

Edition 03.14

tangente

Das Management-Magazin
für den Rechtsmarkt

BUSINESS DEVELOPMENT

*Worauf es bei der Akquise
neuer Mandanten ankommt*

radius.1

The Law Firm Consultants

Neue Realitäten

Die Print-Ausgabe

Jede Ausgabe der *tangente* kann auch als gedruckte Ausgabe im Print-on-Demand-Service bezogen werden. Weitere Informationen: www.tangente-magazin.com/abonnement-print-services

In einem immer härter umkämpften Rechtsmarkt wird die Mandatsvergabe zur hochkompetitiven Auseinandersetzung zwischen Sozietäten untereinander. Lesen Sie in unserer Schwerpunktausgabe, wie Experten den Wandel und die neuen Realitäten im Business Development beschreiben.

Dennis Heidschmidt von der ING Bank erläutert, was sich Mandanten im Zuge der Mandatsvergabe von ihren potentiellen Rechtsberatern wünschen und plädiert dafür, die klare Mandantenorientierung in den Mittelpunkt des Business Developments zu stellen.

Im Interview mit dem **Managing Partner von Allen & Overy, Thomas Ubber**, erfahren Sie, wie die Business Development-Aktivitäten einer Großkanzlei optimal durch ein professionelles Content Marketing unterstützt werden. Zum integraler Bestandteil einer Content Marketing-Strategie gehören nicht zuletzt Social Media-Aktivitäten. In „Ein bisschen sozialer bitte!“ werden die Ergebnisse der **radius.1-Studie zur Nutzung sozialer Medien** durch Wirtschaftskanzleien in Deutschland vorgestellt und diskutiert. Dort lesen Sie auch, wie soziale Netzwerke in Zukunft auch die Geschäftsmodelle und Beratungsangebote von Kanzleien beeinflussen werden.

Welche Vorteile Beratungsprodukte im Zuge der Geschäftsentwicklung für Kanzleien haben, zeigt das Gespräch mit **Prof. Dr. Christoph Hiennerth von der WHU**. Wie sie entsprechende Produkte erfolgreich von der Idee bis zur Marktreife entwickeln und umsetzen, lesen Sie in unserem Fachbeitrag von **Jörg Overbeck, Head of Business Development bei Osborne Clarke**, und mir.



Foto: Hoffotografen, Berlin

Dr. Torsten Breden, Herausgeber

Unsere Redakteurin **Kristina Pezzei** berichtet über die optimale Vorbereitung auf einen Pitch. Der Rechtsanwalt und PR-Berater **Christopher Hauss** erläutert im Praxisbericht auf den Seiten 41–43, wann PR von Anwälten sinnvoll ist und wann sie eher schadet.

Abgerundet wird unsere Ausgabe durch das Kurzportrait einer herausragenden Persönlichkeit des deutschen Rechts. Diesmal sprachen wir mit dem Gründer und Direktor des Institute for International Peace and Security Law an der Universität zu Köln, **Prof. Dr. Claus Krefß**.

Liebe Leserinnen und Leser, wir erweitern gern unseren Service für Sie. Deshalb möchte ich auf die neue Website mit vielen zusätzlichen Informationsangeboten verweisen: www.tangente-magazin.com. In Kürze finden Sie dort auch einen Blog mit aktuellen Beiträgen und Kommentaren. Nutzen Sie zudem unsere vielfältigen Informationsangebote auf Twitter: [@tangenteMagazin](https://twitter.com/tangenteMagazin).

Ich wünsche Ihnen eine anregende und unterhaltsame Lektüre.

Torsten M. Breden

Business Development

Worauf es bei der Akquise neuer Mandanten ankommt

| | | |
|---------------------|--|-----------|
| <i>Editorial</i> | Neue Realitäten | 02 |
| <i>Interview</i> | „Gute Arbeit ist die beste Werbung“ | 06 |
| | Ein Interview mit Dennis Heidschmidt, Head of Legal Project and Acquisition Finance bei der ING Bank, über Chancen und Grenzen von Marketingkampagnen und intelligente Strategien zur Mandantenakquise und -bindung. | |
| <i>Interview</i> | „Nachhaltiger Erfolg im Business Development setzt eine klare Strategie, kontinuierliche Anstrengungen und ein konsequentes Controlling voraus“ | 12 |
| | Im Gespräch mit Thomas Ubber, Managing Partner von Allen & Overy, über die Bedeutung von Business Development für den Kanzleierfolg, professionelles Content-Marketing und den Stellenwert von Beratungsprodukten für die Mandatsakquise. | |
| <i>Studie</i> | „Ein bisschen sozialer bitte!“ Die radius.1-Studie zur Nutzung sozialer Medien durch Wirtschaftskanzleien in Deutschland | 18 |
| | Die Ergebnisse der aktuellen radius.1-Studie zeigen, was Kanzleien bisher in puncto soziale Medien grundlegend falsch machen und wie sie ihre Social Media-Aktivitäten besser auf die Mandantenbedürfnisse ausrichten. | |
| <i>Perspektiven</i> | Von Panels, Pitches und PowerPoints – Neue Wege in der Mandatsvergabe | 26 |
| | Kristina Pezzei, <i>tangente</i> -Redakteurin, hat bei Partnern bekannter Sozietäten nachgefragt, welche Rolle zunehmend Präsentationen bei der Mandatsvergabe spielen und wie sich Kanzleien optimal auf Pitches vorbereiten. | |
| <i>Fachbeitrag</i> | Beratungsprodukte als Mittel der Geschäftsentwicklung | 29 |
| | Jörg Overbeck, Head of Business Development von Osborne Clarke, und Dr. Torsten Breden, Geschäftsführer von radius.1 erläutern den Entwicklungsprozess für Beratungsprodukte und erklären an Hand eines Fallbeispiels die wichtigsten Erfolgsfaktoren. | |
| <i>Interview</i> | „Es ist wichtig, den Produktentwicklungsprozess möglichst modular zu gestalten“ | 35 |
| | Prof. Dr. Christoph Hienerth, Leiter des Lehrstuhls für Unternehmertum und Existenzgründung an der Otto Beisheim School of Management (WHU), erläutert Potentiale des strategischen Business Developments und erörtert, welche Rolle Content-Marketing und Social Media Tools heute einnehmen. | |

Business Development

Worauf es bei der Akquise neuer Mandanten ankommt

Aus der Praxis

„Sagen Sie jetzt nichts“ –

Wann PR von Anwälten sinnvoll ist und wann gefährlich 41

Christopher Hauss, Rechtsanwalt und PR-Berater aus Berlin, berichtet aus der Praxis erfolgreicher PR-Arbeit für Anwälte und Kanzleien.

Thesen

Denkanstöße zum Schwerpunktthema 11, 17, 25, 28, 34, 39, 44, 49

Kurzportrait

Gefragt: Prof. Dr. Claus Krefß 46

Vorschau

Nächstes Schwerpunktthema 50

Alternative Geschäftsmodelle –
Wie die Rechtsberatung der Zukunft aussieht

Impressum

tangente-Informationen 50

radius.1

The Law Firm Consultants

Haben Sie den richtigen Ansatz zur Mandantenakquise?

Wir unterstützen Sie bei der Vorbereitung Ihrer Pitches sowie bei der strategischen Neumandantenakquise. Sprechen Sie uns an.

Wir sind unter 030 - 200 76 144 für Sie erreichbar.





Foto: ING Bank, Dennis Heidschmidt

„Gute Arbeit ist die beste Werbung“

Ein Gespräch mit Dennis Heidschmidt, LL.M. EUR. – Head of Legal Project and Acquisition Finance ING Bank, Frankfurt a.M.

radius.1: Kanzleien stehen mehr denn je unter einem enormen Wettbewerbsdruck. Wie versuchen sie aus Ihrer Erfahrung Neumandate zu akquirieren?

Dennis Heidschmidt: Generell setzen die meisten Kanzleien weiterhin auf die klassischen Instrumente und versuchen den persönlichen Kontakt über Business Lunches, Kanzlei- bzw. Mandantenveranstaltungen oder Newsletter und Veröffentlichungen zu aktuellen Themen herzustellen. Neben diesen klassischen Methoden haben einige Kanzleien aber auch innovative Formate entwickelt und versuchen über Secondments oder maßgeschneiderte Seminare den Mandantenkontakt zu intensivieren.

radius.1: Was hat sich in Hinblick auf die Geschäftsentwicklungsaktivitäten von Kanzleien in den letzten Jahren verändert? Was funktioniert heute nicht mehr? Wie gehen Kanzleien damit um?

Heidschmidt: Selbst für namhafte Großkanzleien ist es nicht mehr ausreichend, sich ausschließlich auf den guten Namen und die Marke zu verlassen, und darauf zu vertrauen, dass die Mandanten von selbst kommen. Zunehmend schwierig dürfte es darüber hinaus sein, sich ausschließlich auf die guten Kontakte

zu Entscheidungsträgern zu verlassen und diese regelmäßig mit einem Anruf und einer Flasche Wein zu beglücken. Die Kanzleien sind sich zunehmend der Restriktionen der Rechtsabteilungen bewusst und haben erkannt, dass in den meisten Unternehmen strikte Compliance-Vorschriften die Annahme von Geschenken, Einladungen und Veranstaltungen mit Entertainment Charakter – zu Recht – stark einschränken bzw. verbieten. Auch ist vielen Kanzleien zunehmend bewusst, dass für den Einkauf von Rechtsdienstleistungen ähnliche Regelungen gelten wie für den Einkauf anderer Güter und Dienstleistungen. Der persönliche Kontakt oder die Stellung als bekannte und bewährte Hauskanzlei können mit Sicherheit den Ausschlag geben, führen aber nicht dazu, dass sich die Kanzleien nicht mehr dem Wettbewerb oder gar einer Ausschreibung stellen müssen. Ihre Mandantenakquise haben sie hierauf eingestellt. Die meisten unter ihnen haben auch die Bedeutung der Panels erkannt.

radius.1: Wie werden Sie von Kanzleien im Rahmen Ihrer Geschäftsentwicklung angesprochen? Welche Ansätze und Strategien der Geschäftsentwicklung werden von Kanzleien genutzt?

>>

Heidschmidt: Hier erlebe ich die gesamte Bandbreite der Strategien.

„Selbst für namhafte Großkanzleien ist es nicht mehr ausreichend, sich ausschließlich auf den guten Namen und die Marke zu verlassen.“

radius.1: Welche Aktivitäten würden Sie als erfolgsversprechend und welche als weniger erfolgsversprechend einschätzen?

Heidschmidt: Persönlich freue ich mich immer, wenn eine Kanzlei sich aufrichtig für die Bedürfnisse des Unternehmens auch außerhalb eines konkreten Mandats interessiert und versucht einen Mehrwert für das gesamte Unternehmen zu schaffen. Für weniger erfolgsversprechend halte ich Versuche, eine persönliche Abhängigkeit oder ein Gefühl der Verpflichtung bei einzelnen Entscheidungsträgern auf Mandantenseite zu schaffen. Mandate lassen sich auch nicht durch verstärkte Akquisetätigkeit oder Anrufe generieren. Unglaublich wirkt es zudem, wenn eine Kanzlei stets betont, sämtliche Rechtsgebiet am besten abzudecken.

radius.1: Der einfachste Weg zum nächsten Mandat ist selbstverständlich die erfolgreiche Fortsetzung der Zusammenarbeit mit bereits bestehenden Mandanten. Was sollten Kanzleien unternehmen, um Ihre Bestandsmandanten zu binden?

