



## Virtueller Roundtable „Marketing für Kanzleien“



**Name:** Ralf Schön

**Funktion/Bereich:** Geschäftsführer

**Organisation:** Schoen + Company GmbH

### 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 geehrter Herr Schön,

**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:**

Schoen+Company ist eine unabhängige Unternehmensberatung mit Sitz in Düsseldorf, die auf Professional Service Companies spezialisiert ist. Die Beratungsleistungen im Kanzleimanagement decken ab:

- Strategische Positionierung
- Client Development
- Marketingeffektivität
- Organisatorische Effektivität

Zu unseren Kunden zählen:

- Anwaltskanzleien, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Mehr Informationen unter [www.schoen-company.com](http://www.schoen-company.com)

**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:**

Kanzleien gehören zu den Professional Service Companies, sind also Dienstleistungsunternehmen. Im Marketing gibt es ein relativ klares Verständnis darüber, dass hierbei die typischen Eigenschaften von Dienstleistungen berücksichtigt werden müssen. Diese besonderen Merkmale sind Integration des Mandanten in die Dienstleistungserbringung, Immaterialität der Leistung sowie Simultanität von Leistungserbringung und Leistungsnutzung.

- Besonderes Augenmerk muss auf die Leistungsfähigkeit des Anbieters, das Leistungspotenzial und den Leistungsprozess gelegt werden.
- Die Grundzüge unseres Marketingverständnisses sind geprägt von den führenden Spezialisten wie Philip Kotler und Michael Porter, für dessen Unternehmensberatung ich selbst viele Jahre gearbeitet habe, aber auch von Ansätzen des Industriegütermarketings, bei dem es um ähnliche Herausforderungen geht.
- Definition: Marketing ist der Planungs- und Ausführungsprozess der Konzeption, Preispolitik, Promotion und Distribution von Produkten und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zu erreichen, die individuelle und organisatorische Ziele erfüllen. (American Marketing Association)
- Ziele: Marketing unterstützt Unternehmen systematisch beim Auf- und Ausbau von Marktanteilen in Zielgruppen und gegen den Widerstand von Wettbewerbern.



## Wie wichtig ist heute Marketing für Kanzleien? Inwieweit sind diese Erkenntnisse schon in den Kanzleien angekommen?

Die Wichtigkeit des Marketings wird von drei Faktoren bestimmt:

- Entwicklung vom Verkäufer- zum Käufermarkt: Früher sind die Unternehmen auf die Kanzleien zugekommen und der Markt war relativ gut aufgeteilt. Durch den starken Wettbewerbsdruck sind die Kanzleien gefordert, aktiv neue Mandanten zu akquirieren sowie vorhandene Mandanten zu verteidigen.
- Professionalisierung: Wie in anderen Branchen erlangt auch das Marketing im Anwaltsmarkt einen immer höheren Professionalisierungsgrad. Insbesondere von den Top-Kanzleien wird erwartet, dass sie den gleichen Grad an Professionalität, den sie in fachlicher Hinsicht bieten, auch im Marketing haben. Eine große Rolle spielt hierbei auch der Einfluss angelsächsischer Kanzleien, die auf den deutschen Markt gekommen sind.
- Größe und Systematik: Je größer Kanzleien werden, desto wichtiger werden systematische, strategische und konzeptionelle Marketingansätze, die langfristig und mit entsprechend großem Ressourceneinsatz verfolgt werden. Erst in letzter Zeit fand ein klarer Paradigmenwechsel statt, wodurch das Marketing eine immer größere Bedeutung für Anwaltskanzleien erhalten hat.
- Bei großen Kanzleien hat Marketing einen hohen, weiter wachsenden Stellenwert. Dies äußert sich in eigenen Abteilungen für Marketing und Business Development sowie PR und dem damit verbundenen Stellenaufbau in den Kanzleien.
- Bei mittelständischen Kanzleien ist das Bild noch sehr heterogen. Einige wenige sind sehr weit beim Thema Marketing und können sich durchaus mit den Großen messen. Andere allerdings halten Marketing als notwendiges Übel und sträuben sich Zeit und Geld in Marketingmaßnahmen zu investieren. Meistens existieren hier keine oder nur wenige Mitarbeiter, die ausschließlich für Marketing verantwortlich sind. Dennoch wird hier, wenn auch langsamer, die wichtige Bedeutung von Marketing realisiert.
- Bei kleinen Kanzleien beschränkt sich Marketing noch sehr häufig auf die Kommunikationskomponente und hier vor allem auf das Drucken von Broschüren. Personell, als auch finanziell sind die kleinen Kanzleien eingeschränkt, so dass Marketing weit in den Hintergrund tritt. Langfristig gesehen müssen aber auch die Kleinsten Marketing betreiben.

