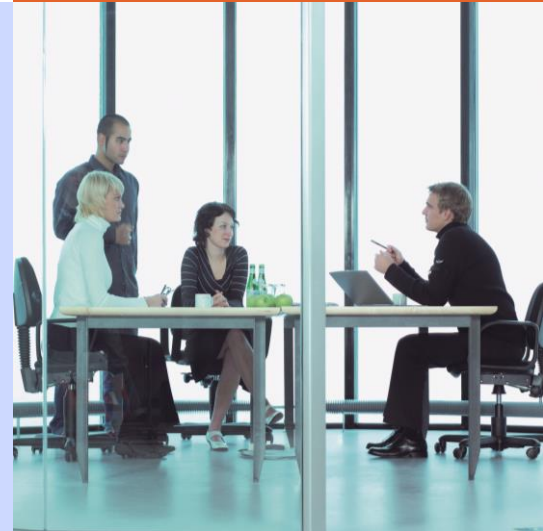


## CLIENT RELATIONSHIP MANAGEMENT

Wie sind Kanzleien hinsichtlich des Mandantenbindungsmanagements organisiert?

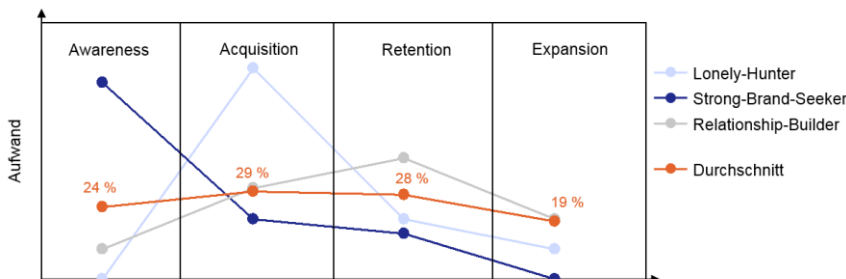


### BEDEUTUNG VON CRM IN KANZLEIEN

Client Relationship Management (CRM) umfasst alle Aktivitäten einer Kanzlei, die auf die Bedürfnisse der Mandanten ausgerichtet sind und zur Gestaltung der Mandantenbeziehung beitragen. Denn im Durchschnitt werden 74 % des Umsatzes in Kanzleien mit Bestandsmandanten generiert und 27 % der Befragten schätzen die Wechselbereitschaft ihrer Mandanten hoch bis sehr hoch ein. Ziel des CRM ist es daher, mit verschiedenen Kommunikationsmaßnahmen Mandanten langfristig zu binden, einer möglichen Wechselbereitschaft entgegenzuwirken und das Up- und Cross-Selling zu steigern. Am CRM sind sowohl Business-Development- und Marketing-Managern als auch Partnern einer Kanzlei beteiligt.

### CRM IM MANDANTENLEBENSZYKLUS

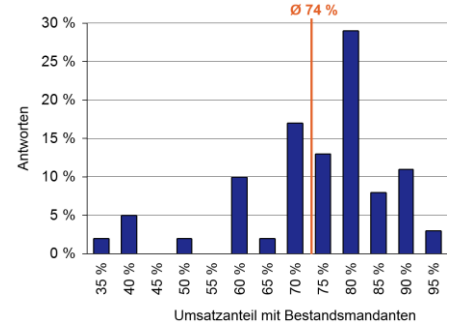
Der Mandantenlebenszyklus spielt bei einem effektiven CRM eine wichtige Rolle. Jedoch ergreifen nur 54 % der Befragten verschiedene Maßnahmen je nach Zyklusphase. Dabei ist sowohl die Mandantenbindung als auch der Ausbau der Zusammenarbeit für eine langfristige Mandantenbeziehung enorm wichtig.



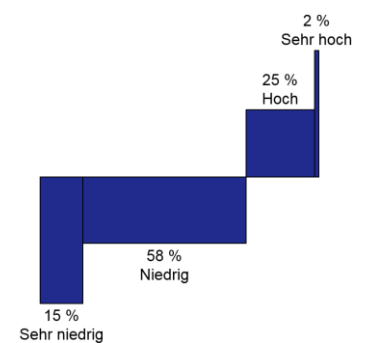
Es fällt auf, dass Kanzleien die verschiedenen Phasen des Mandantenlebenszyklus unterschiedlich priorisieren. Während einige Kanzleien als *Lonely-Hunter* sehr viel Zeit und Budget in die *Acquisition* und keinen Aufwand in *Awareness* investieren, sind die *Relationship-Builder* am stärksten in der dritten Phase des Zyklus, um Mandantenbeziehungen aufzubauen und langfristig zu stärken. Der *Strong-Brand-Seeker* setzt dahingegen den Fokus auf das Markenbewusstsein und verwendet keine Ressourcen in der Expansionsphase (Up- und Cross-Selling).