Heidschmidt: Grundlage einer dauerhaften und vertrauensvollen Mandantenbeziehung ist es, Mandate in gleichbleibend hoher Qualität und entsprechend den Anforderungen des Mandanten zu bearbeiten. Der Schaden, den eine Kanzlei durch Schlechtleistung bei der Bearbeitung eines Mandats anrichten kann, ist durch Marketing-Maßnahmen kaum wiedergutzumachen. Gute und praktisch verwertbare Arbeit ist gleichzeitig die beste Werbung für eine Kanzlei.

radius.1: Wie beurteilen Sie die Beratungsqualität?

Heidschmidt: Entscheidendes Kriterium ist mit Sicherheit die präzise Beantwortung der Fragestellung und die praktische Verwertbarkeit der Antwort. Daneben ist es wichtig, einen festen Ansprechpartner zu haben, der für den Mandanten erreichbar ist. Hierbei ist es weniger entscheidend, ob es sich dabei um einen Partner, Counsel oder Senior Associate handelt, wichtig ist vielmehr, dass der Ansprechpartner kompetent und – wie gesagt – erreichbar ist. Auch hier ist eine realistische Einschätzung auf Partnerseite entscheidend – eher sollte der Partner ein Mandat ablehnen, als bei dem Mandanten den Eindruck entstehen zu lassen, dass der Ansprechpartner gleichzeitig an einem wichtigeren Mandat arbeitet.

radius.1: Welche Kardinalfehler sollten Kanzleien bei der Mandatsbearbeitung in jedem Fall vermeiden?

Heidschmidt: Lückenhaftes oder fehlerhaftes Verständnis der Fragestellung oder der Anforderungen des Mandanten führt mit Sicherheit auf beiden Seiten zu Frustration. Keinesfalls sollte eine Kanzlei das Mandat ohne Rücksprache mit dem Mandanten ausweiten oder intransparente Rechnungspositionen aufnehmen. In Zeiten immer knapper kalkulierter Inhouse-Ressourcen ärgert eine Rechtsabteilung außerdem nichts mehr als fehlende praktische Verwertbarkeit der Ergebnisse, fehlende Sektor- oder Marktkenntnisse oder schlechte rechtliche Qualität.

„Persönlich freue ich mich immer, wenn eine Kanzlei sich aufrichtig für die Bedürfnisse des Unternehmens auch außerhalb eines konkreten Mandats interessiert.“

radius.1: Versuchen Kanzleien, mit denen Sie bereits länger zusammenarbeiten, Cross Selling- oder Up Selling-Potentiale zu heben? Wie beurteilen Sie derartige Versuche aus Mandantensicht?

>>

Heidschmidt: Wie gesagt schätze ich persönlich Kanzleien, die sich ernsthaft für die Entwicklung und die Bedürfnisse des Mandanten interessieren. Als Mandant stehe ich daher Cross Sell eher skeptisch gegenüber. Bevor eine Kanzlei den Verkauf zusätzlicher Beratungsleistungen forciert, sollte sie sich sicher sein, dass ein entsprechender Bedarf dafür besteht. Ist dies der Fall und schätzt die die Kanzlei ihr Potential, ein Rechtsgebiet bedürfnisgerecht abzudecken, sowie die verfügbaren Ressourcen realistisch ein, lassen sich hier sicherlich derartige Potentiale heben.

radius.1: Welchen Marketingansatz würden Sie als erfolgsversprechend für Kanzleien ansehen?

Heidschmidt: Hinsichtlich der Akquise von neuen Mandaten gefällt mir das Konzept des Content Marketings sehr gut. Hierunter fallen für mich alle Formate, in denen eine Kanzlei gezielt den mandatsunabhängigen Beratungsbedarf des Mandanten ermittelt und maßgeschneiderten Know-how-Transfer anbietet. Hierdurch wird ein echter Mehrwert für das Unternehmen als Mandanten geschaffen, und die Kanzlei erhält die Möglichkeit, Partner und Associates als kompetente Ansprechpartner zu bestimmten Rechtsgebieten zu präsentieren.

„Der Schaden, den eine Kanzlei durch Schlechtleistung bei der Bearbeitung eines Mandats anrichten kann, ist durch Marketing-Maßnahmen kaum wieder-gutzumachen.“

radius.1: Wie sieht bei Ihnen der Auswahlprozess bei der Vergabe eines Mandats aus?

Heidschmidt: Unterschiedlich. Grundsätzlich werden Mandate ab einer gewissen Größenordnung ausgeschrieben. Hierbei achten wir auf eine Vergleichbarkeit der Angebote, um die Kostenschätzungen realistisch bewerten zu können. Bei der Überlegung, wer zum Pitch zugelassen wird, spielen verschiedene Kriterien eine Rolle, wie z.B. Panel Law Firm, Sektorkenntnisse etc., aber auch die persönlichen Erfahrungen mit einer

Kanzlei und ob die Kanzlei für ein bestimmtes Themenfeld bekannt ist und sich bereits in anderen Konstellationen bewährt hat, können die Entscheidung beeinflussen. Im Konsortialkreditgeschäft kommt es darüber hinaus auch auf die Präferenzen der übrigen Konsorten und des Kreditnehmers an.

„Hinsichtlich der Akquise von neuen Mandaten gefällt mir das Konzept des Content Marketings sehr gut.“

radius.1: Nutzen Sie Panels?

Heidschmidt: Die ING hat ein weltweites Panel, das von den Kollegen in Amsterdam verantwortet wird. Darüber hinaus existiert ein lokales Panel, das von dem Ressort, das rechtlich auch den Einkauf berät, verantwortet wird.

radius.1: Spielt die Teamzusammensetzung sowie der Frauenanteil in Teams für Sie bei der Mandatsvergabe eine Rolle?

Heidschmidt: Die Teamzusammensetzung schauen wir uns genau an. Gerade im Bereich großer Projektfinanzierungen zeichnet sich ein gutes Angebot vor allem auch durch eine überzeugende Teamstruktur aus. Entscheidend sind hierbei sicherlich Teamgröße und Senioritätsstufen. In den Teams sind Anwältinnen regelmäßig vertreten. Im Finanzierungsbereich haben wir in den letzten beiden Jahren sehr häufig sogar mit Teams zusammengearbeitet, die von Frauen geführt wurden. Auswahlkriterium war dies aber nicht.

„Gerade im Bereich großer Projektfinanzierungen zeichnet sich ein gutes Angebot vor allem auch durch eine überzeugende Teamstruktur aus.“

radius.1: Welche Rolle spielen im Vergabeprozess
>>

Hintergrundinformationen zu Kanzleiprofilen oder Kanzleiauszeichnungen? Welchen Stellenwert nimmt für die Mandatierungspraxis bei Ihnen im Unternehmen die regelmäßige Lektüre von Fachbeiträgen und Interviews ein?

Heidschmidt: Hintergrundinformationen, Kanzleiprofile und Kanzleiauszeichnungen finde ich hilfreich, um mir einen ersten Überblick über den Rechtsberatungsmarkt in Jurisdiktionen zu verschaffen, mit denen ich nicht so vertraut bin. Gleiches gilt in Bezug auf Rechtsgebiete, mit denen ich weniger vertraut bin für Fachbeiträge und Interviews.

„Wer so niedrig pitcht, dass die Qualität leidet, gewinnt vielleicht diesen einen Pitch, muss aber damit rechnen, beim nächsten Mal nicht mehr in die Auswahl einbezogen zu werden.“

radius.1: Für manche Kanzleien ist die Angebotspräsentation immer noch Neuland. Welche Fehler sollten Kanzleien in jedem Fall vermeiden?

Heidschmidt: Hier gelten die bereits angesprochenen Grundregeln. Zunächst sollte eine Kanzlei nur in jenen Sektoren pitchen, in denen sie über Expertise und die Ressourcen in dem geplanten Zeitraum verfügt. Das Angebot sollte genau auf die Anforderungen des Mandanten zugeschnitten sein. Besteht hinsichtlich der Anforderungen Unklarheit, lohnt eine Rückfrage bei dem Mandanten. Derartige Rückfragen zeigen auch dem Mandanten, dass sich die Kanzlei schon in der Angebotsphase intensiv mit den Anforderungen auseinandersetzt. Sie führen daher in keinem Fall zu „Punktabzügen“ beim Pitch. Minuspunkte gibt es aber sicher, wenn die Kanzlei Unterlagen aus einem vorherigen Pitch recycled und der Mandant dies erkennt, beispielsweise weil noch der ursprünglich Auftraggeber an einer versteckten Stelle genannt ist.

„Bei internationalen Kanzleien halte ich den Mangel bei der standortübergreifenden Qualitätssicherung für einen Fehler.“

radius.1: Eine entscheidende Frage ist auch immer der Preis. Haben Sie hier Tipps für die Kanzleien bei der Angebotsgestaltung?

Heidschmidt: Trotz der zunehmenden Kostensensitivität beim Einkauf von Rechtsdienstleistungen steht die Qualität und praktische Verwertbarkeit immer noch an erster Stelle. Insofern ist es wichtig, sich vor Augen zu führen, dass die Mandanten durchaus bereit sind, gutes Geld für gute Arbeit zu bezahlen. Wer so niedrig pitcht, dass die Qualität leidet, gewinnt vielleicht diesen einen Pitch, muss aber damit rechnen, beim nächsten Mal nicht mehr in die Auswahl einbezogen zu werden.

radius.1: Vor welchen Herausforderungen stehen Rechtsanwaltskanzleien im Hinblick auf ihre Geschäftsentwicklungspraxis Ihrer Meinung nach künftig? Welche Chancen sehen Sie für die Kanzleien?

Heidschmidt: Rechtsabteilungen stehen zunehmend vor der Herausforderung, sich effizienter und ökonomischer aufzustellen. Eine von vielen Möglichkeiten dies umzusetzen ist, kritisch zu hinterfragen, ob Tätigkeiten nicht bei gleicher Qualität kostengünstiger von externen Anbietern erbracht werden können. Hieraus ergeben sich neue Beratungsfelder für Kanzleien, aber auch andere externe Anbieter wie z.B. LPOs. Diesbezüglich müssen sich die Kanzleien gut überlegen, ob sich ein Wettbewerb auf Dauer lohnt oder ob es nicht besser ist, mit LPOs in Teilbereichen zu kooperieren. Auf der anderen Seite kann Insourcing die Marktanteile in einigen Gebieten verringern. Insgesamt dürfte aber das Outsourcing von Rechtsdienstleistungen überwiegen und neue Betätigungsmöglichkeiten schaffen. Die Frage nach den Herausforderungen lässt sich nicht pauschal beantworten, da sich für große Full-Service-Kanzleien mit einem weltweiten Netzwerk und hohen laufenden Kosten andere Herausforderungen stellen,

>>

als für spezialisierte Boutiquen oder auf Anbieter von Commodities. Auch künftig wird Bedarf für jeden Typus Kanzlei bestehen, allerdings erwarte ich, dass sich die Zusammensetzung des Anwaltsmarktes verändern wird.

