



## Virtueller Roundtable „Marketing für Kanzleien“



**Name:** Annegret König  
**Funktion/Bereich:** Business Development & Kommunikation  
**Organisation:** Graf von Westphalen

### Kurzeinführung zum Thema

Im zunehmenden globalisierten Wettbewerb stehen auch Kanzleien vor der Herausforderung, neue Formen der Markterschließung zu entwickeln. Zugleich haben sich auch die rechtlichen Regelungen derart positiv entwickelt, dass Kanzleien heute freier in der Wahl ihrer Kommunikationsmaßnahmen sind.

Beides spricht für ein umfangreicheres Marketing von Kanzleien. Für viele Kanzleien ist „Marketing“ aber trotzdem immer noch eine unbekannte Welt.

Dieser Virtuelle Roundtable mit den Marketing-Vordenkern führender Kanzleien will Klarheit schaffen und die wesentlichen Fragestellungen beantworten:

Welche Kommunikations-Kompetenzen und –Strukturen sollten Kanzleien auf- oder ausbauen? Wer ist der ideale Verantwortungsträger für diese Aufgabe im Unternehmen? Wie gelingt es Kanzleien, die eigene Leistung und Kompetenz sichtbarer und vor allem unterscheidbarer zu machen? Was sind geeignete Kommunikationsmaßnahmen? Wer sind die relevanten Kommunikations-Kunden? Welche Kanäle sind für die Kommunikation von Kanzleien geeignet? Welche Rolle spielt dabei heute und in Zukunft das Thema „Online“?

Diese und viele andere Fragen werden im Rahmen dieses Virtuellen Roundtables von erfahrenen Experten umfassend beantwortet und bieten so die Basis für eigene Kommunikations-Konzepte.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

NetSkill-Team



**Sehr geehrte Frau König,**

**Frage 1: Prolog / Vorstellung der Kanzlei**

Inhalt dieses Virtuellen Roundtables mit den Kommunikations-Vordenkern führender Kanzleien sind Konzepte für ein erfolgreiches Marketing für Kanzleien.

Die Eignung von Marketing-Konzepten hängt allerdings immer von spezifischen Eigenschaften eines Unternehmens ab, z.B. von der Unternehmensgröße, der Art der Dienstleistungen, den Kompetenzen und der Kunden-Struktur.

Können Sie daher vorweg kurz Ihre Kanzlei/Sozietät und Ihre Besonderheiten vorstellen? Wer sind Ihre typischen Kunden? Was sind Ihre wichtigsten Dienstleistungen und Kompetenzen? Wie ist Ihre Kanzlei organisiert (Standorte, ...)?

**Antwort:**

Mit über 150 Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern ist Graf von Westphalen eine der großen deutschen wirtschaftsberatenden Sozietäten. In Deutschland sind wir mit Büros in Berlin, Dresden, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Köln und München vertreten, im Ausland in Alicante, Brüssel, Shanghai und Wien. Durch eine Kooperation mit der britischen Sozietät Wragge & Co. (London, Birmingham) und durch ein festes Netzwerk von Partnerkanzleien weltweit vertreten wir unsere Mandanten international.

Graf von Westphalen bietet rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Full-Service-Beratung. Wir sind national und international tätig und begleiten unsere Mandanten beim Tagesgeschäft, in Gerichts- und Schiedsverfahren ebenso wie bei anspruchsvollen Transaktionen. Zu unseren Mandanten gehören große und mittelständische Unternehmen, Banken, Finanzdienstleister, Investoren, Verbände sowie die öffentliche Hand.

**Frage 2: Marketing von Kanzleien als Notwendigkeit und Chance**

Im zunehmenden globalisierten Wettbewerb stehen Kanzleien heute vor der Herausforderungen, neue Formen der Markterschließung zu entwickeln. Zugleich haben sich die rechtlichen Regelungen derart positiv entwickelt, dass Kanzleien zugleich freier in der Wahl ihrer Kommunikationsmaßnahmen sind. Beides spricht grundsätzlich für ein umfangreicheres Marketing von Kanzleien.

