

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien
und Wirtschaftsprüfungsunternehmen



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

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

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: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-1135-3.

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.

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	23
III. Die Entwicklung der Anwälte	24
D. Entwicklung des Kanzleimarketings	25
I. Entwicklungsphasen	25
1. Der Start (1997-2000)	25
2. Die Zeit des Ausbaus (2000-2003)	25
3. Die Zeit der Professionalisierung (2003-2006)	26
4. Konsolidierung und Weiterentwicklung (2006 bis jetzt)	26
II. Ausblick	27
E. Blick in andere Länder	28
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	Reden ist Gold –	
	Externe und interne Kommunikation in Anwaltskanzleien	46
	A. Einführung	46
	B. Bedeutung externer und interner Kommunikation in und für Kanzleien	47
	C. Struktur und Management der Kanzleikommunikation	49
	I. PR und Kommunikation	49
	II. Die Partner	50
	D. Spezielle Anforderungen an die Kommunikation in Kanzleien	52
	I. Übersetzungsarbeit an Schnittstellen	52
	II. Übersetzungsarbeit auf verschiedenen Ebenen:	52
	III. Die Kommunikation des Produkts „Rechtsberatung“	53
	1. Anwaltliche Verschwiegenheit	53
	2. Personenbezogene Dienstleistung	53
	3. Mandantenerfolge gehen vor Kanzleierfolgen	53
	4. Beratungsprodukt	54
	IV. Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationsarbeit in Kanzleien	54
	E. Instrumente der externen und internen Kommunikation für Kanzleien	56
	I. Externe Kommunikation	56
	1. Die gebräuchlichsten Instrumente klassischer PR	58
	2. Weitere Instrumente der PR:	60
	II. Interne Kommunikation	61
	F. Aufbau effizienter Strukturen für externe und interne Kommunikation in Kanzleien	63
	G. Zusammenarbeit mit externen PR-Agenturen	65
§ 4	Online-Marketing	66
	A. Einleitung	66
	B. Corporate Website	68
	I. Content-Management-System	69
	II. Gestaltung	69
	III. Content Strategie	71
	IV. Barrierefreiheit	73
	C. Video- und Podcasts	73
	D. Web-Controlling	76
	E. Suchmaschinen-Marketing	77
	I. Suchmaschinenoptimierung	78
	II. AdWords-Anzeigen	78

	F. Grafische Online-Werbung	80
	G. E-Mail-Marketing	80
	H. E-Newsletter	82
	I. Rechtliche Bedingungen für das E-Mail-Marketing	83
	J. RSS	83
	K. Blogs, Communities und andere Online-Instrumente	84
	L. Ausblick	85
§ 5	Personalmarketing für Kanzleien – Herausforderung und Chance zur Positionierung als Arbeitgebermarke	86
	A. Was versteht man unter Personalmarketing?	86
	B. „War for Talents“ im juristischen Bewerbermarkt	86
	C. Erwartungen der Absolventen an Arbeitgeber – vom Secondment bis zur Kinderbetreuung	87
	I. High Potentials haben hohe Ansprüche	87
	II. Faktoren, die Arbeitgeber attraktiv machen	88
	1. Betriebsklima	88
	2. Work-Life-Balance	88
	3. Finanzielle Anreize	88
	4. Ausgestaltung der Position	89
	5. Weiterbildung	89
	6. Karriereperspektiven	89
	D. Internes Personalmarketing	90
	I. Internal Branding: bestehende Mitarbeiter emotional binden	90
	II. Interne Kommunikation nicht vernachlässigen	90
	III. Mitarbeiter als Multiplikatoren einsetzen	91
	E. Die Zielgruppen	91
	I. Welche Zielgruppen rekrutieren Kanzleien?	91
	II. Die Zielgruppe kennen	92
	III. Zielgruppenfokus dieses Beitrags	92
	F. Employer Branding	93
	I. Die Marke steht im Mittelpunkt	93
	II. Employer Branding ist nicht nur Sache der Personalabteilung	94
	III. Was bei der Positionierung als Arbeitgebermarke zählt	94
	IV. Was den Erfolg einer Arbeitgebermarke ausmacht	94
	G. Kommunikations-Instrumente im Personalmarketing-Mix	95
	I. Unpersönliche Kommunikation	96
	II. Persönliche Kommunikation	96
	H. Ganzheitliches Personalmarketing – ausgewählte Maßnahmen	97
	I. Recruiting-Veranstaltungen kommerzieller Anbieter	98

