

KANZLEIMARKETING

JOHANNA BUSMANN

Anwaltstrainerin, Hamburg, www.busmann-training.de

Stichworte: Anwalt, Kanzlei, Marketing, Strategie, Akquise, Mandantenbindung, Segmentierung

Johanna Busmann berät und trainiert Anwaltskanzleien seit 26 Jahren. Ihr Buch «Chefsache Mandantenakquisition» erscheint in der zweiten Auflage im Januar 2017 und wird beim Hamburger «Akquisekongress für Anwälte» vom 12. bis 14. Januar 2017 vorgestellt (www.akquise-lern-kongress.de). Sie ist Schweizer Anwälten bekannt durch ihre Auftritte beim Anwaltskongress des SAV in Luzern, von denen es im Juni 2017 wieder zwei gibt. Wir bedanken uns an dieser Stelle beim Verlag de Gruyter, Berlin, für die Rechte an einem exklusiven Vorabdruck. Sie lesen die erste Hälfte des Kapitels «Kanzleimarketing», von der Autorin gekürzt.

Kanzleimarketing ist ja kein Ponyhof. Es steht und fällt mit dem unbedingten Willen aller Handelnden, ein gemeinsam definiertes Kanzlei-Ziel wirklich zu erreichen – und sich nicht in folgenlosen Individual-Wünschen, tagesformabhängigem Aktionismus oder selbstgefälliger Tatenlosigkeit zu ergehen.

Übersicht

Dieser Aufsatz wird Sie dabei unterstützen, Akquisepotenziale Ihrer Kanzlei durch kleine und große Tipps auszuloten und zu erhöhen.

- I. Strategie | Markt kennen und Zielmandanten segmentieren
- II. Überblick | Was braucht Kanzleimarketing?
- III. Organisation | Viele Köche verderben den Brei!
- IV. Umsetzung | Tote Pferde tragen nicht!
- V. Kanzleigründer | Marktpositionierung von Anfang an

I. Strategie | Markt kennen und Zielmandanten segmentieren

Marketing ohne Strategie ist wie Weg ohne Ziel: Man kommt nie an! Kanzleistrategie antwortet auf die Leitfrage: «Als wer genau wollen wir bekannt sein?» Kanzleimarketing ist daraus die logische Folge und beantwortet die Frage: «Wie schaffen wir das?»

Mit der Strategie ist das jedoch so eine Sache. Äußerungen über Strategie klingen aus Anwaltsmund oft wie Torpedos und transportieren doch die Hoffnung, dass kein Lüftchen sie jemals streifen möge: «Unsere Strategie ist Umsatz» oder «Wir brauchen keine Strategie; wir geben jeden Tag unser Bestes» oder auch gern mal «Unsere Strategie ist die Bundesliga im Wettbewerbsrecht».

Marktverlierer

Dabei entfernen sich seit Jahren schon genau jene Kanzleien selbst vom Markt, die ihr Geschäft planlos, selbstbe-

zogen und unbehelligt von betriebs- und marktwirtschaftlichen Erkenntnissen – eben wie einen «Bauchladen mit Zufallsergebnissen»¹ – führen.

«Eine hohe Anzahl an Kanzleien verfolgt nach bisherigen Erkenntnissen keine expliziten Wettbewerbsstrategien, um sich am Markt erfolgreich zu positionieren.»² Einige von ihnen sind sich weder bei ihrem Start noch unterwegs im Klaren, wo ihre Reise hingehen soll.

Markt kennen

Auch Markus Hartung warnt: «Wer den Markt nicht kennt, kann ihn nicht erfolgreich bedienen.»³ Wer wegschaut, sieht Marktchancen nicht; wer kein Ziel hat, richtet keinen eigenen unverwechselbaren Fokus ein; wer Angst vor der Zukunft hat, leugnet Bedrohungen seiner eigenen Marktposition; wer seinen eigenen Marktwert nicht kennt, geht keine rechtzeitigen strategischen Allianzen mit anderen Kanzleien oder berufsfremden Organisationen ein, und wer sich überschätzt, nimmt die Mitbewerbersituation nicht in den Blick.

1 Rechtsanwalt Rudolph Haibach, in der Einleitung zum «Informationsbrief der Arbeitsgemeinschaft Kanzleimanagement im Deutschen Anwaltverein» e. V. 2/2012.

2 DAV-Studie 2014: «Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030» (Prognos), S. 5.

3 Markus Hartung, Rechtsanwalt und Mediator, ist Strategieberater für Kanzleien und Referent beim Zweiten Akquise-Lern-Kongress für Anwälte im Januar 2017 in Hamburg: www.akquise-lern-kongress.de. Der Rechtsanwalt und Mediator ist Mitherausgeber von «Der Rechtsmarkt in Deutschland. Status Quo und Trends» (2014). Als Leiter des Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School in Hamburg ist er Marktkenner, Trendforscher und strategischer Berater für Anwaltskanzleien: www.bucerius-clp.de.

Wer so agiert, folgt stattdessen in allen bewussten und unbewussten, in allen externen und internen Entscheidungen seiner selbst gewählten⁴ passiven inneren Ausrichtung: Ich arbeite ab, was da kommt. Mit einer solchen Einstellung ihrer Kanzleipartner wäre jede Kanzlei am Markt mittelfristig chancenlos.

Marktentwicklungen erkennen

Ein Beispiel: Seit 2012 können sich in England Versicherer, aber auch Supermärkte und Drogerien in Kanzleien einkaufen – und sehr günstig Rechtsberatung anbieten. Die dortige Anwaltskanzlei «DAS Law» in Bristol gehört zum deutschen Rechtsschutzversicherer DAS und damit zur Ergo-Versicherungsgruppe.

Diese Kanzlei hat keine Sekretärinnen und keine Sachbearbeiter; die Anwälte managen ihre Fälle und Dokumente selber. Sie stellen sich offensiv als günstige und lebensnahe Helfer in der Not dar.⁵ Eine sogenannte ABS-Lizenz (ABS = «Alternative Business Structure») erlaubt dort Kosten-Effizienz: Die Hälfte der Mitarbeiter sind «paralegals», die kein juristisches Examen abgelegt haben.

Henning Zander stellt dazu folgende Fragen:⁶

- Wäre meine Kanzlei betroffen, wenn es auch in Deutschland zu einer Öffnung des Marktes für Kapitalgesellschaften käme?
- Würde ich eine Öffnung eher als Chance oder als Risiko begreifen?
- Was könnte ich/könnten wir tun, um einer möglichen Marktöffnung etwas entgegenzusetzen?

