

# Im Blickpunkt: Kanzleimarketing

## Kanzleien setzen auf Innovationen

**Kanzleimarketing ist, so sagen viele, die damit zu tun haben, etwas für die Genügsamen. Die Ziele und Strategien sind, wenn überhaupt, nur vage festgeschrieben, die gewählten Marketingaktivitäten sehr konservativ und oft Ergebnis langer Diskussionen im Partnerkreis, also der kleinste gemeinsame Nenner. Und überhaupt: Fortschritte verlaufen nur im Schneckentempo. Das mag in vielen Fällen stimmen, schaut man jedoch auf die ganze Branche, haben sich in den letzten 15 Jahren beträchtliche Entwicklungen vollzogen und es fehlt heute nicht an innovativen Ansätzen und Umsetzungsbeispielen im Kanzleimarketing. Einige davon zeigt dieser Artikel und gibt einen Einblick in die aktuell wichtigen Themen anhand von Ergebnissen der PMN Benchmark-Studie zum Anwaltsmarketing und prämierter Projekte aus dem Marketing von Kanzleien.**

### Entwicklung des Kanzleimarketings

Erst seit Anfang der 90er Jahre entwickelte sich das Kanzleimarketing – zuvor verhinderten Standesrecht und Zulassungsbeschränkungen den Wettbewerb und die aktive Kommunikation der Kanzleien mit der Öffentlichkeit. Heute ist es für eine Kanzlei selbstverständlich, sich mit einer Broschüre und einer Website darzustellen und aus einer großen Palette an Marketingmöglichkeiten die passenden für die eigene Kanzlei auszuwählen.

### Benchmark im Kanzleimarketing

Doch was ist im Moment State of the Art? Um das festzustellen, erhebt das PMN (Professional Management Network) in regelmäßigen Abständen Benchmark-Studien über die Marketingausstattung und -aktivitäten von Anwaltskanzleien. Für die Studien werden die Top 75 Anwaltskanzleien in Deutschland befragt, die sich aus den 50 größten Anwaltskanzleien zusammensetzen sowie aus hoch spezialisierten Kanzleien im Wirtschaftsrecht und Büros internationaler Sozietäten in Deutschland. Sie sind teils ausschließlich in der Rechtsberatung tätig, andere arbeiten interdisziplinär auch in der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung. Die diesjährige Befragung wurde online durchgeführt. Die Beteiligung lag bei 40%. Die Ergebnisse geben Großkanzleien wie auch kleineren Einheiten eine Benchmark und Anregungen für ihre weitere Entwicklung. Natürlich haben diese Kanzleien meist eine personell gute Ausstattung. Hier übernehmen Managing Partner oder Marketing Partner die Verantwortung für alle Marketingprojekte. Zudem haben 83% der an der PMN-Studie beteiligten Kanzleien eigene Marketingfachleute angestellt. Früher waren diese, so zeigten die vorausgegangenen Untersuchungen, oft Berufsanfänger mit Marketing- oder BWL-Abschlüssen oder aber Quereinsteiger aus anderen Bereichen der Kanzleien. Heute sind es in der Regel erfahrene und hoch qualifizierte Fachleute, die oftmals aus anderen Kanzleien, anderen Dienstleistungsunternehmen oder von Agenturen rekrutiert werden.

### Tausendsassa im Kanzleimarketing

Kleinere, bei der Studie befragte Kanzlei-Einheiten haben oft eine Marketingfachkraft, die alle

anfallenden Aufgaben übernimmt – von der Pressearbeit über die Veranstaltungsorganisation bis hin zur Koordination aller Print- und Online-Aufgaben. Diese Tausendsassas haben einen anspruchsvollen Job, der viel Einsatz, ein gutes Standing gegenüber den Partnern und eine hohe Frustrationstoleranz erfordert.

Die ganz großen Kanzleien leisten sich Abteilungen mit bis zu 20 Marketingfachleuten, die dann in Kommunikations- und PR-Abteilungen, Business Development-Units und Marketinggruppen aufgeteilt sind. Sie arbeiten oftmals spezialisiert für verschiedene Marketingaufgaben, für bestimmte Büros oder mit speziellem Branchenfokus.

