

HOEFLMAYR

# Kanzleimarketing

für die anwaltliche  
und steuerberatende Praxis

4., neu bearbeitete Auflage

ESV



# Kanzleimarketing

für die anwaltliche  
und steuerberatende Praxis

Von

**Dr. David Hoeflmayr**

Attorney at Law (NY)  
und  
Lehrbeauftragter an der  
Technischen Universität  
München

4., neu bearbeitete Auflage

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
ESV.info/978 3 503 14114 2

Gedrucktes Werk: ISBN:978 3 503 13895 1  
eBook: ISBN 978 3 503 14114 2

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2012  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks  
und dem gedruckten Werk Abweichungen,  
ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

Satz: Peter Wust, Berlin

## Vorwort zur 4. Auflage

Noch vor zehn Jahren galt ein beleuchtetes Kanzleischild als „marktschreierisch“. Ein Anwalt oder Steuerberater konnte Aufmerksamkeit erregen, wenn er das standesrechtliche Korsett ablegte und vorsichtige Marketingversuche unternahm. Heute hat sich das Paradigma gewandelt – es ist fast alles erlaubt.

Anstatt schüchterner Stellenanzeigen stellen sich heute Rechtsanwälte auf den Video-wänden in deutschen U-Bahnen vor. Nicht nur Großkanzleien treten mit professionellen Werbemitteln auf, auch viele kleinere Kanzleien präsentieren sich ihren Kunden heute als moderne Dienstleister.

Die anhaltend hohen Studienabgänger, das Eindringen angelsächsischer Kanzleien in den deutschen Markt und neue Anbieter haben den Wettbewerbsdruck gesteigert. Auf der Nachfrageseite tritt man Mandanten mit stets steigenden Anforderungen gegenüber. Letztlich haben neue Technologien wie Internet und Social Media neue Vermarktungs- und Informationsmöglichkeiten geschaffen. Das zwingt die Marktteilnehmer in eine zunehmend kunden- und wettbewerbsorientierte Ausrichtung.

Die vorliegende Auflage ist in vielen Bereichen auf den neuesten Stand gebracht worden. Neben zahlreichen Verbesserungen wurden das Standesrecht und die Internet- und Verzeichnis-Kapitel aktualisiert. Neu aufgenommen wurde das Thema „Social Media Marketing“. Der grundsätzliche Ansatz eines pragmatischen und kundenorientierten Arbeitsbuchs hat sich aber als erfolgreicher Kern bewährt und konnte weiter verfeinert werden.

Albert Rühling hat die Rechtsprechung auf den neuesten Stand gebracht und zahlreiche redaktionelle Hinweise gegeben. Rüdiger Haegele und Jörg Mugke haben mit wertvollen Denkanstößen eine Überarbeitung der Kapitel Internet und Social Media möglich gemacht. Vielen Dank dafür!

Berlin, im Mai 2012

Dr. David Hoeflmayr  
david@hoeflmayr.de



## Vorwort zur 1. Auflage

Es gibt Anwälte und Steuerberater, für die es das Natürlichste der Welt ist, auf Fremde zuzugehen. Immer wieder lernen sie neue Personen kennen, entwickeln daraus eine Beziehung, werden ins Vertrauen gezogen und erhalten neue Mandate. Marketing geht ihnen leicht und selbstverständlich von der Hand. Es ist ihnen in die Wiege gelegt.

Dieses Buch wendet sich an die große Mehrheit, der das nicht so geht. Es ist für diejenigen geschrieben, die zwar gelernt haben, dass Sachverstand und Fleiß allein nicht ausreichen, um Mandanten zu akquirieren, denen es jedoch gleichzeitig nicht leicht fällt, diese theoretische Erkenntnis in die Praxis umzusetzen. Die Zielgruppe sind Anwälte und Steuerberater, die sich neue Mandate erarbeiten und bestehende Mandantenbeziehungen sichern müssen.

Grundaussage des Buches ist, dass erfolgreiches Marketing kein Kunststück ist, sondern aus leicht erlernbaren Methoden und etwas Arbeitsaufwand besteht. Die folgenden Seiten liefern erprobte praktische Tipps, anhand derer Sie lernen, neue Mandate zu gewinnen oder existierende zu vertiefen. Ziel ist es nicht, den Leser zum Marketingtheoretiker zu bilden, sondern ihm zu praktischen Erfolgen mit Mandanten zu verhelfen.

Der didaktische Ansatz ist die Selbstberatungs-Methode, die es dem Leser ermöglicht, aus eigenem Antrieb die momentane Situation zu analysieren und Verbesserungen zu implementieren. Das Buch wurde bewusst gestaltet, um den Leser aus seinem alltäglichen, beruflich oft vergangenheits- und problemorientierten, Denken herauszuführen und zu marketingorientiertem Handeln zu animieren.

Das Buch ist als Arbeitsbuch konzipiert, das den Leser immer wieder auffordert, eigene Gedanken auf diesen Seiten schriftlich festzuhalten. Ihre eigenen Ideen, Entscheidungen und Aufgabenlisten wachsen zu einer praktischen Arbeitsunterlage heran, die zu einem festen Begleiter Ihres Marketing-Erfolges wird.

Im zweiten Teil werden Sie die wichtigsten Konzepte des Marketings und die für Anwälte und Steuerberater relevanten rechtlichen Bestimmungen zu Marketing und Werbung kennen lernen. Danach geht es schon an die Arbeit. Sie werden Ihr eigenes Marktumfeld analysieren, um dann attraktive Marktsegmente herauszuarbeiten. Für das gewählte Segment werden Sie die wichtigsten Kundenbedürfnisse erarbeiten und eine Positionierung gegenüber Ihren Wettbewerbern festlegen. Zum Schluss legen Sie noch die Ziele fest, die Sie sich vom Marketing erhoffen, und den Aufwand, den Sie dafür investieren werden. Damit ist das Fundament gelegt, auf dem Sie die praktische Marketingarbeit aufsetzen.

Der dritte Teil beschäftigt sich mit der Gestaltung der Außenwirkung Ihrer Kanzlei. Beginnend mit dem Namen Ihrer Kanzlei erhalten Sie praktische Hinweise zur Formung des äußeren Eindrucks. Sie statten Ihren eigenen Kanzleiräumen einen Besuch aus dem Blickwinkel eines Besuchers ab und machen sich in den wichtigsten Verzeichnissen auffindbar. Schließlich gestalten Sie die wichtigsten Medien: Briefpapier, Kanzleibroschüre, Website und Newsletter.

Im vierten Teil lernen Sie ein breites Spektrum von Methoden kennen, wie Sie mit potenziellen Mandanten in Kontakt treten können: Networking, Berichterstattung in der Zeitung, Auftritte in Radio und Fernsehen, eigene Publikationen, öffentliches Reden, eigene Veranstaltungen, Sponsoring und Werbung. Abschließend analysieren Sie, welche der Methoden am besten zu Ihnen passen und wie Sie diese kombinieren können.

