
Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

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