Aber: Kanzleien ohne eigenes Marketingpersonal arbeiten nicht weniger produktiv und innovativ in Sachen Kanzleimarketing. Sie haben zudem den Vorteil, flexibler und schneller reagieren zu können. Sie können mit Beratern und Agenturen zusammenarbeiten, die ihnen den notwendigen fachlichen Input geben und die Umsetzung koordinieren können.

### Marketingzielsetzungen der Kanzleien

Zentrale Frage für die Erhebung des PMN war, welche Schwerpunkte die Kanzlei in ihre Marketingaktivitäten legen. Waren dies bei der vorausgegangenen Studie in 2007 noch die Erstellung bzw. die Überarbeitung der Website sowie die Mandantenveranstaltungen, stehen nun ganz andere Themen auf der To-do-Liste der Marketiers der Kanzleien: Sie wollen Client Relationship Management und Business Development in ihren Kanzleien auf- und umsetzen. Keine einfache Aufgabe, denn hier gibt es vielerorts Missverständnisse darüber, was beispielsweise Business Development in einer Kanzlei leisten kann.

Fragt man Anwälte, so ist vielerorts das Verständnis so, dass Business Development die Unterstützung der Akquise-Aktivitäten der Anwälte ist. Dafür werden Mandantendatenbanken aufgebaut, Recherchen über Neu-Mandate unternommen und Pitch-Unterlagen in PowerPoint „aufgehübscht“. Das kann eigentlich jede pfiffige Assistentin übernehmen, oder? Falsch. Denn lässt man sich als Kanzlei richtig auf Business Development ein, erkennt man die Spannweite und den Nutzen

dieser Vertriebsunterstützung für Kanzleien, denn: Business Development geht tiefer. Es setzt bei den bestehenden Mandanten an und ortet weitere Beratungsmöglichkeiten, sog. Cross-Selling-Potential genannt, aus. Es recherchiert neue Mandanten oder Märkte, die die Kanzlei gewinnen möchte, und unterstützt die Partner, diese mit gezielten Angeboten zu gewinnen. Auch Schulungen für Partner stehen auf dem Programm, wie Pitch-Präsentation, Honorarverhandlungen oder Business-Networking. Business Development-Manager setzen, gemeinsam mit den Partnern, Maßnahmen auf, um Mandanten zu binden und neu zu gewinnen.

### Gekonnte Business-Development-Beispiele

Mit einer innovativen Business-Development-Aktion gewann Linklaters den PMN Management Award in dieser Kategorie in 2010. Die PMN Management Awards gehen an Kanzleien, die die Jury mit Projektdarstellungen in verschiedenen Kategorien überzeugen. Die Projekte müssen innovativ sein, eine Benchmark für die Branche setzen und zum Geschäftserfolg der Kanzlei beitragen. Linklaters hatte ein „Speed-Dating“-Programm aufgesetzt. Am Rande von Partnerversammlungen wurden Marktplätze geschaffen, wo Partner verschiedener Praxisgruppen ihr Spezialwissen anbieten konnten. Jeder dieser Partner hielt an seinem Tisch für jeweils einen Relationship-Partner anderer Praxisgruppen eine kurze Präsentation zu einem ausgewählten Beratungsangebot. Dies wurde inhaltlich dargestellt, es wurde aber auch ein möglicher Verkaufsansatz diskutiert. Also: Wie kann mein Kollege mein Thema bei einem Mandanten interessant machen, so dass dieser auf mich zukommt? – Ein Business-Development-Projekt, das für Linklaters neues Geschäft einbrachte. Aber auch das ist Business Development: Rotter Rechtsanwälte, eine neun Anwälte große Kanzlei, die auf die Vertretung von Kapitalanlegern spezialisiert ist, gründete das Netzwerk WIN mit gleichartigen Kanzleien auf der ganzen Welt, um internationale Investoren als Mandanten zu gewinnen. Ein Aufwand, der sich für die Kanzlei lohnte und Neu-Geschäft wie auch eine Auszeichnung mit dem PMN Management Award

einbrachte. „Wir haben nun Partnerkanzleien in Großbritannien, Frankreich, Belgien, Schweiz, Österreich, Kanada, Liechtenstein, den USA und Australien“, so *Klaus Rotter*, Partner von Rotter Rechtsanwälte und Initiator des WIN-Netzwerks. „Der Aufbau war viel Arbeit, doch es hat sich für uns gelohnt. Wir haben nicht nur internationale Mandanten gewonnen, sondern auch eine interessante Perspektive für unsere Kanzlei.“

