

Anwalts-Marketing

Herausgegeben von

Prof. Werner Pepels

Professor an der Fachhochschule Gelsenkirchen

Prof. Dr. Brunhilde Steckler

Professorin an der Fachhochschule Bielefeld

2., vollständig überarbeitete Auflage



Verlag C.H. Beck 2012

Vorwort zur zweiten Auflage

Dieses Handbuch möge den Leserinnen und Lesern Anregungen zur Vermarktung anwaltlicher Dienstleistungen bringen. Es soll den Blick auf eine strategische Ausrichtung der Kanzlei im Anwaltsmarkt hin zur Mandantenorientierung führen.

Das Kanzlei-Marketing wird angesichts zunehmenden Verdrängungswettbewerbs in der Juristenbranche immer bedeutsamer für den freiberuflichen Erfolg. Gleichzeitig ist dieses Thema in der Literatur bisher eher vernachlässigt worden, weil der anwaltliche Marketingeinsatz durch die Berufsethik ausgesprochen stark restringiert wurde. Die Rechtsentwicklung, der Internet-Einsatz im Anwaltsbereich und der internationale Wettbewerb haben hier nunmehr einen Wandel herbeigeführt. Durch den zunehmenden Marktdruck ist das Anwaltsmarketing so zu einem hochaktuellen Thema im Überschneidungsbereich von Recht und Betriebswirtschaft geworden.

Das vorliegende Sammelwerk wendet sich somit an alle Angehörigen rechtsberatender Berufe, vor allem Anwälte, Notare und Kanzleiangehörige, welche die Chancen des Marketingeinsatzes für sich nutzen möchten.

Der Inhalt besteht aus 15 Beiträgen, die jeweils von kompetenten Autoren aus den Bereichen Recht und Betriebswirtschaft verfasst worden sind. Die Zielrichtung liegt auf der unmittelbaren Umsetzbarkeit der Erkenntnisse in der Kanzlei Praxis. Die Inhalte sind daher so systematisch und fundiert, wie ansonsten nur in der wissenschaftlichen Literatur, zugleich aber so praxisnah und anwendungsbezogen, wie im übrigen eher in der „Praktikerliteratur“. Im Mittelpunkt steht immer die Ableitung anwendungsbezogener Aussagen.

Die Mandantenorientierung steht im Mittelpunkt des Marketings in einer Anwaltskanzlei, die sich mit ihrem Dienstleistungsangebot erfolgreich am Markt ausrichtet. Daher wurde nach der Einführung zum Thema Anwaltsmarketing (*Pepels*) die Mandantenorientierung nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen an den Beginn dieses Werkes gestellt (*Meister/Meister*). Daran schließt sich das marktorientierte Leistungsangebot der Rechtsanwälte (*Huff*) und das Qualitätsmanagement in der Kanzlei (*Ebel*) an. Es folgen die Beiträge zu den möglichen Spezialisierungen (*Abel*) und Kooperationen (*Diem*). In der Folge wird die anwaltliche

Honorargestaltung (*Mitzkus/Klein*) dargestellt. Zu den Einzelmaßnahmen des Marketing gehören die Werbung in Printmedien (*Römermann/Römermann*) und in Non-Printmedien (*Steckler*). Im Marketing-Mix nicht zu vernachlässigen sind die Formen der Öffentlichkeitsarbeit (*Meven*) und die persönliche Kommunikation (*Pepels*). Weiterhin sind für das Anwaltsmarketing Aspekte des Personalmarketing und der Mitarbeiterführung (*Bröckermann/Huberti*) von Bedeutung. Der Kreis schließt sich mit der mandantenorientierten Kanzleiorganisation (*Kapellmann/Dahmen/Mangler*) und dem abschließenden Kapitel zur Berufsethik (*Steckler*).

Damit ein solches Sammelwerk entstehen kann, bedarf es vielfältiger Unterstützung. An erster Stelle sei den verehrten Co-Autoren/innen ausdrücklich gedankt, die ihre große Expertise in aussagefähigen Beiträgen eingebracht haben. Ohne ihre Mithilfe wäre dieses Werk überhaupt nicht möglich gewesen. Weiterhin sei dem Verlag C.H.Beck, vor allem dem Lektor Herrn Dr. Christian Rosner, für seine stets konstruktive und kooperative Hilfe gedankt.