## **Was sind heute noch Bewertungs-Irrtümer oder andere Hinderungsgründe, die den Marketing-Erfolg verhindern?**

Folgende Aussagen von Kanzleien verdeutlichen die Irrtümer und Hindernisse im Marketing: „Marketing lässt sich nebenbei erledigen und braucht wenig Zeit.“; „Marketing darf nichts kosten“; „Gute Rechtsarbeit benötigt kein Marketing“.

- Falsche begriffliche Vorstellung: Das Thema Marketing ist im Anwaltsmarkt noch sehr unterentwickelt und vorurteilsbehaftet. Obwohl Marketing in anderen Dienstleistungsbranchen längst ein etabliertes Management-Instrument ist, verstehen viele Anwälte darunter meist Bestandteile von Werbung und Kommunikation, wie das Drucken von Broschüren, das Erstellen einer Website, das Schalten von Anzeigen oder die Veröffentlichung von Fachartikeln.
- Der Stellenwert des Marketings in Kanzleien ist verglichen mit anderen Branchen sehr gering. Häufig ist ein Partner turnusmäßig für Marketing zuständig. Kontinuität ist hierdurch nicht möglich. Ebenfalls fühlen sich viele Partner nicht verantwortlich für Marketing und sehen dies nicht als ihre Aufgabe an.
- Die Marketingausgaben werden als Kosten und nicht als Investition gesehen. Das Ergebnis der Marketingaktivitäten wird nicht erfasst und entsprechend zugeordnet. Beispiel: Wir haben die Akquisitionsdauer für A-Mandanten in Großkanzleien unter Berücksichtigung verschiedener Marketingmaßnahmen analysiert. Abhängig vom Maßnahmen-Mix vergehen durchschnittlich 8-10 Monate, wobei die Bandbreite für 80% der Mandanten bei 4-24 Monaten lag. Das bedeutet, dass Maßnahmen, die heute begonnen werden, erst in einem Jahr richtig Früchte tragen. Wenn man also die Marketingaktivitäten reduziert oder ausweitet, wird man dies am Umsatz mit einer Verzögerung von 12-24 Monaten merken.
- Fehlende Systematik: Zu den Marketingaufwendungen zählen die Personalkosten der Marketingmitarbeiter, die direkten Kosten für Einzelmaßnahmen sowie die Stunden der Partner, die in Marketingaktivitäten gesteckt werden. In anderen Branchen beträgt diese Quote langfristig 20-30% des Umsatzes. Kanzleien sehen zumeist nur das Marketingbudget, in Höhe von 2-5% gemessen am Umsatz, das für direkte Kosten von Einzelmaßnahmen vorgesehen ist. Beispiel: Ich werde häufig gefragt, was das optimale Marketingbudget für eine Kanzlei sei. Die Frager erwarten, einen Prozentsatz am Umsatz zu hören. Meine Gegenfrage lautet dann immer, wo sie jetzt stehen und was sie erreichen wollen? Handelt es sich um eine Großkanzlei, die überwiegend Mandantenbindung betreibt und nur ein moderates Wachstum anstrebt, so wird das Client Development (Cross-Selling, Mandantenbefragung) im Vordergrund stehen, was stark von den Partnern selbst betrieben werden muss und eher zeitlichen Aufwand darstellt. Handelt es sich hingegen um ein hochkarätiges Spin-off oder



eine amerikanische Kanzlei, die in den deutschen Markt einsteigen und schnell wachsen will, so wird der Einsatz von Marketinginstrumenten zur Erhöhung der Reputation und Bekanntheit eine Rolle spielen, z. B. Einsatz von Studien, Durchführung von Seminaren, herausragende Mandanten-Events sowie Sponsoring, was einen höheren finanziellen Einsatz im Sinne einer Vorabinvestition darstellt.

