

Professionelles Kanzleimanagement

WHITE Paper

Teil 3: Marketingeffizienz: Zielgerichtet zu neuen Mandanten



Das Thema Marketing ist in vielen Kanzleien noch unterentwickelt und wenig systematisch. Obwohl Marketing in anderen Dienstleistungsbranchen längst ein etabliertes Managementinstrument ist, verstehen viele Anwälte darunter meist Bestandteile von Werbung und Kommunikation, wie das Drucken von Broschüren, das Erstellen einer Website und das Schalten von Anzeigen. Das Marketing hat in den letzten Jahren im Verbund mit dem Business Development aber eine immer größere Bedeutung für Anwaltskanzleien erhalten, was auch an der Vielzahl neuer Support-Mitarbeiter in diesen Bereichen, selbst bei mittelständischen Kanzleien, abzulesen ist. Sie unterstützen die Kanzlei systematisch beim Auf- und Ausbau von Marktanteilen in Zielgruppen.

Marketing sollte als Investition in zukünftige Mandanten verstanden werden und nicht als Kostenfaktor. Auf die häufig gestellte Frage „Wie hoch soll mein Marketing-Budget sein?“ lautet die richtige Antwort in Form einer Gegenfrage „Welche Ziele sollen damit erreicht werden?“.

Kanzleien sollten eine auf der Kanzleistrategie aufbauende Marketingstrategie entwickeln. Daraus wird ein jährlicher Marketingplan abgeleitet, in dem sämtliche Marketingmaßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Der Marketingplan ist skalierbar und kann je nach Größe der Organisation für die Kanzlei, einzelne Praxis- oder Industriegruppen oder zur Vermarktung einzelner Partner eingesetzt werden.

„Marketinginstrumente müssen immer systematisch, zielgruppenspezifisch und selektiv eingesetzt werden.“

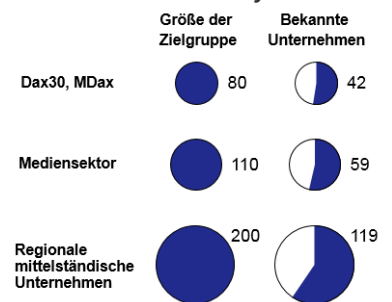
Schritt 1: Von der Potenzialanalyse zur Targetliste

Vor der Erstellung des Marketingplans werden die Zielgruppen der Kanzlei näher analysiert und definiert. Der aktuelle und zukünftige Rechtsberatungsbedarf wird identifiziert und die Zielgruppe in bekannte und potenzielle Mandanten weiter klassifiziert.

Für potenzielle Mandanten wird eine Targetliste erstellt, die detaillierte Recherchen zur Unternehmensentwicklung, zum Rechtsberatungsbedarf, zu den Wettbewerbern, Positionierungsansätzen und relevanten Ansprechpartnern enthält. Die Targets werden für die Akquise auf die Partner verteilt. Der Zugang zu den richtigen Entscheidungsträgern kann nur über ein systematisches und kanzlei-übergreifendes Kontaktmanagement aufgebaut werden.

Fallbeispiel: In einer Großkanzlei wurden die Dax30- und MDax-Unternehmen, der Mediensektor und regionale mittelständische Unternehmen als Zielgruppen festgelegt. Innerhalb der jeweiligen Zielgruppe wurde analysiert, mit wie vielen Unternehmen aktuell und in der Vergangenheit Geschäftsbeziehungen bestehen bzw. bestanden und welche Kontakte zu potenziellen Mandanten vorhanden sind. Für die Akquise der Targets wurden konkrete individuelle Maßnahmen definiert.

Zielgruppenspezifische Potenzialanalyse



„Die potenziellen Mandanten werden je Zielgruppe identifiziert und Daten sowie Ansprechpartner für die Akquise recherchiert.“

Schritt 2: Strategische Marketingplanung

Die strategische Marketingplanung besteht aus mehreren Schritten. Ausgangspunkt ist die Kanzleistrategie und eine fundierte Situations- und Potenzialanalyse. Strategische Marketingpläne können für Kanzleien, einzelne Standorte, Praxisgruppen oder sogar für einzelne Partner erstellt werden. Die Fragen „Welche Zielgruppen sollen ausgebaut werden?“, „Welche Marketingmaßnahmen eignen sich für unsere Kanzlei?“ und „Welche Ergebnisse können erzielt werden?“ können damit beantwortet werden.