„Generell sollten Kanzleien Feedback des Mandanten ernst nehmen.“

radius.1: Welche Fehler sollten Kanzleien bei den Geschäftsentwicklungsaktivitäten in jedem Fall vermeiden?

Heidschmidt: Bei internationalen Kanzleien halte ich Mängel bei der standortübergreifenden Qualitätssicherung für einen Fehler. Hier leidet letztlich der Ruf der gesamten Kanzlei, wenn einzelne Standorte den Mandanten in Hinblick auf Qualität, Erreichbarkeit kompetenter Ansprechpartner, eigenmächtiger Änderung des Mandats, Abrechnung etc. enttäuschen. Eine solche Beschädigung des Vertrauensverhältnisses ist durch Marketing-Maßnahmen nur schwer wieder gut zu machen. Insbesondere bei spezialisierten Boutiquen ist es wichtig, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu sein. Sie sollten nicht versuchen, möglichst viele Kompetenzen aufzulisten, sondern ihre Stärken und ihren konkreten Mehrwert für den Mandanten herauszustellen. Mehrwert kann dabei überdurchschnittliche Qualität, aber auch Geschwindigkeit, Partnerverfügbarkeit, Sektorkennntnis etc. sein. Das wirkt glaubwürdig. Generell sollten Kanzleien Feedback des Mandanten ernst nehmen. Es gibt keinen einfacheren Weg, den Mandanten glücklich zu machen, als das Feedback im Rahmen des nächsten Mandats zu berücksichtigen. Ignoriert die Kanzlei dagegen Verbesserungsvorschläge, wird der Mandant sich beim nächsten Mal kaum mehr die Mühe machen, Feedback zu geben.

Zur Person

Rechtsanwalt *Dennis Heidschmidt* leitet das Team Legal Project und Acquisition Finance, der ING Bank, eine Niederlassung der ING-DiBa AG in Frankfurt a.M. Neben dem Bereich der Strukturierten Finanzierungen verantwortet er u.a. die Rechtsberatung in den Bereichen Trade Finance, Financial Institutions, International Business Clients und Corporate Clients. Zuvor war Heidschmidt u.a. in der zentralen Rechtsabteilung der Commerzbank AG ebenfalls im Bereich des Firmenkundengeschäfts tätig. Daneben beriet er die Commerzbank AG im Rahmen der Rekapitalisierung bei den Verhandlungen mit der Bundesregierung und der Europäischen Kommission sowie den folgenden Kapitalmaßnahmen und Umstrukturierungen.

Business Development kann nicht delegiert werden.



Foto: Allen & Overy/Thomas Ubber

„Nachhaltiger Erfolg im Business Development setzt eine klare Strategie, kontinuierliche Anstrengungen und ein konsequentes Controlling voraus“

Ein Interview mit Thomas Ubber, Managing Partner von Allen & Overy

radius.1: Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie bei Allen & Overy für den deutschsprachigen Rechtsberatungsmarkt?

Thomas Ubber: Allen & Overy hat in den zurückliegenden fünf Jahren global eine antizyklische Wachstumsstrategie verfolgt. In diesem Zeitraum wurden 17 neue Büros in 13 Ländern eröffnet. Auch in Deutschland ist die Anzahl der Anwälte im genannten Zeitraum um fast 20 % gewachsen. Wichtiger als dieses rein quantitative Wachstum ist für uns die Verbreiterung unseres Beratungsangebots unter Wahrung unserer hohen qualitativen Anforderungen. Um den Bedürfnissen unserer Mandanten noch besser gerecht zu werden, haben wir neue Beratungsfelder erschlossen. Zu nennen sind hier insbesondere die Bereiche Fondsrecht, Private Equity, Dispute Resolution, IP, Patentstreitigkeiten, Versicherungsunternehmensrecht, Immobilienrecht und Arbeitsrecht. In den kommenden Jahren werden wir diesen Ausbau, wenngleich mit gedrosseltem Tempo, weiter fortsetzen. In einzelnen Bereichen werden wir auch künftig Ausschau nach Laterals halten. Wir verfügen aber auch über hervorragend qualifizierten Nachwuchs, der in erster Linie zum weiteren Wachstum beitragen wird. Unser erklärtes strategisches

Ziel ist und bleibt es, mittelfristig in allen unseren Kernbereichen zur Marktspitze und in den übrigen Bereichen mindestens zu den führenden Kanzleien zu gehören.

radius.1: Welche sind die wesentlichen Elemente des Business Developments bei Allen & Overy? Durch welche Business Developmen-Aktivitäten wird Ihre Wachstumsstrategie umgesetzt?

Ubber: Unser Ziel ist es, etwaigen Beratungsbedarf unserer Mandanten früh zu erkennen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln. Dabei haben wir insbesondere Fragestellungen im Blick, bei denen unsere Mandanten unsere umfassende Expertise in besonderem Maße nutzen. Ein besonderes Augenmerk legen wir hierbei auf grenzüberschreitende Mandate, deren Lösung eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen in- und ausländischen Praxisbereichen erfordert. Heute sind bei fast 70 % unserer Mandate Anwälte aus zwei oder mehr Ländern involviert. Bei über einem Viertel unserer Mandate beraten wir in fünf oder mehr Jurisdiktionen. Daneben konzentrieren wir uns darauf, unser Branchen-Know-How kontinuierlich zu erweitern. Dies geschieht in praxisgruppenübergreifenden Branchenteams.

>>

Allen & Overy

Allen & Overy ist eine internationale Anwaltsgesellschaft mit etwa 5.150 Mitarbeitern, darunter ca. 525 Partner, an 44 Standorten weltweit. Allen & Overy ist in Deutschland an den Standorten Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Mannheim und München mit etwa 210 Anwälten, darunter 48 Partner, vertreten. Die Anwälte beraten führende nationale und internationale Unternehmen vorwiegend in den Bereichen Bank-, Finanz- und Kapitalmarktrecht, Gesellschaftsrecht und M&A, Steuerrecht sowie in anderen Bereichen des Wirtschaftsrechts.

radius.1: Wer legt bei Ihnen die Business Development Aktivitäten fest? Wie wird das Thema Business Development gesteuert?

Ubber: Die Aktivitäten im Bereich Business Development folgen unseren strategischen Vorgaben. Für die deutschen Standorte von Allen & Overy ist vor Ort ein Strategieplan entwickelt worden, der sich in die internationale Strategie einfügt und in regelmäßigen Abständen von der hiesigen Partnerschaft diskutiert, validiert und aktualisiert wird. Ergänzt werden diese Strategiepläne durch die Businesspläne der einzelnen Praxisbereiche.

radius.1: Werden klare Zielvorgaben für Business Development vorgegeben?

Ubber: Selbstverständlich. Sowohl die Praxisbereiche als auch die Standorte geben im Einklang mit den strategischen Vorgaben und den Businessplänen der einzelnen Praxisbereiche messbare konkrete Ziele vor, die durch Einzelmaßnahmen hinterlegt werden. In regelmäßigen Abständen stellen wir fest, ob und in welchem Umfang die Ziele erreicht wurden und wo zusätzliche Anstrengungen erforderlich sind.

„Unser Ziel ist es, etwaigen Beratungsbedarf unserer Mandanten früh zu erkennen und maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.“

radius.1: Welchen Stellenwert hat der Bereich Business Development in Ihrer Kanzlei?

Ubber: Die Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche sowie die Festigung und Verbreiterung unserer

Mandantenbasis gehören zu den primären Aufgaben eines jeden Partners. Die Abstimmung aller mandantengerichteten Aktivitäten über Bereichs- und Bürogrenzen hinweg ist essenziell für eine mandantenorientierte Ausrichtung unserer Aktivitäten und eine erfolgreiche Positionierung am Markt. Dies erfordert viel Kommunikation und eine professionelle Unterstützung durch das Business Development-Team.

„Die Abstimmung aller mandantengerichteten Aktivitäten über Bereichs- und Bürogrenzen hinweg ist essenziell für eine erfolgreiche Positionierung am Markt.“

radius.1: Haben Sie zur Unterstützung Ihrer Business Development-Aktivitäten ein internes Team mit einem eigenen Budget? Wie viele Personen arbeiten in diesem Bereich? Auf welche fachlichen Hintergründe greift das Team zurück?

Ubber: Bei unseren Business Development-Aktivitäten werden wir durch unser internes Team unterstützt, das auch über ein eigenes Budget verfügt. Das Kern-BD-Team in Deutschland besteht aus sechs Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die 49 Partner unterstützen. Darüber hinaus gibt es noch weitere Kolleginnen und Kollegen, die sich auf die Bereiche Marketing, Events oder Kommunikation spezialisiert haben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des BD-, Marketing- und Kommunikations-Teams haben in der Regel einen betriebswirtschaftlichen oder geisteswissenschaftlichen Hintergrund mit dem Schwerpunkt Marketing/Kommunikation.

radius.1: Wie managen Sie bei Allen & Overy Ihre Leads,
>>

Ihre Projektpipeline und wie steuern Sie Ihre Berater, die für Sie akquirieren?

Ubber: Noch immer generieren wir in erheblichem Umfang neues Geschäft durch qualitativ hochwertige Beratung unserer bestehenden Mandanten. Dies spricht sich am Markt herum, und wir profitieren nicht selten von Empfehlungen bestehender Mandanten. Darüber hinaus beobachten wir Markt- und Branchenentwicklungen sehr genau. Wir evaluieren deren Auswirkungen auf das Geschäft unserer Mandanten und überlegen, wie wir diese beim Erreichen ihrer Unternehmensziele mit unserer Expertise unterstützen können. Dies bedeutet häufig, dass verschiedene Fachbereiche gemeinsam Beratungsprodukte entwickeln. Ein Beispiel ist die Zusammenarbeit von Bank- und Kapitalmarktrechtlern mit unserem Dispute Resolution-Bereich.

radius.1: Was unternehmen Sie, um das Cross Selling-Potential sowie das Up Selling-Potential besser aususchöpfen?

Ubber: Unser Erfolgsrezept besteht aus einer Mischung von informellen und systematisierten Maßnahmen. Auch außerhalb der Beratungstätigkeit verbringen wir Zeit mit unseren Mandanten, um deren Geschäftsmodelle und Erfordernisse noch besser zu verstehen. Wir schaffen Plattformen zum Gedankenaustausch zwischen Partnern mit dem Ziel, Cross Selling-Potential zu ermitteln und gemeinsame Maßnahmen in die Wege zu leiten. Hierzu dient beispielsweise unser monatliches Partners' Meeting, an dem die Partner aller deutschen Standorte teilnehmen. Daneben analysieren wir regelmäßig unsere Mandantenbasis und stellen Überlegungen an, in welchen Bereichen wir einzelne Unternehmen aufgrund unserer Aufstellung und Expertise besonders gewinnbringend unterstützen können. Mit Unterstützung unseres BD-Teams führen wir regelmäßig Zufriedenheitsanalysen unter unseren Mandanten durch, um das Gesamtpaket unserer Beratungsleistungen stetig zu optimieren.

radius.1: Wie sorgen Sie für eine reibungslose Zusammenarbeit zwischen den Practices?