Der fünfte Teil führt Sie vom Erstkontakt zur langfristigen Mandantenbeziehung. Sie üben das erste Mandantengespräch und eignen sich Gesprächstechniken an, um zögerliche Gesprächspartner davon zu überzeugen, Ihnen das Mandat zu erteilen. Sie lernen, die Erwartungen und Bedürfnisse Ihrer Mandanten zu erfüllen und auch nach dem Erstmandat eine Beziehung zu ihnen aufrecht zu erhalten. Zum Schluss erhalten Sie praktische Hinweise, wie Sie sich durch Befragung Ihrer Mandanten immer weiter verbessern können.

Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Rahmenbedingungen des Marketings von Rechtsanwälten und Steuerberatern würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Die Rechtsprechung ist in vielen Bereichen nicht eindeutig und ändert sich schnell. Sie finden die rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Kapitel am Ende des ersten Teils zusammengefasst. So genannte Rechtsprechungsübersichten weisen in den einzelnen Kapiteln auf die derzeitige Rechtsprechung hin und bieten knappe, praxisrelevante Hinweise.

### **Danksagung**

Ein Buch wie dieses besteht aus den Beiträgen vieler. Der Platz erlaubt es nur diejenigen zu erwähnen, deren Beitrag besonders groß war. Zuvorderst besonderen Dank an Moira Kettner, die die standesrechtlichen Anmerkungen entworfen und die verschiedenen Fassungen des Manuskripts immer wieder überarbeitet hat. Sie war mir eine Unterstützung, wie man sie sich besser nicht wünschen kann. Robb Garrett, ein Marketing-Denker par excellence, ist ein Freund und Mentor, ohne dessen Hilfe ich mich nicht an das Projekt gewagt hätte. Meinen herzlichen Dank auch jenen, die das Manuskript mit wertvollen Hinweisen angereichert haben: RA Dr. Christian Bühring-Uhle, RA Dr. Franz Erath, Ingeborg Nolte und RA Martin Schweinoch. Danke an das Team vom Erich Schmidt Verlag, allen voran Joachim Diehm. Meine letzte und wichtigste Danksagung gilt denen, die das Buch durch ihre persönliche Unterstützung möglich gemacht haben: Eva und Christine Hoeflmayr.

Vaduz, im Mai 2003

David Hoeflmayr

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 4. Auflage .....	5
Vorwort zur 1. Auflage .....	7
<b>I. Einführung .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Die wichtigsten Marketing-Konzepte .....</b>	<b>19</b>
1. Der Marketing-Prozess .....	20
2. Marktsegmentierung und Wettbewerb .....	25
3. Kundenbedürfnis und Positionierung .....	40
4. Aufgabenbestimmung .....	48
5. Innerer Widerstand gegen Marketing .....	54
6. Der rechtliche Rahmen des Marketings .....	57
<b>III. Das professionelle Auftreten .....</b>	<b>63</b>
1. Ein Name für Ihre Kanzlei .....	64
2. Zu Besuch in der eigenen Kanzlei .....	73
3. Das eigene Auftreten .....	81
4. Visitenkarten und Briefpapier .....	92
5. Kanzleibeschreibung und Broschüre .....	98
6. Online .....	109
7. Verzeichnisse und Auskunftsdienste .....	119
8. Der Newsletter .....	126
9. Im Aufzug .....	131
<b>IV. Wie Sie Kontakte knüpfen .....</b>	<b>135</b>
1. Networking .....	136
2. Social Media Marketing .....	143
3. Wie Sie in die Zeitung kommen .....	146
4. Auftreten in Radio und Fernsehen .....	153
5. Die eigenen Worte veröffentlichen .....	156
6. Wie Sie ein Podium finden .....	161
7. Veranstaltungen selbst organisieren .....	165
8. Sponsoring .....	172
9. Lohnt sich Werbung? .....	177
10. Entwicklung der Kontakt-Strategie .....	184
<b>V. Vom Erstkontakt bis zur langfristigen Mandantenbeziehung .....</b>	<b>193</b>
1. Wie reagieren Sie auf eine Anfrage? .....	195

2. Das Erstgespräch .....	198
3. Umgang mit Widerstand .....	202
4. Der Abschluss .....	206
5. Führen Sie die Mandantenbeziehung .....	209
6. Mandantenbindung nach dem Erstmandat .....	217
7. Die Mandantenbefragung .....	222
<b>VI. Fazit .....</b>	<b>227</b>
Literaturhinweise .....	229
Stichwortverzeichnis .....	235

# I. Einführung

Praktisches Marketing ist nicht schwer. Es besteht nicht aus komplexen Fachbegriffen oder theoretischen Modellen, die Sie bis ins Detail verstehen müssen, um erfolgreich Mandanten zu akquirieren. Auf einer abstrakten Ebene ist Marketing um Welten einfacher als Ihre (steuer)rechtliche Arbeit. Auf einer anderen Ebene ist Marketing jedoch anspruchsvoll. Es verlangt von Ihnen eine Art zu denken und zu fühlen, wie sie im Studium nicht gelehrt wird. Marketingdenken zeichnet sich durch drei Eigenschaften aus:

**Einfühlungsvermögen.** Marketing besteht daraus, sich in Menschen hineinzudenken und ihre Bedürfnisse zu verstehen. Diese liegen oft viel tiefer als man im ersten Moment denkt. Die meisten Heimwerker interessieren sich zum Beispiel nicht wirklich für die technischen Eigenschaften eines Bohrers, sondern wollen die Fähigkeit, in verschiedene Materialien verschiedene Größen von Löchern bohren zu können. Genauso ist das mit der Arbeit von Anwälten und Steuerberatern. Zum Beispiel will ein Mandant nicht wirklich einen Vertrag, sondern er will Sicherheit. Er erkauft sich vom Anwalt nicht beschriebenes Papier, sondern ein ruhiges Gewissen, Zukunftssicherheit und Zeit. Je schneller Sie sich in Mandanten hineindenken, desto besser können Sie ihnen dienen.

**Kreativität.** Marketing ist eine kreative Tätigkeit. Sie tun sich viel leichter, von neuen Mandanten wahrgenommen zu werden und sich von Ihren Wettbewerbern zu unterscheiden, wenn Sie einen frischen, eigenständigen Ansatz verfolgen. Kreativ zu sein bedeutet dabei nicht, sich bunt und marktschreierisch nach außen darzustellen, sondern mit einer offenen Einstellung Dinge zu sehen und daraus innovative Möglichkeiten zur Umsetzung zu schaffen. Kreativ zu sein ist leichter, als Sie denken. Sie müssen keinen Erfindspreis gewinnen, sondern praktische Ideen umsetzen. Auch müssen Sie nicht alles selbst erfinden. Oft reicht es, gute Ideen anderer für sich einzusetzen. Der neue Ansatz einer Steuerberaterkanzlei am anderen Ende Deutschlands oder des Architekturbüros um die Ecke kann Ihnen im eigenen Markt schnell helfen.