## Aktuelle Themen im Kanzleimarketing

Die PMN Untersuchung fragte die Kanzleien aber auch, welche Themen sie sich im Marketing für 2011 vorgenommen haben. Mehrfach genannt wurden Klassiker des Kanzleimarketings, wie der Ausbau der Pressearbeit, der Relaunch der Website oder die Auflage einer neuen Kanzleibroschüre. Die Renner in dieser Liste waren aber andere Themen, wie die Einführung eines CRM-Systems (= Client Relationship Management System) und der Ausbau des Personalmarketings. Ganz oben auf der Hitliste steht die Imagearbeit.

Doch was bedeutet Image für Kanzleien? Im transparent gewordenen Kanzleimarkt informieren sich Mandanten über öffentlich zugängliche Quellen und mittels Empfehlungen über Kanzleien, die sie mandatieren möchten. Doch wie können sich Kanzleien bei gleichem oder ähnlichem Angebot voneinander abgrenzen? Vor dieser Aufgabe stehen große wie kleine Kanzleien. Die Lösung ist kein neues Logo oder ein überarbeiteter Internetauftritt, sondern die Entwicklung eines Brandings. Das Branding umfasst das Selbstverständnis und die Ziele der Kanzlei. Es spiegelt sich im Verhalten aller Mitarbeiter und letztlich auch im Design und der Wortwahl wider. Der Weg dahin ist aufwändig, aber lohnend. So hat die Kanzlei GSK Stockmann in einem Brandingprozess alle 135 Anwälte eingebunden und eine umfassende Selbst- und Fremdbildanalyse durchführen lassen. In verschiedenen Workshops hatten die Juristen die Kanzleistrategie und anschließend die Kommunikationsstrategie diskutiert und festgelegt. Die Kanzlei hat nun auch einen völlig neuen Außenauftritt in modernen Farbtönen und eingängigen Slogans, die man auf der Website, in Anzeigen und auf Messtständen wiederfindet. Das Ergebnis zeigt sich aber auch anders, denn: „Man spürt nun die immense Motivation aller Anwälte, die Kanzlei gemeinsam voranzubringen“, so *Markus Weingart*, Marketingmanager der Kanzlei. „Seit dem neuen Branding haben wir auch wesentlich mehr Erfolg bei den jungen Bewerbern.“

## Neue Technologien

Neben dem Branding beschäftigen sich Kanzleien vielerorts bei ihren Marketingprojekten auch mit neuen Technologien. So gibt es bereits Kanzleien mit einer App – dem kleinen Programm,

das auf das iPhone heruntergeladen werden kann und den Nutzer mit wertvollen Informationen versorgt.

Die Kanzlei White & Case geht bei der Suche nach Nachwuchs-Juristen ganz neue Wege. Mit ihrer Karriere-App für iPhones bietet sie alle wichtigen Informationen über die Kanzlei, ihre Präsenz auf Bewerber-Messen und aktuelle Jobs auf einen Blick. Gerade die junge Generation angehender Juristen ist mit iPhone & Co bestens ausgestattet, da trifft die Ansprache über dieses Medium genau ihren Nerv. So sieht es auch *Gisela Pierro*, Leiterin Business Development und Marketing von White & Case: „Seit dem Tag, als die Karriere-App von White & Case online ging, hatten wir eine stetig wachsende Zahl an Downloads. Das spricht sich sehr schnell herum, und die positiven Bewertungen der Nutzer sind besser als jede Eigenwerbung.“

Das mobile Marketing geht nicht nur Kanzleien an, die junge Juristen ansprechen möchten. Auch im Mandantenkreis wächst die Kommunikation über mobile Endgeräte. So startete Schultze & Braun spezielle Marketingprojekte, um diese Entwicklung für sich zu nutzen. Dabei hat die Kanzlei unter anderem Quick-Response-Codes (QR-Codes) eingeführt, die in allen geeigneten Printprodukten, wie Anzeigen, Broschüren und Visitenkarten zu finden sind. Diese können mit dem Smartphone fotografiert und entschlüsselt werden und führen direkt zu weiterführenden Informationen auf der Website. Das kommt nicht nur bei den Mandanten gut an. Auch die Jury der PMN Management Awards wählte dies zum Sieger-Projekt in der Kategorie Kommunikation 2011.