- Die Effektivität von Maßnahmen wird nicht quantitativ bestimmt. Wichtige Kennzahlen wie die Kosten für einen Neumandanten sind in Kanzleien nicht bekannt.
- Die Durchsetzung von Marketingmaßnahmen im Partnerkreis scheitert häufig an Einstimmigkeitsbeschlüssen oder unbegründeten Einwänden. Die Umsetzung findet nicht konsequent statt, insbesondere, wenn die Unterstützung der Partner gefragt ist.

**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:****Welche Kompetenzen und Strukturen sollten Kanzleien aufbauen bzw. in welchen bereits existierenden Strukturen kann das Marketing verankert werden?**

- Für alle Kanzleien, unabhängig von ihrer Größe, ist es sinnvoll, folgende Funktionen zu besetzen: PR/Kommunikation, Marketing, Business Development und Research.
- Beim Aufbau von personellen Ressourcen sollte auf Kenntnisse und Erfahrungen im Dienstleistungsmarketing, am besten auf Erfahrung in anderen Dienstleistungs-Branchen wie Private Banking, Management Consulting oder Immobilien geachtet werden.

**Wer ist also am besten geeignet, Träger der Kommunikations-Kompetenz zu sein (Partner-Kreis/Leitung, Business Development, Marketing, PR)?**

- Generell müssen auch die Partner diese Funktion organisieren und mitgestalten, sei es als Management-Funktion, Teilnahme an Arbeitskreisen oder als individuelle Leistung.

**Welche Rollen spielen Kanzlei-Gründer für die Marken-Bildung und das Marketing?**

- Kanzleien benötigen starke Führungspersonen, die richtungsweisend sind und Entscheidungen treffen können, damit Ideen auch umgesetzt werden. Aus unserer Erfahrung sind die Gründungspartner besonders an Marketingthemen interessiert, da sie ihre Kanzlei weiterentwickeln wollen. Bei der Markenbildung herrscht der Konflikt Partner versus Kanzlei.



- Anwaltsberatung ist ein People-Business, so dass es wichtig ist, starke Persönlichkeiten in den Vordergrund zu stellen, welche die Reputation der Kanzlei stärken. Die persönliche Positionierung muss Teil der gesamten Marketing- und Kanzleistrategie sein.
- Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass nicht eine allzu starke Fokussierung auf einzelne Personen stattfindet und dass die ganze Kanzlei als Marke wahrgenommen wird.
- Mandantenbefragungen haben gezeigt, dass die Partnerbeziehung eines der wichtigsten Kriterien bei der Zusammenarbeit ist und dass viele Mandanten sich dem Partner so verbunden fühlen, dass sie selbst bei einem Wechsel des Partners ihm in eine andere Kanzlei folgen würden.
- In der Kanzlei muss ein Bewusstsein geschaffen werden, dass alle Mitarbeiter für die Marken-Bildung verantwortlich sind.

**Welche externen Partner (Verbände, Agenturen, Medien/Portale) sind relevant?**

- Spezialisierte Unternehmensberatungen können Marketing-Know-how in die Kanzleien in Form von Trainings, Schulungen oder Moderation von Partner- oder Praxisgruppentreffen bringen. Sie wirken mit bei der Konzeption von Marketingstrategien und -plänen. Zugrunde liegen fundierte Analysen wie die der Mandantenbedürfnisse, der Marktpotenziale und Cross-Selling-Potenziale.
- Werbe- und Kommunikationsagenturen werden bei der Öffentlichkeitsarbeit gerne als Unterstützung herangezogen. Sie schreiben Presseartikel, gestalten und drucken Broschüren und schalten Anzeigen. Sie sind ausführende Dienstleister.