Berufsrechtlich sind in Deutschland derzeit (2016) reine Kapitalbeteiligungen an Anwaltskanzleien nicht möglich; dieses «Fremdbesitzverbot» wurde in Deutschland auch für Apotheken bestätigt, für Optiker allerdings zugelassen. Wie sich der EU-Austritt Großbritanniens auf diese Frage auswirkt, bleibt abzuwarten.

Dieselbe Frage stellt sich derzeit beim Umgang mit bereits etablierten und sicher noch kommenden «Legal Tech»⁷-Innovationen auf dem deutschen Anwaltsmarkt.

Mandanten segmentieren

Früher suchten sich Mandanten einen Anwalt aus, heute ist das umgekehrt! Anwälte richten ihre Strategie auf eine *bestimmte Gruppe von Mandanten*: Das kann gelingen durch einen

- *Branchenfokus*: alle deutschen Zoodirektoren, alle Kommunen mit eigenem Schwimmbad im Umkreis von 300 km, alle online verkaufenden Stoffproduzenten
- *Rechtsgebietsfokus*: Medizinrecht nur für Ärzte und Krankenhäuser, Sozialrecht nur für Hartz-IV-Empfänger, Wettbewerbsrecht nur für die Filmindustrie
- *Geo-(Sprach-)Fokus*: Privatklientel im Umkreis von 100 km um unsere Kanzlei, Hauskauf in Frankreich, Investitionen amerikanischer Unternehmen in Deutschland, russische Mandanten im Ruhrgebiet
- *Gruppenfokus*: Wir vertreten nur Homosexuelle, Behinderte, Hausbesitzer, Senioren, Tierbesitzer, Kinder, Flüchtlinge, Sportler

Alle Marketingaktivitäten werden einfach, wenn Ihre Zielgruppe homogen ist.

Machen Sie Brainstorming, was für diese Gruppe attraktiv ist, und geben Sie ihr ganz genau das! Richten Sie Ihre Fachanwaltstitel darauf aus! Folgen Sie Ihrer Passion! Bedenken Sie: Unsortierte Klientel begegnet sich nicht, sortierte dagegen tauscht sich regelmäßig aus!

Eine Kanzleistrategie braucht die SWOT-Analyse

Was haben Sie nach innen zu bieten? Was haben Sie von außen zu fürchten? Was fehlt Ihnen noch nach innen? Was wird Sie von außen begünstigen?

Die Antworten erhalten Sie durch eine SWOT-Analyse. Das steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen).

Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung und dient der Positionsbestimmung und der Strategieentwicklung – auch in Kanzleien.⁸

Durch die SWOT-Analyse können Sie die *Stärken* und *Schwächen* Ihrer Kanzlei ermitteln und vergleichen mit den *Risiken* und *Chancen*, die Ihre Umgebung bietet.

Durch diese ausgefüllte Matrix erfahren Sie, was Sie intern noch benötigen, um extern zu akquirieren:

SWOT	Stärken (intern)	Schwächen (intern)
Chancen (extern)	Neue Chancen suchen, die zu Kanzlei-Stärken passen	Schwächen ablegen, um neue Chancen zu nutzen
Gefahren (extern)	Stärken einsetzen, um Bedrohungen zu meistern	Strategien gegen Bedrohungen entwickeln

Vorgehen in 4 Schritten

Die SWOT-Analyse hilft Ihnen in vier Schritten, ein definiertes Unternehmensziel mit Leben zu füllen.

Ihre Kanzlei hält dadurch den Kurs und entscheidet sich durch diese Analyse z.B. für den taktisch klugen Standort, für ein einziges Rechtsgebiet, für eine neue Webseite, für Inhouse-Mandantenveranstaltungen oder ein neues, eigenes Produkt:

4 Finden Sie bitte mehr zu den Folgen passiver und aktiver Wahl suboptimaler Umgebungen in dem Kapitel «Yes, we can».

5 www.daslaw.co.uk: «At DAS Law, we aim to provide the legal advice that you need in a way that is clear and affordable. We know that dealing with legal problems can be very stressful, particularly when you want to focus on making your business a success or just living your life.»

6 HENNING ZANDER in «Fremdbesitzverbot: England öffnet Rechtsmarkt für Supermärkte», ARGE Anwaltsmanagement 2012: http://www.ag-kanzleimanagement.de/fileadmin/user_upload/newsletter/2_2012/Newsletter_02-12_KM.pdf.

7 Bitte finden Sie viel mehr zu «Legal Tech» im gleichnamigen Kapitel.

8 Siehe die einfache und verständliche Erläuterung unter dem Titel «Professionelle Nabelschau» bei der Firma «Komm-Position», Berlin: www.kommposition.de/kanzlei/kanzleimarketing.htm.

- Konkurrenzanalyse

Stärken und Schwächen Ihrer Kanzlei existieren nicht im luftleeren Raum, sondern stets im Vergleich zu mitbewerbenden Kanzleien.

Wo in Ihrer Kanzlei – gemessen am Auftritt direkter Mitbewerber – bestehen Defizite und wo weisen Sie marktrelevante Stärken auf?

Je neutraler Sie Stärken und Schwächen ermitteln, desto eher entwickelt sich Ihr Nutzen.

- Trendanalyse

Trends, die Sie nutzen, werden zu Katalysatoren. Trends, die Sie verschlafen, werden zu Hindernissen. Beschreiben Sie also die wichtigsten Trends für Ihre Branche, für Ihr Rechtsgebiet, für Ihre geographische Umgebung. Gehen Sie dabei «top-down» vor. Die größten Trends kommen zuerst: demographischer Wandel, nicht-juristische Mitbewerber in der Rechtsberatung, Rechtsmarkt-Entwicklungen in benachbarten EU-Ländern, technische Innovationen, Internet-Trends, wirtschaftliches Umfeld, Bevölkerungsstruktur in Ihrem Ort, verändertes Suchverhalten der Mandanten etc.

Dann kommen Faktoren für Ihren Markt dran: Mandanten verlangen Festpreis-Produkte, kostenlose Checklisten, interaktive Internetpräsenz, Sprachkenntnisse, lokale Flexibilität etc. Konkurrenten zwingen zu proaktiven Preisnachlässen, zu öffentlich wahrnehmbarer Image-Anpassung etc.