**Einsatzbereitschaft.** Marketing muss praktisch umgesetzt werden und erzeugt dabei Aufwand und Kosten. Es nimmt Zeit weg, die alternativ an einem Fall oder mit der Familie verbracht werden könnte. Es bringt Sie in fremde und anfangs unangenehme Situationen, zum Beispiel auf ein Rednerpult. Marketing ist ein Zahlenspiel: Um einen neuen Mandanten zu gewinnen, müssen Sie zwei, fünf oder zehn potenzielle Kandidaten ansprechen. Da Sie wahrscheinlich nie eine hundertprozentige Erfolgsquote erreichen können, sind Rückschläge und Misserfolge Teil des Programms. Reisen, Drucksachen und Softwareprogramme kosten Geld und werden sich zumindest kurzfristig negativ auf Ihre finanzielle Situation auswirken. Damit Sie sich und Ihre Leistungen erfolgreich vermarkten können, benötigen Sie also die Bereitschaft, zeitliche und finanzielle Ressourcen aufzuwenden. Sie entscheiden sich, heute in das Marketing zu investieren, um morgen die Vorteile ernten zu können. Nur diese Einsatzbereitschaft ermöglicht Ihnen den Erfolg.

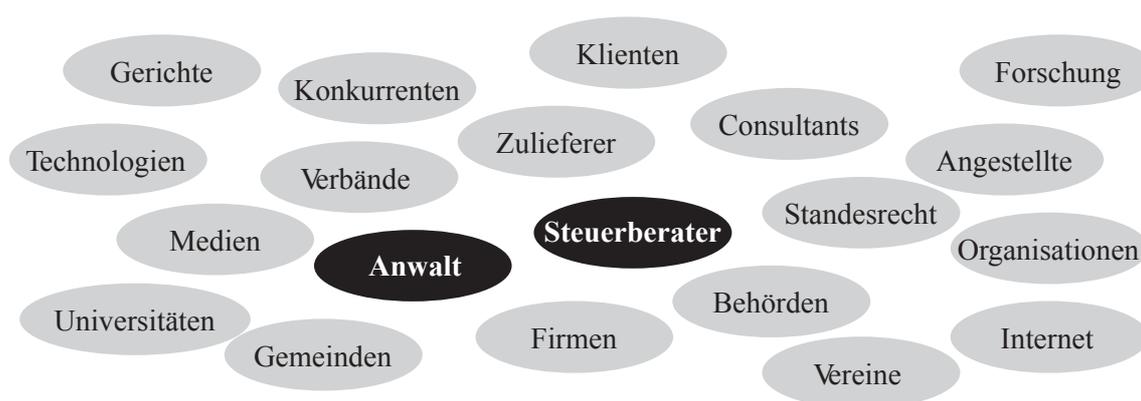
Was ist eigentlich Marketing? Marketing unterteilt sich in einen theoretischen und einen praktischen Zweig. Marketing ist einerseits eine wissenschaftliche Disziplin, die nach der Quantifizierung und Analyse der Prozesse zwischen Organisationseinheiten und externen Faktoren und Personen strebt. Ein anderer Aspekt ist die Praxis des Marketings, welche Marktvorgänge zur Verbesserung der eigenen Position zu beeinflussen sucht.

Diese praktische Sichtweise wird auch in der offiziellen Definition der American Marketing Association aufgegriffen: „Marketing ist der Planungs- und Durchführungsprozess der Konzipierung, Preisfindung, Förderung und Verbreitung von Ideen, Waren und Dienstleistungen, um Austauschprozesse zur Zufriedenstellung individueller und organisatorischer Ziele herbeizuführen.“

Grundsätzlich ist die anwaltliche und steuerberatende Tätigkeit eine Dienstleistung, die wirtschaftlich den gleichen Gesetzen unterliegt wie die anderer gewinnorientierter Unternehmen. Sie können sich daher als unternehmerisch handelnde und auf Gewinnerzielung ausgerichtete Wirtschaftseinheit betrachten. Die zusätzliche öffentlich-rechtliche Funktion des Steuerberaters/Anwalts unterscheidet ihn von anderen Wirtschaftseinheiten, setzt eigene Ansprüche und schränkt auch seine Handlungsweise in besonderem Maße ein. Trotzdem nimmt die Gewinnerzielung zur Existenzsicherung eine unbestreitbare Rolle ein.

Diese „Wirtschaftseinheit Anwalt bzw. Steuerberater“ steht nicht isoliert, sondern befindet sich in einem Markt einer großen Anzahl weiterer Wirtschaftseinheiten, welche untereinander interagieren. Alle Formen dieser Einflussnahme werden unter dem Begriff „Marketing“ zusammengefasst. Marketing ist also im weitesten Sinne das Handeln nach außen. Doch was gehört zu dieser Außenwelt?

Der Markt für Dienstleistungen ist nicht nur auf Anwälte und Steuerberater und deren Mandanten beschränkt, sondern sollte viel umfassender gesehen werden. Wie in der folgenden Abbildung verdeutlicht, beeinflussen sich verschiedenste wirtschaftliche Einheiten innerhalb eines Marktes.



Für Steuerberater und Rechtsanwälte ist es unbedingt wichtig, ihr wirtschaftliches Umfeld gut zu kennen. Dieses Umfeld lässt sich grob in zwei Teile trennen: Nachfrage und Angebot. Nachfrage bezieht sich auf die Käufer von und deren Bedarf an juristischen

bzw. steuerberatenden Dienstleistungen. Angebot beschreibt die Erstellung und den Verkauf von diesen Dienstleistungen. Eine Trennlinie lässt sich nicht immer einfach ziehen, da es Wirtschaftseinheiten gibt, die sowohl potenzielle Mandanten als auch potenzielle Konkurrenten darstellen. Zum Beispiel haben Steuerberater und Berufsverbände schon Teile der rechtsberatenden Funktion an sich gezogen. Andererseits bieten Kanzleien immer häufiger nichtjuristische Beratung an und treten dadurch mit Unternehmensberatern in Konkurrenz.

Zur Ausgestaltung des Marketings hat jede betriebswirtschaftliche Einheit vier grundsätzliche Werkzeuge zur Verfügung, die „vier P des Marketings“: Produkt-, Preis-, Platzierungs- und Promotionspolitik. Diese lassen sich auch auf den Anwalt und Steuerberater anwenden.

**Produktpolitik.** Sie beschreibt die Eigenschaften des angebotenen Produktes oder der Leistung. Produkte werden nicht nur durch physische Kriterien wie Form und Größe bestimmt, sondern auch von anderen Faktoren wie Verpackungsdesign, Marke und Gewährleistungen. Dies trifft auch für Ihre Leistung zu. Nicht nur Art und Quantität der geschriebenen und gesprochenen Worte definieren Ihr Produkt, sondern auch Faktoren wie Qualität, Pünktlichkeit und Mandantenbetreuung.

**Preispolitik.** Der Preis ist die Gegenleistung, die der Kunde für die erhaltene Leistung entrichten muss. Preispolitik besteht einerseits aus der Festlegung des Standard-Listenpreises, dem kommunizierten Preisschild. Endpreise bestehen jedoch oft aus vielen Faktoren, wie zum Beispiel Rabatten, Kombinationsangeboten, Zahlungskonditionen und Kreditgewährung. Anwälten und Steuerberatern bietet sich da ein zwar eingeschränkter, trotzdem sehr realer Gestaltungsspielraum. Zum Beispiel steht es frei, die gesetzlichen Gebühren zu verlangen oder – unter bestimmten Voraussetzungen – darüber hinaus gehende (höhere) Zeit- oder Pauschalvereinbarungen zu treffen.