## Kanzleien und Social Media

Ein weiterer Trend im Kanzleimarketing: Auch im Bereich Social Media sind Kanzleien aktiv. Mehr als die Hälfte der bei der PMN-Studie befragten Kanzleien nutzen bereits Online-Plattformen wie Xing, Facebook, Twitter und LinkedIn. Nur die wenigsten generieren hier neue Mandate. Vielmehr werden die sozialen Netzwerke genutzt, um Personal anzuwerben, ein Kanzleiprofil einzustellen oder anderweitig auf Neues in der Kanzlei aufmerksam zu machen. Die aktuellen Aktivitäten von Kanzleien in sozialen Netzwerken sind eher statisch. Möchte man jedoch aktiv Themen und Gruppen zu juristischen Themen im Sozialen Netz treiben, bedeutet dies beträchtlichen Aufwand. Hier sollte ein erfahrener Jurist zeitnah auf Kommentare im Forum eingehen können und dabei den Ton der meist jungen Nutzer treffen.

## Strukturen

Kanzleien sind also innovativer als gemeinhin angenommen. Doch eines ist klar: Innovatives Kanzleimarketing braucht einen Verantwort-

lichen, der unternehmerisches denkt und Themen vorantreibt. In größeren Kanzleieinheiten sind zudem professionelle Strukturen unerlässlich. Sie verhindern, dass kühne Marketing-Ideen auf dem Weg durch nationale und internationale Gremien und Partnersitzungen an Kraft verlieren. Sie haben zudem den Vorteil, weniger Partnerzeit zu binden. Das heißt aber auch, dass Entscheidungsbefugnisse im Bereich Marketing auf einzelne Partner übertragen werden müssen, die das Vertrauen der Partnerschaft genießen.

## Kanzleimarketingexperten

Für innovative Marketingprojekte in einer Kanzlei braucht man auch Marketingexperten mit Erfahrung und einem guten Verständnis für die Branche. Größere Kanzleien haben diese in-house. Aber auch sie nutzen die Ideen der Berater. Mehr als zwei Drittel, so das Ergebnis der PMN-Befragung, arbeiten regelmäßig mit externen Agenturen zusammen und sind mit der Zusammenarbeit meist vollauf zufrieden. Es gibt genügend Agenturen im Markt, die Erfahrungen mit Kanzleien und anderen Dienstleistungsbranchen gesammelt haben oder sich gar auf Anwaltskanzleien spezialisiert haben. Nicht wenige von ihnen haben ehemalige Marketingfachleute aus Kanzleien in ihren Reihen. Für die Agenturen ist die Beratung von Kanzleien keine leichte Aufgabe, denn Anwälte sind höchst anspruchsvolle Kunden, geben aber oft nur unklare Briefings über Inhalt und Zielsetzungen ihrer Vorhaben. Erfahrung und Eloquenz helfen hier den Beratern, Kanzleien im Kanzleimarketing zu begleiten.

## Fazit

Marketing ist Teil der Unternehmensführung und zwingend notwendig in Märkten wie dem Kanzleimarkt, der starken Veränderungen und Wettbewerb unterworfen war und ist. Wer die Klaviatur der verschiedenen Instrumente des Kanzleimarketings, wie interne und externe Kommunikation, Pressearbeit, Business Development und Personalmarketing für sich zu nutzen weiß, wird entscheidende Wettbewerbsvorteile haben. Wer zudem innovativ ist, hat es einfacher, sich aus der Menge hervorzuheben und bewirkt, dass andere über ihn reden. Ein Anstoß, der viel bewirken kann.



**Claudia Schieblon** ist Leiterin des Netzwerks PMN (Professional Management Network), Veranstalterin der PMN Management Awards und Herausgeberin

von Studien und Büchern, wie „Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer“ und „Kanzleimanagement in der Praxis“.