Ubber: Hierzu dienen regelmäßige Treffen der einzelnen Praxisbereiche, aber auch aller Anwälte. Über die wichtigsten Marketing- und BD-Aktivitäten der

einzelnen Praxisgruppen informieren wir alle Anwälte mittels monatlicher „Data Sheets“. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird auch durch Secondments von Anwälten in andere Fachbereiche und in andere Büros gefördert. Schließlich führen wir interne Workshops und Seminare durch, die sich an Anwälte verschiedener Disziplinen richten.

„Noch immer generieren wir in erheblichem Umfang neues Geschäft durch qualitativ hochwertige Beratung unserer bestehenden Mandanten.“

radius.1: Welchen Stellenwert spielt das Thema Produktentwicklung für Ihre Business Development-Strategie?

Ubber: Wir glauben, dass wir uns durch eine besonders erfolgreiche, vorausschauende Produktentwicklung vom Wettbewerb unterscheiden. Dieser innovative Ansatz ist genau das, was Mandanten von uns erwarten. Für unseren innovativen Ansatz bei der Produktentwicklung wurden wir bereits mehrfach ausgezeichnet. So belegten wir bei der Vergabe der FT Innovative Lawyers' Awards mehrfach erste und zweite Plätze.

„Über die wichtigsten Marketing- und BD-Aktivitäten der einzelnen Praxisgruppen informieren wir alle Anwälte mittels monatlicher ‚Data Sheets‘.“

radius.1: Haben Sie bereits Beratungsprodukte entwickelt und erfolgreich in den Markt gebracht? Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Ubber: Beispiele sind ein Restrukturierungsmodell für Pfeleiderer, das vor zwei Jahren als bestes Rechtsberatungsprodukt mit dem PLATOW Recht Award ausgezeichnet wurde. Ebenso wurde die Restrukturierung der Merckle-Gruppe von der Financial Times prämiert.

>>

radius.1: Wie entwickeln Sie Beratungsprodukte?

Ubber: Die Entwicklung neuer Beratungsprodukte erfolgt zum einen auf Ad hoc-Basis durch Austausch von Partnern unterschiedlicher Disziplinen. Zum anderen haben wir ein Innovationsforum geschaffen, das sich unter anderem mit der Entwicklung neuer Produkte befasst.

radius.1: Welche Rolle spielt Content Marketing im Rahmen Ihrer Business Development-Aktivitäten?

Ubber: Content Marketing spielt eine wesentliche Rolle im Rahmen unserer BD-Aktivitäten. Wir veröffentlichen regelmäßig erscheinende Newsletter, geben eAlerts zu brandaktuellen Themen heraus und informieren vertiefend in fachspezifischen Broschüren. Natürlich nutzen wir auch Neue Medien, etwa durch eine Reihe von Apps, die praktische Informationen zu einzelnen Themen präsentieren.

„Wir haben ein Innovationsforum geschaffen, das sich unter anderem mit der Entwicklung neuer Produkte befasst.“

radius.1: Haben Sie eine Content Marketing-Strategie? Wie generieren Sie relevanten Content?

Ubber: Die jeweils geeigneten Formate und Kanäle werden innerhalb der einzelnen Praxisbereiche unter Einbindung der BD-Kollegen entwickelt. Hierbei profitieren wir auch häufig von den Erfahrungen, die die Fachbereiche bereits in anderen Ländern gesammelt haben.

radius.1: Welche Kanäle nutzen Sie für Content Marketing? Welche Rolle spielen in diesem Zusammenhang Social Media-Plattformen?

Ubber: Neben regelmäßigen Newslettern und eAlerts nutzen wir Mandanteninformationen und Broschüren zu Spezialthemen. Beiträge und Videos sind auch über unsere Website abrufbar. Unseren Mandanten stellen wir eine Reihe von Onlineprodukten zur Verfügung. Darüber hinaus nutzen wir Social Media-Plattformen

wie XING, LinkedIn oder Twitter, in manchen Bereichen auch Blogs. Wikis kommen intern und extern zum Einsatz. Wir bereiten Informationen gezielt für Apps auf. Ferner erheben wir – häufig mit Unterstützung externer Anbieter – Thought Leadership-Studien.

„Content Marketing spielt eine wesentliche Rolle im Rahmen unserer BD-Aktivitäten.“

radius.1: Inwiefern sind Strategische Partnerschaften für die Geschäftsentwicklung von Allen & Overy relevant?

Ubber: Im Rahmen der Geschäftsentwicklung machen wir von Strategischen Partnerschaften kaum Gebrauch. Solche Partnerschaften bestehen in erster Linie im sozialen und kulturellen Bereich, etwa bei Pro Bono-Projekten oder bei der Kunstförderung.

radius.1: Werden Sie in Zukunft mehr, weniger oder gleichviel im Bereich Business Development investieren?

Ubber: Da die Märkte immer enger werden, gehen wir davon aus, dass BD-Maßnahmen künftig zur Differenzierung und Positionierung einen noch größeren Stellenwert einnehmen werden.

„Bei der Erschließung neuer Mandanten spielen auch reputationsbildende Maßnahmen wie Pressearbeit und Thought Leadership-Initiativen eine Rolle.“

radius.1: Welche Akquise-Instrumente sind Ihrer Erfahrung nach die erfolgreichsten, wenn es darum geht, neue Mandanten zu gewinnen?

Ubber: Bei der Entwicklung von Neugeschäft mit bestehenden Mandanten zahlt sich unser gezieltes Client Relationship-Management aus. Bei der Erschließung

>>

neuer Mandanten spielen auch reputationsbildende Maßnahmen wie Pressearbeit und Thought Leadership-Initiativen eine Rolle.

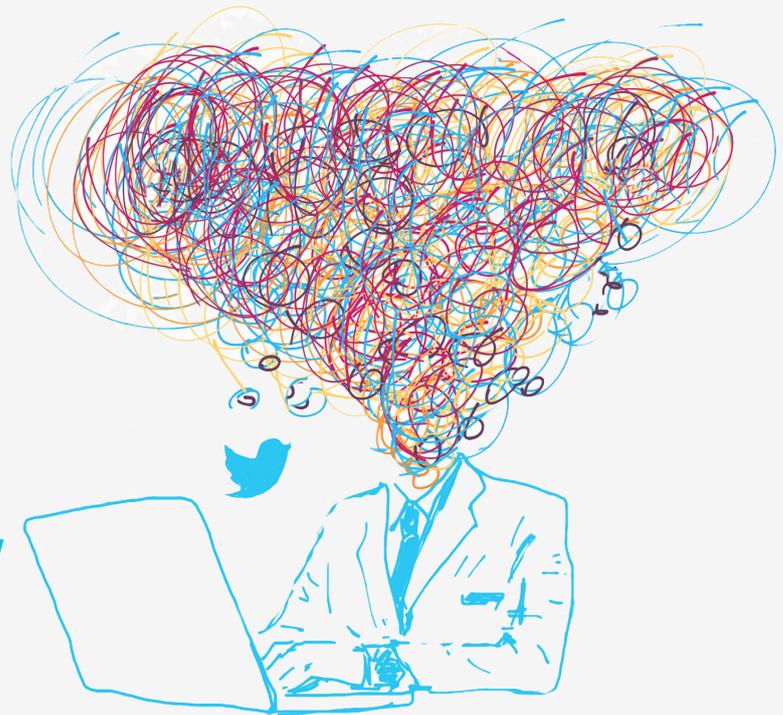
radius.1: Wo sehen Sie die größten Schwächen im Bereich Business Development bei den großen Wirtschaftskanzleien?

Ubber: Nachhaltiger Erfolg im Business Development setzt eine klare Strategie, kontinuierliche Anstrengungen (auch in Phasen hoher Auslastung) und ein konsequentes Controlling voraus. Bei einigen Wirtschaftskanzleien mag es in dem einen oder anderen Punkt noch Verbesserungsbedarf geben.

Zur Person:

Thomas Ubber ist Managing Partner von Allen & Overy in Deutschland. Ubber ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und verfügt über langjährige Erfahrungen in allen Bereichen des Arbeitsrechts. Er berät Unternehmen insbesondere bei Umstrukturierungen, Outsourcingprojekten, Personalabbaumaßnahmen und sonstigen Veränderungsprozessen. Ubber wurde von JUVE, Chambers Europe (Band 1) und PLC Which Lawyer wiederholt als einer der empfohlenen Anwälte für Arbeitsrecht in Deutschland benannt. Seit August 2011 zählt er zu den „40 führenden Köpfen im Personalwesen in Deutschland“ (Personalmagazin) 2013 wurde er als „Lawyer of the Year“ für Arbeitsrecht/Frankfurt am Main ausgezeichnet (Handelsblatt). Er referiert und publiziert regelmäßig zu seinen Arbeitsschwerpunkten, zuletzt insbesondere zu Fragen der Tarif- und Gewerkschaftspluralität.

*Praxisgruppenübergreifende
strategische Business
Development-Aktivitäten
sind selten anzutreffen.*



Ein bisschen sozialer bitte!

Ergebnisse der radius.1-Studie zur Nutzung sozialer Medien durch Wirtschaftskanzleien in Deutschland

Kanzleien und soziale Medien

Soziale Medien sind gesellschaftlich und ökonomisch nicht mehr wegzudenken. Ihr Siegeszug hat die bisherige Medienlandschaft komplett verändert und wird sie künftig neu definieren. Meterlange Enzyklopädien im Bücherschrank sind bereits durch Wikipedia, gedruckte Tageszeitungen und Magazine durch Online-Plattformen und Blogs ersetzt worden. Menschen verbringen heute etwa ein viertel ihrer Online-Zeit in sozialen Netzwerken. Auch der Einfluss sozialer Medien auf das Geschäftsleben ist in den letzten Jahren branchenübergreifend immer wieder bestätigt worden. Zwar ist inzwischen die anfängliche Euphorie verfliegen, doch kein Marketingverantwortlicher wird mehr auf die Möglichkeiten sozialer Medien zur Geschäftsentwicklung und Vermarktung verzichten wollen. Große Unternehmen mit über 100.000 Mitarbeitern beschäftigen heute im Durchschnitt etwa 50 Vollzeitangestellte zur Unterstützung von Social Media-Aktivitäten. Die Vorteile neuer Kommunikationstechnologien liegen auf der Hand: Mit Hilfe des Einsatzes sozialer Plattformen und Technologien in Verbindung mit der inzwischen flächendeckenden Nutzung mobiler Endgeräte ist ein permanenter Zugang zu Auge und Ohr des potentiellen Mitarbeiters und Kunden geschaffen worden. Wer etwas zu sagen oder anzubieten hat, kann rund um die Uhr Interessenten ansprechen und für sich gewinnen.