Für viele Kanzleien ist „Marketing“ trotzdem immer noch eine unbekannte Welt. Was ist Ihr persönliches Verständnis von Marketing / Marketing für Kanzleien? Wie wichtig ist heute Marketing für Kanzleien? Inwieweit sind diese Erkenntnisse schon in den Kanzleien angekommen? Was sind heute noch Bewertungs-Irrtümer oder andere Hinderungsgründe, die den Marketing-Erfolg verhindern? Wie wichtig ist Marketing für Ihre Kanzlei/Sozietät?

**Antwort:**

In Deutschland betreiben Kanzleien „Marketing“ seit knapp 10 Jahren. Am Anfang war das in der Tat eine unbekannte Welt, inzwischen sind die großen und mittleren Sozietäten sowie viele Boutiquen auf einem relativ professionellen Niveau angekommen. Marketing für Kanzleien ist klassisches Dienstleistungsmarketing. Darin unterscheidet sich eine Anwaltskanzlei nicht von anderen Professional Service Firms. Anwälte meinten lange Zeit, sie seien anders – das stimmt aber nur im Hinblick auf die internen Strukturen.

Mein Verständnis von Marketing ist, dass es immer dem Ziel dient für die Sozietät systematisch Geschäft bei den Zielgruppen zu erschließen. Deshalb ist Marketing für Anwälte, deren Leistung man nicht sehen oder anfassen kann, immens wichtig. Die Immaterialität der Beratungsleistung stellt erhöhte Anforderungen an deren Darstellung nach außen. Darüber hinaus ist auch das Ergebnis vom Mandanten teilweise nur schlecht zu beurteilen. Es geht also darum, die Leistung greifbar und transparent zu machen und entsprechend zu kommunizieren. Und es geht darum sich strategisch aufzustellen, die richtigen und für die Sozietät wichtigen Kanäle zu bedienen, um damit Geschäft zu generieren.



Der Rechtsberatungsmarkt ist ein „Käufermarkt“, d.h. die Sozietäten haben einen großen Druck aus dem Markt. Entsprechend hat das Anwaltsmarketing in großen Sozietäten eine starke Professionalisierung erfahren. Heute gibt es ca. 150 fest angestellte Marketingfachleute (Quelle: 2. Benchmark-Studie Anwaltsmarketing des Professional Management Network) in Kanzleien.

Anwälte sind mit ihren Sozietäten Unternehmer, allerdings meist ohne explizites betriebswirtschaftliches Know-how. Das führt häufig zu einem viel zu engen und maßnahmenbezogenen Marketingverständnis, in dem konkrete Projekte betrachtet und die strategische Ausrichtung vernachlässigt werden. Anwälte sind schnell für Veröffentlichungen, Veranstaltungen, Websites oder neue Broschüren zu gewinnen. Bei der Frage, an wen sich das Ganze richtet, welche Mandanten man damit binden oder gewinnen möchte, wie man Zielgruppen definiert und mit einem Mix von Maßnahmen an sie heran geht, wird es schon schwieriger.

Für uns bei Graf von Westphalen ist Marketing ein wichtiges Thema. In den gut zwei Jahren, in denen ich bei Graf von Westphalen bin, hat sich die Sozietät mit großen Schritten entwickelt. Wir haben ein junges und innovatives Führungsteam, in das ich eng mit eingebunden bin. Eine gute Voraussetzung um strategisch Marketing zu betreiben – und darum geht es letztlich.

**Frage 3: Strukturen und Kompetenzen für Marketing/Kommunikation**

Erfolgreiches Marketing setzt auch entsprechende kommunikative Kompetenzen und interne und externe Strukturen und Partnerschaften voraus.

