

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Ein Praxishandbuch für
Anwalts-, Steuerkanzleien und
Wirtschaftsprüfungsunternehmen

2. Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

2. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2010

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2008-9

Vorweg – Kurze Anmerkungen zu diesem Buch

1. Dieses Buch ist geschrieben für Anwaltskanzleien, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diese drei Unternehmensarten werden hier, im Sinne der einfacheren Lesbarkeit, unter dem Begriff „Kanzlei“ gefasst.
2. Der Begriff „Berufsträger“, der oft als Sammelbegriff für Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater genommen wird, wird hier nicht verwandt. Er unterstellt, dass andere in Kanzleien tätige Personen keine Berufsabschlüsse haben. Hier wird daher die Bezeichnung der größte der drei Berufsgruppen, die der Anwälte, als Sammelbegriff eingesetzt.
3. Die Autoren dieser Publikation arbeiten in verschiedenen Kanzleien – in mittelständischen und großen Anwaltssozietäten beziehungsweise in großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Daher sind ihre Darstellungen und Beispiele mit entsprechendem Fokus. Ihre Beiträge bieten einen Benchmark für kleine wie große Einheiten für diese und andere Dienstleistungsunternehmen.
4. Vorliegendes Buch ist von Praktikern für Praktiker geschrieben. Daher werden hier die für die Praxis des Kanzleimarketings wichtigsten Marketingthemen aufgegriffen. Andere Aspekte, die diese Branchen nicht betreffen oder auf anderer Ebene entschieden werden (wie die Preisbildung), sind hier außer Acht gelassen.
5. Im Kanzleimarketing arbeiten überwiegend Frauen. Auch der Anteil der Juristinnen, Steuerberaterinnen und Wirtschaftsprüferinnen steigt. Nichtsdestotrotz verwenden wir in diesem Buch für diese und alle anderen Personengruppen die männliche Bezeichnung und schließen explizit alle Frauen dabei ein.
6. In der 2. Auflage sind zwei neue Kapitel hinzugekommen: Nun finden Sie hier auch Informationen über die Strategische Unternehmenskommunikation sowie ein Kapitel darüber, wie Sie Marketing in Ihrer Kanzlei strukturieren und integrieren können. Dieses Buch möchte die Entwicklung der Kanzleien im Bereich Marketing wieder spiegeln und wird auch zukünftig Themen aufnehmen, die für Sie und Ihre Arbeit wichtig sind. Ihre Anregungen hierfür sind herzlich willkommen!

Inhaltsübersicht

Vorweg – Kurze Anmerkungen zu diesem Buch	5
Literaturverzeichnis	14
Autorenverzeichnis	17
§ 1 Marketing für Kanzleien – ein Überblick	19
A. Einleitung	19
B. Die Entwicklung der Kanzleien	19
C. Der Markt und seine Protagonisten	21
I. Die Entwicklung des Kanzleimarkts	21
II. Die Gliederung des Kanzleimarkts	22
III. Die neuen Anwälte	24
D. Entwicklung des Kanzleimarketings	24
I. Entwicklungsphasen	24
1. Der Start (1997 – 2000)	24
2. Die Zeit des Ausbaus (2000 – 2003)	25
3. Die Zeit der Professionalisierung (2003 – 2006)	25
4. Konsolidierung und Weiterentwicklung (2006 bis jetzt)	26
II. Ausblick	27
E. Blick über die Grenzen	27
F. Themen des Buchs	28
G. Zum Schluß	30
§ 2 Markenbildung und -führung	31
A. Einleitung	31
B. Der „Wow“-Effekt der Marke	32
C. Die Marke als Erfolgsfaktor für Wirtschaftskanzleien	33
D. Abgrenzung Marketing, Werbung, PR und Branding	35
I. Die Toolbox der Markenimplementierung	36
1. Der Prozess der Markenimplementierung	37
2. Analyse des Status quo	38
3. Entwicklung der Markenidentität und -positionierung	39
4. Planung und Umsetzung der Maßnahmen	39
II. Exkurs: Employer Branding	41
1. Warum Employer Branding?	41
2. Der Aufbau eines attraktiven Employer Brands	42
E. Fazit und Ausblick	45