Nunmehr aber sei Ihnen als Leser/in dieses Werks aller erdenkliche Erfolg bei der Nutzung der vermittelten Erkenntnisse für einen effizienten Marketingeinsatz gewünscht.

Bielefeld, Krefeld, im Mai 2012

Brunhilde Steckler
Werner Pepels

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Ralf B. Abel

Rechtsanwalt in Hamburg, Professor für öffentliches Recht, gewerblichen Rechtsschutz, Wettbewerbs- und Datenschutzrecht am Fachbereich Wirtschaftsrecht der Fachhochschule Schmalkalden

Andrea Adler

Diplom-Kauffrau (FH), Office-Managerin der Kanzlei Kapellmann Rechtsanwälte, Mönchengladbach

Prof. Dr. Reiner Bröckermann

Professor für Personalwirtschaft, Human Resource Management, Wuppertal

Frank E. R. Diem

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht sowie für Arbeitsrecht in Stuttgart, Präsident der Rechtsanwaltskammer Stuttgart, Vorsitzender des Ausschusses für Qualitätsmanagement der Bundesrechtsanwaltskammer, Lehrbeauftragter der Juristischen Fakultät der Universität Tübingen sowie beim OLG Stuttgart, Kanzlei Diem und Partner

Prof. Dr. Bernd Ebel

Professor für Operations Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Rheinbach

Prof. Dr. Heinrich Holland

Professor für Marketing und Quantitative Methoden an der Fachhochschule Mainz, Akademieleiter der Deutschen Direktmarketing Akademie, aufgenommen in die Hall of Fame des Direktmarketings

Klaus Huberti

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Familienrecht in Wuppertal

Martin W. Huff

Rechtsanwalt in Leverkusen, Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer Köln

Prof. Dr. Klaus D. Kapellmann

Rechtsanwalt in Mönchengladbach, Senior der Kanzlei Kapellmann, Honorarprofessor an der Rheinisch Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

Prof. Dr. Wolf-Dieter Mangler

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisationslehre am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach

Prof. Dr. Holger Meister

Professor für BWL, insb. Organisation und Dienstleistungsmanagement an der Hochschule Landshut, Inhaber des Instituts für Managementlösungen in Altdorf bei Nürnberg

Prof. Dr. Ulla Meister

Professorin für BWL, insb. Unternehmens- und Personalführung an der Hochschule Mittweida

Wolfram Meven

Rechtsanwalt und Steuerberater in Düsseldorf, Kanzlei Heuning Kühn Lüer Wojtek

Dr. Frank Mitzkus

Rechtsanwalt in Hamburg, Kanzlei Heuning Kühn Lüer Wojtek

Prof. Werner Pepels

Professor für Marketing am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Gelsenkirchen

Dr. Rachelle Römermann

Kanzleimanagerin der Sozietät Römermann Rechtsanwälte, Hannover, Lehrbeauftragte der Universität Hannover

Malte Schwab

Rechtsanwalt in Hamburg, Kanzlei Henking Kühn Lüer Wojtek

Prof. Dr. Brunhilde Steckler

Professorin für Wirtschaftsrecht am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bielefeld

