

## KANZLEISTRATEGIE

## Aktive Mandantenpolitik schlägt „Gier“ nach neuen Mandanten

von Ralf Ecker, Bexbach

| Wachstum gilt als elementare Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg und als Bestätigung, auf dem richtigen Kurs zu sein. Führt aber eine Strategie „Hauptsache-mehr-Mandanten“ tatsächlich zu nachhaltigem Wachstum? Schützt die unreflektierte Anhäufung von Mandaten vor sich stark verändernden Märkten? In diesem Beitrag möchte ich Ihnen Möglichkeiten aufzeigen, wie Sie zu einer individuellen Mandantenpolitik gelangen, mit der Sie Ihre Kanzlei für eine erfolgreiche Zukunft positionieren. |

### Das Ende der alten Rezepte

Die Steuerberatungsbranche befindet sich in einem umfassenden Wandlungsprozess. Die Digitalisierung, die demografischen Herausforderungen, der Wertewandel der Arbeitnehmer, die fachlichen Änderungen sowie die unkalkulierbaren exogenen Faktoren und Krisen stellen die Kanzleien vor völlig neue Herausforderungen (Derlath, KP 20, 122).

### Was gestern funktionierte, kann heute – dennoch – falsch sein

Die Fragen der Zukunft erfordern neue Antworten und eine Abkehr von dem klassischen Modell der „guten alten Zeit“.

#### ■ Das alte Kanzleimodell

- Generalistentum – wir machen alles und das irgendwie auch ordentlich!
- Hohes eigenes Engagement des Beraters (bzw. der Partner), der für alle Mandate verantwortlich ist und meist auch als beste Fachkraft im Haus sehr stark eingespannt ist.
- Jeder Mandant ist ein guter Mandant und damit auch willkommen!
- Voraussetzungen: Dieses Modell hat so lange Zeit richtig gut funktioniert, wie hoch engagierte und fachkompetente Chefs, engagierte und produktive Mitarbeiter und treue und solvente Mandanten als stabiles Fundament ausreichten, um im Normalfall wirtschaftlich hinreichend erfolgreich zu sein.

Vielen Kanzleiinhabern ist jedoch klar, dass dieses Modell, das eigentlich auf einem Best-Case-Szenario beruht, weder eine echte Strategie ist noch Antworten auf Fragen der Zukunft gibt. Die Quantität der Mandate sagt nichts über die Qualität der Mandate und über deren tatsächlichen Beitrag zum Gewinn der Kanzlei aus. Die Quantität kollidiert vielmehr mit dem Engpassfaktor Zeit. Das führt zu einer permanenten Reaktivität und dazu, dass die Mandate zu oft nur aus der Perspektive der Vergangenheit betreut werden. Die Zeit für vorausschauende Gestaltung und Beratung ist schlicht nicht da. Ein zweiter noch dramatischerer Aspekt permanenter Reaktivität ist die Gefahr der Überlastung. Wer immer den Fristen hinterherhechelt, steht unter permanentem Stress. Stress aber macht anfälliger für Fehler, erhöht Krankenstände und führt am „Ende des Tages“ zum Burn-out.

Die Branche ist ebenfalls im Wandel

Das alte Kanzleimodell funktioniert nicht mehr

Die Krankheit der „permanenten Reaktivität“

### Alternative strategische Modelle sind nötig

Es stellt sich also die Frage, wie Sie Ihre Mandantenpolitik nach alternativen strategischen Gesichtspunkten gestalten können. Es wird wohl nie nur den einen richtigen Weg geben können. Dazu sind sowohl die Kanzleien, ihre Historien, die regionalen und demografischen Strukturen, in denen die Kanzlei beheimatet ist, viel zu unterschiedlich. Als Trainer und Berater bin ich, wie die meisten Kanzleihinhaber auch, eher Praktiker als Theoretiker, weswegen sich die dargestellten Vorschläge und Ansätze an Ihren Markterfordernissen orientieren müssen und sich gerne auch überlappen dürfen. Das synergetische „Sowohl-als-auch“ führt in dynamischen und unkontrollierbaren „Welten“ zu besseren Ergebnissen, als das kategorische „Entweder-oder“! Denn es wird immer mal wieder Ausnahme- und Härtefälle geben, die eine Kanzlei durchaus verkraften können sollte.