**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:****Wie wird „Marketing“ in Ihrer Organisation gelebt?**

- Kanzleien sollten eine auf der Kanzleistategie aufbauende Marketingstrategie entwickeln. Daraus wird ein Marketingplan abgeleitet, in dem sämtliche Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Nur so können die Maßnahmen in den Zielgruppen langfristig eine systematische Akquise oder Mandantenbindung garantieren.
- Die strategische Marketingplanung besteht aus mehreren Schritten. Ausgangspunkt ist die Kanzleistategie und eine fundierte Situationsanalyse. Strategische Marketing-Pläne können für Kanzleien, einzelne Standorte, Praxisgruppen oder sogar für einzelne Partner erstellt werden. Die Fragen „Welche Zielgruppen sollen ausgebaut werden?“, „Welche Marketing-Maßnahmen eignen sich für unsere Kanzlei?“ und „Welche Ergebnisse können erzielt werden?“ können damit beantwortet werden.
- Als Erstes müssen Marketingziele definiert werden, die sich an der Kanzleistategie und den Kanzleizielen orientieren. Für die einzelnen Marketingziele werden anschließend Marketingstrategien entwickelt, die die Situation und Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die Aktivitäten der Wettbewerber berücksichtigen. Diese Ziele müssen aufeinander abgestimmt werden und effektiv operationalisiert werden, so dass sie messbar sind und die Erreichung überprüft werden kann.
- Daraufhin wird das zur Erreichung der Ziele notwendige Marketingbudget entsprechend festgelegt.

## Welche Fragestellungen und Maßnahmen jenseits der Kommunikation sind relevant für Ihr Marketing?

Der Marketingmix des Dienstleistungsmarketings setzt sich aus den sieben P's (Product, Price, Place, Promotion, Process, People, Physical) zusammen.

- **Product:** Im Bereich des Leistungsspektrums müssen wichtige Entscheidungen getroffen werden. Will die Kanzlei als Full-Service-Kanzlei oder als spezialisierte Kanzlei auftreten? Welche zusätzlichen Services sollen den Mandanten noch angeboten werden?
- **Price:** Die Preisgestaltung bietet enorme Handlungsmöglichkeiten. Von uns durchgeführte Mandantenbefragungen haben gezeigt, dass enorme Verbesserungspotenziale in der Preisfindung liegen. Welches Preismodell das richtige ist, hängt stark von der jeweiligen Leistungsart und dem Mandanten ab. Gefordert werden klassische Stundensatzmodelle, Flat-fee-Vereinbarungen und seltener erfolgsabhängige Vergütungen.
- **Place (Distribution):** Absatzkanäle könnten insbesondere Banken und Investoren sowie Unternehmensberater sein. Geeignete Absatzmittler müssen identifiziert werden. Sie sollten gleiche Qualitätsstandards und Strategien in der Zielgruppe verfolgen. Eine wichtige Entscheidung ist auch bezüglich der Standorte der Büros zu treffen. Festzulegen ist, welche Nähe für den Mandanten ausreichend ist. Beispiel: Von uns durchgeführte Mandantenbefragungen ergaben, dass generell eine Anreisezeit von zwei Stunden akzeptabel ist und eine gute Fluganbindung ausreicht.
- **Process:** Die Prozesse müssen auf die Mandanten ausgerichtet sein, um die Service- und Qualitätsorientierung zu gewährleisten. Diese werden beurteilt z.B. durch die Erreichbarkeit der Partner, die Zusammensetzung des Teams, die Äußerlichkeit des Kontaktes sowie die Einhaltung der vereinbarten Kosten, Pläne und Zeiten. Die Leistungskompetenz wird z.B. durch die verständliche Dokumentation der Ergebnisse und Empfehlungen sichergestellt.
- **People:** Die Anwälte und sonstigen Mitarbeiter müssen sich als externe und interne Dienstleister verstehen, die sich durch Service- und Kundenorientierung auszeichnen. Die Motivation und Zufriedenheit des Personals hat Auswirkungen auf die Beratungsqualität und somit auf die Mandantenzufriedenheit. Durch ausgezeichnetes Personal kann ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden, da dies das Kapital einer Kanzlei darstellt. Instrumente der Rekrutierung und Weiterbildung gehören deshalb ebenso zu Maßnahmen des Marketings wie die Kommunikation über die Qualifikation der Mitarbeiter.