Was aber bedeuten diese Entwicklungen für den Rechtsberatungsmarkt? Vor dieser Frage stehen viele Sozietäten noch immer unschlüssig. Einerseits verfügen Kanzleien über sehr viel Wissen, das sie an ihre gegenwärtigen und künftigen Mandanten kommunizieren können – und dies mit dem Ziel, bestehende Mandanten zu binden, sich im Markt mit bestimmten Themen zu positionieren und damit das Interesse neuer Mandanten auf sich zu ziehen. Andererseits sind sich viele Kanzleien nicht sicher, ob sich eine Investition in soziale Netze wirklich lohnt. Zudem existieren Ängste vor Haftungsrisiken und der Unkontrollierbarkeit sozialer Medien. Wer entschließt sich schon, in eine Technologie zu investieren, die zumindest beim Gros der Partnerinnen und Partner weder richtig verstanden wird noch eine direkte Umsatzsteigerung erwarten lässt. Entsprechend verhalten ist der Umgang mit sozialen Medien. Während sich viele Kanzleien komplett zurückhalten, haben andere begonnen, zumindest bei den geläufigsten Plattformen dabei zu sein. Sie verfügen über eine Facebookseite, einen Twitter-Account und ein LinkedIn-Profil, schöpfen die Möglichkeiten dieser Instrumente aber bei weitem nicht aus. Kanzleien und Social Media? Das klingt zugegebenermaßen immer noch etwas hölzern. Zumindest kann man sich des Eindrucks nicht erwehren, dass viele Wirtschaftskanzleien in Deutschland bezüglich sozialer Netzwerke eher ein Schattendasein fristen.

>>

Die radius.1-Studie zur Nutzung sozialer Medien in Wirtschaftskanzleien

Wir haben uns deshalb gefragt, wie es um die Nutzung sozialer Medien durch Wirtschaftskanzleien in Deutschland steht. Wer nutzt Social Media? Wie wird es genutzt? Welche Plattformen werden bevorzugt? Welche Inhalte werden mit Hilfe sozialer Medien kommuniziert und welche Erfahrungen haben die Kanzleien mit dem sozialen Web gemacht? Um die Nutzung sozialer Medien nicht isoliert von anderen Marketingmaßnahmen zu betrachten, haben wir uns zudem für andere Kanäle und Formate der Mandantenkommunikation interessiert und nach der Einbettung der Social Media-Aktivitäten in einen strategischen Content Marketing-Ansatz gefragt. Den eigenen Einschätzungen der Kanzleien haben wir unsere Eindrücke gegenübergestellt. Um selbst einen Überblick über die Aktivitäten der Kanzleien in sozialen Netzwerken zu bekommen, haben wir uns im Vorfeld unserer Befragung den Social Media-Auftritt der 25 umsatzstärksten Sozietäten in Deutschland angeschaut. Um die tatsächliche Wirkung der Social Media-Aktivitäten von Kanzleien besser beurteilen zu können, haben wir zudem Mandanten befragt. Uns hat dabei vor allem interessiert, welche digitalen Marketing-Instrumente von den Mandanten genutzt werden, für welche Inhalte sie sich hauptsächlich interessieren und wie sie den Erfolg der Social Media-Aktivitäten in Hinblick auf Mandantenbindung und Neuaquise einschätzen.

Wir haben 100 Wirtschaftskanzleien in Deutschland – darunter auch die umsatzstärksten Kanzleien – sowie 100 Unternehmensjuristen und Counsels aus internationalen Unternehmen eingeladen, an unserer Studie teilzunehmen. In den Kanzleien sind wir vornehmlich auf die Verantwortlichen in den Bereichen Business Development und Marketing zugegangen. Zudem haben wir über soziale Netzwerke für die Teilnahme an der Befragung geworben. Die Umfrage wurde mit Hilfe eines Online-Befragungstools durchgeführt. Von Seiten der Kanzleien haben wir 68, von Seiten der Unternehmen 53 auswertbare Rückmeldungen erhalten.

Zentrale Ergebnisse der radius.1-Studie

Unangefochten auf Platz eins der von Kanzleien eingesetzten Formate zur Mandanteninformation ist der altbekannte Newsletter. 92% der befragten Kanzleien

Auf einen Blick

Ergebnisse der radius.1 Studie zur Nutzung Sozialer Medien durch Wirtschaftskanzleien in Deutschland

Mandanten nutzen die klassischen digitalen Informationsangebote von Kanzleien am häufigsten



86%
Email / Alert



86%
Newsletter



84%
Website

Kanzleien planen in Zukunft mehr in Social Media zu investieren

52%
gleich viel investieren



48%
mehr investieren

63%

haben kein Budget für Social Media

Content Beschaffung und Aufbereitung stellt eine große Herausforderung für Kanzleien dar



28% haben dezidiert jemanden in der Kanzlei mit dem Thema Social Media betraut

53% haben Probleme bei der Content Beschaffung und Verarbeitung

Mandanten messen den Social Media Aktivitäten von Kanzleien keine besondere Wirkung zu

Auf einer Skala von 1-10 bewerten die Mandanten ...



© radius.1

>>

gaben an, Newsletter zur Eigenwerbung zu nutzen. Auch Informationsemails und Client Alerts werden von fast allen Kanzleien (85%) zur Plazierung von Beratungsleistungen oder Inhalten genutzt. Dieses Ergebnis spiegelt sich fast eins zu eins in den Aussagen der Mandanten wider. Auch diese gaben an, sich über Kanzleien vor allem durch Emails, Client Alerts, Newsletter und deren Website zu informieren.

Der einzige Bereich, der von Mandanten häufiger genannt wurde als von Kanzleienseite sind Kanzleien-Apps. Während 43% der Mandanten Kanzleien-Apps als Werbemedium nannten, gaben nur 23% der Kanzleien an, Apps als solche einzusetzen. Eine erhebliche Diskrepanz in der Wahrnehmung besteht vor allem in Hinblick auf die klassischen Social Media-Aktivitäten der Kanzleien. Twitter, Facebook und Co. werden von Kanzleien zur Eigenwerbung weit häufiger genannt als sie auf Mandantenseite zu diesem Zwecke wahrgenommen werden. Während z.B. 42% der Kanzleien angaben, Facebook zu Marketingzwecken zu nutzen, sagten auf Mandantenseite nur 15% der Befragten, dass Kanzleien mit Hilfe von Facebook Beratungsleistungen bewerben würden. Groß war auch die Wahrnehmungsdifferenz in Hinblick auf die sozialen Netzwerke Xing und LinkedIn. Während 89% der Kanzleien die genannten Plattformen angaben, waren es auf Mandantenseite im Fall von Xing nur 43%, im Fall von LinkedIn sogar nur 28%.

Ähnlich weit auseinander liegen die Wahrnehmungen auch in Hinblick auf den Nutzen, den Kanzleien und Mandanten den digitalen Marketing Tools einräumen. Die Kanzleien haben wir gebeten zu bewerten, wie hoch sie die Wirkung der von ihnen eingesetzten Tools für die Mandantenakquise einschätzen. Die Mandanten haben wir angehalten zu beurteilen, wie erfolgreich sie die Social Media-Angebote der Kanzleien in Hinblick auf Mandantenbindung und Mandantenakquise einschätzen. Das Ergebnis: Den klassischen digitalen Kanälen wie Email, Newsletter und Website schreiben die Kanzleien eine große Wirkung bezüglich der Mandantenbindung und -akquise zu. Klassische soziale Plattformen wie Xing und LinkedIn sowie Blogs liegen im Mittelfeld, Kanzlei-Apps, Twitter und Facebook wird kaum Potential zugesprochen. Das Urteil der Mandanten ist noch eindeutiger. Sie messen den Social Media-Aktivitäten der Wirtschaftskanzleien insgesamt keine

besondere Wirkung zu. 81% der befragten Mandanten bewerten den Erfolg sozialer Medien für die Mandantenbindung und Neumandantenakquise insgesamt als „gering“ bis „überhaupt nicht erfolgreich“.

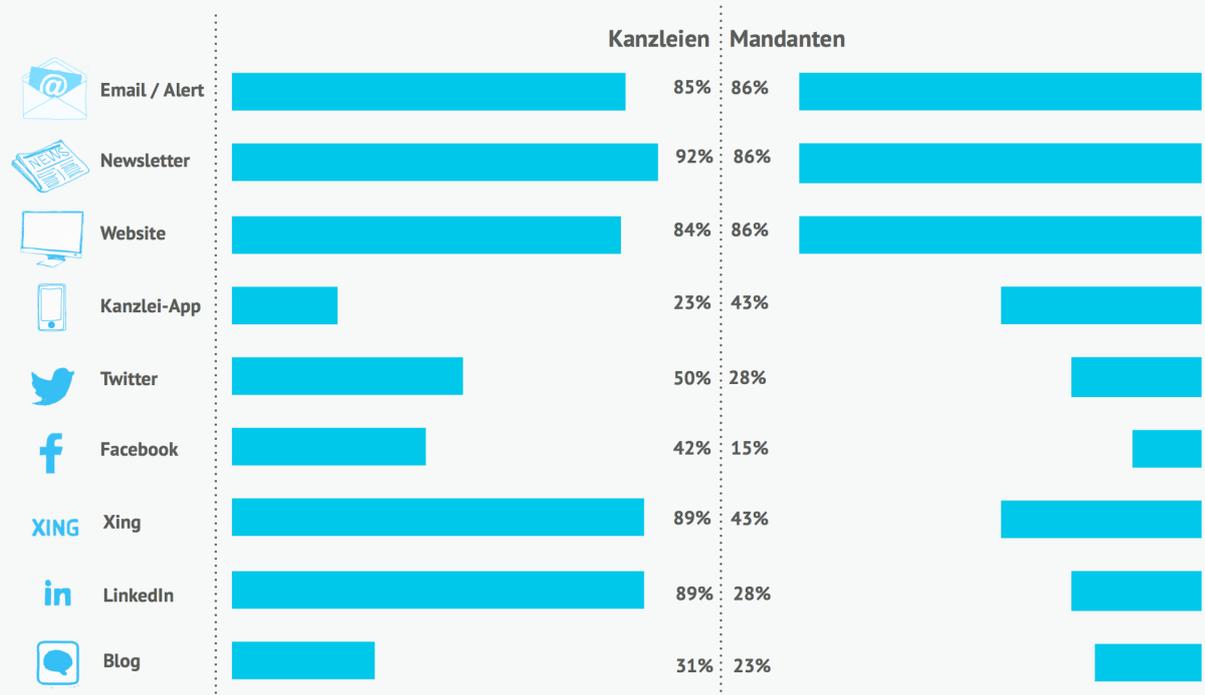
Dies lässt den Schluss zu, dass die Social Media-Aktivitäten der Kanzleien von den Mandanten in nur geringem Umfang wahrgenommen werden, und die Angebote der Kanzleien nicht auf das Interesse der Mandanten stoßen. Interessant ist, dass Kanzleien selbst auch nicht an die positiven Marketingeffekte von Facebook und Co. glauben, andererseits 48% der Kanzleien angaben, künftig mehr im Bereich Social Media investieren zu wollen.