### ■ Drei denkbare Ansätze für eine strukturierte Mandatspolitik

- Ansatz 1: ABC-Analyse (betriebswirtschaftlich)
- Ansatz 2: Marktsegmentierung (marketingorientiert)
- Ansatz 3: mehr Produktivität durch Skalierung (organisatorisch-technisch)

**Praxistipp** | Egal welchen Ansatz Sie letztlich tatsächlich präferieren, es ist immer sinnvoll, sich zunächst einmal die gegenwärtige ökonomische Realität der Kanzlei aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor Augen zu führen. Hat die Kanzlei eine lange Historie, dann empfiehlt sich in der Regel ein anderer Strategiemix als bei einer jungen, im Aufbau befindlichen, Kanzlei.

### Ansatz 1: ABC-Analyse

Für viele Kanzleihinhaber ist die klassische ABC-Analyse ihrer Mandanten immer noch eine Kröte, die sie ungern schlucken. Sei es, dass sie aufgrund von Dankbarkeit oder langjähriger Verbundenheit die objektive Wahrheit nicht so ungeschminkt sehen wollen oder sei es, dass sie die Zahlen ungern intern kommunizieren möchten, da immer noch die sehr ethische und doch ziemlich theoretische Formel gilt: „Alle Mandanten werden gleich behandelt“. Dabei ist dieses sehr einfache betriebswirtschaftliche Instrument ein hervorragender Kompass, um vorhandene und potenzielle Mandate in Wichtigkeit und Rentabilität zu klassifizieren und um daraus konkrete operative Handlungsstrategien abzuleiten.

Die ABC-Analyse hilft Ihnen dabei zu erkennen, welche Mandate den größten Anteil am Gesamtumsatz haben bzw. welche Mandate den höchsten Deckungsbeitrag für Ihre Kanzlei erwirtschaften. Auch Kostengesichtspunkte, wie Bearbeitungsaufwand oder nicht monetäre Gesichtspunkte, wie die Wichtigkeit eines Mandats können in die ABC-Analyse mit einbezogen werden. Ein sehr einfaches Beispiel einer ABC-Analyse könnte in etwa wie folgt aussehen:

Ansätze für  
alternative  
Strategiemodelle

Emotionale  
Widerstände gegen  
die ABC-Analyse

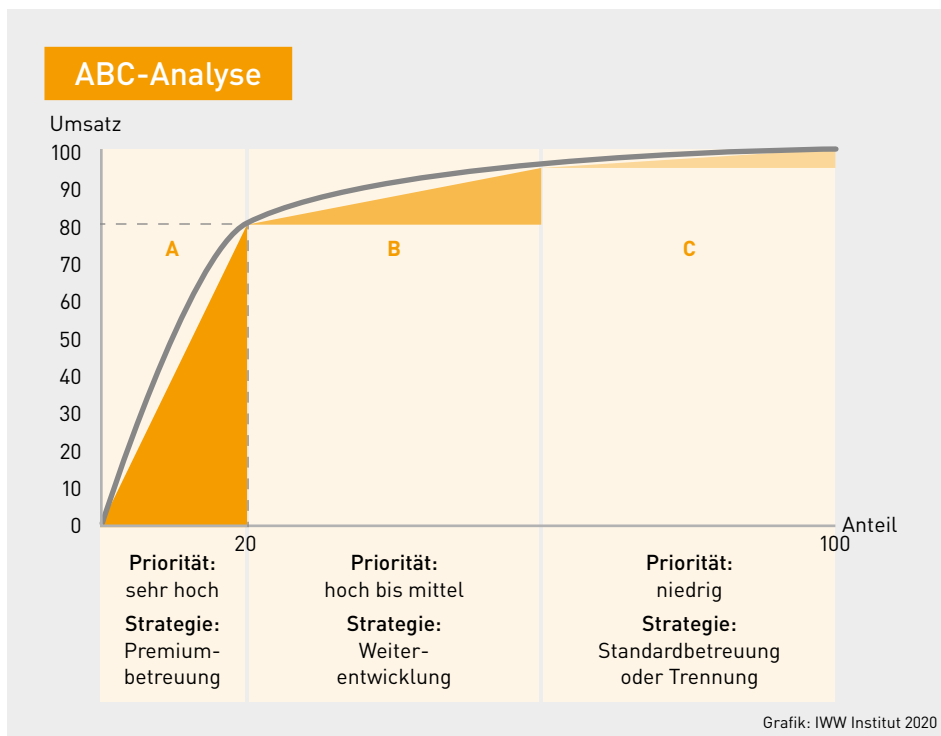
Kennzahl: Umsatz  
oder Deckungs-  
beitrag