**Platzierungspolitik.** Unter Platzierungspolitik fallen alle Fragen, die mit der Verfügbarmachung der Produkte und Leistungen zusammenhängen. Im stationären Handel stellen sich zum Beispiel die Fragen, wo Niederlassungen aufgemacht werden, mit welchen Sortimenten sie ausgestattet sind, wie die Waren präsentiert werden oder wie sie zwischengelagert und transportiert werden. Platzierung ist auch für Sie relevant. Lage und Öffnungszeiten der Kanzlei, Ihre Erreichbarkeit über Telefon und E-Mail, Kommunikation und Transparenz der Arbeit bestimmen die Platzierung der eigenen Dienstleistung.

**Promotionspolitik** umfasst alle Tätigkeiten, die potenzielle Kunden auf die angebotene Leistung aufmerksam machen und von ihren Vorteilen überzeugen. Dies umfasst zum Beispiel Werbung, Vertrieb und Öffentlichkeitsarbeit. Für Sie kann das ein Referat vor der örtlichen IHK, die Homepage im Internet oder eine Zeitungsanzeige sein.

Um ein einheitliches und effektives Gesamtbild zu erzeugen, muss der Einsatz der Marketing-Werkzeuge koordiniert und integriert werden. Der resultierende Gesamtaufwand wird als Marketing-Mix bezeichnet.

Ein Markt ist die Summe aller Anbieter und aller Nachfrager eines Produktes oder einer Dienstleistung. Es gibt zum Beispiel Märkte für Kies, Internetanbindungen und Programmzeitschriften. In vielen reifen Märkten haben sich aber die Leistungen oder

Produkte innerhalb eines Marktes so stark differenziert, dass sich relativ klar umrissene Teilmärkte herausgebildet haben. Diese werden als Marktsegmente bezeichnet.

Nehmen wir als Beispiel den Lebensmitteleinzelhandel. Dieser ist ein recht großer, eigenständiger Markt, der sich in verschiedene Segmente aufgeteilt hat. Diese lassen sich anhand der Kriterien Lage (Innenstadt, Nachbarschaft, Stadtrand), Preisniveau (hoch, mittel, niedrig) und Sortimentstiefe (vollständig, breit, spezialisiert) trennen. In zentralen Innenstadtlagen werden oft nur Lebensmittel gekauft, die sonst schwer zu finden sind, wie Feinkost und ausländische Spezialitäten. Hohe Preise werden für diese besonderen Produkte akzeptiert. Das Geschäft kann die hohen Quadratmeterpreise nur tragen, wenn die angebotenen Produkte hohe Margen halten. In der Nachbarschaft ist die Anspruchshaltung der Kunden viel niedriger. Sie wollen zu angemessenen Preisen die Grundanforderungen ihrer Haushalte erledigen. Im Vordergrund steht die Bequemlichkeit, die Einkäufe mit geringem Zeit- und Nervenaufwand zu erledigen. Leicht erhöhte Preise und ein nicht ganz vollständiges Sortiment werden akzeptiert. Die großen Supermärkte am Stadtrand versprechen vor allem niedrige Preise und ein sehr umfassendes Sortiment. Für den Kunden lohnt sich der erhöhte Logistikaufwand nur, wenn er auf einen Schwung alles Benötigte findet und die empfundene preisliche Einsparung spürbar ist. Auf großer, billig eingekaufter Fläche müssen die Anbieter bei niedrigen Margen hohe Umsätze generieren.

Diese Konzepte lassen sich auch auf Ihren Markt übertragen. Der Gesamtmarkt lässt sich im weitesten Sinne als „juristische/steuerberatende Leistungen und Informationen“ definieren. Segmente lassen sich nach verschiedenen Kriterien definieren, z. B. Geografie (Hamburg, Niederbayern) und fachliche Spezialisierung (Fachanwalt für Steuerrecht).

Ein für Anwälte und Steuerberater zunehmend wichtiges Konzept ist das des Substituts. Ein Substitut ist das Produkt oder die Leistung, zu dem ein Kunde wechselt, wenn das bisher verwendete Produkt weniger attraktiv oder das Substitut attraktiver wird. Nehmen wir zum Beispiel an, dass Butter und Margarine geschmacklich, preislich und im Nährwertgehalt relativ verschiedene Produkte sind, die verschiedene Kundenkreise ansprechen. Butter-Liebhaber essen keine Margarine und umgekehrt. Nehmen wir jetzt an, dass aufgrund einer Seuche Milchprodukte teuer importiert werden müssen, wodurch sich der Preis für Butter verdreifacht. Das wird in preislich unsensiblen Haushalten keine Verhaltensänderungen zur Folge haben. Manche Haushalte werden jedoch von Butter auf Margarine wechseln, wodurch die umgesetzten Einheiten Butter sinken und der Umsatz mit Margarine steigen wird.

Beispiele für Substitute für anwaltliche Leistung sind schriftliche Informationen wie Bücher und Websites sowie Beratung beim Mieterschutzbund. Das Rechtsdienstleistungsgesetz präzisiert und stärkt die Rolle gewisser Substitute. Substitute für Steuerberater sind zum Beispiel Softwareprogramme zur Erstellung von Steuererklärungen oder Informationsstellen in den Finanzämtern.

**Positionierung** ist ein weiteres wichtiges Konzept des Marketings. Es drückt die Tatsache aus, dass ein Anbieter innerhalb eines Segmentes eine bestimmte Position im Vergleich zu seinen Wettbewerbern einnimmt. Positionierung ist der Prozess, die von den Wettbewerbern eingenommenen Positionen zu bestimmen, eine Erfolg versprechende

eigene Position als Ziel festzulegen und den Außenauftritt auf dieses Ziel auszurichten. Kriterien der Positionierung sind Eigenschaften des Anbieters, die auf das Bedürfnis der Kunden Einfluss haben. Man positioniert sich also gegenüber einem Wettbewerber, indem man ein oder mehrere Bedürfnisse besser erfüllt und dies auch in der Außendarstellung anklingen lässt. Eine wirkliche Stärke, die auch nach außen dargestellt wird, bezeichnet man als Alleinstellungsmerkmal (oder anglizistisch USP: Unique Selling Proposition).

Nehmen Sie folgendes Beispiel aus dem Anwaltsmarkt, das sich auch gut auf den Markt für Steuerberater übertragen lässt: In einer mittelgroßen Stadt gibt es drei Fachanwälte für Steuerrecht. Alle drei haben sich über Jahre hinweg im Markt etabliert, haben einen guten Ruf und hervorragende Kontakte. Die Mandate teilen sich zwischen den Anwälten zu je einem Drittel auf. Während sich zwei Anwälte auf die ortsansässigen großen Firmenkunden konzentriert haben, fokussiert sich der dritte auf vermögende Privatkunden und Stiftungen. Die Anwälte beraten, oft in Zusammenarbeit mit renommierten Steuerberatern, bei der Planung und Durchführung von größeren Transaktionen. Die Anwälte vermitteln ihren Mandanten die Sicherheit, dass

- Die steuerlich günstigste Form der Transaktion gewählt wird, also das erreichbare Höchstmaß an Kosteneinsparung erzielt wird.
- Die Transaktion nicht durch die Gegenpartei oder eine Behörde verändert oder rückgängig gemacht werden kann, also die gefundene Lösung juristisch einwandfrei umgesetzt wird.