- Physical: Sämtliche Maßnahmen, welche die physikalische Ausstattung einer Kanzlei bestimmen, sind wichtig. Selbst wenn die Mandanten die Kanzlei nur selten besuchen, muss diese einen angemessenen Eindruck bei ihnen hinterlassen. Die Customer Experience fängt bei der Art des Gebäudes an, geht weiter über die Rezeption und hört beim Kaffee auf.

Vertrauensmarketing: Auf Grund der Dienstleistungsmerkmale sollte der Aufbau von Vertrauen in alle Marketinginstrumente integriert werden. Hierbei gibt es fünf Verhaltensstrategien, die berücksichtigt werden und mit gezielten Maßnahmen untermauert werden sollten:

- Konsistenz und Glaubwürdigkeit
- wahrgenommene und tatsächliche Qualität
- Transparenz und Verständlichkeit
- faires und partnerschaftliches Verhalten
- Kontinuität und Nachhaltigkeit



**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:**

Das Thema Studien findet in den Kanzleien noch zu geringen Anklang, obwohl hiermit gezielt Aufmerksamkeit in der Zielgruppe und Fachwissen vermittelt werden kann. Studien vermitteln Kompetenz und liefern Mehrwert für die Entscheider, die so erreicht werden können. Ebenfalls können sie in PR- und Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt werden.

Schoen + Company ist keine PR-Agentur und Kommunikation zählt nicht zu unseren Kernkompetenzen, deswegen gehen wir auf die weiteren Fragen nicht ein.



**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 Kommunikationskunden 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 sollte Marketing für Kanzleien Ihrer Meinung nach als Kommunikationskunden adressieren?**

- Als Kommunikationskunden wollen die Kanzleien natürlich immer die Entscheider im Unternehmen erreichen, da diese die Aufträge vergeben. Diese sind hart umkämpft und werden mit Marketingaktivitäten überhäuft, so dass es schwierig ist, diese direkt zu erreichen. Eine gute Möglichkeit ist es, Entscheider der operativen Ebene für sich zu gewinnen, da diese leichter zugänglich sind, z. B. über Studien und Fachbeiträge. Diese wiederum können wichtige Informationen und Empfehlungen an die höheren Ebenen weitergeben.
- Marketingeffizienz und Zielgruppen: Wichtig für jede Marketingmaßnahme ist die genaue Definition der Zielgruppe, welche bereits in der Marketingstrategie festgelegt wird. Nur die genaue Kenntnis der Bedürfnisse kann ein effizientes Marketing gewährleisten.

**Über welche Kanäle erreicht man diese Zielgruppen?**

- Empfehlungen spielen eine wichtige Rolle bei der Neumandantengewinnung. Über Empfehlungen erhalten Kanzleien einen wichtigen Vertrauensvorsprung bei den potenziellen Mandanten, denn nur zufriedene Mandanten sprechen Empfehlungen für die Kanzlei aus. Durch Empfehlungsmarketing wird das Risiko für den Neumandanten minimiert. Es ist ein gutes Indiz für die Qualität der Arbeit. Ein weiterer Vorteil ist, dass keine Streuverluste wie bei anderen Marketingmaßnahmen entstehen und somit die Kosten gering sind



- Alumni-Marketing: Zielgruppen des Alumni-Marketings sind Mitarbeiter ehemaliger Mandanten, die in neue Unternehmen gewechselt sind oder eine neue Tätigkeit innerhalb eines Konzerns übernommen haben sowie ehemalige Mitarbeiter der Kanzlei, die jetzt in Wirtschaftsunternehmen tätig sind. Die Vorteile sind der leichte Zugang zu Personen in der Industrie, die gefühlte Verpflichtung gegenüber der Kanzlei. Alumni sind Botschafter der Kanzlei und bringen Hintergrundinformationen. Elemente eines Alumni-Marketing-Systems sind z. B.