### ■ ABC Analyse (auf Umsatzgrundlage)

	A-Mandate	B-Mandate	C-Mandate
Anteil am Gesamtumsatz	ca. 80 %	ca. 10 %	ca. 10 %
Anteil an der Gesamtzahl der Mandate	ca. 20 %	ca. 40 %	ca. 40 %
Priorität	sehr hoch	hoch	niedrig
Strategie	Premiumbetreuung	Weiterentwicklung	Standardbetreuung oder Trennung

In vielen Kanzleien wiederholt sich das Muster, dass der Hauptanteil vom Umsatz mit wenigen Mandaten gemacht wird (manchmal als 80-20-Regel oder Pareto-Prinzip bezeichnet).

Eine alte Bekannte:  
Die 80-20-Regel



**PRAXISTIPP** | Beleuchten Sie bitte Ihre eigene Mandantenstruktur unter objektiven betriebswirtschaftlichen Kriterien und beziehen Sie das Opportunitätskostenprinzip mit ein. Die gut ausgebildete Steuerfachkraft, die jeden Monat X Stunden damit verbringt, den Belegen eines C-Mandanten nachzulaufen, diese dann zu ordnen und einzubuchen, um dann eine Rechnung zu schreiben, die im Idealfall gerade noch die Kosten deckt und erst nach mehrfachem Mahnen bezahlt wird, ist die ganze Zeit gebunden und steht für ertragreichere Tätigkeiten nicht zur Verfügung. Wie viel Deckungsbeitrag könnte diese hochqualifizierte Mitarbeiterin alternativ mit einem A- bzw. B-Mandat erwirtschaften? In einer Zeit, in der gute Steuerfachangestellte, Bilanzbuchhalter und Steuerfachwirte zum Engpass werden, ist der Opportunitätskostenansatz wichtiger denn je!

Opportunitätskostendenken!

### ■ Handlungsmöglichkeiten bei einer ABC-Analyse

- Pflegen Sie Ihre A-Mandate und verbessern Sie Ihre Beziehung zu den A-Mandanten, liefern Sie höchste Qualität, um über Empfehlungen mehr A-Mandate zu gewinnen. Gleiches zieht Gleiches an! A-Mandanten kennen A-Mandanten – C-Mandanten kennen C-Mandanten!
- Versuchen Sie Ihre B-Mandate in A-Mandate zu qualifizieren. Welche Dienstleistungen können Sie diesen zusätzlich anbieten?
- Evtl. Verringerung Ihrer C-Mandate, um mehr Zeit für Ihre A-Mandate zu haben!
- Standardisieren Sie die Abarbeitung der verbleibenden C-Mandate, damit diese zumindest eine gewisse Rentabilität aufweisen!
- Wo haben Ihre Mandanten Engpässe, die sie am Wachstum hindern (Engpasskonzentrierte Strategie, EKS), die Sie lösen können, wodurch Sie wiederum zusätzliche Honorare generieren können?