- Die externen Ausgaben für Dienstleister sich in einem vernünftigen Rahmen halten.

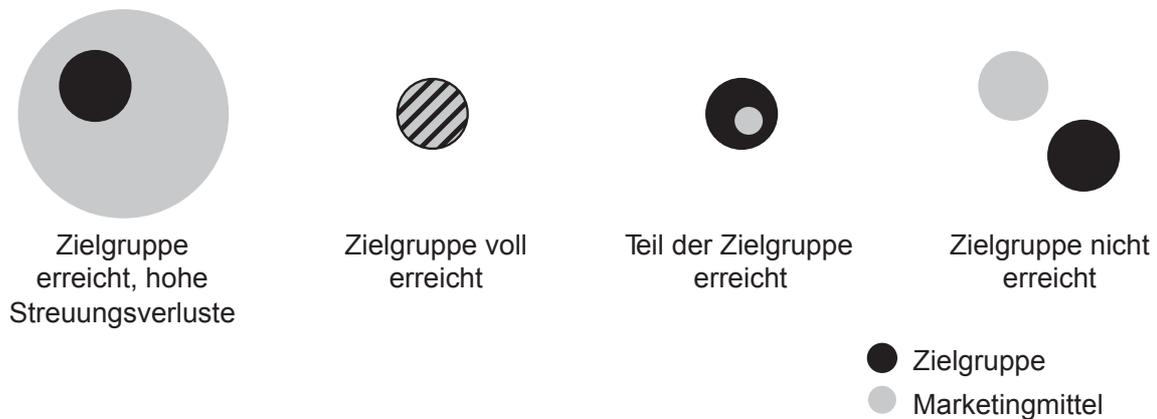
Die persönlichen Bedürfnisse der Entscheidungsträger liegen auf einer anderen Ebene. Hier ein paar Beispiele:

- Sie möchten keinen Fehler angelastet bekommen. Da sie die inhaltliche Arbeit des Steueranwalts nicht beurteilen können, wählen sie den Anwalt mit dem besten Ruf.
- Sie wollen ein „Sorglos-Paket“, sich also nicht darum kümmern müssen, dass alles bedacht wird und alle zusammenarbeiten.
- Sie wollen möglichst wenig Zeit mit den technischen Feinheiten der Transaktion verbringen.
- Sie suchen persönliche Kontakte und das Prestige, das ein renommierter Anwalt ausstrahlt.
- Sie wollen ihren sorgfältigen Umgang mit Kosten dokumentieren können, um vor Angriffen sicher zu sein.

Diese Bedürfnisse werden bei den großen Firmenkunden in unserer Stadt durch die bestehenden Anwälte gut bedient, es bietet sich keine gute Möglichkeit für einen neuen Anwalt. Anders ist das bei den mittelständischen und kleinen Unternehmen. Deren Transaktionen werden zwar auch von Steuerberatern und Anwälten betreut, jedoch wird kein Steuerfachanwalt hinzugezogen. Das bedeutet für das Management mehr Zeitaufwand und eine höhere Fehlerwahrscheinlichkeit, was jedoch aufgrund der erwarteten hohen Kosten eines Spezialisten akzeptiert wird. Wenn ein Steueranwalt den mittelständischen Entscheidungsträgern verdeutlichen kann, dass er erstens nicht so teuer ist wie erwartet und zweitens mit relativ geringen zusätzlichen Kosten einen hohen Mehrwert schaffen kann, kann er sich diesen neuen Teil der Zielgruppe erobern. Er wird als relativ

preiswert und mittelständlerfreundlich empfunden und schafft sich so eine eigenständige Positionierung gegenüber den Wettbewerbern.

Wenn Sie ein Segment ausgewählt haben, in dem Sie tätig sein wollen, stellen alle Personen (Firmen, Abteilungsleiter, Privatpersonen etc.) in diesem Segment potenzielle Mandanten dar. Diese Zielgruppe wollen Sie nun durch Ihre Marketingmaßnahmen adressieren. Dabei wird es oft nicht möglich sein, Ihre gesamte Zielgruppe auf einmal zu erreichen. Wenn zum Beispiel Architekten im Großraum Frankfurt Ihre Zielgruppe sind, wird es kaum eine Publikation oder Veranstaltung geben, die von allen Mitgliedern Ihrer Zielgruppe gelesen oder besucht wird. Es wird Medien geben, die die Berufsgruppe Architekten gut erreicht, zum Beispiel Fachzeitschriften, diese aber haben bundesweite Verteilungsgebiete. Es wird auch Medien geben, die den Raum Frankfurt gut abdecken, zum Beispiel die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, die aber auch andere Berufsgruppen erreichen. Über beide Informationsträger erreichen Sie zwar ein paar Mitglieder Ihrer Zielgruppe, aber noch viel mehr Personen, mit denen Sie nichts anfangen können. In manchen Fällen mag es auch eine Möglichkeit geben, Ihre Zielgruppe sehr genau zu adressieren, zum Beispiel über einen Frankfurter Architektenverein. Es wird eine Reihe von Möglichkeiten geben, einen ausgewählten Teil Ihrer Zielgruppe zu adressieren, zum Beispiel über ein Referat. Es wird Kanäle geben, die völlig an Ihrer Zielgruppe vorbeischießen. Nehmen wir zum Beispiel an, dass kaum ein Frankfurter Architekt Jugendzeitschriften liest.



Dieses Konzept, dass manche Marketingmittel die Zielgruppe besser erreichen als andere, wird als Streuung bezeichnet. Die Signifikanz der Streuung liegt in den Kosten pro neues Mandat. Die Kosten eines neu gewonnenen Mandates ergeben sich aus dem Preis pro Kontakt und der Erfolgsquote. Jedes Mal, wenn ein Werbebrief geöffnet, eine Zeitschriftenwerbung gelesen oder eine Veranstaltung besucht wird, ist das ein Kontakt. Es gibt bei Kontakten eine große Preisspanne. Hier drei Beispiele:

- Eine Zeitungsannonce kostet 20.000 €. Die Auflage liegt bei 100.000 Exemplaren. Jede Zeitung wird von durchschnittlich 2 Personen gelesen. Der Kontaktpreis liegt bei  $20.000 / (100.000 * 2) = 0,10$  €.

- Ein Werbebrief kostet 1,50 € (Adresseinkauf, Druck, Papier, Umschlag, Porto, Konfektion) und wird von 50 % der Empfänger gelesen. Der Kontaktpreis liegt bei  $1,50 / 50\% = 3,00$  €.
- Eine Veranstaltung wird von 25 Teilnehmern besucht. Annoncierung, Organisation, Räumlichkeiten und Erfrischungen kosten insgesamt 1.000 €. Der Kontaktpreis liegt bei  $1.000 / 25 = 40$  €.

