

Anwalts-Marketing

Herausgegeben von

Prof. Werner Pepels

Professor an der Fachhochschule Gelsenkirchen

Prof. Dr. Brunhilde Steckler

Professorin an der Fachhochschule Bielefeld



Verlag C.H. Beck 2003

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Literaturverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXIII
§ 1 Anwaltsmarketing und Berufsethik (<i>Pepels/Steckler</i>)	1
A. Einleitung	1
B. Marketingdenkhaltung	2
C. Marketing-Mix	4
D. Positionierung im Marketing	6
E. Besonderheiten des Dienstleistungsmarketing	9
F. Anwaltliche Rahmenbedingungen im Wandel	11
G. Leistungsangebote und Anwaltsforschung	14
H. Berufsethik im Anwaltsmarkt	16
I. Ausblick	19
§ 2 Mandantenorientierung (<i>Meister/Meister</i>)	21
A. Mandantenorientierung ist Erfolgsorientierung	22
B. Zufriedene Mandanten kommen wieder	23
C. Messung der Mandantenorientierung	25
I. Harte und weiche Indikatoren	26
II. Problematik des Maßstabs	27
III. Verschiedene Messverfahren	29
1. Merkmalsorientierung	29
2. Ereignisorientierung	31
D. Möglichkeiten des Beziehungsmanagements	33
I. Beschwerdemanagement als Einstieg	34
II. Mandantenorientierte Kanzleiprozesse als Ziel.	35
1. Feststellung des Ist-Zustands	35
2. Pflichtenheft für die Mandantenorientierung	37
III. Sicherung der Mandantenorientierung	38
§ 3 Außerdarstellung und Medienkontakte (<i>Huff</i>)	41
A. Einleitung	41
B. Anforderungen der „Außenwelt“ an eine Anwalts- kanzlei	42
I. Eine Kanzlei hat nicht nur Mandate	42

Inhaltsverzeichnis

II. Kommunikation als Mittel der Information von und über die eigene Kanzlei	44
C. Partner der Kommunikation Kanzlei-Außenwelt	44
I. Gerichte und Staatsanwaltschaften	45
II. Sonstige Behörden	45
III. Umgang mit anderen Rechtsanwälten	46
IV. Kammern und Verbände	47
D. Kommunikation mit der Öffentlichkeit - Gestaltung von Medieninformationen und Pressekonferenzen	48
I. Die Medieninformation	50
1. Grundsätze	50
2. Einige Regeln für eine gute Medieninformation	51
II. Die Pressekonferenz	53
1. Grundsätze	53
2. Ablauf einer Pressekonferenz	53
III. Tipps für Ihren Medienauftritt	56
1. Grundsätze	56
2. Checkliste: Interview	56
§ 4 Qualitätsmanagement in der Kanzlei (Ebel)	59
A. Grundlagen und Konzepte von Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich	60
I. Merkmale, Aufgaben und Ziele des Qualitäts- managements in der Kanzlei	61
II. Weiterentwicklung zum „Integrierten Manage- ment“ - Total Quality Management	62
III. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Kosten- aspekte	64
B. Aktuelle Probleme, Aufgaben und Ansatzpunkte in der Kanzlei	65
I. Anforderungen an den Qualitätsstandard in einer Anwaltskanzlei	65
II. Die Rolle des Berufsrechts bei einer Zertifizierung	67
III. Haftungsfragen und Risikominimierung	67
IV. Integration des Mandanten in den Leistungs- prozess	68
C. Organisation des Qualitätsmanagements in der Kanzlei	69
I. Normen und Richtlinien	70
II. Einführung und Dokumentation von Qualitäts- management-Systemen	71
III. Auditierung und Zertifizierung als werbe- wirksame Prüfsiegel	73
1. Verfahren zur Zertifizierung von Qualitäts- management-Systemen	73