1.	Gute Gelegenheit zur Kontaktaufnahme und -pflege	98
2.	Messen und Exklusiv-Veranstaltungen	98
3.	Lohnt sich die Teilnahme für Kanzleien?	99
4.	Der Messestand ist die Visitenkarte der Kanzlei	99
II.	Hochschulmarketing	99
1.	Zielgruppe ist optimal gebündelt	100
2.	Welche konkreten Maßnahmen gibt es?	100
III.	Interne Recruiting-Veranstaltungen	100
1.	Präsentation „außer Konkurrenz“	101
2.	Interne Veranstaltungskonzepte	101
3.	Persönliche Kontakte prägen sich am besten ein	101
4.	Was bei Recruiting-Veranstaltungen zählt	102
IV.	Karriere-Webseite	104
1.	Relevante Informationen auf der Karriere-Webseite	104
2.	Chance zur einzigartigen Präsentation bleibt vielfach ungenutzt	104
3.	Kriterien für eine überzeugende Karriere-Webseite	105
V.	Stellenanzeigen – Print und Online	105
1.	Stellenanzeigen sind ein zeitloses Recruiting-Instrument	105
2.	Was zeichnet eine gute Stellenanzeige aus?	106
3.	Die eigene Webseite nicht vergessen	107
VI.	Mut zu Emotionen in der Bewerberansprache	107
I.	Arbeitgeber-Rankings – welche Aussagekraft haben sie?	108
J.	Exkurs: Serviceorientierung im Bewerberprozess	108
I.	Folgende Fragen stellen sich	108
II.	Kriterien für mehr Serviceorientierung im Bewerberprozess	108
K.	Schlusswort	109
§ 6	Business Development	110
A.	Einführung	110
B.	Definition	110
C.	Geschäftsstrategie und Business Development	110
D.	Geschäftsanalyse	111
E.	Geschäftsplan	113
F.	Weitere Instrumente des Business Development	113
I.	Client Service	113
II.	Client Relationship Management	114
1.	Festlegung der Schlüsselmandanten	115
2.	Client Relationship Partner	116
3.	Client Relationship Plan	117
4.	IT-gestützte CRM-Systeme	120

	5. Mandantenbefragungen	120
	6. Cross-Selling	121
	7. Industriefokussierung	122
	III. Pitching	123
	G. Individueller Business-Development-Plan	125
	H. Business Development im Alltag des Anwalts/Wirtschaftsprüfers	126
	I. Business-Development-Unterstützung	127
	J. Fazit	129
§ 7	Corporate Responsibility und Sponsoring	130
	A. Einführung	130
	B. Sponsoring	131
	I. Definition	131
	II. Erscheinungsformen	132
	1. Fachsponsoring	132
	2. Gesellschaftliches Sponsoring	132
	a) Kunst- und Kultursponsoring	133
	b) Sportsponsoring	133
	c) Umweltsponsoring	133
	d) Bildungs- und Wissenschaftssponsoring	134
	e) Sonstiges Sponsoring	134
	III. Sponsoringstrategie	135
	IV. Controlling der Sponsoringmaßnahmen	136
	C. Vom Förderer zum verantwortlich wirtschaftenden Unternehmen	136
	I. Corporate Social Responsibility (CSR)	136
	II. Corporate Responsibility (CR)	137
	III. Corporate Citizenship	137
	IV. Corporate Foundation (Unternehmensstiftungen)	138
	V. Mäzenatentum (Philanthropie)	138
	D. Bedeutung von CR für die Unternehmensstrategie	138
	E. Die Entwicklung einer Grundhaltung	139
	F. Strategische CR operationalisieren	140
	I. Ziele gesellschaftlichen Engagements	140
	II. CR braucht Verankerung und muss gelebt werden	141
	III. Wege der Kommunikation	142
	IV. Erscheinungsformen entwickeln	142
	G. Fallbeispiel Soziale Marktplätze	143
	I. Ziel der Marktplätze	143
	II. Akteure	143
	III. Rolle von KPMG	143
	IV. Ergebnisse für Unternehmen und Gemeinwesen	144