Die Erfolgsquote sagt als Prozentsatz aus, wie viele Mandate aus 100 Kontakten entstehen, oder umgekehrt, wie viele Kontakte Sie generieren müssen, bevor ein Mandat entsteht. Auch hier ist die Schwankungsbreite erheblich. Während bei Marketingmitteln mit hoher Streuung nur geringe Bruchteile der Kontakte in Mandate münden, kann ein guter persönlicher Kontakt auf Dauer zu einer hohen Erfolgswahrscheinlichkeit führen. Nur die Kombination aus Kontaktpreis und Erfolgsquote lassen eine Aussage über die Kosten eines Marketingmittels zu.

- Die kleine Annonce wird nur von wenigen Lesern der Zeitung wahrgenommen, sagen wir 10 %. Davon benötigt nur ein kleiner Teil aktuell juristische oder steuerberatende Hilfe in den angegebenen Schwerpunktbereichen, vielleicht 1 %. Aus dieser Gruppe wird nur ein Teil zum Telefonhörer greifen, um eine Terminvereinbarung zu machen; auch führen nicht alle Termine zu Mandaten. Nehmen wir an, 10 % der obigen Gruppe werden Ihre Mandanten. Jedes neue Mandat kostet also  $0,10 / (10\% * 1\% * 10\%) = 1.000$  €.
- Direktvermarktung bietet den Vorteil, dass über die genaue Auswahl der Zielgruppe der Streuverlust relativ gering gehalten werden kann. Trotzdem lassen sich die Gruppen nicht immer gut greifen. Die Werbemittel können auf die Bedürfnisse der Zielgruppe zugeschnitten werden. Trotzdem werden viele Werbesendungen ungelesen weg-geworfen. Oft sind Kunden einfach zu träge oder schüchtern, um mit dem Versender Kontakt aufzunehmen. Nehmen wir also eine Erfolgsquote von 1 % an; die Kosten pro neues Mandat liegen bei  $3 \text{ €} / 1\% = 300$  €.
- Bei einer Veranstaltung lernen die potenziellen Mandanten Sie persönlich kennen und erleben Sie in einer Situation, in der Sie als Autorität auf dem Podium stehen. Die Erfolgsquote kann recht hoch sein. Nehmen wir an, Sie generieren 5 neue Mandate. Die Quote beläuft sich dann auf 20 %. Die Kosten pro neues Mandat sind also  $40 \text{ €} / 20\% = 200$  €.

Das Rechenbeispiel verdeutlicht, dass eine kleine, gezielte Marketingaktion oft preiswerter ist als eine breit angelegte Nutzung von Massenmedien. Bitte beachten Sie, dass die angegebenen Preise und Erfolgsquoten jedoch nur Beispiele sind. Die tatsächlichen Werte hängen von einer Vielzahl von Faktoren ab und lassen sich nur durch eigene Erfahrungen genau ermitteln.

Auf den letzten Seiten haben Sie Grundgedanken des Marketings kennen gelernt. Ist Ihnen dabei vielleicht schon eine erste Idee gekommen, wie Sie das eigene Marketing anpacken wollen? Halten Sie Ihre ersten Einfälle in Stichworten fest:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. Die wichtigsten Marketing-Konzepte

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Frau Möckel hat vor drei Jahren das Steuerberater-Examen absolviert. Sie beschloss, sich selbstständig zu machen und hat in der Innenstadt ein Büro angemietet. Aus ihrer vorigen Kanzlei hat Frau Möckel vier Mandate mitgenommen, über den Verwandten- und Bekanntenkreis ergaben sich schnell weitere Mandanten. Frau Möckel berät ihre Mandanten bei der privaten steuerlichen Planung und unterstützt eine Firmengründung. Schon nach wenigen Monaten ist sie daher gut ausgelastet und kann die ersten Rechnungen stellen. Das Gründungsjahr ist viel versprechend: Trotz der hohen Anfangsinvestitionen übersteigen die Einnahmen die Ausgaben und das Geschäftsjahr kann mit einem leichten Überschuss abgeschlossen werden.

Im zweiten Jahr entwickelt sich die Kanzlei weniger erfolgreich. Obwohl alle Mandanten mit Frau Möckel zufrieden sind, haben sie keinen Bedarf für größere Beratungsaufträge. Sie erstellt hauptsächlich Steuererklärungen und überprüft Steuerbescheide für Privatpersonen. Für ein mittelständisches Unternehmen überwacht sie die Buchführung und erstellt den Abschluss. Diese Routinearbeit ist nicht einträglich genug. Das zweite Geschäftsjahr ist leicht defizitär.

Die Arbeit erfüllt Frau Möckel auch nicht. Sie hat Freude an der steuerlichen Planungsarbeit und sehnt sich nach intellektueller Herausforderung, die sie im Routinegeschäft nicht findet. Die Steuerberaterin bemüht sich das ganze Jahr hindurch aktiv um neue Mandate: Sie schaltet eine Anzeige im örtlichen Branchenbuch, hält ein kostenloses Referat für Jungunternehmer bei der örtlichen IHK und verfasst einen kurzen Artikel über einen Gesetzentwurf, der in der Regionalzeitung veröffentlicht wird. Obwohl Frau Möckel einige neue Kontakte macht, erzielt sie keine neuen Mandate.

Das dritte Jahr fängt Erfolg versprechend an: Ein Unternehmer beauftragt sie mit der Steuerplanung für sein Unternehmen, das Dienstleistungen für Firmenkunden über das Internet anbietet. Das Mandat ist sehr komplex: Das Unternehmen offeriert seinen Kunden verschiedene Tarifmodelle, hat Zulieferbeziehungen mit einer Reihe von Spezialanbietern und lizenziert die eigene Technologie an ausländische Wettbewerber. Frau Möckel macht ihrem Mandanten eine Reihe von Vorschlägen zur Umstrukturierung und ermöglicht eine signifikante Steuerreduzierung. Sie schlägt eine neue Lizenzstruktur vor und erstellt die neuen Verträge in Zusammenarbeit mit einem Rechtsanwalt. Nach vier Monaten intensiver Arbeit ist die steuerliche Planung abgeschlossen, das Buchhaltungssystem überarbeitet und ein neues Controlling-System installiert. Der Mandant ist äußerst zufrieden.

Für Frau Möckel war der Internet-Bereich völlig neu und sie musste sich in ein ungewohntes Geschäftssystem einarbeiten. Die Herausforderung hat ihr großen Spaß gemacht und sie hat viel gelernt. Schon bald erzielte sie das nächste Mandat durch eine Empfehlung des Internet-Unternehmers. Der neue Mandant bot wie der letzte Dienstleistungen über das Internet an. Die Steuerberaterin fand sich in den Strukturen viel

schneller zurecht als beim ersten Mal und konnte zu einigen Fragestellungen innovative Lösungen finden.