„Die Gewinnung von Neumandanten kann bis zu fünf Mal teurer sein als die Mandantenbindung.“

### Umsatzanteil mit Bestandsmandanten



### Einschätzungen der Wechselbereitschaft



„Zwei Drittel der Befragten würden CRM als eine Strategie definieren, um Mandanten langfristig zu binden.“

#### VERWENDUNG VON CRM-TOOLS

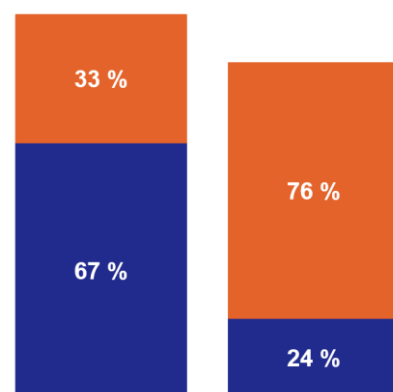
53 % der Befragten arbeiten in einer Kanzlei mit unter 100 Berufsträgern, davon nutzt nur ein Drittel ein CRM-Tool, während zwei Drittel keine systematische Anwendung zur Mandantenpflege in Gebrauch haben. Im Unterschied dazu verfügen 76 % der Kanzleien mit über 100 Berufsträgern ein CRM-Tool.

Insgesamt verwenden 79 % eine Software, um ihr CRM effizient zu gestalten. Hierbei ist vor allem Interaction von LexisNexis oder Cobra sehr beliebt. 33 % der Teilnehmer organisieren die Mandantenpflege mithilfe eines outlookbasierten Programms. Auch Individuallösungen (21 %) kommen zum Einsatz.\*

Im Durchschnitt sind die derzeit angewandten CRM-Tools 4,9 Jahre alt, einige Anwendungen werden schon seit über 11 Jahren verwendet. Vor allem das Internet spielt bei dem Alter der Tools eine große Rolle, da durch verbesserte Technologievoraussetzungen fortlaufend neue Softwareanwendungen auf den Markt kommen und sich vermehrt neue Möglichkeiten zur digitalen Mandantenpflege ergeben.

Während bei der Hälfte der Teilnehmer das CRM-Tool weltweit zum Einsatz kommt, nutzen 36 % ihre Anwendung deutschlandweit und 14 % nur an dem jeweiligen Standort.

Nutzung von CRM in Kanzleien mit unterschiedlicher Größe



≤ 100 Berufsträger > 100 Berufsträger

■ CRM  
■ Kein CRM

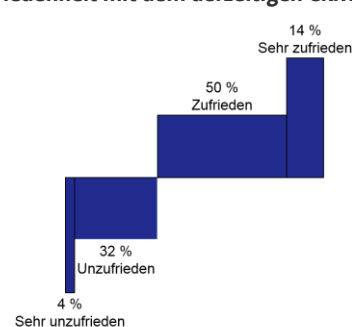
#### ZUFRIEDENHEIT UND PROBLEME MIT DEM CRM-TOOL

Über ein Drittel der Befragten sind unzufrieden mit dem derzeit eingesetzten CRM-Tool. Diese Unzufriedenheit gründet in Problemen sowohl bei der Einführung als auch bei der Nutzung des CRM-Tools. Das größte Hindernis bei der Einführung ist die fehlende Initiative und Priorisierung seitens der Partner (50 %), sodass nicht alle Kontakte zum CRM-Tool beigesteuert werden. Auch die fehlende Anpassbarkeit auf die Bedürfnisse der Kanzlei (46 %), schwierige kanzleiübergreifende Integration (46 %) und nicht vorhandenen Schnittstellen zum Kontaktimport (46 %) sind weitere Herausforderungen, denen sich die Kanzleien stellen müssen. Bei der Nutzung des CRM-Tools treten hauptsächlich Probleme in Verbindung mit bestehenden Daten auf. So ist für 81 % die aufwendige Datenpflege (Aktualität und Vollständigkeit der Daten) die größte Herausforderung. Auch sind fehlende Schnittstellen hinderlich, sodass Daten in mehreren Systemen gehalten werden müssen (37 %).\*

#### GRÜNDE FÜR DIE FEHLENDE EINFÜHRUNG EINES CRM-TOOLS

Die fehlende Priorisierung (55 %) und die ablehnende Haltung der Partner (26 %) für ein CRM-Projekt sind für Kanzleien die Hauptgründe, warum bisher noch kein CRM-Tool eingeführt wurde. Auch der Pflegeaufwand (42 %) sowie das zu undurchsichtige Softwareangebot sind entscheidend. Mehr als ein Viertel der Kanzleien haben das Projekt aufgrund zu hoher Kosten abgelehnt.\*

