



Die sieben wichtigsten Faktoren einer erfolgreichen Anwaltskanzlei

Mindestens genauso wichtig wie die Zielbestimmung ist die Standortbestimmung. Denn einen Weg zu bestimmen, ohne zu wissen, wo man steht, ist ebenso unmöglich, wie einen Weg zu bestimmen, wenn man nicht weiß, wo man hinmöchte! Dieser Satz klingt zunächst einmal banal und evident. Sein Inhalt ist jedoch die Grundlage jeder erfolgreichen Strategieentwicklung. Standort und Ziel – Dazwischen entfachen die Marketingmaßnahmen ihr Feuer.

Unabhängig davon, ob Sie Ihre Kanzlei gerade erst gegründet haben, Ihre Kanzlei schon länger am Markt ist, Sie die Kanzlei leiten oder angestellt sind: Wenn Sie sich mit der Thematik beschäftigen, kommen Sie nicht umhin, sich mit dem Marketing-Mix, den sogenannten 7 P, eingehend zu befassen. Auch am Marketing-Mix wird die Verflechtung von Marketing und Unternehmensführung deutlich: Mit dem Marketing-Mix beschreiben Sie das Unternehmen in all seinen Bestandteilen. Anhand dieser Grundlagen wird die Unternehmens- und dann die Kommunikationsstrategie erarbeitet. Übrigens gehen viele Berater nach wie vor nach dem 4 P-Modell vor. Das ist jedoch für Dienstleister unzureichend und zeigt, dass die Berater sich zu wenig mit den Besonderheiten und Unterschieden von Dienstleistungen in Abgrenzung zu Produkten beschäftigt haben. Die 7 P für Dienstleistungen sind: Product, Price, Place, People, Process, Physical Evidence und Promotion. Im Detail bedeutet das für Anwaltskanzleien:

1. **Product:** Beschreiben Sie Ihre Dienstleistung. Welche Rechtsgebiete bieten Sie an? Wer erbringt die Dienstleistung? Fachanwälte, Rechtsanwälte, Referendare? Gibt es bestimmte Teilbereiche eines Rechtsgebiets, für die einer der Anwälte eine besondere Expertise hat? Gibt es Schwerpunktbereiche? Oder wird ein Teilbereich nicht bearbeitet (beispielsweise Kollektivarbeitsrecht, Erbschaftsteuerrecht oder Mietnebenkostenabrechnungen)? Diese Auflistung ist nur für Sie.





Beschreiben Sie Ihre Rechtsberatung möglichst genau, ohne sich dabei im Detail zu verlieren.

2. **Price:** Erst wenn Sie das Produkt definiert haben, können Sie über den Preis sprechen. Wenn Sie grundsätzlich nach RVG abrechnen, geht dieser Punkt schnell. Doch die Abrechnung nach RVG wird dem Aufwand nicht immer gerecht und Sie sollten über die Abrechnung nach Stundensatz nachdenken. Damit stellen sich zwei Fragen: Wie hoch ist Ihr Stundensatz für bestimmte Leistungen und wie vermitteln Sie Ihren Mandanten diesen höheren Preis? Dazu müssen Sie sich sehr genau mit Ihrem Produkt auseinandergesetzt haben. Zur Preispolitik gehören aber auch Entscheidungen über Rabatte und Sonderpreise, über Zahlungskonditionen und Kredite und den Umgang mit säumigen Zahlern. Eine eindeutige Haltung hierzu kann viel Ungemach ersparen.
3. **Place:** Dieser Punkt betrifft die gesamte Vertriebspolitik, die als Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen definiert ist, die die Verteilung von Leistungen von Anbieter zum Abnehmer betreffen. Für den Handel von Produkten hat dieser Punkt eine wesentliche Bedeutung. Im Bereich der Rechtsberatung, die klassischer Weise von Angesicht zu Angesicht im sogenannten Direktvertrieb in einem Büro stattfindet, ist er von untergeordneter Bedeutung. Diese Beurteilung kann sich ändern, sobald die Rechtsberatung über Robots und Künstliche Intelligenz zunimmt. Wenn Ihr Ansatz über die Face-to-Face-Beratung hinausgeht, sollten Sie sich auch Gedanken über die Vertriebspolitik machen.
4. **People:** Rechtsberatung ist *Peoples Business*! Nichts ist in der Beratung von Menschen durch Menschen so wichtig wie Auswahl der richtigen Personen für die richtigen Positionen. Zur Personalpolitik eines Unternehmens gehören die individuelle Personalplanung (auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen) ebenso wie die kollektive Personalplanung (auf die Gesamtheit der Mitarbeiter bezogen). Die individuelle Personalplanung beinhaltet die Laufbahnplanung, die Besetzungsplanung, die Entwicklungsplanung sowie die Einarbeitungsplanung. In kollektiver Hinsicht sollten Sie sich Gedanken machen um die Personalbestandsplanung, die Personalbedarfsplanung, die