Die Steuerberaterin beschloss, sich den Markt für internetbasierte Dienstleister genauer anzusehen. Sie stellte fest, dass es ein wachsender Industriezweig von über 200 Unternehmen ist mit einem eigenen Verband und zwei Fachzeitschriften. Sie wurde assoziiertes Mitglied des Verbands und abonnierte die Zeitschriften, um über die aktuellen Themen informiert zu sein. Ein Mandant schlug Frau Möckel vor, auf einer Konferenz ein Referat über besondere Steueraspekte internetbasierter Dienstleister zu halten. Nach dem Vortrag wurde sie von zwei weiteren Firmen angesprochen, die sie mit neuen Projekten beauftragen.

Im vierten Jahr hat sich die Kanzlei völlig verändert. Frau Möckel ist voll ausgelastet und beschäftigt zwei Steuerfachangestellte. Ihre Mandanten – alle aus der Branche internetbasierter Dienstleister – sind im ganzen Bundesgebiet verteilt. Die regionalen Mandanten hat sie an andere Kanzleien abgegeben. Die Steuerberaterin hat großen Spaß daran, immer wieder neue anspruchsvolle Beratungsprojekte zu erhalten. In der Industrie wird sie als Expertin geschätzt.

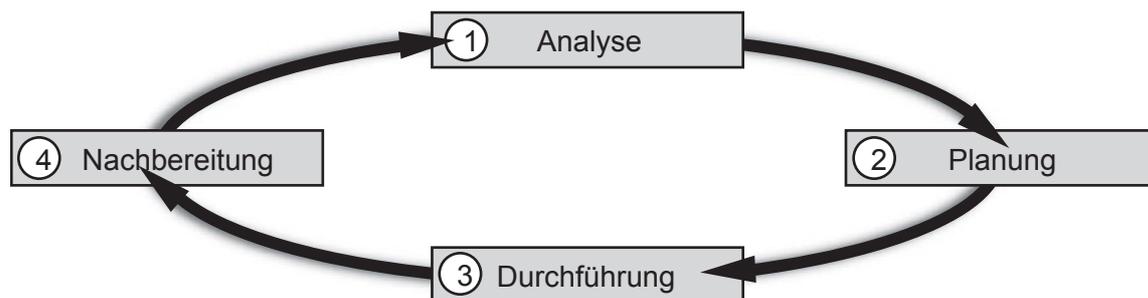
Wenn Frau Möckel heute zurückblickt, ist sie ihrem ersten Mandanten aus der Internet-Dienstleisterbranche dankbar. Das Mandat war der Wendepunkt für die Kanzlei: Statt eines breiten Angebots für Kunden aus der Region bedient die Kanzlei heute das gesamte Bundesgebiet, allerdings mit klarer Spezialisierung auf eine Branche. Diese eher zufällige Neuausrichtung hat Frau Möckel finanziellen Erfolg gebracht und sie ihren beruflichen Zielen näher geführt. Dieser Erfolg basiert darauf, dass sie ihren Mandanten etwas Besonderes bieten kann: Sie spricht die Sprache ihrer Kunden, versteht deren Probleme, kann sich schnell in Fragestellungen einarbeiten und macht aufgrund ihrer besonderen Industrieerfahrung weniger Fehler.

In unserem Fallbeispiel hatte die Protagonistin das Glück, durch ein Mandat einen Anstoß in die richtige Richtung zu erhalten, und zeigte die Initiative, daraus etwas zu entwickeln. Auf solches Glück kann man sich nicht verlassen. Sie können aber gezielt darüber nachdenken, ob und wie Sie sich spezialisieren möchten. Die folgenden Kapitel helfen Ihnen dabei.

Sie lernen zuerst die wichtigsten Prozesse des Marketings kennen. Danach erschließen Sie mögliche Marktsegmente, auf die sich Ihre Kanzlei konzentrieren könnte. Die möglichen Positionierungen werden schließlich getestet: Sie recherchieren, ob die Nachfrage und das Konkurrenzangebot in den Segmenten eine attraktive Marktnische für Sie bietet. Sie definieren Ihre Positionierung anhand von Kundenbedürfnissen. Als Vorbereitung Ihrer praktischen Marketing-Aktivitäten nehmen Sie eine Bestandsaufnahme Ihrer eigenen marketing-relevanten Ziele und Ressourcen vor.

### **1. Der Marketing-Prozess**

Erfolgreiches Marketing ist keine einmalige Aktion, sondern ein andauernder, sich immerfort erneuernder Prozess. Es ist ein dynamischer Kreislauf, der auf das Gewinnen neuer Mandate und die Vertiefung bestehender Mandantenbeziehungen ausgerichtet ist. Übersichtlich lässt sich der Prozess in vier Phasen darstellen:



**Analyse.** Anfangspunkt aller Marketingtätigkeit ist Information. Nur wenn man über eine solide Informationsbasis verfügt, ist man in der Lage, effektives Marketing umzusetzen. Diese Analyse ist sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet. Die interne Bestandsaufnahme umfasst zum Beispiel die eigenen Stärken und Schwächen, Statistiken über Mandanten und Mandate sowie eine Bestimmung der eigenen Ziele. Die externe Bestandsaufnahme erfasst zum Beispiel Entwicklungen in der Nachfrage für einzelne (Steuer-)Rechtsbereiche, Wettbewerberbeobachtung und neue Substitute für anwaltliche/steuerberatende Leistung.

Die Analyse ist auch der Endpunkt eines Marketing-Prozesses. Nur wenn man den Erfolg einer Marketing-Maßnahme misst, kann man entscheiden, ob man sie fortführt, modifiziert oder beendet. Ein gutes Marketing-Informationssystem bildet hierfür die Basis.

**Planung.** Nachdem die momentane Situation eingehend betrachtet wurde, richtet sich das Augenmerk auf die Planung der zukünftigen Entwicklung. Die Entwicklungsziele werden in einzelne Maßnahmen herunter gebrochen, welche priorisiert und organisiert werden müssen. Der Wert einer Planung liegt in der Koordination aller Einzelmaßnahmen, um das bestmögliche Gesamtergebnis zu erzielen. Eine gute Planung optimiert den Einsatz Ihrer Mittel und spart somit Zeit und Geld.

**Durchführung.** In der Durchführungsphase wird die Planung umgesetzt. Dabei kann es sich zum Beispiel um den Aufbau von Kontakten über Networking, Öffentlichkeitsarbeit oder Werbung handeln oder die Pflege von Kundenbeziehungen über Newsletter oder Geburtstagswünsche. Sie werden Ihre Neigungen und Fertigkeiten in der Praxis kennen lernen und verfeinern.

**Nachbearbeitung.** Die meisten Marketingmaßnahmen sind nicht nach Abschluss des Events beendet, sondern entfalten ihre Wirksamkeit erst voll, wenn sie nachbearbeitet werden. Zum Beispiel haben Sie ein Referat vor der IHK gehalten. Zur Nachbearbeitung bedanken Sie sich telefonisch bei dem Gastgeber, geben die neuen Visitenkarten in eine Kontaktdatenbank ein, verschicken die versprochenen Zeitungsausschnitte oder Kanzleiprospekte und stellen die Präsentationsunterlagen auf Ihre Internet-Seite.