§ 3	Strategische Unternehmenskommunikation als Differenzierungsmerkmal	46
	A. Einleitung	46
	B. Der erste Eindruck zählt	47
	C. Leitbilder müssen personenunabhängig funktionieren	48
	D. Marketing ist nicht gleich Unternehmenskommunikation	49
	E. Geschäftsmodell entscheidet über Organisationsform	51
	I. Modell 1: Abteilung Marketing	52
	II. Modell 2: Team Unternehmenskommunikation	52
	III. Modell 3: Bereiche Marketing und Unternehmenskommunikation	53
	IV. Modell 4: Abteilung Integrierte Unternehmenskommunikation	53
	F. Vernetzte Kommunikation durch Spezialisten ist der Schlüssel	55
§ 4	Reden ist Gold – Externe und interne Kommunikation in Anwaltskanzleien	58
	A. Einführung	58
	B. Bedeutung externer und interner Kommunikation in und für Kanzleien	59
	C. Struktur und Management der Kanzleikommunikation	61
	I. PR und Kommunikation	61
	II. Die Partner	62
	D. Spezielle Anforderungen an die Kommunikation in Kanzleien	64
	I. Übersetzungsarbeit an Schnittstellen	64
	II. Übersetzungsarbeit auf verschiedenen Ebenen	64
	III. Die Kommunikation des Produkts „Rechtsberatung“	65
	1. Anwaltliche Verschwiegenheit	65
	2. Personenbezogene Dienstleistung	65
	3. Mandantenerfolge gehen vor Kanzleierfolge	65
	4. Beratungsprodukt	66
	IV. Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationsarbeit in Kanzleien	66
	E. Instrumente der externen und internen Kommunikation für Kanzleien	68
	I. Externe Kommunikation	68
	1. Die gebräuchlichsten Instrumente klassischer PR	69
	2. Weitere Instrumente der PR	71
	II. Interne Kommunikation	73
	F. Aufbau effizienter Strukturen für externe und interne Kommunikation in Kanzleien	74

	G. Zusammenarbeit mit externen PR-Agenturen	76
§ 5	Online-Marketing	78
	A. Einleitung	78
	B. Corporate Website	81
	I. Content-Management-System	81
	II. Gestaltung	82
	III. Content Strategie	84
	IV. Barrierefreiheit	85
	V. Web-Controlling	86
	C. Video- und Audio-Podcasts	87
	D. Display-Ads	90
	E. Suchmaschinen-Marketing	90
	I. Suchmaschinenoptimierung	91
	II. AdWords-Anzeigen	91
	F. E-Mail-Marketing	93
	G. E-Newsletter	95
	H. Rechtliche Bedingungen für das E-Mail-Marketing	95
	I. Webinar	96
	J. RSS	96
	K. Social Media	97
	I. Blogs	98
	II. Social Bookmarking	99
	III. Twitter	99
	IV. YouTube	100
	V. Social- und Business-Netzwerke	100
	VI. Social Media Monitoring	101
	L. Ausblick	102
§ 6	Personalmarketing für Kanzleien – Herausforderung und Chance zur Positionierung als Arbeitgebermarke	103
	A. Was versteht man unter Personalmarketing?	103
	B. „War for Talents“ im juristischen Bewerbermarkt	103
	C. Erwartungen der Absolventen an Arbeitgeber – vom Secondment bis zur Kinderbetreuung	104
	I. High Potentials haben hohe Ansprüche	104
	II. Faktoren, die Arbeitgeber attraktiv machen	105
	1. Betriebsklima	105
	2. Work-Life-Balance	105
	3. Finanzielle Anreize	105
	4. Ausgestaltung der Position	106

5. Weiterbildung	106
6. Karriereperspektiven	106
D. Internes Personalmarketing	107
I. Internal Branding: bestehende Mitarbeiter emotional binden	107
II. Interne Kommunikation nicht vernachlässigen	107
III. Mitarbeiter als Multiplikatoren einsetzen	108
E. Die Zielgruppen	108
I. Welche Zielgruppen rekrutieren Kanzleien?	108
II. Die Zielgruppe kennen	109
III. Zielgruppenfokus dieses Beitrags	109
F. Employer Branding	110
I. Die Marke steht im Mittelpunkt	110
II. Employer Branding ist nicht nur Sache der Personalabteilung	111
III. Was bei der Positionierung als Arbeitgebermarke zählt	111
IV. Was den Erfolg einer Arbeitgebermarke ausmacht	111
G. Kommunikations-Instrumente im Personalmarketing-Mix	112
I. Unpersönliche Kommunikation	113
II. Persönliche Kommunikation	113
H. Ganzheitliches Personalmarketing – ausgewählte Maßnahmen	114
I. Recruiting-Veranstaltungen kommerzieller Anbieter	115
1. Gute Gelegenheit zur Kontaktaufnahme und -pflege	115
2. Messen und Exklusiv-Veranstaltungen	115
3. Lohnt sich die Teilnahme für Kanzleien?	116
4. Der Messestand ist die Visitenkarte der Kanzlei	116
II. Hochschulmarketing	116
1. Zielgruppe ist optimal gebündelt	117
2. Welche konkreten Maßnahmen gibt es?	117
III. Interne Recruiting-Veranstaltungen	117
1. Präsentation „außer Konkurrenz“	118
2. Interne Veranstaltungskonzepte	118
3. Persönliche Kontakte prägen sich am besten ein	118
4. Was bei Recruiting-Veranstaltungen zählt	119
IV. Karriere-Webseite	121
1. Relevante Informationen auf der Karriere-Webseite	121
2. Chance zur einzigartigen Präsentation bleibt vielfach ungenutzt	121
3. Kriterien für eine überzeugende Karriere-Webseite	122
V. Stellenanzeigen – Print und Online	122
1. Stellenanzeigen sind ein zeitloses Recruiting-Instrument	122
2. Was zeichnet eine gute Stellenanzeige aus?	123
3. Die eigene Webseite nicht vergessen	124