Inhaltsübersicht

| | Seite |
|--|-------|
| Vorwort | V |
| Autorenverzeichnis | VII |
| Inhaltsverzeichnis | XI |
| Literaturverzeichnis | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis | XXIII |
| § 1 Anwaltsmarketing: Die Grundlagen (<i>Pepels</i>) | 1 |
| § 2 Mandantenorientierung (<i>Meister/Meister</i>) | 33 |
| § 3 Außendarstellung und Medienkontakte (<i>Huff</i>) | 53 |
| § 4 Qualitätsmanagement in der Kanzlei (<i>Ebel</i>) | 71 |
| § 5 Spezialisierungen (<i>Abel</i>) | 105 |
| § 6 Kooperationen (<i>Diem</i>) | 137 |
| § 7 Anwaltliche Honorargestaltung (<i>Mitzkus/Schwab</i>) ... | 159 |
| § 8 Werbung in Printmedien (<i>Römermann</i>) | 193 |
| § 9 Werbung in Non-Printmedien (<i>Steckler</i>) | 215 |
| § 10 Direktmarketing (<i>Holland</i>) | 251 |
| § 11 Formen der Öffentlichkeitsarbeit (<i>Meven</i>) | 273 |
| § 12 Persönliche Kommunikation (<i>Pepels</i>) | 297 |
| § 13 Anwaltliches Personalmarketing (<i>Bröckermann/Huberti</i>) | 321 |
| § 14 Mandantenorientierte Kanzleiorganisation (<i>Kapellmann/Adler/Mangler</i>) | 341 |
| § 15 Berufsethik (<i>Steckler</i>) | 363 |
| Sachverzeichnis | 369 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----------|
| Vorwort | V |
| Autorenverzeichnis | VII |
| Inhaltsübersicht | IX |
| Literaturverzeichnis | XXI |
| Abkürzungsverzeichnis | XXIII |
| | |
| § 1 Anwaltsmarketing: Die Grundlagen (Pepels) | 1 |
| A. Einleitung | 1 |
| B. Grundlagen der Marketingdenkhaltung | 2 |
| C. Besonderheiten des Dienstleistungsmanagement | 4 |
| D. Entwicklung einer Marketing-Strategie | 7 |
| I. Strategische Stellgrößen | 7 |
| II. Zielfindung | 10 |
| III. Ist-Analyse-Verfahren | 12 |
| IV. Marketingteilstrategien | 16 |
| 1. Marktfeldstrategie | 16 |
| 2. Marktabdeckungsstrategie | 19 |
| 3. Angebotsvorteilsstrategie | 22 |
| 4. Verhaltensstrategie | 24 |
| 5. Zeitabfolgestrategie | 26 |
| 6. Strategieraster | 27 |
| E. Positionierung im Marketing | 28 |
| F. Marketing-Mix | 30 |
| | |
| § 2 Mandantenorientierung und -zufriedenheit | |
| <i>(Meister/Meister)</i> | 33 |
| A. Der Dienst am Mandanten | 34 |
| B. „Credence Qualities“ des Anwalts | 35 |
| C. Erfolgreiche Mandantenorientierung | 36 |
| I. Zufriedenheit als Ausgangspunkt | 36 |
| II. Loyalität mit zukunftsgerichteten Komponenten | 37 |
| III. Messung der Mandantenorientierung | 39 |
| 1. Harte und weiche Indikatoren | 39 |
| 2. Problematik des Maßstabs | 41 |
| IV. Verschiedene Messverfahren | 42 |
| 1. Merkmalsorientierung | 42 |
| 2. Ereignisorientierung | 44 |
| | |
| | XI |

| | |
|---|-----------|
| D. Möglichkeiten des Beziehungsmanagements | 46 |
| I. Lob- und Beschwerdemanagement als Einstieg . . | 47 |
| II. Mandantenorientierte Kanzleiprozesse als Ziel . . | 48 |
| 1. Feststellung des Leistungsstandes | 48 |
| 2. Konzeption der Mandantenorientierung | 49 |
| III. Sicherung der Mandantenorientierung | 51 |
| § 3 Außendarstellung und Medienkontakte (Huff) | 53 |
| A. Einleitung | 53 |
| B. Anforderungen der „Außenwelt“ an eine Anwalts- kanzlei. | 55 |
| I. Eine Kanzlei hat nicht nur Mandate | 55 |
| II. Kommunikation als Mittel der Information von und über die eigene Kanzlei. | 56 |
| C. Partner der Kommunikation Kanzlei-Außenwelt. | 57 |
| I. Gerichte und Staatsanwaltschaften | 57 |
| II. Sonstige Behörden | 58 |
| III. Umgang mit anderen Rechtsanwälten | 59 |
| IV. Kammern und Verbände | 59 |
| D. Kommunikation mit der Öffentlichkeit – Gestaltung von Medieninformationen und Pressekonferenzen . . . | 60 |
| I. Die Medieninformation | 62 |
| 1. Grundsätze | 62 |
| 2. Einige Regeln für eine gute Medieninformation | 63 |
| II. Die Pressekonferenz/das Pressegespräch | 65 |
| 1. Grundsätze | 65 |
| 2. Ablauf einer Pressekonferenz | 66 |
| III. Tipps für Ihren Medienauftritt. | 68 |
| 1. Grundsätze | 68 |
| 2. Checkliste: Interview | 69 |
| § 4 Qualitätsmanagement in der Kanzlei (Ebel) | 71 |
| A. Grundlagen und Konzepte von Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich | 72 |
| I. Merkmale, Aufgaben und Ziele des Qualitäts- managements in der Kanzlei | 73 |
| II. Weiterentwicklung zum „Integrierten Manage- ment“ – Total Quality Management | 74 |
| III. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Kosten- aspekte. | 77 |
| B. Aktuelle Probleme, Aufgaben und Ansatzpunkte in der Kanzlei | 78 |
| I. Anforderungen an den Qualitätsstandard in einer Anwaltskanzlei. | 79 |

