klares Alleinstellungsmerkmal (USP) haben.

## Das Ergebnis solcher Gedanken ist das Kanzlei-Profil bzw. die Positionierung.

Auf der Suche nach seiner Positionierung sind folgende Fragen relevant:

### Basisfragen zur Entwicklung einer aussagekräftigen Positionierung

- Warum sollen sich Klienten gerade für Ihre Kanzlei entscheiden?
- Welche Klienten sollen Ihnen vertrauen? (Wen möchten Sie mit Ihrem Angebot ansprechen? Wer sind Ihre Wunschklienten?)
- Was macht Ihre Kanzlei „unwiderstehlich“?

Gehen Sie im Kopf Ihrer Zielgruppe „spazieren“ ...

- Was sind die die brennendsten Probleme Ihrer Klienten- und Zielgruppe(n)?
- Welche Wünsche, Bedürfnisse und Sorgen sind Ihnen bereits bekannt – denken Sie dabei auch an: Vertrauen, Risiken, Preise, bisherige Problemlösung und Erwartungen, Erreichbarkeit, Ängste, Hemmschwellen, Kompetenz, Informationen etc.
- Was bekommen Klienten nur bei Ihnen?
- In welchen Teileigenschaften unterscheiden sich die Leistungen /Produkte und der Service Ihrer Kanzlei von denen der Mitbewerber?
- Wer sind die größten Mitbewerber und was bieten sie im Gegensatz zu Ihnen?
- Welche weiteren Zukunftspotenziale sehen Sie für Ihre Kanzlei?
- Was könnte Klienten davon abhalten sich für Ihre Kanzlei zu entscheiden?
- Wann würden Klienten und die von Ihnen ausgewählte Zielgruppe Ihr Angebot auf jeden Fall annehmen? Denken Sie bitte über Innovationen nach und suchen Sie zu jeder Hemmschwelle eine Lösung.
- Mit wem kooperieren Sie zurzeit? Welcher Produkt- oder Dienstleister kann Ihr Angebot verbessern? Was können Sie einem Kooperationspartner anbieten? Wer bietet ergänzende Leistungen?
- Würden unsere ausgewählten Klientengruppen zusätzlichen Nutzen auch bezahlen?

### Die strategische Positionierung muss ganz klar und erkennbar herausstellen:

- Welche Besonderheiten, Vorteile, Nutzen (rational und emotional) Sie Ihren

Klienten ganz persönlich bieten wollen/können.

- Welches sind genau die Nutzen, die NUR SIE diesen Klientengruppen bieten?
- Welcher Nutzen unterscheidet Sie von allen Mitbewerbern (Kollegen ...), macht Ihre Dienstleistung unverwechselbar?

Lässt sich das, was Sie so besonders macht, auch in Worte fassen?

### Mit Ihrer Positionierung sollten Sie einen Experten-Status aufbauen und/oder eine Nr.-1.-Strategie anvisieren.

Warum?

Werfen wir einen kurzen Blick in die Evolution: Wer in der menschlichen Vergangenheit in wenigstens einem Punkt seinen Feinden überlegen war, dessen Gene haben überlebt. Und er zog wie magisch Mitläufer an. Wir sonnen uns – auch heute noch – gern an der Seite von Siegern. Sieger hören auf Sieger. Sieger kaufen bei Siegern. Sieger arbeiten am liebsten mit Siegern zusammen. Eine Nr.-1.-Strategie ist deshalb gut für Unternehmen – und auch für Kanzleien. Wer Spitzenleistungen erbringt, wird ganz sicher weiterempfohlen.

### Einzigartig für Klienten und Mitarbeiter

Ihr Alleinstellungsmerkmal, der so genannte USP, ist nun die Kurzform der Positionierung – alle Ihre Versprechen auf einen Nenner gebracht!

Es geht dabei um eine fokussierende Vorgehensweise: sich auf einen Kernnutzen konzentrieren und diesen groß herausbringen. Das funktioniert bei jeder Dienstleistung. Fokussieren heißt reduzieren, auf das Wesentliche vereinfachen.

### „Elevator Speech“

Könnten Sie einer wichtigen Persönlichkeit – bei einem zufälligen Treffen im Lift – innerhalb von 15 Sekunden treffend erläutern, was das Einzigartige an Ihrer Dienstleistung ist? Warum diese unbedingt in Ihre Kanzlei kommen muss? Nein? Dann sollten Sie sich einmal die Mühe machen, dies zu Papier zu bringen – und so lange daran feilen, bis es sitzt.

### Und schließlich ist noch ein wichtiger Punkt zu klären: Was bedeutet Ihr USP für Ihre MitarbeiterInnen?

- Was hält die guten, engagierten, loyalen Mitarbeiter?

- Was ist für sie das Einzigartige an Ihrer Kanzlei?
- Womit können sie sich am meisten identifizieren?
- Was macht sie besonders stolz?

Indem Sie hier – mit Hilfe Ihrer Mitarbeiter – gute Formulierungen finden, haben Sie die besten Argumente bei der Hand, wenn es darum geht, neue gute, engagierte, loyale Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten!

Auch im folgenden Schritt, der Maßnahmenplanung, sollten Sie Ihre MitarbeiterInnen stark einbinden. Suchen Sie nach dem, was gut zu Ihrer Kanzlei passt, was Sie vorantreibt, was Sie anders und besser macht. Schauen Sie dabei ruhig über den „Tellerrand“, lernen Sie von anderen Branchen.

Abschließend darf ich noch – ganz direkt – zwei fatale Fehler erwähnen:

1. Selbstgefälligkeit – sie sagt: „Das machen wir doch schon alles“.  
Es gibt täglich was zu lernen. Innovativ sein bedeutet, sich immer wieder neu zu erfinden. Die Neugierde ist einer der stärksten Triebe, sie treibt uns voran. Wer offen ist für neue Blickwinkel und neues Handeln, kann schneller besser werden und damit andere überflügeln.
2. Beharrung – sie sagt: „Das geht bei uns nicht“.  
Wer ständig darüber spricht, was alles nicht geht, wird am Ende genau das bekommen, worüber er ständig spricht: nämlich nichts.

### Realisieren Sie ruhig auch einmal außergewöhnliche Ideen.

Außergewöhnliches lässt sich sowieso nicht machen? – der Neid der Kollegen, die Berufsordnung, die Paragraphen? Die Bestimmungen haben sich gelockert – jene, die jede Idee mit einem „ja aber“ vom Tisch wischen, werden jenen unterliegen, die mit einem fröhlichen „warum nicht?“ auf den Lippen neue Ideen begrüßen und in die Tat umsetzen. Der schwierigste Schritt liegt nun vor Ihnen: Sie müssen es auch tun – neben all der Arbeit, die Sie sowieso schon haben! Nehmen Sie sich eine kurze Auszeit oder holen Sie sich Unterstützung und planen Sie Schritt für Schritt!