Stellen Sie nun Trends (außen) Ihren Stärken und Schwächen (innen) gegenüber. So ermitteln Sie, ab Ihre Kanzlei Trends schon jetzt nutzen kann oder dafür noch Erweiterungen durchführen muss.

Falls Trends ein Risiko für Ihre Kanzlei darstellen, ändern Sie umgehend Ihre Auftritte und Ihre Innen«ausstattung».

- Maßnahmen

Mit dem Stärken/Schwächen-Profil, den Trends sowie den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken haben Sie die wesentlichen Elemente der SWOT-Analyse erarbeitet. Welche Maßnahmen folgen daraus? Wie werden Sie konkret auf die wichtigsten Risiken reagieren? Was leiten Sie in die Wege, um die Marktchancen zu nutzen, und zwar früher, effizienter und effektiver als der Mitbewerber?

- Ehrlichkeit

Sind alle Entscheider Ihrer Kanzlei wirklich *bereit*, einen Markterfolg zu erzielen – und vor allem: dafür alles zu tun? Notieren Sie mit größtmöglicher Ehrlichkeit auch Schwächen im Bereich der inneren *Werte*: Die Impulse Bequemlichkeit, Sicherheit, Angst können jede Maßnahme nach innen torpedieren.

Erzielen Sie alltagstaugliche Commitments mit allen Entscheidern!

II. Überblick | Was braucht Kanzleimarketing?

Kanzleimarketing gehört zur Akquise und damit zu den *A-Aufgaben* in einer Kanzlei. Es ist nur «top-down» einzuführen, also von oben nach unten.

Kanzleimarketing braucht ein Konzept

Kanzleimarketing ist ein Umsetzungsinstrument. Es folgt logisch und chronologisch nach einer für alle in der Kanzlei verbindlichen Kanzleistrategie («Als wer will ich am Markt bekannt sein?») und antwortet auf die Frage: «Wie setze ich diese Strategie um?»

Effektives Kanzleimarketing hat einen einzigen Verantwortlichen. Dieser ist mit einem eigenen Budget für mindestens zwei Jahre ausgestattet. Unter vier Voraussetzungen gelingt Kanzleimarketing:

- *Ziel*: Starten Sie nie, wenn Sie nicht wissen, wohin genau. Ohne Ziel⁹ kein Weg! Ohne Strategie keine Action! Fassen Sie eine möglichst eingegrenzte Klientel ins Auge. Überlegen Sie, was diese Klientel braucht. Welche Ansprache diese Klientel mag und welche nicht. Beachten Sie die Regeln dieser Klientel! Gehen Sie dahin, wo diese Klientel ist.

- *Lust*: Die verantwortliche Person muss richtig Lust dazu haben (oder die Ausbildung dazu oder beides!), alle im Team müssen ihr folgen – und sie muss von Beginn an Pflicht und Ziel haben, relevante Umsatzsteigerungen am Ende des Wahlzeitraums nachzuweisen.

- *Allianzen*: Streben Sie Kolumnen an in Magazinen, die diese Klientel liest.¹⁰ Gewinnen Sie Berufsorganisationen dieser Klientel als Multiplikatoren für Ihre Vorträge. Gewinnen Sie als Mandanten Zulieferer zu Ihren (derzeit noch) unerreichbaren Haupt-Targets. Peilen Sie Mandanten mit «organischem Akquiseradius» in Ihrer Zielgruppe an: Steuerberater, Unternehmensberater, Pro-Familia-Mitarbeiter, Nagelstudiosbesitzer etc. Bieten Sie genau, was diese Personen benötigen.

- *Fokus*: Sie sind drei Fachanwälte für Baurecht? Fokussieren Sie nicht allein auf Ihr Rechtsgebiet, sondern auf die Besonderheiten jener Klientel, die Sie glücklich machen wollen. Grenzen Sie ein! Überlegen Sie, ob Sie auf öffentliches oder privates Baurecht fokussieren möchten und sich folgerichtig eher an Kommunen, an Privatpersonen oder an Architekten-Organisationen wenden möchten. Bedenken Sie, dass alle drei eine unterschiedliche Ansprache benötigen.

Kanzleimarketing braucht Zeit

Wenn Sie als Kanzleichef keine externe Marketingfachfrau direkt beauftragen, sondern einer Mitarbeiterin¹¹ diese Aufgabe übertragen, geben Sie ihr ein Ziel vor, das Sie zuvor mit Ihren Kollegen definiert haben.

Lassen Sie sich Wege dorthin präsentieren, und entscheiden Sie sich für einen der skizzierten Wege. Optimieren Sie gemeinsam Details. Vereinbaren Sie regelmäßige

⁹ Vgl. zur Zieldefinition in einer Anwaltskanzlei das Kapitel «Zielführung», darin besonders den «Akquisekalender».

¹⁰ Vgl. das Kapitel «Telefonakquise». Auch Redaktionen von Zeitungen und Magazinen Ihrer Zielklientel wissen noch nicht, dass es Sie gibt!

¹¹ Das kann jede selbstbewusste, führungs- und organisationsstarke Anwältin oder Assistentin sein oder auch eine Rechtsfachwirtin, die «Kanzleimanagement» in ihrer Ausbildung gelernt hat.

Meetings mit ihr. Lassen Sie sie Rat einholen bei Kollegen mit ähnlicher Kanzleigröße oder bei professionellen Marketingfachleuten, die es auch auf Kanzleien spezialisiert gibt.

Vergessen Sie alle Vorstellungen von sofortigen Erfolgen. Ohne Marktdurchdringung geht nichts. Sie brauchen viel Geduld und langen Atem!

Kanzleimarketing braucht Geld

Geben Sie dem Marketing-Verantwortlichen ein festes Budget¹² von ca. 2% Ihres durchschnittlichen Jahresumsatzes.¹³

Falls Sie mit Webseite, Fanpage, Kanzleibroschüren, Mandantenbefragungen, Vorträgen, Events etc. gerade erst beginnen, starten Sie furchtlos und unbeirrt mit bis zu 10% im ersten Jahr und verzichten Sie dafür lieber auf Urlaub.