## Ansatz 2: Marktsegmentierung

Segmentieren bedeutet, die heterogene Gruppe der Mandanten und potenziellen Mandanten in homogene Gruppen, mit gemeinsamen Merkmalen, zu unterteilen. Segmentiert wird anhand bestimmter Kriterien:

1. Geografische Segmentierung: regional vs. überregional
2. Spezialisierungsgrad (Thema/Branche): Generalist vs. Spezialist
3. Nutzensegmentierung: Preisführerschaft vs. Nutzenführerschaft
4. Marktdurchdringungsgrad: Marktführer vs. Nische

Anbei zwei strategisch nicht (unbedingt) empfehlenswerte Extrembeispiele, die plakativ verdeutlichen sollen, was Marktsegmentierung bedeutet:

### ■ Beispiele

- „Mein Markt besteht aus allen Unternehmen und Privatleuten in Deutschland, die einen Steuerberater benötigen und diesen biete ich meine Dienstleistungen zu einem unschlagbaren Preis an!“ (im Wesentlichen Kriterium 1 und 3)
- „Mein Markt besteht nur aus medizinischen Versorgungszentren, Fachärzten sowie deren Mitarbeitern und Familien und diese sind bereit und in der Lage, angemessen hohe Honorare zu zahlen!“ (im Wesentlichen Kriterium 3 und 4)

### Kriterium 1: Geografische Segmentierung – regional vs. überregional

Suche ich mir meine Mandate vor der Haustür oder ist ganz Deutschland (die gesamte Welt) mein Markt? Hier liegen die Vor- und Nachteile der jeweiligen Strategie klar auf der Hand, wobei die fortschreitende Digitalisierung die räumliche Nähe als wichtigstes Segmentierungskriterium immer unwichtiger werden lässt. Die Corona-Krise hat diese Tendenz weiter beschleunigt, indem sie Bilanzbesprechungen via Konferenz- und Webinarsoftware für eine breitere Mandantschaft salonfähig gemacht hat!

### Kriterium 2: Spezialisierung (Thema/Branche) – Generalist vs. Spezialist

Die herkömmliche Kanzlei wird sich nicht von heute auf morgen zu einem Spezialisten entwickeln können. Ein Generalist zu sein, ist auch nicht gleichbedeutend damit, jedes Mandat anzunehmen und ausnahmslos jede Branche zu bedienen. Eine Kanzlei mit dem strategischen Ansatz Generalist stellt sich

Kriterien für die  
Marktsegmentierung

Auswirkungen  
der Digitalisierung  
beachten

ganz bewusst breiter auf. Sie bietet den Mandanten thematisch möglichst alles aus einer Hand und das für unterschiedliche Branchen. Diese Strategie kann (und sollte sogar) um ganz klare Ausschlusskriterien (z. B. keine Vereine, kein Baulohn usw.) ergänzt werden. Wird daneben auch noch der betriebswirtschaftliche Ansatz (keine C-Mandate) berücksichtigt, dann wird aus der ständigen Übung („Wir nehmen, was kommt!“) eine klare Strategie.

Die einzelnen strategischen Richtungen sind jeweils mit Vor- und Nachteilen verbunden:

ÜBERSICHT	
<b>Vorteile Komplettanbieter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Diversifikation</li> <li>■ Fachlich breite Aufstellung</li> <li>■ Breite Mandantenbasis</li> <li>■ Niedrigeres Lohnniveau</li> <li>■ Breiterer Pool an verfügbaren Mitarbeitern</li> <li>■ Nicht so anspruchsvolle Mandanten</li> <li>■ Kann Krisen besser überstehen</li> </ul>	<b>Nachteile Komplettanbieter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hohe Austauschbarkeit durch viele ähnlich aufgestellte Wettbewerber</li> <li>■ Wahrscheinlich viele B- und C-Mandate</li> <li>■ Vergleichbare Dienstleistung</li> <li>■ Viele Wettbewerber – Preiswettbewerb</li> <li>■ Mandanten sind preissensitiver, da es immer einen gibt, der billiger ist.</li> </ul>
<b>Vorteile Spezialist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Höhere Rentabilität durch Fokussierung auf attraktive Branchen/Mandanten</li> <li>■ Höhere Honorare durch hohes Fach- und Spezialwissen/solvente Mandanten</li> <li>■ Erkennbarkeit (hohe Empfehlungsrate)</li> <li>■ Differenzierung vom Wettbewerb</li> <li>■ Mehr A- und weniger C-Mandate</li> </ul>	<b>Nachteile Spezialist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Krise einer Branche kann zum existenziellen Risiko für die Kanzlei werden</li> <li>■ Qualifizierte Mitarbeiter werden benötigt (häufig nicht ausreichend vorhanden)</li> <li>■ Höheres Lohnniveau/anspruchsvollere Mitarbeiter</li> <li>■ Gibt es ausreichend Mandate in der Branche?</li> <li>■ Anspruchsvolle Mandanten</li> </ul>