	VI. Mut zu Emotionen in der Bewerberansprache	124
	I. Arbeitgeber-Rankings – welche Aussagekraft haben sie?	125
	J. Exkurs: Serviceorientierung im Bewerberprozess	125
	I. Folgende Fragen stellen sich	125
	II. Kriterien für mehr Serviceorientierung im Bewerberprozess	125
	K. Schlusswort	126
§ 7	Business Development	127
	A. Einführung	127
	B. Definition	127
	C. Geschäftsstrategie und Business Development	127
	D. Geschäftsanalyse	128
	E. Geschäftsplan	130
	F. Weitere Instrumente des Business Development	130
	I. Client Service	130
	II. Client Relationship Management	131
	1. Festlegung der Schlüsselmandanten	132
	2. Client Relationship Partner	133
	3. Client Relationship Plan	134
	4. IT-gestützte CRM-Systeme	137
	5. Mandantenbefragungen	137
	6. Cross-Selling	138
	7. Industriefokussierung	139
	III. Pitching	140
	G. Individueller Business-Development-Plan	142
	H. Business Development im Alltag des Anwalts/Wirtschaftsprüfers	143
	I. Business-Development-Unterstützung	144
	J. Fazit	146
§ 8	Corporate Responsibility und Sponsoring	147
	A. Einführung	147
	B. Sponsoring	148
	I. Definition	148
	II. Erscheinungsformen	149
	1. Fachsponsoring	149
	2. Gesellschaftliches Sponsoring	149
	a) Kunst- und Kultursponsoring	150
	b) Sportsponsoring	150
	c) Umweltsponsoring	150
	d) Bildungs- und Wissenschaftssponsoring	151
	e) Sonstiges Sponsoring	151

	III. Sponsoringstrategie	152
	IV. Controlling der Sponsoringmaßnahmen	153
	C. Vom Förderer zum verantwortlich wirtschaftenden Unternehmen	153
	I. Corporate Social Responsibility (CSR)	153
	II. Corporate Responsibility (CR)	154
	III. Corporate Citizenship	154
	IV. Corporate Foundation (Unternehmensstiftungen)	155
	V. Mäzenatentum (Philanthropie)	155
	D. Bedeutung von CR für die Unternehmensstrategie	155
	E. Die Entwicklung einer Grundhaltung	156
	F. Strategische CR operationalisieren	157
	G. Ziele gesellschaftlichen Engagements	157
	I. CR braucht Verankerung und muss gelebt werden	158
	II. Wege der Kommunikation	159
	III. Erscheinungsformen entwickeln	159
	H. Fallbeispiel Soziale Marktplätze	160
	I. Ziel der Marktplätze	160
	II. Akteure	160
	III. Rolle von KPMG	160
	IV. Ergebnisse für Unternehmen und Gemeinwesen	161
	I. Integration von Sponsoring und CR	161
	J. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven	162
§ 9	Strukturierung und Implementierung von Business Development, Marketing und PR in der Kanzlei	163
	A. Einleitung	163
	B. Business Development, Marketing und Public Relations – Eine Begriffsklärung	164
	C. Unterschiede zwischen BD, Marketing und PR für Kanzleien und WP Gesellschaften im Vergleich zum Industriegütermarketing	167
	D. Organisation und Einbindung von BD, Marketing und PR in die Kanzleistruktur	171
	E. Zusammenarbeit mit externen Agenturen	173
	F. Checklisten	175
	G. Fazit	179
§ 10	Partner für Marketing begeistern	181
	A. Die drei großen Ursachen	182
	I. Ursache 1 – der Markt	182
	II. Ursache 2 – die Branche	183

III. Ursache 3 – Verständnis und Bedeutung von BD/Marketing variieren erheblich	185
B. „Understanding and delivering“ – Rahmenbedingungen und Zusammenarbeit	186
I. „How they do it“ – Managementmodelle und Managementverständnis	186
1. Professionelle Partnerschaft – ausschließlich von Partnern (also Eigentümern) geführte Kanzleien	187
2. Managed Professional Business – von nicht-anwaltlichem Management (keine Eigentümer) (mit-)geführte Kanzleien	187
3. Kanzleikultur:	187
II. Konsequenzen für das Marketing:	188
1. Arbeit für eine professionelle Partnerschaft:	188
2. Arbeit für Managed Professional Business:	188
III. „Get to know your client“ – Lernen Sie den Partner kennen	189
1. Partnerpersönlichkeit	189
2. Geschäftsmodell des Partners	190
3. Welche Erwartungen hat er an Sie	190
IV. „Treat different customers differently“	190
C. Partner gewinnen – Marketing managen	191
I. Beginnen Sie mit dem Managing Partner	191
II. Gewinnen Sie die Anerkennung der Partner: added-value	193
III. Erfolge kommunizieren	195
IV. Ressourcen-Management	196
D. Evaluation und Reflexion	198
I. Partner Feedback	198
1. Für Projekte und Services: Kurz und knackig – ‚Conjoint-Analyse‘	199
2. Umfassend für die Zusammenarbeit: Feedback-Fragebogen	199
E. Conclusio	201
Die Autorinnen und Autoren	203
Stichwortverzeichnis	208

Literaturverzeichnis

Axmann/Degen (Hrsg.): „Anwaltsstrategien beim Kanzleimarketing“, Boorberg Verlag, 2006.