Die Investitionen in ein strukturiertes Kanzleimarketing senken in ersten Jahr zunächst Ihre Einnahmen. Richten Sie sich darauf ein. Legen Sie das Budget im ersten Jahr immer höher fest als im zweiten und bestimmen Sie bei Auftragserteilung nur die Eckdaten von dessen Verwendung:

Externe Marketingberater ja oder nein, Vortragsveranstaltungen extern und intern, Kanzleibroschüren ja oder nein, Webseite (hier gibt es nur ja), Fanpage auf Facebook ja oder nein, Mandantenbefragungssysteme ja (hier gibt es nur ja), Kanzleisoftware bzw. deren Nutzung optimieren, Kanzleikultur und Mandantenservice auch intern etablieren (hier gibt es nur ja. Also: Wie genau vorgehen? Welche Schulungen?), interne Workshops mit den Anwälten (auch hier gibt es nur ja, also: welche?). Alle Details erledigt der Verantwortliche.

Kanzleimarketing braucht Rückhalt

Halbe Sachen sind ganze Katastrophen! Verpflichten Sie, sobald das Konzept ausgereift ist, jeden Anwalt und natürlich auch jede Assistentin zur Einhaltung jener Regeln, die Sie gemeinsam in der Partnerrunde für das Kanzleimarketing beschlossen haben.

Um diese Regeln zu definieren, beziehen Sie auch Ihre Nicht-Juristen ein. Machen Sie die Vorgaben Ihres Marketingverantwortlichen zu A-Aufgaben für alle. Jeder muss sich dran halten; Sie werfen sonst Geld aus dem Fenster!

Ihr Marketingverantwortlicher muss sich darauf verlassen können, dass alle anderen Partner alle Entscheidungen mittragen.

Es gibt keine Einspruchsrechte, sondern Feedback-Pflichten. E-Mail-Mitteilungen von ihm haben Ausrufezeichen. Sie werden nicht weggeklickt, sondern befolgt. Dadurch optimieren Sie die Folgen Ihrer Entscheidungen.

Kanzleimarketing braucht ein «Client Relationship Management»-System

Ein CRM-System bedeutet eine Vielzahl ineinandergreifender Maßnahmen, die kontinuierlich und von allen Kanzleimitarbeitern im Alltag beachtet werden. Es kümmert sich um

- Mandantendatenbanken,
- Recherchen über Neu-Mandate,

- Recherchen über neue Strömungen am Rechtsmarkt,
- Pitch-Unterlagen,
- Cross-Selling-Potenziale,
- neue Märkte,
- Schulungen (Präsentation, Honorarinformation, Akquise),
- Branding,
- Recruiting.

Die folgenden vier Beispiele¹⁴ zeigen die oft innovative Arbeit solcher CRM-Spezialisten.

- Branding

Branding (Brand = Marke) bedeutet, eine Marke zu schaffen und zu Akquisezwecken zu promoten. Durch Branding schafften Kanzleien einen neuen Außenauftritt: So hat die Kanzlei GSK Stockmann in einem Brandingprozess alle 135 Anwälte eingebunden und eine umfassende Selbst- und Fremdbildanalyse durchführen lassen.

In verschiedenen Workshops haben 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 Messeständen 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 jungen Bewerbern.»*

- Speeddating

Hier ist ein Beispiel, durch das Cross-Selling-Potenziale in Großkanzleien besser ausgeschöpft werden: Linklaters hatte ein Speeddating-Programm aufgesetzt. Am Rande von Partnerversammlungen wurden Marktplätze geschaffen, bei denen Partner verschiedener Praxisgruppen ihr Spezialwissen anbieten konnten. Jeder dieser Partner hielt an seinem Tisch für jeweils einen Partner anderer Praxisgruppen eine kurze Präsentation zu einem ausgewählten Beratungsangebot. Dieses wurde inhaltlich dargestellt, es wurde aber auch ein möglicher Verkaufsansatz diskutiert. Also: Wie kann mein Kollege mein Thema bei einem Mandanten interessant machen,

¹² Laut CLAUDIA SCHIEBLON gibt ein Viertel der 2011 durch ihr Institut befragten deutschen TOP Kanzleien 3% des Umsatzes für Marketing aus, Personalkosten nicht eingerechnet. Vgl. 3. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing, Juli 2011, S. 25. Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Rechtsmarkt 10/2010.

¹³ Eine gut nachvollziehbare Anleitung zur Budgeterstellung, deren Ergebnis die «bottom-up»-Methode ist, lesen Sie in *LegalTribuneOnline* vom 11. 11. 2015 von SUSANNE KRÜGER: <http://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/kanzleimarketing-budget-planung-tipps/>.

¹⁴ Beispiele und Zitate aus: SCHIEBLON, BB 44/2011 v. 31. 10. 2011, «Im Blickpunkt Kanzleimarketing», S. VI und VII.

so dass dieser auf mich zukommt? Ein Business-Development-Projekt, das Linklaters ein neues Geschäft einbrachte.

– **Netzwerkgründung**¹⁵

Durch eine Netzwerkgründung oder -unterstützung kann eine Kanzlei auf aggressivere Akquisemethoden locker verzichten: Rotter Rechtsanwälte, eine Kanzlei mit neun Anwälten, die auf die Vertretung von Kapitalanlegern spezialisiert ist, gründete das Netzwerk WIN¹⁶ mit gleichartigen Kanzleien auf der ganzen Welt, um internationale Investoren als Mandanten zu gewinnen. Ein Aufwand, der sich für die Kanzlei lohnte und Neugeschäfte wie auch eine Auszeichnung mit dem PMN Management Award einbrachte.

– **Mobiles Marketing: die Anwalts-App**

Anwaltskanzleien begeistern Nachwuchs durch Verwendung neuester Technologien: Die Kanzlei White & Case geht bei der Suche nach Nachwuchs-Juristen ganz neue Wege. Mit ihrer Karriere-App bietet sie alle wichtigen Informationen über die Kanzlei, ihre Präsenz auf Bewerber-Messen und aktuelle Jobs auf einen Blick. Gisela Pierro, Leiterin Business Development und Marketing von White & Case sagt dazu: «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.

Kanzleimarketing braucht das «M Quadrat»

Das regelmäßige «M Quadrat – Marketing-Macht-Money-Meeting» ist die Austauschbörse der Kanzlei zwischen Anwälten und den Marketingverantwortlichen. Neueste Marketingaktivitäten, -beobachtungen und -pläne werden mitgeteilt, Marktbeobachtungen, Gesetzesänderungen und neueste Rechtsprechung sowie die Marketingchancen¹⁷ werden daraus ermittelt.

Die Experten für Kanzleimarketing tragen ihr Wissen über Chancen und Kosten der Vermarktung bei. Dieses Meeting ist eine A-Aufgabe für alle Anwälte und alle mit dem Marketing befassten Mitarbeiterinnen. Wer über eine Sache nachdenkt, bekommt Ideen. Üben Sie Brainstorming. Nehmen Sie alle Ideen auf, ohne sie sofort zu kommentieren, zu bewerten oder zu verwerfen.