Eine Erklärung, warum Mandanten die Marketingaktivitäten der Wirtschaftskanzleien im Bereich sozialer Medien nicht oder nur wenig wahrnehmen, liefert die Antwort auf die Frage, für welche digitalen Informationsangebote Mandanten sich hauptsächlich interessieren. Das Ergebnis ist ganz eindeutig: Mandanten interessieren sich vor allem für Informationen zu allgemeinen Rechtsthemen und zur Rechtssprechung. Es stehen also inhaltliche Themen im Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit. Darüber hinaus interessieren sie sich für relevante Personalwechsel und allgemeine Brancheninformationen. Sie interessieren sich am wenigsten für Imageanzeigen der Kanzleien, Kanzleien-Awards oder Stellenanzeigen. Entgegen dieser Mandantenbedürfnisse gaben viele Kanzleien an, Social Media gerade für die letztgenannten Informationen zu nutzen. Informationsangebot und Nachfrage gehen im Bereich Social Media daher weitgehend aneinander vorbei, was letztlich insgesamt zu einer geringeren Wahrnehmung und Nutzung des Social Media-Angebots der Kanzleien durch Mandanten führt. Die Frage, welche digitalen Kanäle Mandanten am häufigsten nutzen, um sich über Kanzleien zu informieren, fällt entsprechend eindeutig aus: Die Social Media-Plattformen und Angebote der Kanzleien werden insgesamt fast überhaupt nicht genutzt. Sie bieten den Mandanten offensichtlich keinen erkennbaren Mehrwert. Dies ist ein ernüchterndes Ergebnis, zumal 62% der Kanzleien angaben, in diesem Jahr mehr Marketing über Social Media betrieben zu haben als noch im Vorjahr.

>>

Der Einsatz von digitalen Marketing Tools, um Beratungsleistungen zu bewerben aus Kanzleien- und Mandantensicht

Frage: Welche der genannten digitalen Marketing Tools werden zur Eigenwerbung bzw. zur Platzierung von Beratungsleistungen von Kanzleien genutzt?



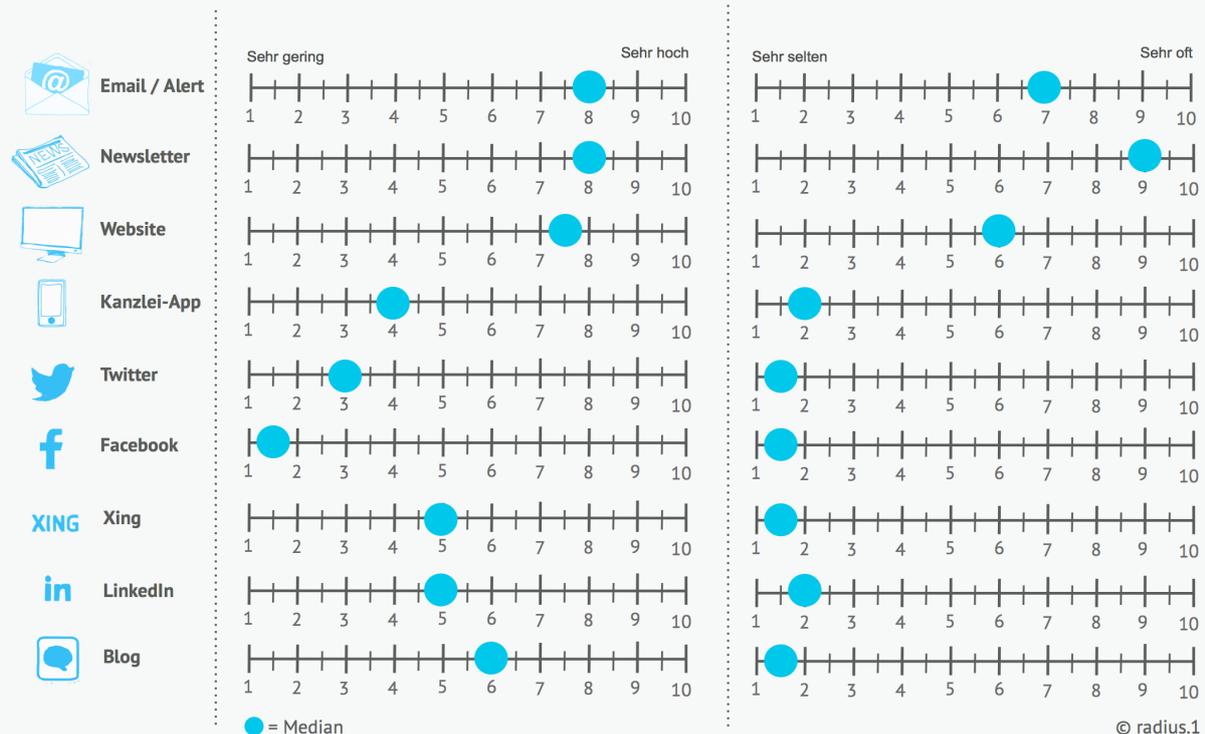
© radius.1

Kanzleien

Mandanten

Frage: Bitte bewerten Sie die Wirkung der von Ihnen genutzten Tools für die Mandantenakquise

Frage: Welche Tools nutzen Sie am häufigsten, um sich über eine Kanzlei und deren Beratungsangebot zu informieren



© radius.1

Was nun?

Verbreitete Fehler bei der Nutzung sozialer Medien

Ist es demnach besser, die Social Media-Aktivitäten von Seiten der Kanzleien komplett einzustellen? Die Frage mit einem klaren „Ja“ zu beantworten, wäre sicherlich zu kurz gegriffen. Angesichts der dargestellten Ergebnisse mag sich der Sinn einer Facebookseite oder des Kurznachrichtendienstes Twitter für Wirtschaftskanzleien nicht auf Anhieb erschließen. Doch gerade am Beispiel Twitter lässt sich zeigen, dass es nicht um die Entscheidung „für“ oder „gegen“ die Nutzung dieses Instrumentes geht, sondern vielmehr um die „richtige“ Nutzung. Denn der genauere Blick offenbart, dass die Kanzleien den Kurznachrichtendienst in den meisten Fällen nicht optimal einsetzen. Zunächst aber nutzen überhaupt nur wenige Kanzleien Twitter, um im besten Fall täglich über Neuerungen zur Rechtsprechung, wegweisende Urteile, Personalwechsel und Auszeichnungen zu zwitschern. Das zweite Problem: Unübersichtliche Strukturen und keine klare Ausrichtung. Selbst von den international führenden Wirtschaftskanzleien gibt es zum Teil keine nationalen Twitter-Accounts. Dabei steht wohl außer Frage, dass die Besprechungen englischer Urteilsverkündungen oder ein Personalwechsel im New Yorker Büro in den meisten Fällen für deutsche Mandanten nur einen eingeschränkten Mehrwert besitzen. In anderen Fällen twittert jede Praxisgruppe unkoordiniert vor sich hin. Der Mandant muss die Kanzleistruktur und die Praxisgruppen kennen, um den für ihn interessanten Account überhaupt zu finden. Die Accounts sind weder miteinander verbunden, noch gehen sie aufeinander ein. Und damit haben wir ein weiteres Problem adressiert: die Inhalte. Denn oftmals werden vor allem Interna der Kanzlei veröffentlicht. Dazu gehören Büroeröffnungen, interne Veranstaltungen, Kanzleiauszeichnungen oder große Deals. Die meisten Mandanten interessieren sich für diese Informationen offensichtlich nicht. In den schlimmsten Fällen – und auch dafür gibt es leider reale Beispiele – werden Twitter-Accounts oder Facebookseiten von Kanzleien dafür genutzt, um Fußballergebnisse oder den Karnevalsumzug zu kommentieren. Dies mag vielleicht noch ein Schmunzeln bei Mandanten erzeugen, führt aber sicherlich nicht zum gewünschten Reputationsgewinn.

Gerade am Beispiel Twitter zeigt sich, dass, der

Kurznachrichtendienst – wenn richtig genutzt – sehr viele Möglichkeiten bietet, die eigenen Content Marketing-Aktivitäten zu unterstützen und sich bei Mandanten, Multiplikatoren und Journalisten zu positionieren. Für gutes Content Marketing muss aber der für den Mandanten relevante Inhalt klar im Zentrum stehen. Dies gilt für Marketingaktivitäten allgemein und noch mehr für die flüchtige Digitalwelt. Über Inhalte und Wissen verfügen die Kanzleien hinreichend. Die zielgruppengerechte Aufbereitung und Verdichtung der Inhalte stellt allerdings in vielen Fällen noch eine Hürde dar. Entsprechend kritisch wurde in unserer Umfrage von Seiten der Kanzleien die Beschaffung und Aufbereitung der Inhalte gesehen. 53% der Kanzleien gaben an, hierbei vor einer Herausforderung zu stehen. Ein weiteres Problem sind unklare Rollen und Verantwortlichkeiten. 72% der Kanzleien gaben an, dass in ihrer Sozietät keine Person ausschließlich für das Thema Content Marketing und Social Media zuständig ist.

Scheitern ist keine Option.