- Alumni-Directory: Alle ehemaligen Mitarbeiter erhalten Zugang zu allen aktuellen Kontaktinformationen, die von den Alumni selbst gepflegt werden.
- Alumni-Days: Jährliche Treffen mit Workshops, Gala-Dinner, Brunch, Stadtführung.
- Newsletter, Teilnahme an Studien, Bücher und Publikationen

### **Wie wichtig sind persönliche Kontakte, Empfehlungen, Veranstaltungen und Fach-Medien?**

- Veranstaltungen sind nur dann gut, wenn sie exklusiv sind und der Zielgruppe einen echten Mehrwert in Form von Wissen und Denkanstößen liefern.
- Fach-Medien sind ein gutes Instrument, um Kompetenz zu vermitteln.
- Persönliche Kontakte sollten selektiv aufgebaut werden, um langfristige Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten. Da das Pflegen von persönlichen Kontakten sehr zeitaufwendig und somit limitiert ist, ist es ein exklusives Marketinginstrument.

### **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?**

Die Möglichkeiten des Internets werden durch die Kanzleien nur unzureichend ausgeschöpft:

- Mandatsbezogene Datenräume im Internet zum Austausch von Dokumenten fehlen zumeist. Stattdessen wird eine E-Mail-Flut mit angehängten Dokumenten und Entwürfen erzeugt, die nicht mehr strukturiert nachverfolgt werden kann.



- Fehlende Dialogorientierung zum Mandanten:
  - E-Mails an Info@-Adressen werden nicht weiterverfolgt.
  - Newsletter mit Anhängen werden nur als Push-E-Mail versendet, Tracking der Mandantenreaktion (gelesen, gelöscht, weitergeleitet, verlinkten Inhalt zur Website angeklickt) findet nicht statt.
  - Einladungsmanagement zu Seminaren und Veranstaltungen findet meist noch per Post oder per E-Mail statt, und nicht über eine Website, über der z. B. der Anmeldestatus aller Angemeldeten einsehbar ist. Feedback-Emails werden nicht versendet.
  
- Der Versand von Dokumenten über E-Mails ist nicht sicher und kann durch die Gegenseite oder Dritte relativ leicht abgefangen werden. Verschlüsselungstechniken sind selbst bei sehr wichtigen Dokumenten nur ganz selten im Einsatz.

**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:****Inwieweit findet heute schon eine systematische Kundenbindung und Kunden-Entwicklung in den Kanzleien statt?**

- Das Verhältnis von Bestands- und Neumandanten ist häufig 90% zu 10%. Diese Quoten zeigen die enorme Bedeutung der Entwicklung und Bindung von Bestandsmandanten.
- Wie wichtig Client Development und somit Beziehungsmarketing ist, zeigen auch Ergebnisse einer empirischen Untersuchung: Es kostet zehnmal mehr einen neuen Mandanten zu akquirieren als einen Mandanten an die Kanzlei zu binden. Zufriedene Mandanten sind bereit, einen höheren Preis zu zahlen und empfehlen die Kanzlei an neue potenzielle Mandanten.

**Welche Maßnahmen dienen der Kundenbindung?**

Maßnahmen wie das Empfehlungsmarketing, das Alumni-Marketing, die Preispolitik, das Vertrauensmarketing, das Opportunity Management, der Aufbau und der Ausbau eines Customer Relationship Managements, die Mandantenbefragung und das Cross-Selling können zur Mandantenbindung dienen. Die drei letzt genannten Maßnahmen werden im Folgenden erläutert:

- Aufbau und Ausbau eines Customer Relationship Managements: Grundlage für eine individuelle Bearbeitung der Mandanten ist eine systematische Generierung von Informationen, die jedem Mitarbeiter zugänglich ist. Denkbar ist eine Datenbank, in der sämtliche erbrachten Leistungen, Bedürfnisse, Wünsche und Hintergrundinformationen des Mandanten erfasst und systematisch ausgewertet werden können. Die Abläufe, die Arbeitsweise sowie die individuellen Anforderungen der Mandanten sind bekannt, so dass weniger Missverständnisse entstehen, die Projektdurchführung effizienter wird und demnach die empfundene Qualität und Mandantenzufriedenheit steigt.