Inhaltsverzeichnis

2. Zum Nutzen aus der Zertifizierung	74
3. Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagement-Systems durch Audits	74
D. Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe.	75
I. Die Kanzleipolitik und -Strategie.	76
II. Bedeutung der Mitarbeiter für die qualitätsfähige Kanzlei	77
III. Kommunikation und Infrastruktur in und außerhalb der Kanzlei	77
IV. Fortbildung, Schulung und Einarbeitung der Partner und Mitarbeiter.	78
V. Bewertung und Überprüfung durch Self-Assessment und Benchmarking.	78
E. Qualitätsmanagement in der Wertschöpfungskette...	79
I. Mandatsannahme, Kollisionsprüfung, Mandantenunterlagen	79
II. Entwicklung neuer Vorgehensstrategien.	80
III. Zusammenarbeit mit Fremddienstleistern und Sachverständigen	80
IV. Mandatsbearbeitung, Aktenverwaltung, Fristen	81
F. Messung, Analyse und Verbesserung.	82
I. Messung und Überwachung des Systems, der Prozesse und der Zufriedenheit	82
II. Maßnahmen bei Fehlern	83
III. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen.	84
IV. Rechtsfortschreibung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess.	84
G. Praxisbeispiel.	85
H. Praxistipp: Handlungsbedarf bei Einführung eines Qualitäts-Management-Systems.	86
§ 5 Spezialisierungen (<i>Abel</i>)	89
A. Spezialisierung, Ja oder Nein?	89
B. Die richtige Vorgehensweise.	92
I. Pool von Spezialisten	92
II. „Boutiquen“.	94
C. Spezialisierungsformen.	95
I. Spezialisierung kraft Bestellung oder Zulassung	95
1. Fachanwaltschaften	96
2. Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkte	99
3. Ein gangbarer Weg?	100
II. Weitere „informelle“ Spezialisierungsfelder.	101
1. Sprach- und Kulturkompetenz	101
2. Wirtschaftsrecht	103

Inhaltsverzeichnis

3. Verkehrsrecht	105
4. Medizinrecht	106
5. Versicherungsrecht	107
6. Mietrecht	108
7. Branchenbezug	108
8. Doppelqualifikationen	110
9. Mediation	110
10. Sonstige Felder der Spezialisierung	111
D. Fazit	112
E. Checklisten	113
§6 Kooperationen (<i>Dient</i>).	115
Vorbemerkung	116
A. Interne Kooperationen	116
I. Bürogemeinschaft	116
II. Klassische Sozietät (GbR).	117
III. Partnerschaftsgesellschaft	118
IV. Kapitalgesellschaft (GmbH, AG).	119
B. Externe Kooperationen	121
I. Grundfragen	121
1. Warum der Gedanke an eine Kooperation?	122
2. Was soll mit der Kooperation verfolgt werden?	123
3. Worin soll die Kooperation münden?	123
II. Maßnahmen	124
1. Erstellung einer Analyse.	124
2. Ermittlung von Zielkonflikten	125
3. Partnersuche	126
4. Praktizierte Kooperation	126
5. Typische Probleme.	127
C. Praxisbeispiele.	128
I. Informelle Zusammenarbeit	128
1. Korrespondenzgemeinschaft	128
2. „Old Boys Network“.	129
II. Förmliche Zusammenschlüsse.	129
1. Überörtliche Sozietät	129
2. Anwaltsnetzwerk (EWIV).	130
III. Interdisziplinäre Kooperation.	131
1. Mit Angehörigen anderer freier Berufe.	131
2. Mit gewerblichen Dienstleistern und Wirtschaftsunternehmen.	132
3. Mit Verbänden	132
D. Schlussbetrachtung, Tipps.	133

§7 Anwaltliche Honorargestaltung (Mitzkus/Klein)	135
A. Einleitung	136
B. Abrechnung gemäß BRAGO	137
I. System	138
II. Vor- und Nachteile	138
III. Strukturreform der BRAGO durch das RVG-E.	140
C. Zeithonorar	141
I. Ausgestaltung	141
II. Gesetzliche Grenzen	142
III. Berechnungskriterien	146
IV. Formerfordernisse	148
V. Vor- und Nachteile	149
D. Pauschalhonorar	152
I. Ausgestaltung	152
II. Gesetzliche Grenzen	153
III. Berechnungskriterien	153
IV. Formerfordernisse	153
V. Vor- und Nachteile	154
E. Erfolgshonorar	155
I. Ausgestaltung	155
II. Gesetzliche Grenzen	156
III. Vor- und Nachteile	157
F. Mischformen	158
G. Fazit	159
§ 8 Werbung in Printmedien (Römermann/Römermann)	161
A. Printmedien und Kommunikationspolitik	162
I. Bedeutung und Beispiele anwaltlicher Print- medien-Werbung	162
II. Printmedien-Werbung: Abgrenzung, Definition und Anwendungsbereiche in der anwaltlichen Praxis	163
III. Printmedienwerbung als Teil des Kanzlei- marketing	164
IV. Überblick über den Gang der Darstellung	165
B. Zulässigkeit anwaltlicher Werbung in Printmedien.	166
I. Überblick über die relevanten berufsrechtlichen Vorschriften	166
II. Sachlichkeitsgebot	167
III. Tätigkeits- und Interessenschwerpunkte (§ 7 BORA).	169
IV. Briefbögen (§ 10 BORA).	171
V. Drittwerbungsverbot in Printmedien (§ 6 Abs. 4 BORA).	172

