

EDITION MANAGEMENT

Wolfgang Hudel

Marketing für Steuerberater

2. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis





EDITION MANAGEMENT

Wolfgang Hudel

Marketing für Steuerberater

2. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis
Ludwigsburg - Berlin

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Hudel, Wolfgang:

Marketing für Steuerberater / Wolfgang Hudel.

- 2. Aufl. - Ludwigsburg ; Berlin :

Verl. Wiss. und Praxis, 1994

(Edition Management)

ISBN 3-928238-50-7

ISBN 3-928238-50-7

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH

Ludwigsburg - Berlin 1994

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Mit der Entscheidung für einen "freien Beruf" verbindet sich für die betroffene Person zumeist eine längere oder dauerhafte Entscheidung für Selbständigkeit bzw. Unternehmertum: Der Freiberufler ist nicht nur für sein erlerntes und von ihm zu beherrschendes Fachgebiet zuständig, sondern hat sich zudem um Finanzierungs- und Investitionsentscheidungen, Personalfragen und die Akquisition von Kunden zu kümmern, was zugleich ein angemessenes Sich-selbst-Vermarkten bzw. -Darstellen umfaßt.

Viele machen letzteres intuitiv richtig und mit beachtlichem Erfolg, auch Freiberuflern mit relativ schwach ausgeprägten Verkaufs- und Vermarktungsfähigkeiten gelang es bisher zumeist, sich eine Existenzgrundlage aufzubauen.

Die Umwälzung und Neuordnung unserer Gesellschaft, der tiefgreifende Wertewandel und der rasante technische Fortschritt seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs, die sich zuerst auf den Konsumgüterbereich auswirkten, erreichen nunmehr — zeitversetzt — auch die freiberuflichen Dienstleistungsanbieter.

Gleichzeitig ist zu beobachten, daß immer mehr Anbieter den Versuch unternehmen, sich bei letztlich immer ähnlicher werdenden Produkten oder Dienstleistungen durch sogenannte Zusatznutzenpotentiale von den Mitbewerbern abzuheben, denn das wesentliche Charakteristikum eines Käufermarktes sind Überkapazitäten auf Seiten der Anbieter und damit die Möglichkeit der Nachfrager, unter vielen ähnlichen Angeboten das für sie nutzenmaximierende auszuwählen.

Es ist somit nicht mehr ausreichend, die eigenen Produkte bloß her- bzw. bereitzustellen; sie müssen vielmehr eine hohe Bedürfnissentsprechung aufweisen und Eigenschaften mitbringen, die den Kauf bzw. die Inanspruchnahme der Leistungen durch die Nachfrager rechtfertigen.

Dieser Tatsache Rechnung tragend setzte sich ausgehend von den USA eine neue 'revolutionäre' Auffassung unternehmerischen Handelns unter der Bezeichnung 'Marketing' durch. Der Begriff ist mit

'Vermarktung' nur unzureichend zu übersetzen, denn Marketing ist vielmehr eine ganzheitliche Konzeption, die die konsequente Ausrichtung des unternehmerischen Denkens und Agierens auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden beinhaltet. Es geht nicht mehr darum, wieviel man produziert und/oder absetzt, sondern welche differenzierten Bedürfnisse der Nachfrager man mit welchen Produkten optimal befriedigen kann.

Seit Mitte der siebziger Jahre setzte sich in den USA auch bei den Freiberuflern zunehmend die Einsicht durch, daß eine solche Kundenorientierung für sie, ihre Mandanten, Klienten oder Patienten nur von Vorteil sein kann und das vertrauensvolle und enge Verhältnis zwischen Dienstleistungsanbieter und -abnehmer in keiner Weise beeinträchtigt, sondern nachgerade erst ermöglicht.

In der Folge entschlossen sich in den USA die Berufsvereinigungen von Rechtsanwälten, Steuerberatern, Architekten und Ärzten, nicht zuletzt aufgrund höchstrichterlicher Entscheidungen, ihre teilweise restriktiven Standesregeln zu lockern bzw. in bestimmten Punkten aufzuheben, um damit den Weg für eine Anpassung an die geänderten Marktbedingungen freizumachen.

Die Freiberufler in den USA können somit auf eine über fünfzehnjährige Erfahrung mit Marketingpraktiken und dem Einsatz diverser Marketinginstrumente verweisen. Ihre Erfahrungen sind auch für die Berufskollegen in Deutschland wertvoll, da sich hier die Marktstrukturen und -bedingungen für freiberufliche Leistungen durch den EG-Binnenmarkt und die Öffnung des Ostens grundlegend wandeln werden.

Um die kommenden Entwicklungen besser abschätzen zu können, sollten die folgenden, auf dem US-amerikanischen Wissens- und Erfahrungsstand aufbauenden Ausführungen als eine Einführung in das Marketing für beratende Dienstleistungen angesehen werden.