- Die Kanzlei wiederum versteht das Geschäft und die Ziele der Mandanten besser und kann strategische Entscheidungen vorausschauend planen und Marketingmaßnahmen individuell steuern.
  
- Die Mandantenbefragung ist ein Universal talent unter den Marketinginstrumenten und trägt gezielt zur Mandantenbindung bei. Ihre Stärke ist die direkte Mandanteninteraktion. Deshalb kann sie eine breite Palette an strategischen, operativen und vermarktungsrelevanten Zielsetzungen unterstützen und für zahlreiche Managemententscheidungen eingesetzt werden z.B. Positionierung der Kanzlei, Expansionsentscheidungen, Identifizierung von Cross-Selling und Up-Selling-Potenzialen, Testen von Preismodellen und Ermittlung der Mandantenzufriedenheit. Die Mandantenbefragung bietet einen langfristigen Nutzen sowohl für die Kanzlei, als auch für den Mandanten. Sie erzeugt eine enorme Aufmerksamkeit und Neugier beim Mandanten und signalisiert dem Mandanten ein ehrliches Interesse an seiner Meinung und an seinen Bedürfnissen. Durch die Teilnahme an der Befragung wird der Mandant zur Mitgestaltung des Dienstleistungsangebots und der Dienstleistungsprozesse motiviert. Die Kanzlei erlangt wertvolle Erkenntnisse, wie die Dienstleistungen und Prozesse stärker an die Mandantenbedürfnisse angepasst werden können. Durch die aktive Mitarbeit und das gestärkte Vertrauen steigt die Loyalität. Der Mandant weiß, dass die Zusammenarbeit ein Geben und Nehmen ist und sieht seine Bedeutung für die Kanzlei und belohnt dieses Verhalten durch Treue.
  
- Allerdings haben viele Kanzleien noch nicht die Vorteile einer Mandantenbefragung für sich erkannt, was die Ergebnisse einer von Schoen + Company durchgeführte Marktstudie unter 100 deutschen Kanzleien widerspiegelt. Lediglich 25% der Kanzleien nutzen eine Mandantenbefragung. Die meist genannten Gründe, die für eine Befragung sprechen sind die Verbesserung der Mandantenbeziehung, Qualitätskontrolle, strategische Gründe, Identifikation von Up-Selling Potenzialen sowie die Forderung der Befragung durch den Mandanten selbst. Beteiligte Personen bei der Durchführung sind der Client Partner (56%), externer Dienstleister (44%), der Managing Partner (33%). Die Marketingabteilung (33%), und das Business-Development (56%) sind hingegen stärker bei der Konzeption beteiligt.
  
- Systematisches Cross-Selling ist eine weitere wirkungsvolle Maßnahme. Alle Mandanten eines momentanen Rechtsgebietes müssen auf die Eignung für Cross-Selling geprüft und anschließend dafür freigegeben werden. Hierzu müssen die Mandantenbedürfnisse genau verstanden werden. Die eigenen Fähigkeiten im Unternehmen müssen klar formuliert und geschickt dem Mandanten präsentiert werden oder andere Partner bei dem Ansprechpartner des Mandanten eingeführt werden.



Die systematische Herangehensweise findet in den Kanzleien jedoch kaum statt. Im Gegenteil, als Cross-Selling wird betrachtet, wenn in einem Mandantengespräch weitere Bedürfnisse erkannt oder spontan geäußert werden.



**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:**

Als Unternehmensberatung für Kanzleien setzen wir Marketing-Instrumente sehr gezielt ein. Dabei unterscheiden wir fünf Zielgruppen:

- Top 20 Kanzleien in Deutschland
- Top 20-50 Kanzleien in Deutschland
- Regionale Kanzleien (mit einem oder mehr als einem Standort)
- Lokale Kanzleien
- Integrierte Kanzleien (Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung)

Wir bieten fachspezifische Seminare vor Ort an, versenden regelmäßig White Paper zu Kanzleimarketing-Themen und führen Studien innerhalb der Zielgruppe zu Marketing-Themen durch.

**Vielen Dank für das Interview!**