| | |
|--|-----|
| II. Die Rolle des Berufsrechts bei einer Zertifizierung | 80 |
| III. Haftungsfragen und Risikominimierung | 81 |
| IV. Integration des Mandanten in den Leistungs- prozess | 82 |
| C. Organisation des Qualitätsmanagements in der Kanzlei | 83 |
| I. Normen und Richtlinien | 83 |
| II. Einführung und Dokumentation von Qualitäts- management-Systemen. | 85 |
| III. Auditierung und Zertifizierung als werbe- wirksame Prüfsiegel. | 87 |
| 1. Verfahren zur Zertifizierung von Qualitäts- management-Systemen | 88 |
| 2. Zum Nutzen aus der Zertifizierung | 89 |
| 3. Überprüfung der Wirksamkeit des Qualitäts- management-Systems durch Audits | 90 |
| D. Qualitätsmanagement als Führungsaufgabe | 91 |
| I. Die Kanzleipolitik und -strategie. | 91 |
| II. Bedeutung der Mitarbeiter für die qualitäts- fähige Kanzlei | 92 |
| III. Kommunikation und Infrastruktur in und außer- halb der Kanzlei | 93 |
| IV. Fortbildung, Schulung und Einarbeitung der Partner und Mitarbeiter | 93 |
| V. Bewertung und Überprüfung durch Self- Assessment und Benchmarking | 94 |
| E. Qualitätsmanagement in der Wertschöpfungskette | 95 |
| I. Mandatsannahme, Kollisionsprüfung, Mandantenunterlagen | 95 |
| II. Entwicklung neuer Vorgehensstrategien | 96 |
| III. Zusammenarbeit mit Fremddienstleistern und Sachverständigen | 96 |
| IV. Mandatsbearbeitung, Aktenverwaltung, Fristen | 97 |
| F. Messung, Analyse und Verbesserung | 98 |
| I. Messung und Überwachung des Systems, der Prozesse und der Zufriedenheit | 98 |
| II. Maßnahmen bei Fehlern | 99 |
| III. Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen | 99 |
| IV. Rechtsfortschreibung, kontinuierlicher Verbesse- rungsprozess | 100 |
| G. Praxisbeispiel | 100 |
| H. Handlungsbedarf bei Einführung eines Qualitäts- Management-Systems | 101 |