Personaleinsatzplanung, die Personalbeschaffungsplanung, die Personalentwicklungsplanung und die Personalkostenplanung. Insbesondere hier sind die Ziele der Kanzlei immer im Auge zu behalten. Denn nur mit den richtigen Mitarbeitern, Rechtsanwälten wie Assistenten und sonstigem Personal können Sie Ihre Ziele erreichen. Die Qualifikation ist hier entscheidend: Gibt es in den von Ihnen avisierten Rechtsgebieten Fachanwaltschaften, die erworben werden können? Wie schwer ist es, diese zu erlangen? Daran entscheidet sich die Frage, ob Sie lieber einen Junganwalt einstellen und selbst in der entsprechenden Fachrichtung ausbilden oder ob es zweckmäßiger ist, einen bereits fertigen Fachanwalt einzustellen und entsprechend zu entlohnen.

5. **Process:** Die Prozesspolitik gibt Antworten auf die Frage *Wer macht wann was womit?* Bei einem Prozess handelt es sich um eine Kette zwangsläufig aufeinander aufbauender Vorgänge, die einen definierten Beginn, definierte Elemente und ein definiertes Ende haben. Die Abläufe innerhalb einer Kanzlei können ganz unterschiedlich organisiert sein. Wichtig ist nur, dass der Unternehmenszweck – die Beratung von Mandanten in rechtlichen Angelegenheiten – bei aller Prozessoptimierung nicht in Vergessenheit gerät. Vielmehr sollte im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit der Mandant mit seinem Beratungsbedarf stehen. Darum herum entfalten sich eine Vielzahl von Prozessen, die möglichst reibungsarm ineinandergreifen sollten. Von der Akquise bis zur Zwangsvollstreckung gegen zahlungsunwillige Mandanten gilt es, sich über mögliche Vorgehensweisen Gedanken zu machen. Diese Gedanken in einen logischen Zusammenhang zu bringen, daraus einen Ablauf zu erstellen und diesen allen Mitarbeitern so nahe zu bringen, dass ein gleich gutes Ergebnis weder vom Zufall noch von der Tagesform einzelner Mitarbeiter abhängig ist, ist das Ziel von Prozesspolitik.
6. **Physical Evidence:** Dieser Punkt betrifft die physische Ausstattung einer Kanzlei. Die sogenannte Ausstattungspolitik reicht von der geografischen Lage über die Art der Räumlichkeiten und deren Gestaltung über das Erscheinungsbild von Webseite, Visitenkarten und Briefpapier. Es mag oberflächlich erscheinen, aber am äußeren Erscheinungsbild kann sich der





Erfolg einer Kanzlei entscheiden. Das liegt an den spezifischen Besonderheiten eines Dienstleistungsunternehmens: Das eigentliche Produkt, die Beratungsleistung, ist für die Mandanten unsichtbar und ex ante nicht zu beurteilen. Deshalb werden die Faktoren beurteilt, die beurteilt werden können. Und das sind nun mal die Lage, die Räumlichkeiten und der Außenauftritt. Darin besteht aber auch eine besondere Chance: Die Entwicklung einer dem Unternehmensziel entsprechend gestalteten Webseite ist zwar aufwändig, aber mit den richtigen Partnern keine Raketentechnologie. Das gleiche gilt für die übrigen Ausstattungattribute.

7. **Promotion:** Unter dem Punkt werden alle Kommunikationsmaßnahmen aufgeführt, mit denen Sie Ihre Zielgruppe erreichen, um ihr den Nutzen Ihrer Dienstleistung nahe zu bringen. Deswegen ist es besonders wichtig, zuerst alle zuvor beschriebenen Punkte zu durchdenken. Denn aus der Summe dieser Faktoren ergibt sich die Kommunikationspolitik. An der Tatsache, dass Sie sich bei den vorangegangenen sechs Punkten über alle Bereiche Ihrer Kanzlei Gedanken machen mussten (Rechtsbereiche, Personal, Kostenstruktur, Räumlichkeiten etc.) wird deutlich, dass Marketing mehr ist, als bloße Werbung. Marketing ist die am Markt orientierte Unternehmensführung. Mit Betonung auf **Unternehmensführung.**