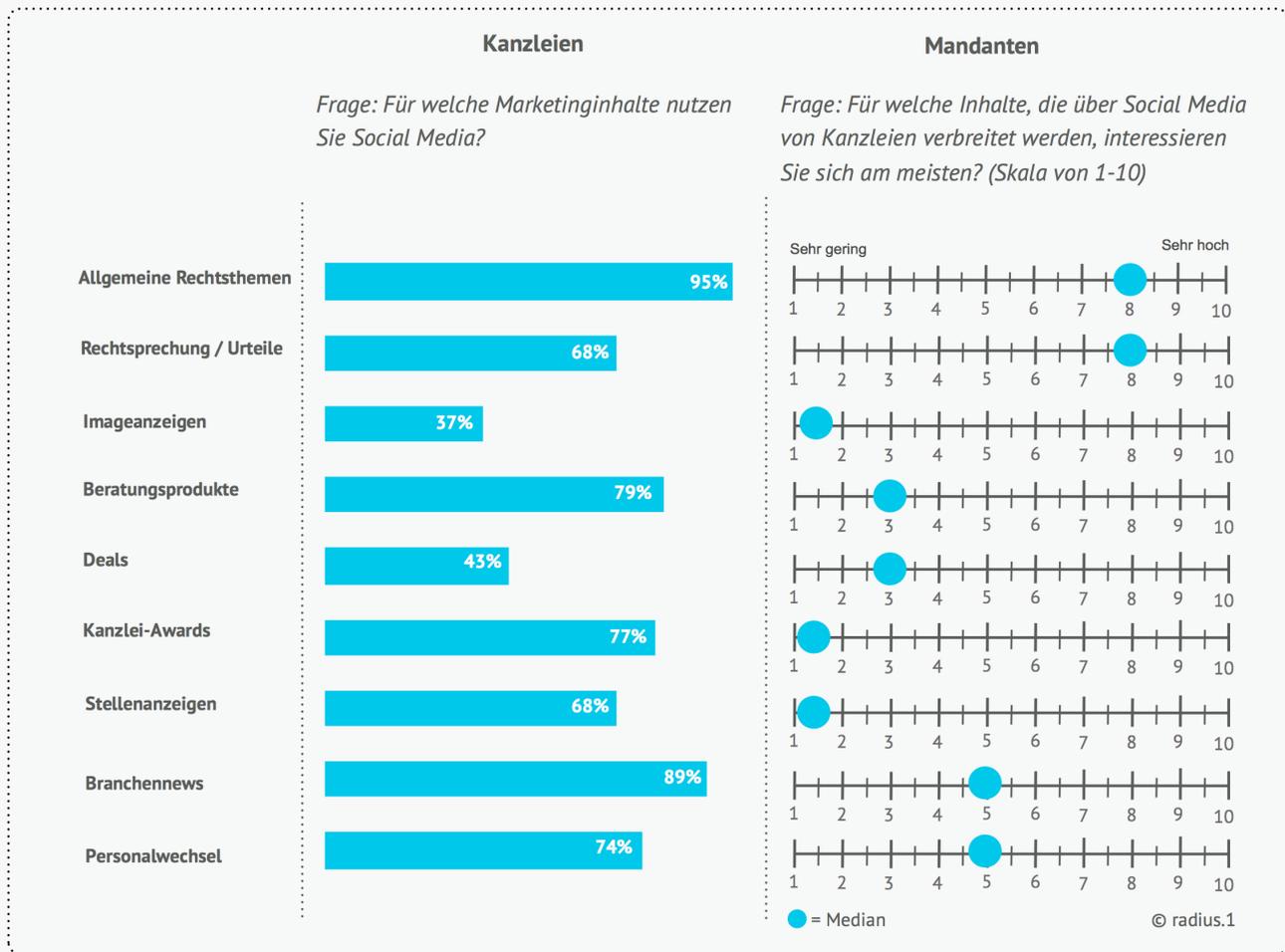
Der Imperativ sozialer Netzwerke

Nach dem klassischen Marketing-Verständnis eröffnen soziale Plattformen zunächst weitere Kanäle der Mandantenkommunikation. Richtig eingesetzt, können sie dabei helfen, die eigene Reputation zu steigern, Thought Leadership zu demonstrieren, eine höhere Reichweite zu erzeugen, den Website Traffic zu steigern und letztlich die Bekanntheit der eigenen Marke zu erhöhen. Darüber hinaus müssen Kanzleien sozialen Medien für die Zukunft eine weitaus größere Bedeutung beimessen. Kompetenzen im Bereich Social Media werden künftig zu den Kernkompetenzen einer Sozietät zählen. In zwei entscheidenden Bereichen werden soziale Medien in Zukunft Geschäftsmodell und Beratungsangebot von Wirtschaftskanzleien beeinflussen:

1. Mandantenfokussierung

Soziale Medien werden zunehmend Einfluss auf Mandanten haben und einen besonderen Mandantentypus hervorbringen: Nennen wir ihn den sozial vernetzten Mandanten. Der sozial vernetzte Mandant als Individuum oder als Organisation folgt nicht dem klassischen Auswahl- und Entscheidungsprozess. Er informiert sich innerhalb seiner sozialen Netzwerke über

>>



Kanzleien und deren Serviceprofil. Seine Entscheidungen für oder wider im Mandatierungsprozess werden durch die gebündelten Erfahrungen aus seinen Netzwerken gestützt. Dabei werden diejenigen Einflussgrößen, die den eigenen Interessen am nächsten liegen, stärker berücksichtigt als „neutrale“ Informationsquellen oder die Informationen der Anbieter selbst. Social Media-Marketing bedeutet daher viel mehr als „Service Promotion“. Es geht über den einseitigen Tweet oder die Präsenz auf sozialen Plattformen hinaus. Der erfolgreiche Einsatz sozialer Netzwerke zielt darauf, eine unmittelbare Vertrauensbasis und emotionale Glaubwürdigkeit zu schaffen. Dies geschieht durch Authentizität, Offenheit und Transparenz sowie durch die Fähigkeit, dem Mandanten unmittelbar in Hinblick auf seine Entscheidungsfindung oder konkrete Problemstellung helfen zu können. Konsequenterweise wird sich auch die Erbringung der Beratungsleistung in Teilen an die Realität sozialer Netzwerke anpassen müssen. Soziale Netzwerke werden in Zukunft mehr sein als ein Marketing-Kanal; sie werden klassische Formen der Beratung ergänzen und ersetzen.

2. Wissensmanagement

Im direkten Austausch und Dialog mit Mandanten werden künftig Beratungsprodukte entwickelt, Markteinschätzungen validiert oder strategische Kanzleientscheidungen diskutiert und erprobt. Wichtig ist die Offenheit für den Dialog. Soziale Medien leben nicht vom Monolog und der Selbstdarstellung, sondern vom kreativen Austausch über Branchen- und Fachgrenzen hinweg. Für Sozietäten wird es ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, wie gut es ihnen gelingt, das kreative und analytische Potential sozialer Netzwerke für sich nutzen zu können.

Fazit

Mit jeder neuen Technologie erwachsen neue Ansprüche, Ansprüche, die anfangs nicht selten überzogen sind und bald enttäuscht werden. Dies gilt auch und insbesondere für die sozialen Medien. In Hinblick auf Kanzleien wird der Einsatz von Facebook, Twitter und Co. sicherlich nicht über Nacht zu einer Verdoppelung des Umsatzes führen – die sozialen Plattformen

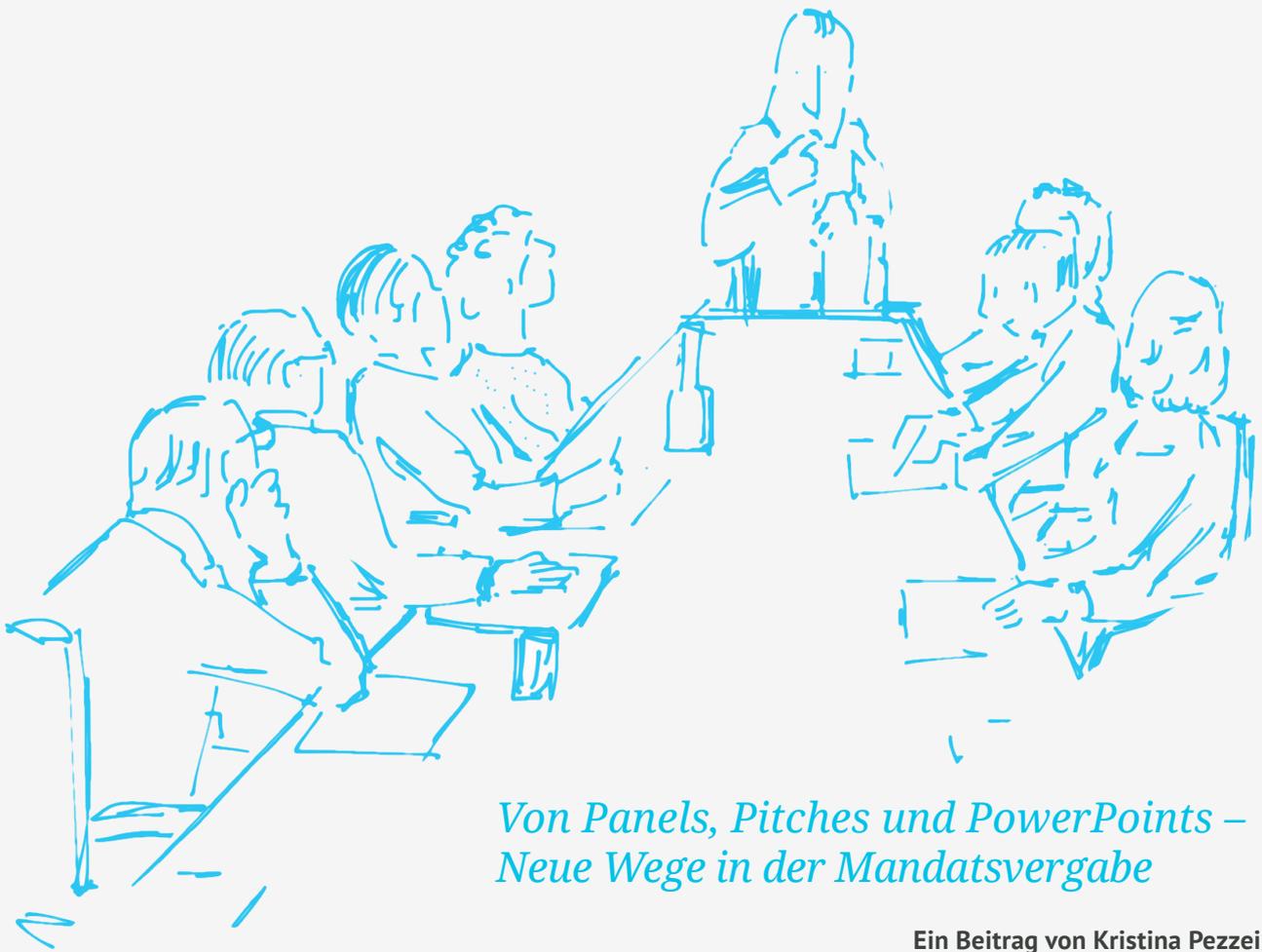
>>

und Kanäle stellen aber eine gute und notwendige Ergänzung zu den klassischen Marketingmaßnahmen dar, vorausgesetzt, die Instrumente werden richtig angewandt und ihre Nutzung ist in einen strategischen Content-Marketing Rahmen eingebettet. An beiden Punkten scheitern die meisten Kanzleien bisher weitgehend. Weder die Rolle, noch die Möglichkeiten und der Nutzen sozialer Marketing-Aktivitäten werden von Sozietäten in Gänze erkannt. Es besteht sogar die Gefahr, mit schlechter Arbeit in sozialen Netzwerken einen Schaden für Reputation und Marke zu verursachen. Dies sollte allerdings Kanzleien nicht dazu verleiten, sich komplett aus dem Bereich Social Media zurückzuziehen. Ganz im Gegenteil: In einem an die Zukunft ausgerichteten Marketing Verständnis stehen

soziale Medien im Zentrum einer ausgeklügelten Content Marketing-Strategie. Darüber hinaus bieten soziale Netzwerke vielfältige Möglichkeiten, das klassische Beratungsangebot von Sozietäten zumindest in Teilen grundlegend neu auszugestalten. Es braucht Mut, Entschlossenheit und eine gute strategische Planung, um das Potential auszuschöpfen. Alternativen dazu gibt es nicht.

Wenn Sie Interesse an der gesamten Studie von radius.1 haben, schreiben Sie eine Nachricht an post@radius-1.com. Wir unterstützen Sie auch gern bei der Planung und Umsetzung Ihrer künftigen Social Media-Aktivitäten.