| | |
|---|-----|
| § 5 Spezialisierungen (Abel) | 105 |
| A. Spezialisierung, Ja oder Nein? | 105 |
| B. Die richtige Vorgehensweise | 109 |
| C. Spezialisierungsformen | 112 |
| I. Spezialisierung kraft Bestellung oder Zulassung . | 112 |
| II. Qualifizierung durch Zertifizierung | 119 |
| III. Felder nicht formgebundener Spezialisierung ... | 119 |
| 1. Sprach- und Kulturkompetenz | 120 |
| 2. Wirtschaftsrecht | 122 |
| IV. Verkehrsrecht | 124 |
| V. Medizinrecht | 125 |
| VI. Versicherungsrecht | 127 |
| VII. Miete, Leasing | 127 |
| VIII. Liquiditätssicherung | 128 |
| IX. Branchenbezug | 129 |
| X. Doppelqualifikationen | 130 |
| XI. Mediation | 130 |
| XII. Sonstige Felder der Spezialisierung | 131 |
| D. Fazit | 132 |
| | |
| § 6 Kooperationen (Diem) | 137 |
| Vorbemerkung | 138 |
| A. Interne Kooperationen | 138 |
| I. Bürogemeinschaft | 138 |
| II. Klassische Sozietät (GbR) | 139 |
| III. Partnerschaftsgesellschaft | 140 |
| IV. Die (englische) Limited Liability Partnership (LLP) | 142 |
| V. Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) | 142 |
| B. Externe Kooperationen | 145 |
| I. Grundfragen | 145 |
| 1. Warum der Gedanke an eine Kooperation? .. | 145 |
| 2. Was soll mit der Kooperation verfolgt werden? | 146 |
| 3. Worin soll die Kooperation münden? | 147 |
| II. Maßnahmen | 148 |
| 1. Erstellung einer Analyse | 148 |
| 2. Ermittlung von Zielkonflikten | 149 |
| 3. Partnersuche | 149 |
| 4. Praktizierte Kooperation | 150 |
| 5. Typische Probleme | 151 |
| C. Praxisbeispiele | 151 |
| I. Informelle Zusammenarbeit | 151 |
| 1. Korrespondenzgemeinschaft | 152 |
| 2. „Old Boys Network“ | 152 |

| | |
|---|------------|
| II. Förmliche Zusammenschlüsse | 152 |
| 1. Überörtliche Sozietät (ÜoS) | 153 |
| 2. Anwaltsnetzwerk (EWIV). | 154 |
| 3. Virtuelle Kanzlei. | 155 |
| III. Interdisziplinäre Kooperation | 156 |
| 1. Mit Angehörigen anderer freier Berufe | 156 |
| 2. Mit gewerblichen Dienstleistern und Wirtschaftsunternehmen. | 156 |
| 3. Mit Verbänden. | 157 |
| D. Schlussbetrachtung, Tipps. | 157 |
| § 7 Anwaltliche Honorargestaltung (Mitzkus/Schwab) | 159 |
| A. Einleitung | 160 |
| B. Abrechnung gemäß RVG | 162 |
| I. System. | 162 |
| II. Vor- und Nachteile | 163 |
| C. Zeithonorar | 165 |
| I. Ausgestaltung | 165 |
| II. Gesetzliche Grenzen | 167 |
| III. Berechnungskriterien. | 172 |
| IV. Formerfordernisse | 173 |
| V. Vor- und Nachteile | 175 |
| D. Pauschalhonorar | 178 |
| I. Ausgestaltung | 178 |
| II. Gesetzliche Grenzen | 179 |
| III. Berechnungskriterien. | 179 |
| IV. Formerfordernisse | 180 |
| V. Vor- und Nachteile | 180 |
| E. Erfolgshonorar | 181 |
| I. Ausgestaltung | 181 |
| II. Gesetzliche Grenzen | 182 |
| III. Berechnungskriterien. | 185 |
| IV. Formerfordernisse | 186 |
| V. Vor- und Nachteile | 187 |
| F. Mischformen | 189 |
| G. Fazit | 190 |
| § 8 Werbung in Printmedien (Römermann) | 193 |
| A. Printmedien und Kommunikationspolitik | 194 |
| I. Bedeutung und Beispiele anwaltlicher Print- medien-Werbung | 194 |
| II. Printmedien-Werbung: Abgrenzung, Definition und Anwendungsbereiche in der anwaltlichen Praxis | 195 |