Zufriedenheit mit dem derzeitigen CRM-Tool



7 Hauptgründe für das derzeitige CRM-Tool\*



\* Mehrfachnennung möglich

„39 % verstehen unter CRM eine Software zur Abbildung von Mandantendaten.“

### KONTAKTE UND DATENPFLEGE

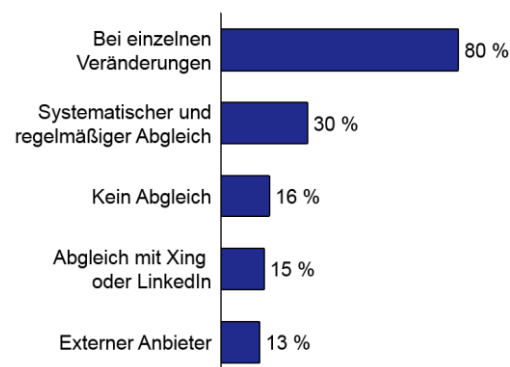
Während 80 % der Befragten ihre Kontaktdaten nur bei einzelnen Veränderungen aktualisieren, führen 30 % einen systematischen und regelmäßigen Abgleich durch. Dieser Abgleich wird bei einigen Kanzleien monatlich oder im Quartal, bei anderen wiederum halbjährlich durchgeführt. Unterstützt wird dies unter anderem durch Datendienstleister wie Hoppenstedt oder D&B, aber auch durch Internetplattformen wie Xing oder LinkedIn, die über Positions- oder Kanzleiwechsel informieren. 16 % gaben an, keine Kontaktpflege zu betreiben, was die Reichweite sowohl von Mailing- als auch von sonstigen Aktivitäten enorm einschränkt.\*

Bei 85 % der Kanzleien ist die Sekretärin für die Aktualisierung der Kontakte verantwortlich, aber auch die Partner müssen ihre eigenen Kontakte im Blick haben (18 %). In 45 % der Fälle beteiligt sich das Marketing und Business Development an der Datenpflege. Data Specialists oder externe Hilfskräfte (15 %) werden bei Kapazitätsengpässen hinzugezogen.\*

### EINSATZ AUF MOBILEN ENDGERÄTEN

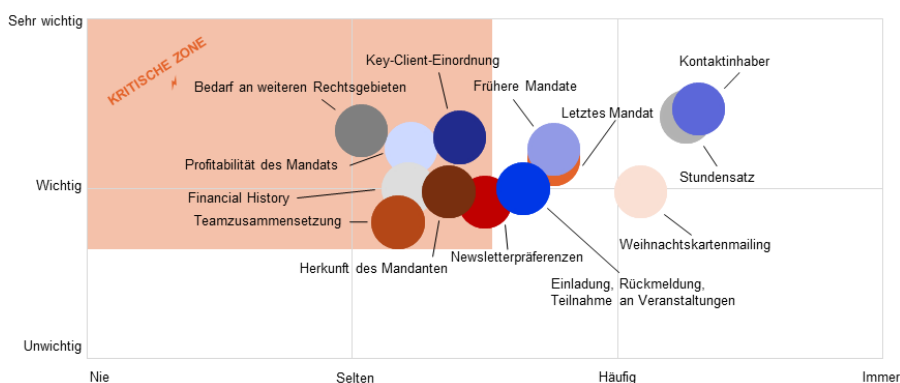
Um Kontaktdaten und Informationen aus dem CRM-Tool auch mobil abrufen zu können, nutzen 92 % der Befragten Notebooks und 63 % greifen auf Tablets zurück. Lediglich 46 % haben mit dem Smartphone Zugriff auf das CRM-Tool, obwohl 91 % der Teilnehmer dieses Endgerät als wichtig bis sehr wichtig einstufen.

### Aktualisierung der Kontaktdaten\*



„Inaktuelle und fehlerhafte Kontaktdaten reduzieren die Reichweite von CRM-Maßnahmen.“

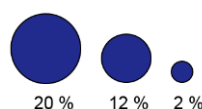
### Informationen zum Mandatsverhältnis



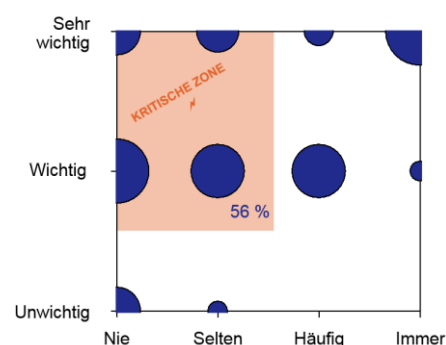
### KONTAKTINFORMATIONEN

Die linke Grafik beschreibt, welche zusätzlichen Informationen zum Mandatsverhältnis in den Kanzleien erfasst werden und wie wichtig den Befragten diese Auskunft ist. Deutlich heraussticht der Bedarf an weiteren Rechtsgebieten, da diese Informationen im Durchschnitt selten im Kontakt erfasst, jedoch von den Befragten als wichtig bis sehr wichtig eingestuft werden. Auch die Financial History und die Profitabilität des Mandanten liegen in der kritischen Zone, was bedeutet, dass diese Informationen zwar als wichtig angesehen, jedoch selten vermerkt werden.