Beck, C.: Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. In: Beck, C. (Hrsg.): Personalmarketing 2.0 – Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln, 2008, S. 9 – 56.

Bentele, Günter; Großkurth, Lars: Profession Pressesprecher 2009

Bierwirth, A.: Die Führung der Unternehmensmarke – Ein Beitrag zum zielgruppenorientierten Corporate Branding. Münster, Univ. Diss.

Bruhn, M.: Kommunikationspolitik – Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, München, 2003.

Bruhn, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation

Budras, Corinna: „Anspruchsvolle Mandanten: Wirtschaftskanzleien werden immer genauer unter die Lupe genommen“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.07.2007.

Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK): Leitfäden ‚Kanzleistategie‘ und ‚Mandantenbindung und Mandantenakquise‘, Berlin, 2006.

Creutz, Marcus: „Anwälte nutzen Marketingpotential“. In: Handelsblatt, 11. April 2007.

Diller, H. (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, München: 1992, Vahlen

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung

Förster, Anja/Peter Kreuz: Marketing Trends. Wiesbaden, 2003.

Freedman, Ellen: „Getting More Business From Existing Clients: Five Easy Strategies that Really Work“. In: www.abanet.org Rubrik „Law Practice Today“, November 2004.

Gallup Organization Deutschland: Engagement-Index 2006: Studie zur emotionalen Bindung von ArbeitnehmerInnen in Deutschland, Potsdam, 2006.

Gillmann, J.-P.: Performance Measurement in Professional Service Firms. Wiesbaden, 2002.

Hartung, M./Horstschäfer, U.: Positionierung einer Law Firm als Marke. In: Ringlsetter, M./ Bürger, B./Kaiser, S. (Hrsg.) Strategien und Management für Professional Service Firms. Weinheim, 2004.

Heskett, James L./Jones, Thomas O./Loveman, Gary W./Sasser Jr., Earl/Schlesinger, Leonard A.: „Putting the Service-Profit Chain to Work“ in: Harvard Business Review, 2000.

Kalt, Gero; Mathes, Rainer (Hrsg.): Best Practice der strategischen Unternehmenskommunikation

- Keeble, D./Nachum, L.:* Why do business service firms cluster? Small consultancies, clustering and decentralization in London and Southern England. In: *Transaction of the Institute of British Geographers*, 1 – 2002, S. 67 – 90, 2001.
- Koehler, Martin:* Markenmanagement ist Personalmanagement, S. 243. In: Ringlstetter, M./ Bürger, B./Kaiser, S. (Hrsg.) *Strategien und Management für Professional Service Firms*. Weinheim, 2004.
- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm:* *Marketing-Management*
- Kurz, Andreas:* „Juristen lernen, sich zu vermarkten“. In: *Financial Times Deutschland*, 7. März 2008.
- Lax, Jane, c/o Wragge & Co. Ltd:* „Talking with clients“, UK.
- Lowendahl, B.:* *Strategic Management of Professional Service Firms* (3. Auflage). Kopenhagen, 2005.
- Maister, David H.:* „Managing the professional service firm“. In: *Free Press Paperbacks/ Simon & Schuster*, NY, 1997.
- Maister, David H.:* „Best Practices in Practice Development“. www.davidmaister.com, 2005.
- „*Management focus: Great firms, great people. Or great people: great firms?*“, pm professional marketing, Vol. 16, issue 2, September 2008.
- Mast, Claudia:* *Unternehmenskommunikation*
- Matthews, Paul:* The PACE Partners, Vortrag beim PMN Marketing Meeting, 25. September 2008.
- Mauer/ Krämer:* „Marketingstrategien für Rechtsanwälte“, Band 2, C.H. Beck Verlag.
- Meffert, H./Burmam, C./Koers, M.:* Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: 2002, Gabler, S. 3 – 17.
- Meffert, H./Burmam, C.:* Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): *Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung*. Wiesbaden: 2002, Gabler, S. 17 – 34.
- Meffert, Heribert:* „Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele“
- Mills, Harry:* *The Rainmaker's Toolkit: Power Strategies to Keeping and Growing Profitable Clients*. New York, 2004.
- Monks, John:* „Brilliance in business development“. In: pm professional marketing, Vol. 15, issue 10, June 2008.