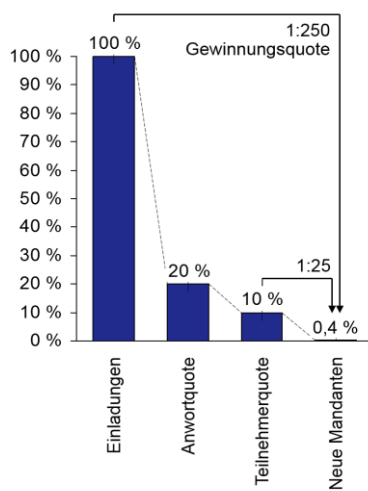
Als Erstes müssen Marketingziele definiert werden, die sich an der Kanzleistrategie und den -zielen orientieren. Diese Ziele müssen aufeinander abgestimmt werden und effektiv operationalisiert werden, so dass sie messbar sind und die Erreichung überprüft werden kann. Daraufhin wird das Marketingbudget entsprechend festgelegt (bspw. 5% des Gesamtumsatzes für bestehende und 20% für Neumandanten). Für die einzelnen Marketingziele werden anschließend Marketingstrategien entwickelt, die die Voraussetzungen der Kanzlei, die Bedürfnisse der Zielgruppe sowie die Aktivitäten der Wettbewerber berücksichtigen. Danach werden Maßnahmenprogramme geschmürt, die sich verschiedener Instrumente aus dem Marketing-Mix bedienen.

Strategische Marketingplanung



„Die strategische Marketingplanung ist ein systematischer Prozess.“

Neumandantenquote von Seminaren



„Nur jeder 25. Teilnehmer wurde später einmal Mandant der Kanzlei.“

Schritt 3: Optimierung von Vertriebsmaßnahmen

Bevor neue Marketingmaßnahmen im Marketingplan definiert werden, sollten zuerst die bestehenden auf ihre Effektivität hin überprüft werden, um die Erkenntnisse hieraus zu nutzen. Dafür eignet sich eine systematische Analyse der gewonnenen Mandanten der letzten Jahre nach Herkunft, Dauer der Akquise vom Erstkontakt bis zum Mandat und Zuordnung zu Marketingmaßnahmen. Das Ergebnis zeigt Verbesserungspotenziale für bestehende und neue Marketingmaßnahmen, so dass diese effektiver gestaltet und geplant werden können.

Fallbeispiel: Am Standort einer Großkanzlei werden jährlich 12 Seminare durchgeführt. Ziel soll die Mandantengewinnung sein. Die Analyse der Effektivität zeigt, dass gerade einmal jeder 250. Eingeladene bzw. jeder 25. Teilnehmer in den 18 Monaten danach zum neuen Mandant wurde. Verbesserungsmaßnahmen waren ein zielgruppengerechtes Einladungsmanagement, ein dialogorientierter Veranstaltungsablauf, schnelle Umsetzung aktueller Themen und eine konsequente Veranstaltungsnachbereitung. Besonders hilfreich sind Online-Feedbackbefragungen, um die Veranstaltungen kontinuierlich zu verbessern.

Schritt 4: Maßnahmenkonzeption

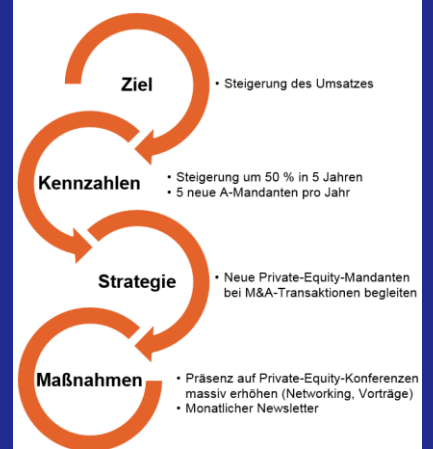
Der Marketing-Maßnahmen-Mix beinhaltet verschiedene Instrumente wie Seminare, Newsletter, Veranstaltungen, Networking, Vorträge, Alumni-Marketing, Empfehlungsmarketing, Studien und Veröffentlichungen. Auch außergewöhnliche Marketingmaßnahmen wie Pro-Bono-Projekte und Medienkampagnen sollten in der Auswahl der Maßnahmen Berücksichtigung finden. Für jede Strategie werden die passenden Maßnahmen ausgewählt und daraufhin Messgrößen festgelegt, um den Erfolg der Maßnahmen messen zu können (z. B. Anzahl veröffentlichter Studien pro Jahr).

Fallbeispiel: Eine Kanzlei verfolgt eine ambitionierte Wachstumsstrategie und definiert dementsprechend konkrete Marketingziele:

Steigerung des Umsatzes in verschiedenen Mandantensegmenten um bis zu 50 % in fünf Jahren, Steigerung der Mandantenbindung gemessen an Folgemandaten von 20 % auf 40 % sowie Ausbau der Neumandantenakquise (5 neue A-Mandanten pro Jahr).