Versteht man Marketing auch als eine unternehmerische Führungskonzeption, so muß sich der Dienstleistungsanbieter mit dem dazu notwendigen Instrumentarium auch sachlich auseinandersetzen. Das bedeutet nicht Auflösung oder Aushöhlung von Berufsgrundsätzen, sondern die sinnvolle Weiterentwicklung derselben.

Die vorliegende Arbeit, die in ihrer Ausrichtung und ihren impliziten Forderungen gegenüber Berufs- und Selbstverständnis sicherlich ein Novum in der deutschsprachigen Fachliteratur darstellt, wäre ohne die konstruktive Unterstützung der AAME Association of Accounting Marketing Executives in Northbrook, Illinois, USA, nicht zustande gekommen.

Darüberhinaus bin ich den Professoren Dr. Rolf Vieweg von der Universität Hamburg und Dr. Klaus Zapotoczky von der Johannes-Kepler-Universität zu besonderem Dank verpflichtet. Von ihnen gingen nicht nur wertvolle Anregungen zu dieser Arbeit aus, sondern auch die konstante Ermutigung zum Abschluß.

Herborn, im März 1994

Wolfgang Hudel

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	11
2. Steuerberatung im Wandel.....	19
2.1 Traditioneller Aufgabenbereich der Steuerberater	19
2.2 Der Steuerberater als Unternehmensberater	25
2.3 Die Herausforderungen des europäischen Marktes.....	31
2.4 Marketing als unternehmerische Führungskonzeption.....	38
2.5 Dienstleistungsmarketing für Steuerberater?	42
3. Strategisches Marketing	55
3.1 Strategische Unternehmensplanung und strategisches Management	55
3.2 Strategische Geschäftsfeldplanung	58
3.2.1 Situationsanalyse	59
3.2.2 Portfolio-Planung	62
3.2.3 Zielfestsetzung	65
3.2.4 Marketingstrategien	68
3.2.4.1 Marktfeldstrategien	69
3.2.4.2 Marktstimulierungsstrategien	73
3.2.4.3 Marktsegmentierungsstrategien	73
3.2.4.4 Marktstellungsstrategien	79
3.2.4.5 Wettbewerbsstrategien	83
3.2.5 Detailplanung.....	87
3.3 Organisation der Marketingtätigkeiten in einem Steuerberatungsunternehmen	89
4. Operative Planung im Marketing-Mix	99
4.1 Angebotspolitische Entscheidungen.....	99
4.2 Distributionspolitische Entscheidungen	108
4.3 Das Instrumentarium der Kommunikationspolitik	112
4.3.1 Überblick.....	112
4.3.2 Werbung	117
4.3.2.1 Geschichtliche Entwicklung freiberuflicher Werbung	117

4.3.2.2 Das Werbeverbot für Steuerberater in Deutschland.....	127
4.3.2.3 Die Werbeplanung	136
4.3.3 Public Relations.....	150
4.3.4 Persönlicher Verkauf	156
4.3.5 Methoden der Vermarktung	163
4.3.5.1 Die indirekte Vermarktung von Dienstleistungen.....	163
4.3.5.2 Direkte Vermarktung von Dienstleistungen ..	167
5. Ausblick.....	175
Literaturverzeichnis	179

1. Einleitung

Einschneidende und tiefgreifende Veränderungen der Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung haben seit Mitte der achtziger Jahre nicht nur das Leben der Menschen in Deutschland und Europa zum Teil radikal verändert, sondern auch den Beratungsmarkt in Bewegung gebracht. Die völlig neuen und stark divergierenden Einflüsse haben insbesondere den Steuerberater vor nahezu unlösbare Probleme gestellt und zwingen ihn zu laufenden Anpassungen seiner Tätigkeiten.

Die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderungen in der jüngsten Vergangenheit sind nahezu atemberaubend und erfordern viel Kraft, um sie zu bewältigen.

Einfache langfristige Planungen wie man sie aus der Vergangenheit her gewohnt war, werden von heute auf morgen zur Makulatur, da die Dynamik der Ereignisse jede langfristige Planung zur Disposition stellt. Die für den Steuerberater relevanten Veränderungen lassen sich in marktinterne und -externe Determinanten einteilen:¹

Marktintern steht der Steuerberater vor einem sich verschärfenden Wettbewerb durch einerseits kontinuierlich steigende Zahlen an Steuerberatern und Steuerfachgehilfen und andererseits durch die Konkurrenz von Angehörigen benachbarter Disziplinen wie z. B. Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater usw. Steigende Kosten, insbesondere im Immobilienbereich (Mieten) und beim Personal erschweren bei festgeschriebenen Honorarsätzen die finanzielle Situation des Steuerberaters.

Eine unvermindert hohe Innovationsdynamik im Bereich der EDV und Kommunikationstechnik erfordert vom Steuerberater eine fortlaufende Weiterbildung und einen Wissensstand auf höchstem Niveau und neuestem Stand.