| | |
|--|------------|
| III. Printmedienwerbung als Teil des Kanzlei- marketing. | 196 |
| IV. Überblick über den Gang der Darstellung | 196 |
| B. Zulässigkeit anwaltlicher Werbung in Printmedien | 197 |
| I. Überblick über die relevanten berufsrechtlichen Vorschriften | 197 |
| II. Sachlichkeitsgebot | 198 |
| III. Tätigkeits- und Interessenschwerpunkte (§ 7 BORA) | 200 |
| IV. Briefbögen (§ 10 BORA) | 201 |
| V. Drittwerbungsverbot in Printmedien (§ 6 Abs. 4 BORA) | 203 |
| C. Grundsatzentscheidungen bei der Planung von Print- medien-Werbung | 204 |
| I. Vorgaben der Kanzleistrategie | 204 |
| II. Zielsetzung der anwaltlichen Werbung in Printmedien | 204 |
| III. Wahl des geeigneten Werbeträgers | 206 |
| IV. Einschaltung externer Berater? | 206 |
| D. Umsetzung, Gestaltung von anwaltlicher Werbung in Printmedien | 207 |
| I. Budgetierung, Zuständigkeits- und Zeit- planung | 207 |
| II. Empfehlungen zur Gestaltung anwaltlicher Werbung in Printmedien (Botschaft, grafische Darstellung) | 209 |
| III. Werbewirksamkeitskontrolle, Controlling | 210 |
| E. Checkliste und Ausblick | 212 |
| I. Checkliste: Der Weg zu erfolgreichen Anwalts- werbung in Printmedien | 212 |
| II. Zukunftsperspektiven der Printmedien-Werbung in der Anwaltschaft | 213 |
| § 9 Werbung in Non-Printmedien (Steckler) | 215 |
| A. Der Internetauftritt einer Anwaltskanzlei | 216 |
| I. Zielsetzung und Zulässigkeit der Internet- Präsentation | 219 |
| II. Einzeldarstellung mit Teilbereichen der Berufs- tätigkeit | 221 |
| III. Gestaltung der Internet-Präsentation für rechts- beratende Berufe | 223 |
| IV. Domain-Namen und technische Aspekte des anwaltlichen Web-Auftritts | 224 |
| V. Anwaltssuchdienste im Internet | 226 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| B. | Das anwaltliche Leistungsangebot im Internet | 228 |
| I. | Rechtsberatung und -vertretung | 229 |
| II. | Mandatsvergabe im Internet | 230 |
| III. | Virtuelle Anwaltskanzleien | 231 |
| IV. | Schiedsgerichtsbarkeit und Mediation | 233 |
| C. | Das ergänzende Dienstleistungsangebot im Internet . . | 234 |
| I. | Information: Seminare, Schulungen und Newsletter | 235 |
| II. | Kommunikation: E-Mail, Chat, Forum und Videokonferenzen | 238 |
| III. | Interaktion: Formen der Kooperation | 240 |
| D. | Rechtsrahmen des anwaltlichen Internet-Auftritts . . . | 242 |
| I. | Allgemeines Werbe- und Wettbewerbsrecht | 242 |
| II. | Anforderungen nach dem Recht für Online- Dienste | 245 |
| III. | Anwaltliches Berufsrecht und berufsethische Aspekte | 248 |
| E. | Fazit | 250 |
| § 10 | Dialogmarketing (Holland) | 251 |
| A. | Dialogmarketing für Anwaltskanzleien | 251 |
| B. | Mandantenorientierung | 253 |
| C. | Dialogmarketing-Instrumente | 254 |
| I. | Bedeutung der Dialogmarketing-Instrumente für deutsche Anwaltskanzleien | 254 |
| II. | Mandantenrundschriften | 255 |
| III. | Kanzleibroschüre | 256 |
| IV. | Briefpapier und Visitenkarte | 256 |
| V. | Telefon-Kommunikation | 256 |
| VI. | Internet | 257 |
| VII. | Sonstige Instrumente | 258 |
| D. | Datenbank als Grundlage des Dialogmarketing | 259 |
| E. | Mandantenbindungsinstrumente | 260 |
| I. | Customer Relationship Management | 260 |
| II. | Einladung zu Fachvorträgen/Seminaren | 261 |
| III. | Internet | 262 |
| IV. | Zusätzliche Serviceangebote | 263 |
| V. | Beschwerdemanagement | 264 |
| F. | Mailings | 265 |
| I. | Einsatzmöglichkeiten | 265 |
| II. | Rechtliche Zulässigkeit | 266 |
| III. | Regeln zur Mailinggestaltung | 267 |