Im Rahmen der Marketingstrategie will die Kanzlei mehr M&A-Transaktionen begleiten. Hierfür ist eine stärkere Präsenz bei ausländischen Private-Equity-Unternehmen notwendig. Der Maßnahmenkatalog besteht deshalb u.a. aus einer massiven Präsenz auf Private-Equity-Konferenzen, um persönliche Kontakte zu knüpfen und durch Vorträge über Deals hervorzutreten. Daneben wird ein Besuchsplan für die Private-Equity-Unternehmen festgelegt.

Vorgehen vom Ziel zur Maßnahme

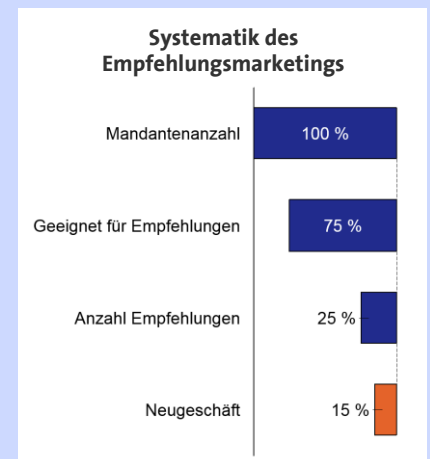


„Die selbstgesteckten Marketingziele müssen mit Kennzahlen operationalisiert werden, um den Erfolg der Maßnahmen bewerten zu können.“

Schritt 5: Maßnahmenausgestaltung am Beispiel von Empfehlungen

Eine Methode zur systematischen Akquise ist das Empfehlungsmarketing. Nur zufriedene Mandanten sprechen Empfehlungen aus und werben für die Kanzlei. Durch Empfehlungsmarketing wird das Risiko für den Neumandanten minimiert, da bereits Mandanten mit der Arbeit zufrieden waren. Es ist ein gutes Indiz für die Qualität der Arbeit. Fragen Sie neue Mandanten, wie sie auf Ihre Kanzlei gekommen sind, um bestehende Empfehler zu identifizieren.

Fallbeispiel: Von den gesamten Mandanten der Kanzlei eignen sich 75 % für ein effektives Empfehlungsmarketing. Im Ergebnis konnten 15 % Neugeschäft durch Empfehlungen erzielt werden. Ein guter Zeitpunkt, um Mandanten nach ihrer Zufriedenheit zu fragen, ist kurz nach Abschluss eines Mandats. Eine Frage wie „Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen würden, was wäre das Empfehlenswerteste?“ erfordert etwas Mut, motiviert aber den Mandanten, darüber nachzudenken. Er darf nicht den Eindruck haben, Ihnen einen Gefallen zu tun, sondern der Person, die auch von den herausragenden Leistungen der Kanzlei profitieren kann. Neben der Ansprache potenzieller Empfehler sollten auch aktuelle Empfehler identifiziert und im CRM erfasst werden.



„Jeder vierte Mandant hat eine Empfehlung ausgesprochen.“

Checkliste – Zehn Fragen zur Marketingeffizienz Ihrer Kanzlei:

1. Hat Ihre Kanzlei/Ihr Standort/Ihre Praxisgruppe ein strategisches Marketingkonzept?
2. Haben Sie konkrete und messbare Ziele formuliert?
3. Koordinieren Sie alle Maßnahmen im Rahmen eines integrierten Marketingplans?
4. Kontrollieren Sie in regelmäßigen Abständen die Effektivität Ihrer Maßnahmen?
5. Wissen Sie, über welche Maßnahmen die Mandanten tatsächlich gewonnen wurden?
6. Messen Sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis Ihrer Marketingmaßnahmen?
7. Erarbeiten Sie zielgruppenspezifische Marketingstrategien?
8. Können Sie vorhandene Potenziale in der Zielgruppe quantifizieren?
9. Haben Sie eine Targetliste?
10. Wissen Sie, wie viele Mandanten über Empfehlungen zu Ihnen gekommen sind?

- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein
- Ja Nein



Schoen + Company ist eine Managementberatung mit Fokus auf Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.

Mein Team besteht aus praxiserfahrenen Unternehmens- und Umsetzungsberatern mit ökonomischem Hintergrund. Wir begleiten Sie von der Strategie bis zur Umsetzung.

Ihr Ansprechpartner: Ralf Schön, Geschäftsführer

Schoen + Company GmbH

Management Consultants

Neuer Zollhof 2

40221 Düsseldorf

T 0211-8395-410

F 0211-8395-411

E info@schoen-company.com

I www.schoen-company.com