Welche Kompetenzen und Strukturen sollten Kanzleien aufbauen bzw. in welchen bereits existierenden Strukturen kann das Marketing verankert werden? Wer ist also am besten geeignet, Träger der Kommunikations-Kompetenz zu sein (Partner-Kreis/Leitung, Business Development, Marketing, PR)? Welche Rollen spielen Kanzlei-Gründer für die Marken-Bildung und das Marketing? Welche externen Partner (Verbände, Agenturen, Medien/Portale) sind relevant?

**Antwort:**

Der Bereich kann bei Kanzleien in die Funktionen Marketing, Kommunikation und Business Development (einschließlich Research und ggfs. Knowledge Management) unterteilt werden. Wenn dies bei den großen Sozietäten zu wachsenden Abteilungen mit Professionals führt, ist eine klare Abgrenzung der Abläufe und Verantwortlichkeiten erforderlich, um effizient arbeiten zu können.

Wichtig ist in jedem Fall die enge Anbindung an das Management, denn ohne dies geht die gesamte strategische Komponente verloren.

Wer am besten geeignet ist, Träger der Kommunikations-Kompetenz zu sein, ist von der Größe der Sozietät abhängig und auch davon, worüber man spricht. Die inhaltliche Kompetenz liegt immer beim Anwalt selbst, die Rolle als Sprecher für die Kanzlei übernimmt entweder das Management oder ein Professional.

Namensträger sind für Sozietäten von besonderer Bedeutung, werden doch ihre Person, ihre Spezialisierung, ihre Vorträge oder Veröffentlichungen - alles womit sie nach außen gehen – unweigerlich mit der Sozietät in Verbindung gebracht. Außerdem sind sie als Gründer starke Persönlichkeiten, die über viele Jahre die Sozietät geprägt haben. Je größer eine Sozietät wird, umso stärker wird jedoch das Branding, der von der Person des Gründers unabhängig ist. Das ist ein richtiger und wichtiger Prozess, denn es geht ja auch darum, irgendwann der folgenden Generation die Federführung zu übergeben.



Externe Partner sind zum einen Berater, die im analytischen, strategischen und konzeptionellen Bereich, durch Moderationen von Gremiensitzungen oder Trainings für Partner unterstützen. Zum anderen sind es klassische Agenturen, PR-Agenturen, Internetagenturen, Graphiker und andere, die Aufgaben übernehmen, die intern nicht abgedeckt werden können.



**Frage 4a: Marketing-Maßnahmen jenseits der Kommunikation**

Ein umfassendes Marketing-Konzept geht über die operativen Kommunikations-Maßnahmen hinaus und richtet ein Unternehmen umfassend und strategisch marktorientiert aus (durch Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Vertriebs-Politik).

Wie wird „Marketing“ in Ihrer Organisation gelebt? Welche Fragestellungen und Maßnahmen jenseits der Kommunikation sind relevant für Ihr Marketing?

**Antwort:**

Ausgangspunkt ist die Kanzleistrategie, die wir in einem Strategiepapier festgelegt haben. Das Business Development ist bei Graf von Westphalen in den Praxisgruppen aufgehängt. Dort werden die Fragen nach Zielgruppen und Zielmandanten gestellt und herunter gebrochen auf die konkrete Planung. Bei der Geschäftsleitung laufen die Fäden dann zusammen. Daneben steht die Kommunikation für die Gesamtsozietät und das Brandbuilding, um die Klammer zu schließen.

Insgesamt besteht der Marketingmix, wie bei allen Professional Service Firms, aus den sieben Ps (Product, Place, Price, Process, People, Promotion, Physical). Ich will hier nur zwei Punkte herausgreifen: Das Thema Process, also die Ausrichtung der Prozesse auf Qualität und Service. Hier kommen Indikatoren zum Tragen wie Erreichbarkeit, Schnelligkeit, Verlässlichkeit, Transparenz der Leistung. Und das Thema People, weil dabei deutlich wird, dass es beim Anwaltsmarketing immer auch um die Partnerpersönlichkeit geht.





**Frage 4b: Kommunikations-Maßnahmen und -Inhalte**

Um am Markt wahrgenommen zu werden, muss Kommunikation für Kanzleien das Einzigartige in der Leistung und der eigenen Kompetenz transportieren.