- Müller-Stewens, G./Drolshammer, J./Kriegmeier, J. (Hrsg.): Professional Service Firms. Wie sich multinationale Dienstleister positionieren. Frankfurt am Main, 1999.
- Nisus Consulting: Nisus Survey of FTSE 100 Companies, 2006.
- Petkovic, M.: Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, 2. Auflage, München und Mering, 2008.
- Schieblon, Claudia: 1. Benchmark-Studie Anwaltsmarketing – Wie Grosskanzleien Marketing für ihren Erfolg einsetzen, Stuttgart, April 2004.
- Schieblon, Claudia: 2. Benchmark-Studie Anwaltsmarketing – Wie Wirtschaftskanzleien Marketing für ihren Erfolg einsetzen, Stuttgart, März 2007.
- Schoen, Ralf: „Marketing für Anwaltskanzleien 2007“, Präsentation. Düsseldorf, Februar 2007.
- Scholz, C.: Personalmanagement, Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München, 2000.
- Simon, H./Wiltinger, K./Sebastian, K.H./Tacke, G.: Effektives Personalmarketing – Strategien, Instrumente, Fallstudien, Wiesbaden, 1995.
- Soames, Adam: „The principles of winning bids“. In: PSMG Magazine, April 2005.
- Stutz, H.-R.: Management Consulting. Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung. Bern, 1988.
- Thom, N.: Personalmanagement – Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Thom, N./ Zaugg, R. J. (Hrsg.): Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, Bern/Stuttgart/Wien, 2001, S. 117 – 131.
- Trendence: Das Deutsche Absolventenbarometer 2008 – Law Edition, Berlin, 2008.
- Triller Communication Consultants: Anwaltsmonitor 2008. Hamburg, März 2008.
- Trost, A./Keim, T.: Forschungsbericht: Arbeitgebermarken im Internet – Wie sich deutsche Arbeitgeber auf ihren Karrierewebsites präsentieren, Tübingen, 2007.
- Vaagt, Christoph H.: „Marketing der Marketing-Abteilung“, Präsentation beim PMN Marketing-Meeting, 27. September 2007.
- Zaugg, R. J.: Integrierte Personalbedarfsdeckung. Ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Bern/Stuttgart/Wien, 1996.
- Zerfass, Ansgar; Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation

Autorenverzeichnis

Es wurden verfasst von

Schieblon, Claudia	§ 1
König, Annegret	§ 2
Seitz, Eberhard	§ 3
Tillmanns, Christoph	§ 4
Reuss, Sabine	§ 5, 8
Schindler, Dzenana	§ 6
Warren, Jill	§ 7
Wismeth, Stefanie	§ 8
Brans, Marcus	§ 9
Weller-Beunings, Janine	§ 10

§ 1 Marketing für Kanzleien – ein Überblick

A. Einleitung

Dieses Buch gibt einen Überblick über die wichtigsten Marketingthemen. Es zeigt welche Marketingthemen und -instrumente für Kanzleien wichtig sind, was sie für diese bedeuten und wie man sie in Kanzleien installiert. Mit jeder Auflage wird das Buch aktualisiert und ergänzt werden. Der Wandel im Kanzleimarketing wird sich hier in der Themenwahl und -aufbereitung wiederfinden. 1

Dies ist das erste Buch seiner Art, das von Experten des Kanzleimarketings verfasst worden ist. Die neun Autoren sind erfahrene Fachleute aus Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen verschiedener Größe und Ausrichtung. Alle Autoren haben weitreichende Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt. Und sie sind in leitenden Positionen in Kanzleien beschäftigt, die ihnen wenig Freizeit lässt. Daher bin ich überaus froh, sie für dieses Projekt gewonnen zu haben und danke ihnen sehr für ihr außergewöhnliches Engagement für dieses Buch.

Dieses Buch ist geschrieben für alle Interessierten am Kanzleimarketing – Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater aus kleinen wie großen Einheiten sowie für (angehende) Fachleute des Kanzleimarketings. Eine weitere Zielgruppe dieses Buches sind Berater und Agenturen, denen dieses Buch eine Hilfestellung bei den besonderen Fragestellungen in Kanzleien sein soll. 2

Marketing ist für Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer schon lange kein Fremdwort mehr. Schon immer haben sie PR in eigener Sache betrieben – durch Netzwerken, Veröffentlichungen und Vorträge machten sie sich in ihren Märkten bekannt und gewannen Neu-Mandate. Noch vor wenigen Jahren überwiegen die Skeptiker in den Kanzleien. Es gab bei den Partnern viele Argumente gegen Marketing: Haben wir nie gemacht, stellt uns dar als hätten wir es nötig zu akquirieren, reine Geldverschwendung – dies waren nur einige der Argumente, die man allorts hörte. Heute wird Marketing als ein wichtiges Instrument der Unternehmensführung angesehen, der Bereich Business Development gilt gar als Hoffnungsträger, gerade für wirtschaftlich schwierige Zeiten. Dazwischen ist viel passiert. Diese Entwicklung nachzuzeichnen werde ich im ersten Kapitel versuchen.