Folgende Fragen sollten Sie sich in diesem Zusammenhang stellen:

### ■ Strategische Leitfragen – Spezialisierung

- Sind wir eine Kanzlei, die breitflächig alles für jeden anbietet (ESt für alle Privatleute, FIBU, Abschluss, Lohn, BWA-Beratung und Steuergestaltung für alle Branchen)?
  - Wenn ja: Können wir dieses Spektrum mit einer gewissen Qualität anbieten?
  - Wenn ja: Ist das eine bewusste Diversifikationsstrategie?
  - Wenn ja: Können wir abschätzen, ob uns ein neues Mandat einen ausreichenden DB erwirtschaftet?
- Spezialisieren wir uns auf bestimmte inhaltliche Kriterien und Dienstleistungen (Gestaltungsberatung, Betriebswirtschaftliche Beratung, Sanierungsberatung, Spezialist für Unternehmensnachfolge usw.) oder auf ökonomische Kriterien (vermögende Privatleute, Family Offices, Stiftungen, ...)?

### Vor- und Nachteile der Strategien

### Leitfragen zur Spezialisierung

- Sind wir der Spezialist für ganz bestimmte Branchen und Themen?
  - Wenn Ja: Sind diese Geschäftsfelder und Branchen so attraktiv, dass sie uns das notwendige Wachstum liefern können?
  - Wenn ja: Sind wir sichtbar für potenzielle Mandanten?
  - Wenn ja: Bieten wir mit unserem Spezialisierungsgrad unseren Mandanten einen derart einzigartigen Nutzen, der uns von unseren Mitbewerbern differenziert und die Mandanten langfristig an uns bindet?
  - Wenn ja: Sind wir in der Lage, eine Branchenkrise zu überstehen oder schaffen wir uns bewusst ein breiteres Fundament? Die Welt ist so schnell, disruptiv und volatil geworden, dass niemand die Entwicklung einer Branche über die nächsten zehn Jahre auch nur ansatzweise seriös prognostizieren kann.

### Kriterium 3: Nutzensegmentierung – Preis- oder Nutzenführerschaft

Wollen wir am Markt als die Kanzlei sichtbar sein, die den Mandanten einen besonders guten Nutzen bietet oder wollen wir insbesondere die preisensibleren Kunden ansprechen und uns über ein besonders attraktives Preis-/Leistungsverhältnis profilieren? Diese Strategie überlappt die vorherigen Strategien, da die Höhe der Honorare je nach Region und Branche stark variieren kann und stark mit dem Spezialisierungsgrad und wahrgenommenen Kundennutzen korreliert.

Hierzu empfehle ich Ihnen die folgenden Leitfragen:

#### ■ Strategische Leitfragen – Nutzensegmentierung

- Wollen und können wir einen einzigartigen Nutzen anbieten?
  - Wenn Ja: Sind unser Markt und die Nachfrage nach diesem Nutzen hinreichend groß?
  - Wenn Ja: Sind diese Mandate so attraktiv, dass sie uns das notwendige Wachstum liefern können?
  - Wenn ja: Sind wir sichtbar für potenzielle Mandanten?
  - Wenn ja: Wollen und können wir auch die Basisdienstleistungen einer Steuerkanzlei so effektiv und kostendeckend anbieten, dass wir hinreichend diversifiziert sind?
- Möchten wir Preisführerschaft in unserer Region?
  - Wenn Ja: Können wir unsere Kunden so eng an uns binden, dass diese nicht „bei jedem günstigeren Angebot“ mit fliegenden Fahnen wechseln?
- Können wir uns organisatorisch und technisch so aufstellen, dass wir die Mandate mit höchster Effizienz bearbeiten können, da der Gesamtgewinn sehr stark mit der Menge der Mandate und dem Effizienzgrad korreliert?