Kanzleimarketing braucht das Wissen über die Motivation der Mandanten

Die Marketingperspektive hat sich glücklicherweise gewandelt. Nicht mehr «Was kann ich alles anbieten?», sondern «Was braucht die von mir angepeilte Mandantengruppe?» erleichtert und strukturiert das Kanzleimarketing – und macht es erfolgreich.

Anwälte setzten früher ihre eigenen Leistungen häufig mit dem Bedarf des zukünftigen Mandanten gleich. Die Frage: «Was braucht Ihr Mandant?» wurde früher gern be-

antwortet durch «Er braucht eine arbeitsrechtliche Beratung».

Was er wirklich braucht, ist ein hoher innerer Wert, in diesem Fall mutmaßlich Sicherheit. Die arbeitsrechtliche Beratung ist lediglich eine Methode, dorthin zu gelangen.

Je besser Sie diese angestrebten inneren Werte Ihrer zukünftigen Mandanten verstehen und selber aussprechen, desto wirkungsvoller erreichen Sie Ihre Zielgruppen, und das wird in jedem Mandantengespräch spürbar sein.

Nur wer seine Mandanten durchschaut, kann sein Kanzleimarketing fokussieren und dem Mandanten gegenüber argumentieren. Sprechen Sie, um sich durchzusetzen und Ihre Leistung zu verkaufen, zuerst über diesen Nutzen, den der Mandant erwartet, und erst danach über die Wege dorthin:

- **Freiheit:** Ein Mandant, der im Gefängnis sitzt, will vermutlich vor allem seine Freiheit zurück; eine strafrechtliche Begleitung ist lediglich ein Mittel zu diesem Zweck.
- **Gesundheit:** Ein Mandant, bei dem der OP-Arzt einen Tupfer im Bauch vergessen hatte, will vermutlich seine Gesundheit, meistens auch «Gerechtigkeit» zurück; auch eine medizinrechtliche Beratung ist hier nur ein Mittel zum Zweck.
- **Gewinn:** Der Käufer eines Unternehmens will vorrangig seine Rendite erhöhen; eine gesellschaftsrechtliche Beratung ist hier lediglich eine Methode auf dem Weg dorthin.

III. Organisation | Viele Köche verderben den Brei!

Im Paradies sind Sie allein verantwortlich für Marketing in der Kanzlei. Sie haben ein quantifizierbares und spezifizierbares Ziel, einen festen Zeitraum, ein festes Marketingbudget und die volle Unterstützung Ihrer Kollegen, von denen Ihnen keiner dreinredet. Nach einem Jahr wird Ihre Arbeit von allen Entscheidern nach einem vorher bekannten Schlüssel bewertet, und Sie werden abgewählt oder weiter betraut.

Hierarchiefurcht als Erfolgskiller

In Kanzleien ist das Paradies weit weg: Die legendäre Hierarchiefurcht von Anwälten ist verantwortlich für die Vorstellung, alles müsse durch alle besprochen werden.

- Dadurch entstehen Stagnation und Misserfolge und Frust. Endlose, folgenlose Debatten unter Gleichrangigen
- verhindern *Entscheidungen*
 - ruinieren jedes *Zeitmanagement*

¹⁵ Vgl. dazu das Kapitel «Netzwerke».

¹⁶ «WIN» = World Investor Lawyers Network. Das JUVE Handbuch 2010/2011 informiert: Rotter ist «eine führende Kanzlei im Kapitalanlagerecht ... und ... verstärkt das 2006 initiierte WIN. Die Kanzleien an der Marktspitze, zu denen Rotter gehört, grenzen sich von zweifelhaften Akquisemethoden und einem aggressiven Marketing ab.»

¹⁷ Vgl. «Die S.W.O.T.»-Analyse.

- vergrößern das *Misstrauen* untereinander
- gefährden *Arbeitsplätze*
- begünstigen *Krankenstand* und *Fluktuation*
- führen zu verdecktem *Machtgerangel*
- ermöglichen *intrigante* Szenarien
- verursachen intern *Neid* auf Umsätze

Lösung 1: Ein Anwalt macht's.

Die Entscheiderrunde wählt einen Anwalt, der für ein Jahr verantwortlich ist für das Marketing. Er hat Lust dazu, kriegt ein Marketingbudget¹⁸ und Aufgaben, die nach einem Jahr erfüllt sein müssen. Niemand redet ihm drein, wenn er nicht drum bittet.

Lösung 2: Ein Marketingspezialist macht's.

Engagieren Sie einen Marketingspezialisten! Bevor Sie das überhaupt anstreben, bedenken Sie: Die Kosten amortisieren sich nur dann, wenn Sie den Spezialisten folgen und sie in alle Marketingpläne einbinden.

Richten Sie sich auf Tagessätze von 1.000 bis 3.000 EUR ein. Manche auf Kanzleien spezialisierte Berater bieten auch interessante Pauschalen mit einem festgelegten Ziel.

Falls Sie interne Marketingfachleute beschäftigen möchten, sind diese Zahlen¹⁹ aus mittleren und größeren Kanzleien für Sie vielleicht interessant:

Alle befragten Kanzleien mit über 150 Anwälten und 86% der befragten Kanzleien mit bis zu 50 Anwälten hatten 2014 Marketingprofis angestellt; 2007 waren es in der letzten Gruppe nur 50%.

43% der in Deutschland 2014 in Kanzleien eingestellten Marketingmanager verdienen 50.000 EUR im Jahr und mehr, 40% der Marketingleiterinnen bekommen 90.000 EUR und mehr, 53% der Marketingassistenten erhalten 30.000 bis 40.000 EUR im Jahr.

IV. Umsetzung | Tote Pferde tragen nicht!

Anwälte verwenden Marketingmaßnahmen, deren Wirkungslosigkeit sie kennen! Anschließend wundern sie sich über Stagnation und Umsatzeinbußen. Viel zu spät, unzureichend oder gar nicht passen sie ihre einst vermutlich passenden Marketingmaßnahmen an die Anforderungen des Zukunftsmarktes an.

Die folgende Tabelle ist Ergebnis einer repräsentativen Umfrage²⁰ des SOLDAN Instituts für Anwaltsmanagement und offenbart ein massives Dilemma deutscher Anwälte: Anwälte verwenden Marketingmaßnahmen, von deren Wirkungslosigkeit sie überzeugt sind.