B. Die Entwicklung der Kanzleien

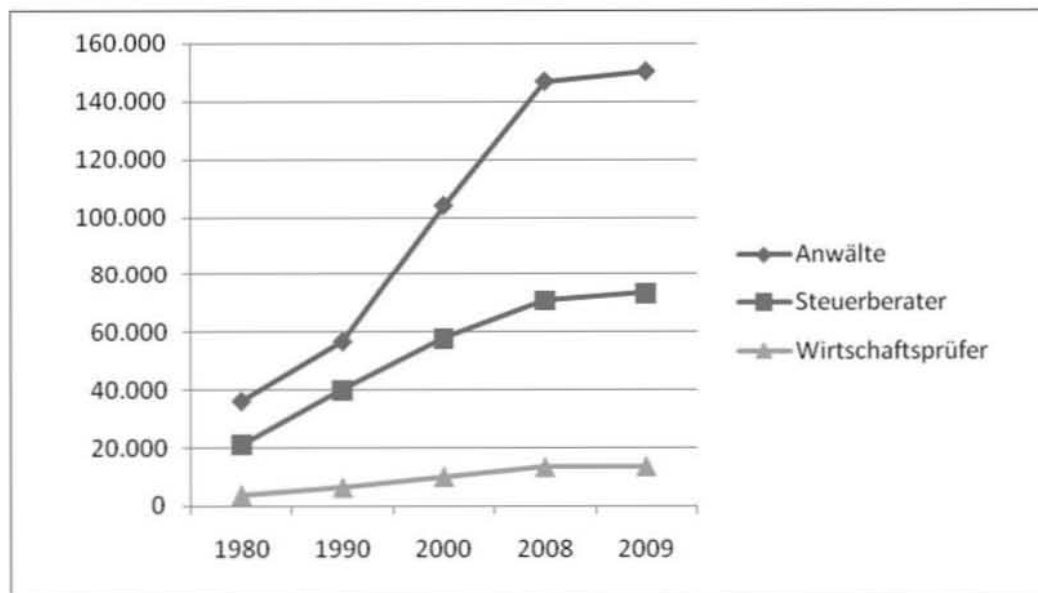
Betrachtet man die Entwicklung der im Wirtschaftsrecht tätigen Anwaltskanzleien, hat sich in den letzten zwölf Jahren Dramatisches getan. In den 90er-Jahren gab es eine Welle der nationalen Fusionen. Aus vielen überschaubaren Einheiten entstanden Sozietäten 3

1 mit vier bis fünf Dutzend Anwälten, die an mehreren Standorten tätig sind. Zur Jahrtausendwende schlossen sich die Mehrzahl der großen deutschen Wirtschaftskanzleien mit internationalen Sozietäten zusammen. Das Ergebnis: Internationale Großkanzleien, in denen sich der einzelne Anwalt in ein Team und in die Regelungen der Sozietät einfügen muss. Eine neue Erfahrung für Rechtsanwälte, die von der Ausbildung und der Arbeitsweise eher Individualisten sind und es vorziehen selbstbestimmt zu arbeiten. Der Arbeitsplatz, die Inhalte und die Management-Kompetenzen eines Anwalts, egal ob in einer kleinen oder in einer internationalen Einheit, veränderten sich innerhalb eines Jahrzehnts so grundlegend wie in keiner zweiten Branche.

Anders entwickelte sich die Branche der Wirtschaftsprüfer. Hier gab es bereits in den 70er- und 80er-Jahren eine nationale und internationale Fusionswelle, aus der die vier großen Wirtschaftsprüfungsunternehmen (Pricewaterhouse Coopers AG, KPMG AG, Ernst & Young AG und Deloitte & Touche GmbH) hervorgingen. Daneben gibt es große Einheiten deutschen Ursprungs, wie die BDO AG oder Rödl & Partner. Wirtschaftsprüfungsunternehmen begannen wesentlich früher als Anwaltskanzleien Marketing zu betreiben. Lange Zeit waren sie daher den Kanzleien in punkto Marketingaktivitäten weit voraus. Nun hat sich die Entwicklung beider angenähert, jedoch ist das Management einer typischen Anwaltskanzlei weniger straff organisiert als das einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; der Einfluss der einzelnen Partner auf die Marketingaktivitäten ist dagegen größer, was sich für die Entwicklung des Marketings in Anwaltskanzleien oft als Hemmschuh erweist.

- 4 Der Markt der Steuerberater unterscheidet sich davon vehement. 74,5 Prozent der Steuerberater arbeiten in Einzelpraxen, 16,6 Prozent in einer Steuerberatungsgesellschaft und nur 8,9 Prozent in Sozietäten (Bundessteuerberaterkammer, Berufsstatistik vom 01.01.2009). Das Thema Marketing wird von diesen verfolgt, hat jedoch bei weitem nicht die Bedeutung gewonnen wie bei den beiden anderen Berufsgruppen. Wobei natürlich auch Einzelpraxen ein Corporate Design entwickeln und einzelne Marketinginstrumente einsetzen, wie Newsletter, Mailings, Vorträge etc.

Betrachtet man die statistische Entwicklung der zugelassenen Experten im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaftsprüfung, fällt auf, dass alle drei Gruppen in den letzten drei Jahrzehnten vehement gewachsen sind, jedoch sind die Rechtsanwälte, deren Anzahl sich in diesem Zeitraum vervierfacht hat, die am stärksten gewachsene Gruppe.