Preisspiel versus Wertspiel

Leitfragen zur Nutzensegmentierung

#### Kriterium 4: Marktdurchdringungsgrad: Marktführer vs. Nische

Eine weitere Segmentierungsstrategie ist der angestrebte Marktdurchdringungsgrad. Möchte ich in einer Region oder in einer Branche Marktführer sein? Diese Strategie geht eng einher mit der geografischen und der Branchensegmentierung. Viele der dort gestellten Fragen können übertragen werden. Hinzu kommen jedoch noch Fragen wie:

#### ■ Strategische Leitfragen – Marktdurchdringung

- Sind uns die Herausforderungen einer Filialisierung bzw. einer überregionalen Standortpolitik bewusst?
- Können wir in allen Filialen/Standorten gleichwertige Qualität garantieren?
- Wollen wir mit angestellten Filialleitern oder unternehmerisch eingebundenen Partnern arbeiten und/oder kooperieren wir mit Kollegen aus anderen Regionen?
- Ist die Kooperation eher lose oder steuern wir die Kanzleien zentral, was Synergien bringen kann aber auch Kooperation und Konsens erfordert?

**PRAXISTIPP** | Kombinieren Sie die Segmentierungsvorschläge mit den organisatorisch-technischen Skalierungsansätzen. Die dargestellten Ansätze ermöglichen gerade auch traditionellen Kanzleien eine sukzessive Anpassung der Strategie ohne vorherigen harten Schnitt.

#### Ansatz 3: Mehr Produktivität durch Skalierung

Eine weitere Strategie, um aus der Hamster-Falle auszubrechen, ist die bewusste Nutzung von Skaleneffekten. Hier können Sie wiederum mehrere der bereits dargestellten Strategien koppeln und durch organisatorische und technische Strukturen erweitern. Mit dem Konzept für eine strukturierte Personalentwicklung (siehe die weiterführenden Hinweise) gepaart führt dieser Ansatz zu zufriedenen Mitarbeitern mit höherem Leistungsdrang, höherer Motivation und höherer Eigenverantwortlichkeit. Dadurch können vorhandene Mandate ausgebaut, interessante neue Mandate gewonnen und C-Mandate sehr standardisiert bearbeitet werden.

#### Ergebnis: Vom Deklarierer zum Partner des Mandanten

Die individuelle Mandatspolitik bietet enorme Chancen für die Zukunft. Sie werden für Mandanten sichtbar, weil Sie ihnen noch besseren und differenzierteren Service bieten können. Wer bei Ihnen das Basic Paket bucht, erhält qualifizierte Deklaration – wer das Premium Paket bucht erhält auch Gestaltungsberatung und „Seelsorge“. Ihre Mitarbeiter werden aufatmen, dass Sie nicht noch ein Mandat „in die Orga kippen“. Das Schöne daran: Sie brechen nicht von heute auf morgen mit der Vergangenheit, sondern Sie erweitern nur Ihre Rolle: vom Steuerdeklarierer zum echten Partner des Mandanten.

#### ↘ WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Fallstudie – Das Selbstvertrauen der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor in besonderen Zeiten (Ecker, KP 20, 105)
- Personalentwicklung – Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter – Sie haben auf mittlere Sicht nur diese! (Gaugler, KP 19, 198)
- Personalentwicklung – Werden Sie zum Mentor Ihrer Mitarbeiter! (Ecker, KP 19, 213)

Leitfragen zur  
Marktdurchdringung

Die Segmentierungs-  
kriterien sind  
kombinierbar

Segmentieren und  
dann skalieren!

Die eigene Rolle  
erweitern