	H. Integration von Sponsoring und CR	144
	I. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven	145
§ 8	Partner für Marketing begeistern	147
	A. Einleitung: Theorie und Praxis	147
	I. Ein erstaunliches Phänomen: Anwälte für Marketing gewinnen – worauf es ankommt	147
	II. Verständnis und Bedeutung von Marketing variieren beträchtlich	148
	III. Den Nutzen von Marketing vermitteln	149
	IV. Keine Illusionen	150
	B. Rahmenbedingungen – Erfolg ist von vielen Faktoren abhängig	151
	I. Ausrichtung der Kanzlei	151
	1. Professionelle Partnerschaft	151
	2. Managed Professional Business	152
	II. Managementverständnis	152
	1. Professionelle Partnerschaft	152
	2. Managed Professional Business	152
	III. Kulturelle Gegebenheiten:	152
	IV. Der rechte Zeitpunkt	153
	C. „Get to know your client“ – Lernen Sie Ihren Auftraggeber kennen	153
	I. Arbeitgeber-Analyse	154
	1. Phase I – Der Anwalt als ‚Typ‘	154
	2. Phase II – Sein Geschäft	154
	3. Phase III – „Treat different customers differently“	155
	D. Schreiten Sie zur Tat – Akquise	156
	I. Beginnen Sie mit dem Management	156
	II. Beratung der Partner und Praxisgruppen bei fokussierten Strategien	157
	E. Marketing und Business Development – Koordination und Integration	158
	I. Die traditionellen Säulen des Kanzleimarketings	158
	II. Business Development als ‚Königsdisziplin‘	159
	III. Gewinnen Sie die Anerkennung der Partner	159
	IV. Die Mechanismen Ihres Erfolgs	160
	F. Wenn alles super läuft – Selbstbild vs. Fremdbild	160
	G. Evaluieren Sie die Zufriedenheit der Partner	161
	H. Eigenlob duftet – Erfolg hilft	163
	I. Ein kurzer Ausflug ins ‚Expectation Management‘: Realistische Strategien – Ziele – Zusammenarbeit	164
	I. Ein nicht unübliches Szenario	164

II. Worst case	165
III. Realismus – und zeitige Kommunikation	165
IV. Managen Sie Ihre Arbeit	165
V. Und wenn es gar nicht anders geht ...	166
J. Conclusio	166
Die Autorinnen und Autoren	168
Stichwortverzeichnis	172

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.

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.

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

Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK): Leitfäden ‚Kanzleistrategie‘ 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

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: Ringlstetter, 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.

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.

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.

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./Burmans, C./Koers, M.: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagement. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: 2002, Gabler, S. 3-17.

Meffert, H./Burmans, C.: Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.) (2002): Markenmanagement: Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung. Wiesbaden: 2002, Gabler, S. 17-34.

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 Karrierewebseiten 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.

Autorenverzeichnis

Es wurden verfasst von

Schieblon, Claudia	§ 1
König, Annegret	§ 2
Tillmanns, Christoph	§ 3
Reuss, Sabine	§ 4, 7
Schindler, Dzenana	§ 5
Warren, Jill	§ 6
Wismeth, Stefanie	§ 7
Beunings, Janine	§ 8

§ 1 Marketing für Kanzleien – ein Überblick

A. Einleitung

Marketing ist für Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer schon lange kein Fremdwort mehr. Schon immer haben sie PR in eigener Sache betrieben – durch Netzwerke, Veröffentlichungen und Vorträge machten sie sich in ihren Märkten bekannt und gewannen Neu-Mandate. Doch durch die zahlreichen Veränderungen der letzten beiden Jahrzehnte wurde intensives und planvolles Marketing in Kanzleien notwendig.

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

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.

Es ist das erste umfassende Buch über Marketing in Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland, das von Experten des Kanzleimarketings verfasst worden ist. Die sieben Autoren sind erfahrene Fachleute aus Kanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften verschiedener Größe und Ausrichtung. Alle Autoren haben langjährige Erfahrungen in diesem Bereich gesammelt. Sie alle gelten als „Senior“ in dem noch recht jungen Markt des Kanzleimarketings. Und: Sie sind in leitenden Positionen 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 und weitreichendes Engagement für dieses Buch.