Quelle: Bundesrechtsanwaltskammer, Deutscher Steuerberaterverband e.V., Wirtschaftsprüferkammer
Abbildung 1-1: Anzahl der Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 1980-2009

C. Der Markt und seine Protagonisten

I. Die Entwicklung des Kanzleimarkts

Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer haben eine immense Entwicklung gemacht. Beispielhaft werden hier die Veränderungen im Anwaltsmarkt nachvollzogen. Sahen Anwälte sich noch vor einem Jahrzehnt als „Organ der Rechtspflege“ und agierten in einem protegierten Markt, sind sie nun selbstständige Unternehmer, die Beratungsprodukte und begleitenden Service anbieten. Sie müssen, anders als früher, auf Mandanten und potenzielle Mandanten zugehen, um Neu-Geschäft zu akquirieren.

Die wichtigsten Auslöser für diese Entwicklung sind:

- Das immense **Wachstum** an zugelassenen Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern (siehe Grafik 1) und der damit einhergehende stärkere Wettbewerb.
- Der Markt entwickelte sich von einem **Verkäufer- zu einem Käufermarkt**. Gerade große Unternehmen nutzen die „Qual der Wahl“, indem sie Druck auf die Honorargestaltung ausüben. Sie fördern den Wettbewerb der Kanzleien untereinander, indem sie um Mandate pitchten lassen und eine Vielzahl an Kanzleien für unterschiedliche Aufgaben mandatieren. Der Kostendruck in den Kanzleien wächst.

- 1
- Die **Globalisierung der Mandanten** und das damit einhergehende internationale Wachstum der Kanzleien. Daher fusionierten viele Kanzleien national und international, traten internationalen Gesellschaften bei oder gründeten eigene Büros im Ausland, um ihren Mandanten einen nahtlosen Service gewährleisten zu können.
- 6
- Die **Niederlassungen internationaler Kanzleien** in Deutschland. Diese Büros werben sehr aktiv um Partner anderer Sozietäten, Personal und natürlich um Mandate.
 - Im **Zeitalter der Informationsgesellschaft** erwarten Mandanten, Journalisten und auch die eigenen Mitarbeiter, dass Kanzleien aktiv über sich und ihre Arbeit informieren. Dies kollidiert bis weilen mit der Verschwiegenheitspflicht von Anwälten, doch ist es heute meist kein Problem mehr die Zustimmung der Mandanten zu bekommen, um der Presse zum Beispiel über neue Mandate zu berichten.
 - Der Markt der **Anbieter von Service-Dienstleistungen** wuchs rasant. Diese nutzen diese Entwicklung, fördern sie aber auch umgekehrt mit immer neuen Angeboten: So gibt es heute nicht eine, sondern eine Vielzahl von Recruiting-Messen für Juristen; Fachverlage, die ausschließlich über den Markt und seine Protagonisten berichten und eine Reihe an Handbüchern über die Branche und ihrem Markt. Auch hier überwiegen Angebote für Juristen.
- 7
- Auch die aktuelle Weltwirtschaftskrise geht nicht spurlos an den Kanzleien vorüber. Hatten Kanzleien in der 2. Jahreshälfte 2008 noch reichlich Geschäft in einer breiten Palette von Beratungsgebieten, so verzeichnen nun, Ende 2009, nicht wenige Kanzleien starke Umsatzeinbußen. So können beispielsweise die Mandate für Börsengänge, Fusionen, Beteiligungen und Finanzierungen nicht durch den höheren Bedarf im Arbeitsrecht, an Restrukturierungen oder im Insolvenzrecht ausgeglichen werden – zumal diese auch von anderen Spezialisten bzw. von anderen Kanzleien ausgeübt werden. Einige Arbeitsbereiche der Kanzleien haben nun Probleme ihre hohen personellen Kapazitäten zu nutzen, da Mandanten vehement an externer Beratung einsparen und andere Mandate „wegbrechen“. Wie auch in anderen Industrien kommt es hier zu Einsparungen und Entlassungen von Partnern, Associates und beim Service Personal. Andere Kanzleien wiederum, die eine solide Mandantenstruktur von mittelständischen Unternehmen haben oder in stark nachgefragten Bereichen, wie zum Beispiel Restrukturierung, tätig sind, haben mehr also sonst zu tun.

II. Die Gliederung des Kanzleimarkts

- 8
- Der Markts der Anwaltskanzleien ist in drei Gruppen gegliedert:
- **Großkanzleien:** Ein Teil der Kanzleien fusionierte national wie international und wuchs zur Größe mittelständischer Unternehmen, die einen Full-Service für ihre Mandanten bieten und auch personalintensive Projekte bewältigen können. Sie sind professionell gemanagt und nutzen Marketing, um genügend Umsatz für die Deckung der hohen Fixkosten und die Generierung von Gewinnen für die Partner zu erwirtschaften. Definiert man eine Großkanzlei als eine Kanzlei mit mindestens 100 Juristen, so findet man in Deutschland zurzeit 29. Auch hier sind die Spannen groß

– die größte Kanzlei in Deutschland, Freshfields Bruckhaus Deringer, beschäftigt 556 Berufsträger. In der Kanzlei an Platz 25, DLA Piper, arbeiten 119 Juristen (siehe Tabelle 1).