Inhaltsverzeichnis

C. Grundsatzentscheidungen bei der Planung von Printmedien-Werbung	173
I. Vorgaben der Kanzleistrategie	173
II. Zielsetzung der anwaltlichen Werbung in Printmedien	173
III. Wahl des geeigneten Werbeträgers	175
IV. Einschaltung externer Berater?	175
D. Umsetzung, Gestaltung von anwaltlicher Werbung in Printmedien	176
I. Budgetierung, Zuständigkeits- und Zeitplanung	176
II. Empfehlungen zur Gestaltung anwaltlicher Werbung in Printmedien (Botschaft, grafische Darstellung)	178
III. Werbewirksamkeitskontrolle, Controlling	179
E. Checkliste und Ausblick	181
I. Checkliste: Der Weg zu erfolgreichen Anwaltswerbung in Printmedien	181
II. Zukunftsperspektiven der Printmedien-Werbung in der Anwaltschaft	182
§ 9 Werbung in Non-Printmedien (<i>Steckler</i>)	183
A. Der Internetauftritt einer Anwaltskanzlei	184
I. Zielsetzung und Zulässigkeit der Internet-Präsentation	187
II. Einzeldarstellung mit Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkten	189
III. Gestaltung der Internet-Präsentation für rechtsberatende Berufe	191
IV. Domain-Namen und technische Aspekte des anwaltlichen Web-Auftritts	192
V. Auswahl der Suchmaschinen und Meta-Tags im Internet	194
B. Das anwaltliche Leistungsangebot im Internet	196
I. Rechtsberatung und -Vertretung	197
II. Mandatsvergabe im Internet	199
III. Virtuelle Anwaltskanzleien	199
IV. Virtuelle Schiedsgerichtsbarkeit	202
C. Das ergänzende Dienstleistungsangebot im Internet	202
I. Information: Seminare, Schulungen und Newsletter	203
II. Kommunikation: E-Mail, Chat, Forum und Videokonferenzen	206
III. Interaktion: Formen der Kooperation	209

Inhaltsverzeichnis

D. Rechtsrahmen des anwaltlichen Internet-Auftritts . . .	210
I. Allgemeines Werbe- und Wettbewerbsrecht	211
II. Anforderungen nach dem Recht für Online-Dienste	213
III. Anwaltliches Berufsrecht und berufsethische Aspekte	217
E. Fazit	219
§ 10 Direktmarketing (Holland)	221
A. Direktmarketing für Anwaltskanzleien	221
B. Mandantenorientierung	223
C. Direktmarketing-Instrumente	225
I. Bedeutung der Direktmarketing-Instrumente für deutsche Anwaltskanzleien	225
II. Mandantenrundschriften	225
III. Kanzleibroschüre	226
IV. Briefpapier und Visitenkarte	226
V. Telefon-Kommunikation	227
VI. Internet	227
VII. Sonstige Instrumente	228
D. Datenbank als Grundlage des Direktmarketing	228
E. Mandantenbindungsinstrumente	229
I. Customer Relationship Management	229
II. Einladung zu Fachvorträgen/Seminaren	231
III. Internet	231
IV. Zusätzliche Serviceangebote	233
V. Beschwerdemanagement	234
F. Mailings	235
I. Einsatzmöglichkeiten	235
II. Rechtliche Zulässigkeit	235
III. Regeln zur Mailinggestaltung	236
§ 11 Formen der Öffentlichkeitsarbeit (Meven)	241
A. Definition und Grundlagen	241
I. Gründe für Öffentlichkeitsarbeit	241
II. Definition	243
III. Abgrenzung zur Werbung	243
IV. Grundlagen für die eigene Öffentlichkeitsarbeit	245
B. Einzelfragen	246
I. Kanzleischild	246
II. Visitenkarten/Briefpapier	247
III. Textgestaltung	249