Ein konkretes Beispiel verdeutlicht die Phasen. Nehmen wir an, Sie bieten Dienstleistungen zur Verwaltung von Privat- und Familienvermögen an und wollen Ihren Mandantenstamm erweitern. In der Analysephase suchen Sie nach Möglichkeiten, um mit wohlhabenden Privatleuten in Kontakt zu kommen. Sie reden mit Privatbanken, um die Interessen der Klientel besser zu verstehen und recherchieren z. B. Mitgliedschaften in Vereinen, kulturelle und sportliche Veranstaltungen und karitative Aktivitäten. Da-

bei finden Sie heraus, dass manche Musikfestivals von der Zielgruppe frequentiert werden. Da Sie musikalisch interessiert sind, beschließen Sie, sich auf diese Möglichkeit zu konzentrieren. In der Planungsphase konkretisieren Sie diese Entscheidung. Sie wählen attraktive Festivals aus und befragen die Veranstalter über die Möglichkeiten, sich über Sponsoring und Veranstaltungen als Unternehmen zu positionieren. Schließlich entscheiden Sie sich für ein kleineres Festival in Ihrer Region, weil Ihnen die Veranstalter dort zu vertretbaren Kosten viele Ideen und Möglichkeiten anbieten. Schließlich einigen sie sich auf Folgendes: Für 20.000 € übernehmen Sie das Sponsoring eines Schülerwettbewerbs mit eigenem Teilprogramm und anschließendem Stehempfang. Ihre Kanzlei wird im Programmheft genannt und im Saal hängt Ihr Logo aus. Nach dem Wettbewerbsentscheid kommen Sie auf die Bühne, übergeben die Preise und eröffnen den Stehempfang. Danach sind wichtige Personen und die Gewinner des Wettbewerbs von Ihnen auf ein Abendessen eingeladen. In der Durchführungsphase sind alle Materialien, Mitarbeiter, Einladungen, Ansprachen, Menüs usw. zu organisieren. Sie erhalten die Gästeliste vom Veranstalter und organisieren, wer Ihrer Kollegen mit welchem potenziellen Mandanten Kontakt aufnimmt. Während der Veranstaltung nutzen Sie jede Gelegenheit zur Kontaktaufnahme. Zur Nachbereitung schicken Sie ca. 20 persönliche Anschreiben an alle Kontakte. Das telefonische Nachfassen ergibt fünf Gesprächstermine mit potenziellen Mandanten. Zwei davon erteilen Ihnen Mandate. Weil der Veranstalter im folgenden Jahr wieder bei Ihnen um Sponsoring anfragt, rechnen Sie nach. Es stellt sich heraus, dass Ihnen die neuen Mandate über 60.000 € Umsatz gebracht haben. Sie entscheiden sich, auch das folgende Musikfestival zu sponsern.

Haben Sie schon Marketing gemacht, Ideen gehabt und umgesetzt? Wenn ja, haben Sie vielleicht individuelle Stärken und Schwächen beobachtet, z. B. bei der Ideenkonkretisierung oder bei der Nachbereitung? Konkret: Welche fünf typischen Projekte haben Sie in der letzten Zeit angestoßen und wie zufrieden sind Sie mit der Umsetzung (Schulnote 1–6) über die vier Phasen hinweg?

Initiative	Note	Analyse	Planung	Durchf.	Nachb.
_____		_____	_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____	_____

Wenn Sie jetzt Ihre Noten senkrecht vergleichen, ergibt sich dann ein Muster ähnlicher Noten? Worin waren Sie gut und worin weniger stark?

---

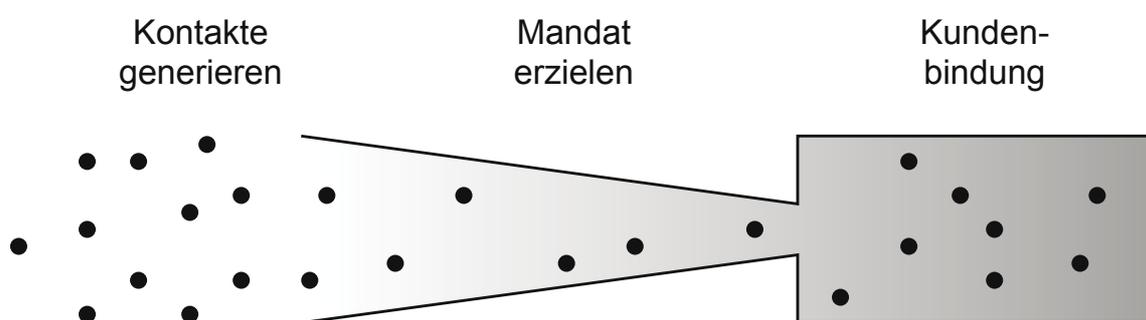


---



---

Das Marketing von Steuerberatern und Rechtsanwälten lässt sich kompakt in drei Stufen darstellen: Das Generieren von Kontakten, das Erzielen von Mandaten aus diesen Kontakten und die langfristige Bindung von Mandanten.



**Kontakte generieren.** Ein Teil dieses Buches beschäftigt sich mit der Frage, wie Sie Kontakte aufbauen. Dabei sind nicht nur Kontakte zu potenziellen Mandanten gemeint, sondern zu allen Personen, die Ihnen hilfreich sein können. Dies sind zum Beispiel Kollegen und Professionals, die Sie empfehlen, oder Journalisten und Seminarveranstalter, die Ihnen ein öffentliches Forum bieten. Nicht jeder ist so extrovertiert, dass er offen auf Menschen zugeht. Wir werden daher ein Spektrum von Möglichkeiten der Kontakterzeugung ansehen, das für unterschiedliche persönliche Präferenzen und Eignungen etwas bereit hält.

**Mandat erzielen.** Die Kontakte müssen nun in Mandate überführt werden. Einerseits werden Personen aktiv auf Sie zukommen und Sie wandeln das Anliegen in ein Mandat um. Andererseits können Sie auch von sich aus auf Ihre Arbeit aufmerksam machen. Diese Prozesse lassen sich aktiv gestalten, um eine Verbesserung der Erfolgsquote zu erzielen. Im fünften Teil dieses Buches erarbeiten Sie zum Beispiel Gesprächstechniken und Argumente, um mit Widerstand umzugehen.

**Kundenbindung.** Es ist immer besser, eine bestehende Kundenbeziehung zu halten, als eine neue aufzubauen. Zufriedene Mandanten werden immer wieder zu Ihnen zurückkommen. Bestehende Mandanten sind auch eine ausgezeichnete Quelle für neue Kundenbeziehungen. Empfehlungen und Referenzen gehören zu den wichtigsten Kriterien, anhand derer sich der Mandant für eine Anwältin/Steuerberaterin entscheidet. Rechnen Sie sich doch mal den Wert eines zufriedenen Kunden aus: Addieren Sie die Umsätze aller Mandate eines langfristigen Kunden und ziehen Sie die anrechenbaren