- Mittelständische Sozietäten: Darüber hinaus gibt es eine große Anzahl an mittelständischen Kanzleien mit 20 oder mehr Anwälten, die an mehreren Standorten für die Sozietät arbeiten.
- Auch kleinere Kanzleien und Boutiquen (auf bestimmte Rechtsgebiete spezialisierte Kanzleien) agieren mitunter überregional und arbeiten für große Wirtschaftsunternehmen. Die Mehrzahl der kleinen Einheiten ist jedoch in anderen Rechtsgebieten, insbesondere im Privatrecht, aktiv und daher auf andere Zielgruppen fokussiert als Großkanzleien und mittelständische Sozietäten.

Tabelle 1: Die 25 größten Anwaltskanzleien in Deutschland

	Kanzlei	Berufsträger / 2009
1	Freshfields Bruckhaus Deringer	556
2	CMS Hasche Sigle	488
3	Clifford Chance	393
4	Taylor Wessing	281
5	Linklaters	274
6	Luther	267
7	Nörr Stiefenhofer Lutz	260
8	White & Case	250
9	Hengeler Mueller	236
10	Beiten Burkhardt	232
11	Gleiss Lutz	230
12	Lovells	215
13	Rödl & Partner	197
14	Heuking Kühn Lüer Wojtek	188
15	Baker & McKenzie	171
16	Flick Gocke Schaumburg	170
17	Latham & Watkins	149
18	Allen & Overy	145
19	Görg	142
20	Mayer Brown	136
21	Graf von Westphalen	127
22	Buse Heberer Fromm	118
23	Bird & Bird	112
24	GSK Stockmann & Kollegen	110
25	DLA Piper	110

Quelle: JUVE Rechtsmarkt, Nr. 10, Oktober 2009

III. Die neuen Anwälte

- 10 Anwälte sehen sich heute nicht nur als die Vertreter des Rechts und Beistand aller, die Rechtsrat suchen oder zu Gericht gehen müssen. Ihr Selbstverständnis hat sich in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Anwälte agieren heute als Unternehmer, die ihre Dienstleistung am Markt anbieten. Anwälte müssen heute unternehmerisch denken – zum einen für ihre eigene Kanzlei, zum anderen für die Firmen, die sie beraten. Sie schaffen neue Beratungsprodukte und denken über einen nahtlosen Service für Mandant nach. Sie managen ihr Unternehmen und schaffen Strukturen für den reibungslosen Ablauf. Und sie sind, nicht zuletzt, Experte in ihren Rechtsgebieten wie auch ein wichtiger Partner des Mandanten, der ihm mit juristischer Expertise beiseite steht.
- 11 Die höchsten Anforderungen an Rechtsanwälte werden sicherlich von Rechtsabteilungen großer Unternehmen gestellt. Diese haben die unterschiedlichsten Anforderungen: Je nach Mandat benötigen sie hoch spezialisierte Experten zu bestimmten Rechtsfragen, über die sie inhouse nicht verfügen. Ein anderes Mal brauchen sie eine „verlängerte Werkbank“, also mehr Personal, um ein Projekt in kurzer Zeit bewältigen zu können. Bei einem anderen Anlaß sucht der Syndikus einen „Sparingspartner“ – einen juristische Experten mit unternehmerischem Denken, der auch Ratschläge für unternehmerische Entscheidungen des Mandanten gibt. Rechtsabteilungen in Unternehmen erwarten heute oft keine juristischen Abhandlungen von ihren externen Anwälten, sondern pragmatische und kreative Lösungsansätze, die in den gesamtwirtschaftlichen Kontext eingebettet sind. All dies sind sehr anspruchsvolle und meist sehr unterschiedliche Aufgaben. Nicht wenige Wirtschaftskanzleien haben es sich zum Ziel gemacht, sie unter einem Dach anbieten zu können.

D. Entwicklung des Kanzleimarketings

I. Entwicklungsphasen

- 12 Betrachtet man den heutigen Stand des Kanzleimarketings, findet man sehr professionelle Marketingstrukturen und -aktivitäten. Dieser Stand kam nicht von heute auf morgen. Wie auch in anderen Ländern (wie in den USA oder in Großbritannien) kann man hierzulande die Entwicklungsschritte nachvollziehen. Beispielfhaft an der Branche der Anwaltskanzleien sind hier die Stufen aufgezeigt:

1. Der Start (1997 – 2000)

- 13 Vor mehr als zehn Jahren begannen die Aktivitäten der Kanzleien im Marketing. Erste Broschüren wurden herausgegeben, Einträge in Handbücher eingestellt, Newsletter an Mandanten verfasst. Kanzleien taten sich anfangs schwer, Informationen über ihr Unter-