B. Die Entwicklung der Kanzleien

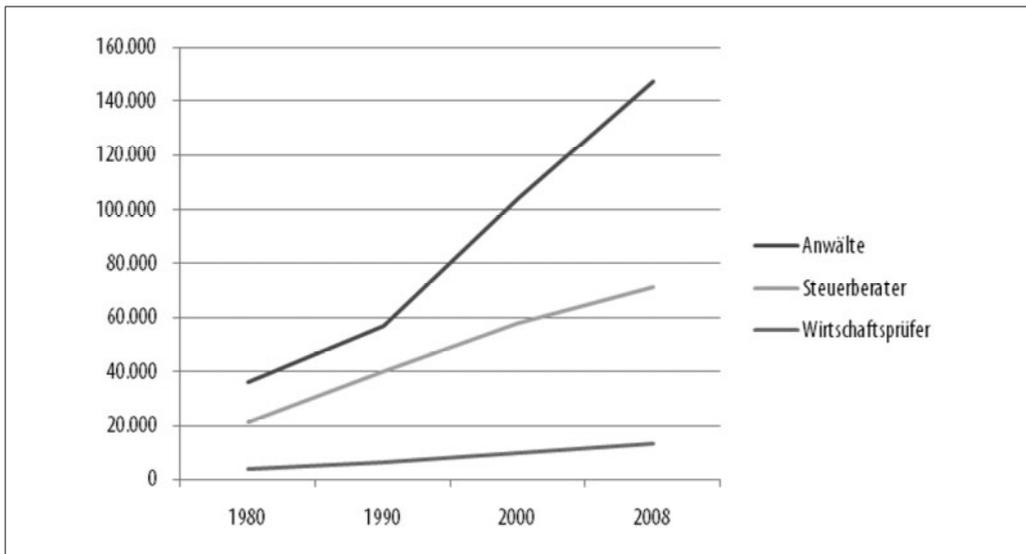
Betrachtet man die Entwicklung der im Wirtschaftsrecht tätigen Anwaltskanzleien, hat sich in den letzten zwölf Jahren Dramatisches getan. In den 90er-Jahren gab es eine Welle der nationalen Fusionen. Aus vielen überschaulichen Einheiten entstanden große Sozietäten mit vier, fünf Dutzend Anwälten, die an mehreren Standorten tätig waren. Zur Jahrtausendwende schlossen sich dann die Mehrzahl der großen deutschen Wirtschaftskanzleien mit internationalen Sozietäten zusammen. Das Ergebnis: Internationale Großkanzleien, bei denen nicht nur der einzelne Partner, sondern auch Teamleistungen gefragt sind und das gesamte Firmengefüge mit seinen Kompetenzen, Standorten und Serviceleistungen zählt. Eine neue Erfahrung für Partner, die sich ein straffes Ma-

1 nagement und diverse Service-Abteilungen (für Finanzen, Technik und IT, Personal, Office Management und Marketing) einrichten. Der Arbeitsplatz, die Inhalte und die Management-Kompetenzen eines Anwalts 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 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. 74,7 Prozent der Steuerberater arbeiten in Einzelpraxen, 16,2 Prozent in Steuerberatungsgesellschaft und nur 9,1 Prozent in Sozietäten (Bundessteuerberaterkammer, Berufsstatistik vom 01.01.2008). Das Thema Marketing wird von diesen verfolgt, hat jedoch bei weitem nicht die Bedeutung gewonnen wie bei den beiden anderen Berufsgruppen. Wobei natürlich auch die Einzelpraxen ein Corporate Design entwickeln und einzelne Marketinginstrumente, wie Newsletter, Mailings, Vorträge etc., einsetzen.

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 die Rechtsanwälte, deren Anzahl sich in diesem Zeitraum vervierfacht hat, ist die am stärksten gewachsene Gruppe.



Quelle: Bundesrechtsanwaltskammer, „Freie Berufe 2008“

Abbildung 1-1: Anzahl der Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 1980-2008

C. Der Markt und seine Protagonisten

I. Die Entwicklung des Kanzleimarkts

Heutzutage ist das Standesrecht kein Hemmschuh mehr. Viele Wege sind beschritten und normal geworden. Kaum einer rebelliert noch gegen neue Marketingmethoden der Kollegen. Marketing wird nicht mehr als Störfaktor und als Geldverschwendung betrachtet, sondern als wichtiges Instrument der Unternehmensführung. Denn: Marketing bietet Kanzleien die Möglichkeit, sich in der Öffentlichkeit mit ihrem einzigartigen Profil darzustellen und sich aktiv zu positionieren. 5

Trotz des loyalen Standesrechts hat sich in Deutschland keine Kultur der US-amerikanischen „ambulance chaser“ entwickelt, also Anwälte, die aggressiv Neu-Mandate akquirieren. Sieht man von einigen seltenen Ausnahmen ab, sind sich deutsche Anwälte sehr wohl bewusst wie sie am Markt auftreten wollen, um ihren Berufsstand nicht zu verunglimpfen. Sie stellen sich ihren Mandanten als seriöse, vertrauenswürdige Berater dar.

Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer haben eine immense Entwicklung gemacht. 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. 6