Wie kann man die eigene Leistung/Kompetenz am besten verdeutlichen? Welche Rolle spielen erfolgreich abgeschlossene Mandate, Studien oder Awards? Wie wichtig sind Corporate Design und Corporate Wording? Welche Rolle spielen Köpfe/Partner von Kanzleien als Träger von Kompetenz-Kommunikation? Wie gewichten Sie in Ihrem Haus die alternativen Kommunikations-Maßnahmen? Inwieweit wird dabei Kommunikation/Marketing standardisiert / individualisiert?

**Antwort:**

Es ist bei einer hocheklärungsbedürftigen, wenig standardisierten Dienstleistung sehr schwer, sich kommunikativ von den Mitbewerbern abzuheben. Sie werden in der Selbstdarstellung der Kanzleien immer wieder die gleichen Formulierungen finden, um die Leistung und die Kompetenz zu beschreiben. Abgeschlossene Mandate oder Awards sind deshalb ein wichtiger Kompetenznachweis, der nach außen greifbar macht, was die Leistung ist – und dass sie gut ist. Frei nach dem Motto „nichts ist erfolgreicher als der Erfolg“.

Corporate Design und Corporate Wording sind die Klammer, die die Inhalte visualisieren, wieder erkennbar und unterscheidbar machen. Die Köpfe und Partner sind wichtig, weil es immer noch um eine persönliche Dienstleistung geht. Bei Graf von Westphalen ist die Kommunikation für die Sozietät in ein paar grundlegenden, die Sozietät betreffenden Themen gesteuert, die Praxisgruppen, die Standorte und die Partner haben für ihre Selbstdarstellung hingegen Spielräume.

**Frage 5: Kunden und Kanäle für Marketing/Kommunikation, „Online“**

Marketing/Kommunikation sind nur erfolgreich, wenn sie ihre Kunden erreichen.

Wen sollte Marketing für Kanzleien Ihrer Meinung nach als Kommunikations-Kunden adressieren (Vorstände, Rechtsabteilungen, Einkäufer, Bewerber, ...)? Über welche Kanäle erreicht man diese Zielgruppen? Wie wichtig sind persönliche Kontakte, Empfehlungen, Veranstaltungen und Fach-Medien? Welche Bedeutung hat heute schon der Online-Kanal bzw. das Web für Juristen und was erwarten Sie langfristig vom Web 2.0 und Fach-Portalen für juristische Fragen? Kann das Web eine neue Nähe zwischen den Markt-Akteuren schaffen?

**Antwort:**

Wen Marketing adressieren soll hängt von der Strategie des jeweiligen Bereiches und der Sozietät ab. Allgemein gesprochen wenden wir uns an Entscheider in Unternehmen, das kann der Vorstand oder die Geschäftsleitung, aber auch die operative Ebene sein. Diese Zielgruppen werden durch die verschiedensten Kanäle erreicht. Unsere aktuellen Hauptthemen sind hier das Cross Selling und das Empfehlungsmarketing. Persönliche Kontakte sind immer limitiert und zeitaufwändig, Empfehlungen sind wichtig, Veranstaltungen nur dann, wenn sie im richtigen Umfeld und mit den richtigen Inhalten stattfinden, Fach-Medien als Kompetenznachweis eher begleitend zu anderen Maßnahmen.

Online ist wichtig zur Selbstdarstellung der Sozietät. Die Website hat hier längst die Broschüre abgelöst und bietet entscheidenden Mehrwert in Form von aktuellen Informationen. Ein aktuelles Online-Projekt von Graf von Westphalen ist der Online-Newsletter Wirtschaftsrecht, den wir gemeinsam mit dem Haufe Verlag herausgeben.

Von Fach-Portalen profitieren in erster Linie kleinere Kanzleien, die eine klare Ausrichtung haben. Für sie ist es eine hervorragende Möglichkeit neue Mandate zu erschließen. Als große Full Service Sozietät finden wir uns in Portalen oft nicht so richtig wieder, denn hier wird die Kommunikation von und mit einzelnen Partnern gefördert. Das ist bei einer Sozietät mit über 60 Partnern nicht mehr zu steuern.