Die Tabelle erfasst unter 710 zufällig ausgesuchten, in Deutschland zugelassenen Anwälten deren verwendete Methoden (linke Spalte), den Prozentsatz, in dem diese Methoden zur Anwendung kommen (mittlere Spalte), und die Rangfolge der Werbewirksamkeit (wirksamste Methode Platz 1, am wenigsten wirksame Platz 24), die dieselben Personen (!) diesen Werbemethoden zusprechen. SOLDAN stellt eine «erhebliche Inkonsistenz zwischen dem faktischen Werbeverhalten einerseits und den wahrgenommenen Werbewirkungen andererseits»²¹ fest.

Besonders schwere Inkongruenzen finden Sie in der Tabelle fett gedruckt:

Maßnahme	verwendet von	Platzierung Wirksamkeit
1. Internetauftritt	69,9%	5.
2. Gelbe Seiten	63,9%	15.
3. Weihnachts-/ und Geburtstagskarten	48,0%	20.
4. Kostenpflichtige Anwaltssuche	41,3%	18.
5. Anzeige in Wochen- blättern	35,4%	17.
6. Seminare + Vorträge für potenzielle Mandanten	32,4%	3.
7. Sponsoring	28,3%	21.
8. Anzeigen in Tages- zeitungen	28,0%	16.
9. Seminare + Vorträge für Mandanten	26,5%	2.
10. Internetwerbung	23,9%	14.
11. Kanzleibroschüre	22,1%	12.
12. Mandantenbrief	21,0%	8.
13. Werbegeschenke	20,4%	22.
14. Wissenschaftliche Publi- kationen	18,0%	9.
15. Juristische Artikel in Tageszeitungen	15,1%	6.
16. «Events» für Mandanten	12,8%	7.
17. Pressemitteilungen	12,7%	4.
18. Fachseminare Aus- und Fortbildung Mandanten	12,1%	1.
19. Informationsbriefe für potenzielle Mandanten	11,7%	13.
20. Fensterwerbung, KFZ-Aufschrift	10,8%	11.

¹⁸ Etwa 2% Ihres Jahresumsatzes. Falls Sie mit Webseite, Fanpage, Kanzleibroschüren, Mandantenbefragungen, Vorträgen, Events etc. gerade erst beginnen, starten Sie furchtlos und unbeirrt mit 10% im ersten Jahr und verzichten Sie dafür lieber auf Urlaub. Die Investitionen in ein strukturiertes Kanzleimarketing senken im ersten Jahr zunächst Ihre Einnahmen. Richten Sie sich darauf ein.

¹⁹ Alle Zahlen: SCHIEBLON, 4. PMN Benchmark Studie Anwaltsmarketing, Oktober 2015, S. 19–25, Ergebnis einer Befragung von 75 TOP Kanzleien – nach Ranking in JUVE Handbuch 2014/2015.

²⁰ SOLDAN-Studie 2011, Dr. Matthias Kilian: «Wirksamkeit anwaltlicher Marketingmaßnahmen – eine empirische Untersuchung zur Unternehmenskommunikation in Anwaltskanzleien», DeutscherAnwaltVerlag 2011. SOLDAN befragte 710 Anwälte stichprobenartig per Fax. Weder Kanzleigröße noch Rechtsgebiete, Berufserfahrung oder Bekanntheit waren eingrenzende Faktoren für die Auswahl.

²¹ A. a. O., S. 31; Die Tabelle fasst die SOLDAN-Ergebnisse der S. 29 und 32 zusammen.

Maßnahme	verwendet von	Platzierung Wirksamkeit
21. Werbung im öffentlichen Raum	10,0%	23.
22. Flyer, Wurfzettel, Werbebeilagen	6,6%	19.
23. Öffentliche Hinweise auf pro bono	5,9%	10.
24. Rundfunk-, Fernseh- und Kinowerbung	2,5%	24.

V. Kanzlei gründer | Marktpositionierung von Anfang an

Auch wenn die meisten Universitäten ihren Jurastudenten das wohlweislich verschweigen: Die anwaltliche Ausbildung dient anwaltlichen Berufsanfängern nicht:

«50% Fachwissen, 50% Vermarktung – so sieht das Tortendiagramm eines erfolgreichen Kanzleieinhabers aus»²²: Wie soll das bloß ein Berufseinsteiger hinkriegen? Sechs Hinweise zur Vermarktung:

1. Von Detailfreaks, Rampensäuen und Menschenflüsterern

Passion, Persönlichkeit und Power hängen eng zusammen! Wer in dem ganzen Marketingzirkus etwas gegen seine Persönlichkeit unternimmt und seine Passion nicht entdeckt bzw. lebt, fliegt gleich aus dem Wettbewerb. Zu stark sind Wesenseigenheiten verankert, um sie nachteilfrei zu drehen:

Die Rampensau versauert hinter Aktenbergen, der Aktenwähler stirbt auf der Bühne, der analytische Kopf kriegt sofort Pickel, wenn seine Kollegin «aus Mitmenschlichkeit» (die er Dummheit nennt) umgangsrechtliche Mandate nach dem RVG abrechnet, und der Menschenflüsterer verachtet jene kühle, zielgerichtete strukturierte Kommunikation, für die Anwälte zu Recht so gerühmt werden.

Wenn Sie wissen, wer Sie sind, wissen Sie auch, wer Sie durch Ihren Berufsalltag begleiten darf. Sortieren Sie vom ersten Tag an Ihre Tätigkeiten, Ihre Umgebung und Ihren Kundenstamm nach dem, was Sie ausmacht, und nach dem, was Sie wirklich lieben.

Folgen Sie unbedingt stur Ihrer Passion und nicht den Wünschen von Mama, Papa, Professor und anderen irrelevanten Meinungsinhabern.

Vermutlich unnötig zu erwähnen ist, dass sich die Teamzusammensetzung in der Kanzlei mit den jeweils «anderen» sehr lohnen kann. Nicht zuletzt, um für den Rest des Lebens staunend dazuzulernen.

2. Finanzielle Eckdaten festlegen

Loten Sie Gründerdarlehen aus. Erstellen Sie Ihren Businessplan; der zwingt Sie selbst zu ausdrücklich dargelegten Strategien und Aktionsvorhaben und bietet Ihnen eine Art Controlling.