| | |
|--|-----|
| § 11 Formen der Öffentlichkeitsarbeit (Meven) | 273 |
| A. Definition und Grundlagen | 273 |
| I. Gründe für Öffentlichkeitsarbeit | 273 |
| II. Definition | 275 |
| III. Abgrenzung zur Werbung | 276 |
| IV. Grundlagen für die eigene Öffentlichkeitsarbeit | 278 |
| B. Einzelfragen | 280 |
| I. Kanzleischild | 280 |
| II. Visitenkarten/Briefpapier | 281 |
| III. Textgestaltung | 283 |
| IV. Arbeitsmittel in der Kanzlei | 283 |
| V. Fachbezeichnungen/Kooperationen | 283 |
| VI. Gestaltung Büro | 284 |
| VII. Broschüren | 286 |
| VIII. Mandantenrundschriften | 287 |
| IX. Mandantenseminare/Events | 288 |
| X. Pressearbeit | 290 |
| XI. Verzeichnisse/Anzeigen | 292 |
| XII. Werbegeschenke | 293 |
| XIII. Sponsoring | 294 |
| XIV. Krisen-PR | 295 |
| | |
| § 12 Persönliche Kommunikation (Pepels) | 297 |
| A. Kommunikationssystem | 297 |
| I. Begrifflichkeiten | 297 |
| II. Dimensionen | 299 |
| III. Phasen | 300 |
| IV. Ebenen | 302 |
| B. Gesprächsführung | 304 |
| I. Verbale Signale | 304 |
| 1. Inhaltliche Ebene | 304 |
| a) Qualifizierung | 304 |
| b) Argumentation | 306 |
| c) Einwandbehandlung | 308 |
| 2. Formale Ebene | 309 |
| a) Stimmklang | 309 |
| b) Lautstärke | 309 |
| c) Sprechgeschwindigkeit | 310 |
| II. Non-verbale Signale | 311 |
| 1. Persönliche Ebene | 311 |
| a) Gestik | 311 |
| b) Mimik | 312 |
| c) Erscheinungsbild | 313 |

| | |
|--------------------------|-----|
| 2. Situative Ebene..... | 316 |
| a) Raummodalitäten | 316 |
| b) Zeitmodalitäten..... | 317 |
| c) Kontext | 318 |

§ 13 Anwaltliches Personalmarketing

| | |
|--|-----|
| <i>(Bröckermann/Huberti)</i> | 321 |
| A. Einleitung..... | 321 |
| B. Personalmarketing in der Anwaltskanzlei..... | 322 |
| C. Personal und Personalplanung | 324 |
| D. Personalbeschaffung und -einsatz..... | 326 |
| E. Entgelt und Abrechnung..... | 330 |
| F. Kommunikation, Motivation und Kanzleikultur ... | 332 |
| G. Personalentwicklung..... | 335 |
| H. Personalfreisetzung | 338 |

§ 14 Mandantenorientierte Kanzleiorganisation

| | |
|---|-----|
| <i>(Kapellmann/Adler/Mangler)</i> | 341 |
| A. Ziel/Definition | 342 |
| B. Umsetzung | 343 |
| I. Mandatsannahme und -ablehnung | 343 |
| 1. Richtlinien | 343 |
| 2. Vorgehensweise | 343 |
| 3. Kollisionsprüfung..... | 344 |
| 4. Ablehnung | 345 |
| II. Standardisierter Mandatsablauf | 345 |
| III. Zuständigkeiten | 347 |
| 1. Zuteilung eines persönlichen Ansprech- | |
| partners | 347 |
| 2. Vertretungsregelungen | 347 |
| IV. Bearbeitungsplanung..... | 348 |
| V. Zeitmanagement..... | 348 |
| VI. Informations- und Kommunikationswege..... | 352 |
| 1. Gesprächsmanagement per Telefon | 352 |
| 2. Schriftliche Kommunikation..... | 353 |
| 3. Moderne Medien | 354 |
| C. Controlling und Weiterentwicklung | 355 |
| I. Beschwerdemanagement | 355 |
| II. Zertifizierung | 356 |
| III. Regelmäßige Überprüfung der Abläufe..... | 357 |
| IV. Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der | |
| Abläufe..... | 358 |
| V. Personalentwicklung..... | 359 |

| | |
|--|-----|
| D. Ermittlung der Mandantenzufriedenheit und Umsetzung der Erkenntnisse | 360 |
| I. Ermittlung der Mandantenzufriedenheit | 360 |
| II. Umsetzung | 361 |
| § 15 Berufsethik (<i>Steckler</i>) | 363 |
| Sachverzeichnis | 369 |