1 Siehe hierzu auch Bundessteuerberaterkammer, Der Steuerberater auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Bonn: Bundessteuerberaterkammer, Körperschaft des öffentlichen Rechts, 1991; sowie Anton Meyer, "Marketing für Steuerberater", in: Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft, Recht (DSWR), München: Beck, 1990, Nr. 10, S. 229 ff

Der wohl gravierendste Einfluß ist aber darin zu sehen, daß die Mandanten, und dies sind vor allem mittelständische Unternehmen, immer anspruchsvoller werden und von ihrem Steuerberater eine "Alles-aus-einer-Hand" Beratung fordern.²

Als externe Einflüsse, die Auswirkungen auf den Beratungsmarkt haben, sind zu nennen:

- der seit dem 1. 1. 1993 nahezu vollendete EG-Binnenmarkt, der Phänomene wie Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit, Steuerharmonisierung und Deregulierung des Berufsrechts mit sich bringt,
- die deutsche Wiedervereinigung mit dem enormen Beratungsbedarf bei Unternehmensneugründungen, Unternehmensaufkäufen, Sonderregelungen für die neuen Bundesländer sowie dem Aufklärungsbedarf der ostdeutschen Bürger bezüglich des westdeutschen Steuerrechts,
- die Öffnung des ehemaligen Ostblocks für nahezu alles was aus dem Westen kommt; dies eröffnet auch dem deutschen Steuerberater die Möglichkeit, seine Dienstleistung in den ehemals kommunistisch-sozialistischen Ländern anzubieten,
- die nunmehr über zehnjährigen Erfahrungen der US-amerikanischen Steuerberater mit berufsrechtlicher Deregulierung, Werbefreiheit

2 Siehe auch Peter Knief, "Die Entwicklung des Steuerberatermarktes, Steuerberatung bis zum Jahr 2011", in: Siemens AG (Hrsg.), Die Entwicklung des Steuerberatermarktes, München: Siemens AG-Bereich Kommunikations-Endgeräte, 1988, S. 11–102

und dem Versuch, die Marketing-Idee und -Strukturen zu übernehmen.³

Um unter solchen Bedingungen die Überlebensfähigkeit und ein stetiges Wachstum seiner Praxis auch langfristig zu sichern, muß der Steuerberater adäquate Instrumente erkennen und einsetzen, die eine frühzeitige Antizipation zukünftiger Entwicklungen sowie notwendige Anpassungen mit einem Minimum an Reibungsverlusten ermöglichen. Nur so lassen sich die Chancen eines wettbewerbsintensiven, dynamischen und immer größer werdenden Beratungsmarktes wahrnehmen und Risiken desselben vermeiden.

Die Weiterentwicklung des aus der Konsumgüterindustrie und aus dem Dienstleistungssektor her bekannten Marketing-Ansatzes als Führungskonzeption eines Unternehmens erscheint als erfolversprechende und damit diskussionswürdige Alternative für den Steuerberater.⁴

Marketing bedeutet jedoch nicht die Umsetzung von ad-hoc getroffenen unkoordinierten Einzelentscheidungen und -maßnahmen, sondern verlangt vielmehr in einem ersten Schritt die Einführung der strategischen Planung und des strategischen Managements im Unternehmen. Denn diese fundamentalen Marketing-Instrumente fordern von

-
- 3 Vgl. insbesondere Robert J. Listman, *Marketing Accounting Services*, Homewood, IL.: Irwin, 1988; Wolfgang Hudel, "Steuerberatung und Marketing in den USA", in: Walter Sertl, Klaus Zapotoczky, *Neue Leistungsinhalte und internationale Entwicklung der Unternehmensberatung*, Stuttgart, Berlin (West), Köln: Kohlhammer, 1989; Ein erstes Resümee hinsichtlich mehr als einer Dekade Werbefreiheit ziehen: S. O'Donohoe, A. Diamantopoulos, N. Petersen, "Marketing Principles and Practice in the Accounting Profession: A Review", in: *European Journal of Marketing*, Bradford, Yorkshire: MCB, 1991, Vol. 25, No. 6, S. 37-54; Earl D. Honeycutt, Jr., John A. Marts, "Marketing by Professionals as Applied to CPA Firms: Room for Improvement?", in: *Journal of Professional Services Marketing*, Binghamton, NY: Haworth Press, 1990, Vol. 6 (1), S. 29 ff; Thomas G. Hodge, Michael H. Brown, James R. Lumpkin, "The Use of Marketing Plans and Advertising Among Accounting Firms: Is this Profession a Viable Candidate for Marketing?", in: *Journal of Professional Services Marketing*, Binghamton, NY: Haworth Press, 1990, Vol. 6 (1), S. 43 ff
 - 4 Andere Führungskonzepte, wie z. B. eine Produktionsorientierung oder eine Verkaufsorientierung aber auch eine finanzwirtschaftliche Orientierung sind entweder bereits im Konsumgüterbereich veraltet oder haben aufgrund der Besonderheiten (steuer-)beratender Tätigkeiten keine Relevanz.