88 % der Teilnehmer sehen die Key-Client-Einordnung aufgrund ihrer Aussagekraft als eine der wichtigsten Informationen an, um ein Mandat effektiv einstufen zu können. 56 % davon erfassen diese Information jedoch selten bis nie, obwohl die Mandanteneinordnung Hinweise darauf gibt, welche Maßnahmen in welchem Umfang im Rahmen des Client Relationship Managements beim Mandanten angewendet werden sollen.



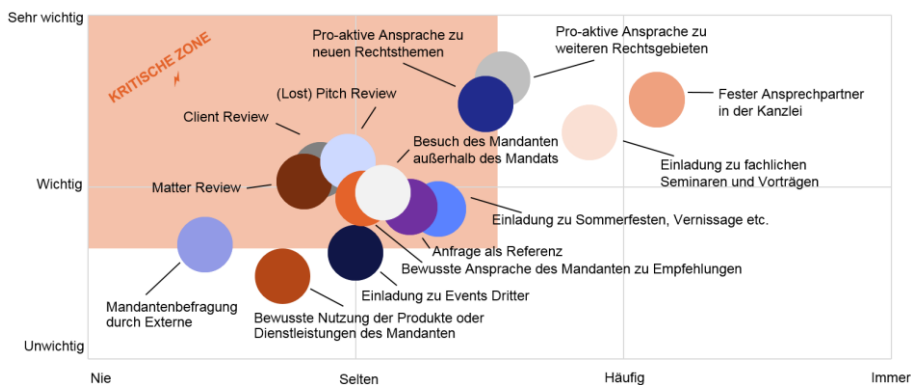
### Key-Client-Einordnung



\* Mehrfachnennung möglich

„Pro-aktive Ansprachen zu weiteren Rechtsgebieten fördert das Cross-Selling und damit den Umsatz.“

### Dialogorientierte Maßnahmen



Die kritische Zone zeigt deutlich, dass viele Kommunikationsmaßnahmen selten bis nie durchgeführt werden, obwohl viele davon im Rahmen des Client Relationship Managements als wichtig angesehen werden.

### KOMMUNIKATIONSMAßNAHMEN

In der linken Grafik werden dialogorientierte Maßnahmen in der Ausführung im Verhältnis zur Relevanz dargestellt. Diese Kommunikationsmaßnahmen unterstützen sowohl die Mandantenbindung und -pflege als auch das Up- bzw. Cross-Selling. Besonders auffällig sind die selten verwendeten pro-aktiven Ansprachen zu weiteren oder neuen Rechtsgebieten, die von den Befragten als sehr wichtig eingestuft wurden.

### Executive Summary

1. Rund drei Viertel des Umsatzes werden mit Bestandsmandanten generiert.
2. Mehr als die Hälfte der Kanzleien nutzen kein CRM-Tool.
3. Eine Ausrichtung der CRM-Aktivitäten nach dem Mandantenlebenszyklus ist von entscheidender Bedeutung.
4. Die Lonely-Hunter, Strong-Brand-Seeker und Relationship-Builder zeichnen sich durch unterschiedlichen Einsatz von Ressourcen im Mandantenlebenszyklus aus.
5. Die ablehnende Haltung der Partner ist das Haupthindernis bei der Einführung eines CRM-Tools.
6. Eine fehlende Datenpflege ist hinderlich bei jeglichen Mandantenaktivitäten.
7. Entscheidende Informationen, wie die Key-Client-Einordnung, die Mandatsprofitabilität und der Bedarf an weiteren Rechtsthemen, werden selten zu Mandatskontakten erfasst.

### Studiendesign

Befragt wurden mittelständische und große Kanzleien aus dem deutschsprachigen Raum. Die Studie wurde mithilfe eines Online-Fragebogens durchgeführt. In den Kanzleien wurden Managing Partner, Partner sowie Marketing- und Business-Development-Manager befragt. Die Teilnehmerzahl betrug 109. Die Befragung fand von Ende Dezember 2016 bis Mitte Januar 2017 statt. Die Auswertung erfolgte anonym.



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

E [info@schoen-company.com](mailto:info@schoen-company.com)

I [www.schoen-company.com](http://www.schoen-company.com)