«Rechtsanwälte machen die gleichen Fehler wie andere Gründer; sie vergessen Kostenpositionen, verwech-

seln Rentabilität und Liquidität oder kalkulieren das Arbeitnehmerbrutto falsch.»²³ Rechnen Sie den Stundensatz aus, den Sie einnehmen müssen, um Ihre Kanzlei zu finanzieren.

Entscheiden Sie vor allem, ob Sie für die sog. Kosten- oder die Qualitätsführerschaft²⁴ am Markt bekannt sein wollen:

- **Qualitätsführer:** Sie wollen die qualitativ beste Leistung zu einem angemessen hohen Preis anbieten.
- **Kostenführer:** Sie wollen durchschnittlich gute Qualität zu möglichst geringen Kosten produzieren und am Markt durch ein sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis wahrgenommen werden.

Wer diese Qualitätswahrnehmung gar nicht entscheidet oder eine weitere Entscheidung zur angepeilten Marktwahrnehmung nicht trifft oder nicht durchzieht, wird sich selbst vom Markt entfernen.

3. Neue Rollen erfinden

Das Mandantenbedürfnis führt auch manch erfahrenen Rechtsanwalt zu völlig neuen Ufern: Ein Stuttgarter Einzelanwalt, der nach eigenen Angaben ein «besonderes Händchen für Behördenvertreter aller Art» hat, ist – inzwischen auch in größerem Radius – bekannt als bezahlter Vermittler zwischen den Steuerberatern seiner Mandanten (fast alles Restaurants) und dem Finanzamt. Stets geht es um Streitschlichtung bei der Rückzahlung von Steuerschulden und um Konkursvermeidung. Alle Beteiligten hatten Vorteile durch seine neue Rolle als «Schlichter».²⁵

4. Festpreisprodukte anbieten

Dieser Trend wirft in Deutschland schon jetzt ganze Kanzleikulturen um und stellt aus Mandantensicht eine attraktive Alternative zu frei ausgehandelten Honorarstrukturen bei kleineren Fällen oder zu standardisierbaren Teilen größerer Mandate dar.

Hunderte von Festpreisangeboten in so genannten standardisierbaren Bereichen der Anwaltsberatung finden sich in allen denkbaren Rechtsgebieten in Anwaltsverzeichnissen wie «Anwalt.de» oder «123Recht». Die Preissangabe gehen von 40 bis 3.000 EUR:

²² Haufe-Newsletter 4. 7. 2014 | Serie «Professionelles Kanzleimarketing: Wie werden Mandate gewonnen, welche Anknüpfungspunkte gibt es?»: https://www.haufe.de/recht/kanzleimanagement/wie-werden-mandate-gewonnen_222_262834.html.

²³ Dr. JAN EVERS, zitiert nach dem Kanzleimanagement Experten-Blog des Bucerius-CLP: BIRTE GALL und CLAUDIA BONACKER: «Vom Juristen zum Unternehmer – wie gelingt die eigene Kanzleigründung?», CLP 26. 6. 2014.

²⁴ Von Dipl.-Kfm. ARNE GÄRTNER: «Game over – Wettbewerbsstrategien auf dem Markt für Rechtsberatung» am 16. 1. 2014 in der Serie «Kanzleimanagement Experten-Blog des Bucerius-CLP».

²⁵ Im Buch berichtet der Anwalt ausführlich über seinen Weg.

Fünf Beispiele²⁶:

- *Immobilienrecht*: Notarieller Grundstückskaufvertrag – Rechtliche Überprüfung (mündliche Beratung) durch Rechtsanwältin Katrin Lena Greiner LL.M., Im Wingerter 50, 65760 Eschborn, Deutschland, 399,00 EUR inkl. MwSt.
- *Strafrecht*: Akteneinsicht im Strafverfahren durch Rechtsanwalt Daniel Nowack, Eichendorffstr. 14, 10115 Berlin, Deutschland, 89,00 EUR inkl. MwSt.
- *Markenrecht*: Designanmeldung in Deutschland oder in der EU durch Rechtsanwalt Dipl.-Ing. Michael Horak, Georgstr. 48, 30159 Hannover, Deutschland, 249,00 EUR inkl. MwSt.
- *Erbrecht*: Testament/Erbvertrag für Unternehmer, Rechtsanwalt Christoph Plähn, Hanauer Landstr. 293b, 60314 Frankfurt am Main, 2.380,00 EUR inkl. MwSt.
- *Gesellschaftsrecht*: Gründung einer LLC oder Inc. in den USA durch US-Anwalt mit Kanzlei in Berlin; alle Formalitäten für Sie zum Festpreis. Sie wollen die Präsenz Ihres deutschen Unternehmens in die USA erweitern und dort ein neues Office einrichten? Rechtsanwalt Dr. Jürgen Rodegra LL.M. (Cornell), Mauerstraße 83, 10117 Berlin, Deutschland, 750,00 EUR inkl. MwSt.

5. Netzwerke nutzen²⁷

Netzwerke, in denen Anwälte ihr Wissen kostenlos streuen, sind begehrt und stark frequentiert.

Nutzen Sie diese Tendenz und gehören Sie von Anfang an dazu. Ob das selbst gegründete Netzwerke sind, seit 175 Jahren bestehende internationale Kooperationen oder Online-Netzwerke²⁸, ist dabei unwichtig.

Lediglich zu Ihrem Kanzleiziel muss das von Ihnen angepeilte Netzwerk passen:

- *Bundesweite Netzwerke*: Sie müssen nicht das Rad neu erfinden, um es zu nutzen: 4,3 Millionen Treffer verzeichnet Google bei der Eingabe der beiden Wörter «Verband deutscher». Jeder dieser Verbände ist ein Netzwerk. Um eines willkürlich rauszugreifen: Der «Verband deutscher Kunsthistoriker» bietet Gründerseminare für Kunsthistoriker. Nach Auskunft der Webseite geht «ein Großteil» in die Freiberuflichkeit. Wer, wenn nicht Sie, unterrichtet diese Menschen über Arbeits- und Vertragsrecht? Der Verband ist möglicherweise begeistert, wenn er einen Anwalt in seinen Reihen hat, der für die Mitglieder richtig was bietet. Test it!
- *Lokale Netzwerke*: Wer in Ihrer geographischen Umgebung ist interessiert an kostenlosem Alltags-Wissen aus Ihrem Rechtsgebiet, auch wenn er derzeit noch kein akutes Problem hat? Zählen Sie diese Gruppen auf. Ermitteln Sie dann, ob und wo die Gruppen bislang zusammentreffen, um dieses oder ähnliches Wissen zu bekommen. Bei Pro Familia? Im Unternehmerforum? In der Autowerkstatt? Im Internet-Forum? Im Rennclub? Im Gemeindefaal? Im Business-Hotel? In der Presrelounge? Wenden Sie sich an den Veranstalter bisheriger Vortragsveranstaltungen oder ermitteln Sie neue. Warum sollte die führende Autoreparaturwerkstatt am Ort nicht einen Anwaltsvortrag zum Thema «Vorsicht

Versicherungen! Ihre Rechte bei einem Verkehrsunfall» durchführen wollen? Alle drei beteiligten Gruppen haben Riesenvorteile durch eine solche Kooperation.