Inhaltsverzeichnis

IV. Arbeitsmittel in der Kanzlei	249
V. Fachbezeichnungen/Kooperationen	249
VI. Gestaltung Büro	250
VII. Broschüren	251
VIII. Mandantenrundschriften	252
IX. Mandantenseminare/Events	253
X. Pressearbeit	255
XI. Verzeichnisse/Anzeigen	256
XII. Werbegeschenke	256
XIII. Sponsoring	257
§ 12 Persönliche Kommunikation (Pepels)	259
Vorbemerkung	259
A. Kommunikationssystem	260
I. Begrifflichkeiten	260
II. Dimensionen	261
III. Kommunikationsphasen	263
IV. Kommunikationsebenen	264
B. Gesprächsführung	266
I. Verbale Signale	266
1. Inhaltliche Ebene	266
a) Qualifizierung	266
b) Argumentation	267
c) Einwandbehandlung	270
2. Formale Ebene	270
a) Stimmklang	270
b) Lautstärke	272
c) Sprechgeschwindigkeit	272
II. Non-verbale Signale	273
1. Persönliche Ebene	273
a) Gestik	273
b) Mimik	274
c) Erscheinungsbild	275
2. Situative Ebene	278
a) Raummodalitäten	278
b) Zeitmodalitäten	279
c) Kontext	280
§ 13 Anwaltschaftliche Bereitschaft (Oehme)	283
A. Das Problem der Bereitschaft	284
I. Der Begriff der Bereitschaft	284
II. Die Eigenarten anwaltlicher Bereitschaft	284
1. Die ungewisse Nachfrage	285
2. Die eingeschränkte Kommunikation	285

Inhaltsverzeichnis

III. Die Entschärfung des Problems der Bereitschaft	285
1. Der Kanzlei-Standort	285
2. Die Kanzlei als Kommunikationsmedium . .	286
3. Die Marktkenntnis	286
B. Die Standortfrage	286
I. Eigenarten der anwaltlichen Dienstleistungen, welche die Standortwahl beeinflussen können .	287
II. Standort-Alternativen	287
1. Mandantennahe Standorte	288
2. City-Standorte	288
3. Verkehrsorientierte Standorte	289
4. Gerichtsorientierte Standorte	289
5. Traditionsorientierte Standorte	290
III. Die Beurteilung eines Standortes	290
1. Qualitative Beurteilung	290
2. Quantitative Beurteilung	292
IV. Methoden der Standortanalyse	293
1. Die Marktstrukturanalyse	294
2. Die Standort-Netzanalyse	294
3. Die punktuelle Standortanalyse	295
C. Die Kanzlei-Neugründung als Marketingaufgabe. . .	296
I. Das Erscheinungsbild des Rechtsanwalts aus der Sicht der Mandanten	298
II. Die Optik der Kanzlei als Spiegelbild des Anwaltsimages	299
1. Fassade und Umfeld	299
2. Einrichtung der Kanzlei	299
3. Mitarbeiter	300
III. Die Kommunikation mithilfe externer Medien.	301
IV. Die Kenntnis des Marktes	302
D. Der Konzentrationsprozess im Bereich der rechts- beratenden Berufe	303
I. Die Expansion von Gesetzgebung und Recht- sprechung	303
II. Die Spezialisierung der Rechtsanwälte	304
III. Die Möglichkeiten der modernen Kommuni- kationstechnik als konzentrationsfördernder Faktor	304
IV. Betriebswirtschaftliche Folgen der Konzentration - das Fixkostenproblem	305

Inhaltsverzeichnis

§ 14 Anwaltliches Personalmarketing (<i>Bröckermann/Huberti</i>)	307
A. Einleitung	307
B. Personalmarketing in der Anwaltskanzlei	308
C. Personal und Personalplanung	310
D. Personalbeschaffung und -einsatz	311
E. Entgelt und Abrechnung	316
F. Kommunikation, Motivation und Kanzleikultur	318
G. Personalentwicklung	321
H. Personalfreisetzung	324
§ 15 Mandantenorientierte Kanzleiorganisation (<i>Kapellmann/Dahmen/Mangler</i>)	327
A. Ziel/Definition	328
B. Umsetzung	329
I. Mandatsannahme und -ablehnung	329
1. Richtlinien	329
2. Vorgehensweise	329
3. Kollisionsprüfung	330
4. Ablehnung	331
II. Standardisierter Mandatsablauf	331
III. Zuständigkeiten	333
1. Zuteilung eines persönlichen Ansprechpartners	333
2. Vertretungsregelungen	333
IV. Terminplanung	333
V. Zeitmanagement	334
VI. Informations- und Kommunikationswege	337
1. Gesprächsmanagement per Telefon	337
2. Schriftliche Kommunikation	339
3. Moderne Medien	340
C. Controlling und Weiterentwicklung	340
I. Beschwerdemanagement	341
II. Zertifizierung	342
III. Regelmäßige Überprüfung der Abläufe	342
IV. Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Abläufe	343
V. Personalentwicklung	344
Sachverzeichnis	345