Neben den Fachportalen gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Websites (ehemals und teilweise noch immer Verzeichnisse in Printformat), die den Anwaltsmarkt redaktionell beschreiben und in Rankings bewerten. Das inhaltlich zu beliefern und auch nur ansatzweise zu steuern, ist für große Kanzleien mit erheblichem internen Aufwand verbunden. Diese Seiten haben in den letzten Jahren eine gewisse Transparenz in den Markt gebracht und die Recherche zu Anwälten und Sozietäten erheblich vereinfacht – eine neue Nähe zum Mandanten entsteht hierdurch aber nicht.

In der Mandatsarbeit sind Datenräume und IT-Sicherheit unsere aktuellen Themen. Die gemeinsame Nutzung von Datenräumen ist eine hervorragende Möglichkeit zur Strukturierung und Erleichterung der Arbeit mit dem Mandanten. Hier entsteht im Web tatsächlich Nähe.

**Frage 6: Kundenbindung, Cross-Selling**

Für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung spielen neben Neukunden vor allem die existierenden Kunden eine große Rolle. Oft sind Bestandskunden für die Wert-Entwicklung einer Kanzlei sogar bedeutender als Neukunden.

Inwieweit findet heute schon eine systematische Kundenbindung und Kunden-Entwicklung in den Kanzleien statt? Welche Maßnahmen dienen der Kundenbindung? Werden Cross-Selling-Möglichkeiten aktiv identifiziert und genutzt?

**Antwort:**

In den großen wirtschaftsberatenden Sozietäten wird inzwischen Kundenbindung und -entwicklung recht professionell betrieben. Viele haben entsprechende Datenbanken entwickelt. Limitierender Faktor ist hier der Partner selbst, der seine Daten dort einpflegen und die Informationen aktiv abrufen und einsetzen muss. Das wird, so ist mein Eindruck, von vielen nicht so aktiv genutzt, wie es sein könnte.

Kundenbindung wird mit den klassischen Maßnahmen wie Einladungen (Dinner, Vernissage), Fachveranstaltungen, Newsletter, E-Mail Alerts betrieben, teilweise auch abgestuft nach Priorität bzw. Potenzial des Mandanten. Bei Graf von Westphalen ist Cross Selling neben der Mandantenbindung ein zentrales Thema, das wir in den Praxisgruppen derzeit gezielt angehen.

**Frage 7: Pläne für 2008-2010**

Was ist Ihre Marketing-Strategie für die nächsten zwei Jahre? Was planen Sie als Kanzlei kommunikativ (z.B. Studien, Veranstaltungen, Online-Auftritt etc.)?

Wie entdeckten Sie für sich „Marketing für Kanzleien“ als Herausforderung? Was sind aktuell Ihre Pläne als Marketing-Vordenker und als Privatperson?

**Antwort:**

Der Rechtsberatungsmarkt ist stark in Bewegung, Globalisierung ist das Thema der Stunde. Dadurch dass unsere überwiegend deutschen Mandanten weltweit agieren, hat sich für uns in den letzten Jahren viel verändert. Den Anforderungen des 24 / 7 gerecht zu werden, rechtzeitig auf globale Entwicklungen und deren Auswirkungen zu reagieren, sind Herausforderungen, denen wir uns gegenüber sehen. Und die richtigen Themen aufzugreifen und umzusetzen.

Als Rechtsanwältin und Diplom-Kulturmanagerin (mit Schwerpunkt Marketing und Kommunikation) habe ich die Anfänge des Anwaltsmarketings in Deutschland verfolgt und bin seit vielen Jahren in dem Bereich tätig.

Mein privater Plan für diesen Sommer: mit meiner knapp dreijährigen Tochter am Elbestrand Sandburgen bauen.

**Vielen Dank für das Interview!**