6. Nischen entdecken und besetzen

Na klar. Sie werden als besorgter Berufsträger sagen: «Nicht jeder Anwalt kann eine Nische besetzen. Wo kämen wir denn da hin?» Ganz recht; jeder unvoreingenommene Marktbeobachter stimmt Ihnen zu. Gerade deshalb sollten Sie keineswegs den Versuch, sondern nur dessen Gegenteil fürchten: Nicht jeder Anwalt kann das machen, was schon sein Mitbewerber macht; diese anwaltliche Spielart freiwilliger Kannibalisierung hat schon genug Opfer gekostet.

Was ist eine Nische?

Als Nische bezeichnet man ein Marktsegment, das von der Konkurrenz entweder noch gar nicht (*Marktlücke*) oder unzureichend (*Versorgungslücke*) beachtet wird.

Berühmt sind spektakuläre Disziplinen z.B. mit lokalen Versorgungslücken im Pferderecht, Skirecht oder Weinrecht, Seniorenrecht und neuerdings natürlich Migrationsrecht²⁹.

Nischen finden Sie überall: im Umweltrecht (Produzenten wollen Ökosiegel und EU-Umweltzeichen), bei neuen Technologien (Legal Tech, Elektromobilität, Pflege-roboter, Big Data, «predictive police»³⁰), im Sportrecht (acht neue Sportarten werden olympisch) oder bei Hobbys (Drohnen, Pokémon Go, Quad fahren, Wingsuit, Basejumping, Tauchen)³¹.

Berühmt ist auch, die Art und Weise der Rechtsberatung zu verändern: extreme Zuverlässigkeit, sofortige Termine, blitzschnelle Interventionen, ständige elektronische Benachrichtigung des Mandanten (dadurch hohes Sicherheitsgefühl, dadurch keine Telefonate). Das hebt Sie von Ihren Mitbewerbern ab.

- Beispiel: Nische mit Versorgungslücke

Der Erbrechtler Eckhard Harbus aus Kiel entdeckte vor drei Jahren eine Nische mit Versorgungslücke beim Nachlassmanagement: Keine einzige Kanzlei in Deutschland bot zur Zeit seines Starts das komplette Nachlassmanagement aus einer Hand an, und das bei 3,1 Billio-

²⁶ <https://www.anwalt.de/rechtsprodukte/rechtsgebiete.php>. Alle hier aufgeführten Anwälte haben ihr Produkt ausführlicher beschrieben. Stand: August 2016.

²⁷ Finden Sie viel mehr zu «Netzwerken» im gleichnamigen Kapitel.

²⁸ Mehr dazu im Kapitel «Online Akquise».

²⁹ Die ersten Absolventen des neuesten Fachanwaltstitels «Migrationsrecht» haben ihre Leistungen längst auf dieses innovative Rechtsgebiet fokussiert. Ihren Zielmandanten folgend, sind sie extrem aktiv in Facebook und anderen virtuellen Aufenthaltsorten ihrer Klientel.

³⁰ Die Polizei ist in der Lage, aufgrund von Datenauswertung Verbrechen präzise vorherzusehen, mehr im Kapitel «Online Akquise2, Fußnote in «Überblick | Das Internet verändert Kanzleikulturen».

³¹ Soeben fällt mir auf: Wieso gibt es noch keinen Hobbyrechtler?

nen vererbten Euro³² in den nächsten zehn Jahren in Deutschland! Harbs änderte das und gründete www.die-nachlass-manager.com.

Von der Entrümpfung über die Immobilienschätzung bis zur Funktion der externen Rechtsberatung in Stiftungen, denen ein Nachlass zugesprochen wurde, können Interessenten nun alle Leistungen aus einer Hand beziehen.


- *Beispiel: Nische mit Marktlücke*

Der erfahrene Hamburger Presserechter Dr. Christoph Meyer-Bohl bietet juristische Zweitmeinungen in der Form wissenschaftlicher Gutachten durch pensionier-

te Richter und emeritierte Jura-Professoren (www.secopio.de). Er arbeitet damit Rechtsabteilungen zu, die in schwierigen Prozessen feststecken, dies demnächst befürchten oder ganz vermeiden wollen.

³² Zahl ist von Haufe, 9.11.2015 | **Serie** Kanzleiprofil: Neue Entwicklungen am Rechtsmarkt frühzeitig erkennen: https://www.haufe.de/recht/kanzleimanagement/neue-entwicklungen-am-rechtsmarkt-fruehzeitig-erkennen_222_327356.html.

Executive M.B.L.-HSG



University of St. Gallen




St.Gallen
Zurich
Frankfurt a.M.
Luxembourg
Brussels
New York
Harvard
Shanghai
Tokyo
Austin

"From insight to impact"


Executive Master of European and International Business Law E.M.B.L.-HSG

- 18-month part-time program
- Teaching language: English
- 9 modules, 9 different program locations in Europe, the U.S. and Asia
- Academic title (Executive Master of European and International Business Law E.M.B.L.-HSG)

Early Bird Deadline: 30 November

+41 (0) 71 224 28 66 | mblhsg@unisg.ch | www.mbl.unisg.ch




Ungewisse Renten. Betrifft Sie das?

Der BVG-Umwandlungssatz ist unter Druck – er ist höher, als es die Märkte erlauben. Ihre Rente wird sinken.

Diversifizieren Sie mit uns innerhalb der Pensionskasse.

Entdecken Sie mehr auf
NOTENSTEIN-LAROCHE.CH
oder im persönlichen Dialog.



NOTENSTEIN
LA ROCHE

PRIVATBANK

ST.GALLEN BASEL BERN CHUR GENÈVE LAUSANNE LOCARNO LUGANO
LUZERN OLTEN SCHAFFHAUSEN WINTERTHUR ZÜRICH