Bei Social Media geht es nicht um Service Promotion, sondern um Austausch, Transparenz und Vertrauensaufbau.



Von Panels, Pitches und PowerPoints – Neue Wege in der Mandatsvergabe

Ein Beitrag von Kristina Pezzeri

Immer häufiger werden Mandate per Ausschreibung und Wettbewerb vergeben. Für Kanzleien bedeutet das zunächst mehr Aufwand. Präsentation und Marketing gewinnen neben den reinen Inhalten an Bedeutung. Aber es bieten sich auch Chancen: Vor allem jüngere Anwälte können in den Präsentationen mit PowerPoint und Co. punkten.

An Zeiten, in denen Großmandate auf dem Golfplatz oder beim Edeltaliener gewonnen wurden, erinnert sich Dr. Michael Holzhäuser nicht mehr. „In Zeiten zunehmender Panel Pitches sind persönliche Kontakte wichtig, um überhaupt zu einem Pitch eingeladen zu werden“, sagt der Partner bei DLA Piper, mit etwa 4.200 Anwälten eine der größten Kanzleien weltweit. „Dann zählen aber vor allem maßgeschneiderte Inhalte und deren professionelle Präsentation.“ In den vergangenen fünf Jahren hat Holzhäuser eine stete Zunahme des Vergabeverfahrens per Ausschreibung beobachtet. Günther Illert, Partner bei der Strategieberatung radius.1 und seit Jahrzehnten in der Szene verankert, bestätigt: „In den vergangenen Jahren sind die Einkaufsabteilungen zunehmend in den Auswahlprozess von Rechtsdienstleistern einbezogen worden, um Kosten für die Unternehmen zu optimieren und klare Kriterien

der Vergabe und Qualitätssicherung zu etablieren. Dies hat insgesamt zu einer Standardisierung und Professionalisierung geführt.“

Die Veränderungen bei Mandatsvergaben und Einkäufen folgen neben Effizienzhoffnungen auch einem verschärften öffentlichen Interesse an Korruptionsfällen und einem grundsätzlichen Trend zu standardisierten Verfahren. Pitches und Panel Pitches – also Wettbewerbe, um bei Großunternehmen in einen Pool in Frage kommender Rechtsberater aufgenommen zu werden – stellen Kanzleien dabei vor die Herausforderung, sich innerhalb kurzer Zeit passgenau zugleich auf die spezifische Aufgabenstellung und die Gesamtsituation des potentiellen Mandanten einzustellen.

Klar und stringent gilt es nicht nur aufzuzeigen, wie
>>

die Kanzlei den konkreten Beratungsbedarf abdecken, sondern wie sie darüber hinaus einen Mehrwert für das Unternehmen leisten kann. „Im Idealfall heißt es dann: Wir sehen auch noch dieses und jenes Problem, bei dem wir Ihnen helfen können“, sagt Holzhäuser.

„Gleichzeitig darf kein überflüssiger Satz enthalten sein – von allgemeiner Marketingsprache sind Unternehmen in der Regel genervt.“ Die Unternehmen gehen davon aus, dass sie ohnehin nur Branchengrößen eingeladen haben, also müsse deren grundsätzliche Expertise nicht noch ausgeführt werden.

Präsentation ist nahezu genauso wichtig wie Inhalte

Eine weitere Hürde besteht in der Präsentation. In der Runde sitzen nicht mehr wie früher ausschließlich Leiter von Rechtsabteilungen, mit denen potentielle Mandanten in aller Ruhe über rechtliche Inhalte und Problemlösungen diskutieren konnten. Mitarbeiter der Einkaufsabteilungen sind oft fester Bestandteil des Auswahlgremiums. Holzhäuser hat die Erfahrung gemacht, dass Kostenaspekte, Effizienz und Synergien damit eine größere Rolle spielen. Auch Illert sagt: „Die Einkäufer wissen schon genau, was sie wollen, sie haben eine Preisvorstellung und Angebotsgrenzen abgesteckt.“ Außerdem werden Anwälte damit auch sprachlich gefordert: Angebote müssen so verfasst sein, dass sie auch Nicht-Juristen verstehen – eine Kunst, die nach Einschätzung führender Anwälte einiger Übung bedarf.

Oft bereiten die betroffenen Partner aus dem jeweiligen Fachgebiet oder der Sektorengruppe die Inhalte auf; sie verfügen über die intime Kenntnis des Falls und im Idealfall des gesamten Unternehmens. Marketingabteilungen legen auf Basis der Informationen einen ersten Entwurf vor: „Trotz der Unterstützung ist das eine Heidenarbeit“, sagt Holzhäuser. Sitzen Grafikabteilungen in Ländern wie etwa Indien, kommt eine dritte Partei hinzu – eine effiziente Abstimmung ist auch hier der Schlüssel zum Erfolg. Holzhäuser selbst profitiert am meisten von der Unterstützung seines Teams, das er „unverzichtbar“ nennt.

Ähnlich gehen Kersten Wagner-Cardenal und seine Kollegen vor. Wagner-Cardenal ist Partner bei Görg in Hamburg. „Wir haben einen unternehmenseigenen

PowerPoint-Generator, schon, um mit einem einheitlichen Format aufzutreten“, sagt der 54 Jahre alte Anwalt für Umwelt- und Vergaberecht. „Damit arbeiten wir dann im Team, am besten auch mit unseren Referendaren, Assistenten und gern auch den jungen, technikaffinen Anwälten.“ Alternativen zu PowerPoint hätten sie ausprobiert und verworfen.

Wagner-Cardenal hat miterlebt, wie sich Präsentationstechniken innerhalb überschaubarer Zeitspannen entwickelt haben. Vor fünf Jahren habe er mit einer PowerPoint-Vorlage noch überraschen können, erinnert er sich. „Heute gähnen sie in mancher Runde schon, wenn einer mit dem Format ankommt.“

Die Kunst ist, PowerPoint als Medium einzusetzen, das den Vortrag unterstützt und die richtigen Hintergrundinformationen zum passenden Zeitpunkt liefert. Dass nicht so einfach ist, was logisch klingt, zeigte zuletzt die öffentliche Diskussion um eine PowerPoint-Präsentation des US-Autobauers General Motors. „Did PowerPoint Ruin GM“, fragte das Wall Street Journal, nachdem bekannt geworden war, dass der Konzern viel zu spät Konsequenzen aus einer tödlichen Serie von Unfällen gezogen hatte. Die Zahlen waren in einer PowerPoint-Präsentation untergegangen.

Maximal fünf Begriffe auf einer Folie, empfiehlt dann auch Wagner-Cardenal. Nur so könne der Vortragende noch frei reden und habe zugleich eine Richtschnur an der Hand. „Der häufigste Fehler ist, dass die Einblendungen zu voll geladen werden.“

Darin liegt die Chance für den Nachwuchs: Anwälte, die sich spezialisiert haben und selbständig arbeiten, weniger Berufserfahrene, die sich erst noch einen Namen machen müssen – sie erhalten mit pffrigen Auftritten und passgenauen Angeboten die Möglichkeit, bei Vergabeverfahren gegenüber Platzhirschen zu punkten. Wagner-Cardenal empfiehlt zudem, neben akkuratem und verlässlichem Arbeiten Authentizität zu bewahren. „Die Chemie zwischen Mandant und Anwalt muss stimmen“, sagt er. „Es werden nie nur objektive Kriterien sein, die den Ausschlag für eine langjährige Zusammenarbeit geben.“

*Die Business Development-
und Marketing-Unterstützung
muss aufgewertet und noch
besser integriert werden.*

Beratungsprodukte als Mittel der Geschäftsentwicklung

Ein Beitrag von Jörg Overbeck, Head of Business Development von Osborne Clarke, und Dr. Torsten Breden, Geschäftsführer von radius.1



Foto: Osborne Clarke; Jörg Overbeck



Foto: Hoffotografen Berlin; Dr. Torsten Breden

Angaben zu den Autoren

Jörg Overbeck ist Head of Business Development, Marketing & Communication bei Osborne Clarke. Zuvor war er in ähnlichen Positionen bei Linklaters und Oppenhoff & Partner tätig; zwischenzeitlich arbeitete er 2010/2011 als Staatsanwalt in Köln.

Dr. Torsten Breden ist Gründer und Geschäftsführer von radius.1, der führenden Strategieberatung für das Themenfeld Recht. Er ist zudem Herausgeber der tangente, dem Magazin für den Rechtsmarkt.

Einführung. Was ist ein Beratungsprodukt?

Ein Beratungsprodukt im hier verstandenen Sinne ist eine Beratungsleistung, die in unterschiedlichen Mandaten in gleicher oder zumindest ähnlicher Weise erbracht wird und ein konkret umrissenes Problemfeld des Mandaten adressiert. Der Grad der Standardisierung kann dabei variieren: vom Mustervertrag, in dem nur Parteinamen ausgetauscht werden, bis hin zur Beratung komplexer Unternehmenstransaktionen, bei denen sich nur einzelne Teile der Beratung replizieren lassen.

Beratungsprodukte können branchentypisch wie etwa eine Due Dilligence oder kanzleispezifisch definiert sein. Ein Beratungsprodukt, das als ein innovatives, kanzleispezifisches Leistungsangebot wahrgenommen wird, trägt erheblich zur Wettbewerbsdifferenzierung der Kanzlei bei.

Die Produktperspektive

Das Denken in Beratungsprodukten hat für Kanzleien zahlreiche Vorteile. Der naheliegende Nutzen besteht in der Natur der Standardisierbarkeit eines Beratungsproduktes. Durch die Standardisierung lassen sich Synergieeffekte heben, indem einmal erbrachte Lösungen wiederverwertet und – zumindest teilweise – wiederholt abgerechnet werden können. Die anfallenden Investitionen für das erste Mandat – in Form eines höheren, nicht honorierten Aufwands an Stunden – wird in der Regel durch die Skalierbarkeit des Lösungsansatzes und den daraus generierten Stundensätzen bei den Folgeberatungen mehr als kompensiert. Die Wiederverwertbarkeit von Beratungsprodukten hat

>>

zudem den Vorteil des erleichterten Wissenstransfers innerhalb der Kanzlei und auch gegenüber dem Mandanten.

Das Denken in Beratungsprodukten schärft nicht zuletzt den Blick für die Bedürfnisse des Mandanten. Denn nur wer vorausschauend einschätzen kann, welche Beratungsangebote Mandanten in Zukunft benötigen, wird erfolgreich Produkte entwickeln und vermarkten können.

Schließlich lassen sich Beratungsprodukte als spezifische Beratungsleistung besser bei Mandanten platzieren und tragen damit zu einer besseren Gesamtpositionierung der Kanzlei im Markt bei. Denn je spezifischer Marketingmaßnahmen ausgerichtet werden und je besser sie ein konkretes Mandantenbedürfnis adressieren, desto wirkungsvoller und erfolgreicher sind sie. Die weit verbreitete Furcht, sich dadurch „zu eng aufzustellen“, ist erfahrungsgemäß unbegründet. Wer z.B. für die Beratung von Squeeze Outs bekannt ist, wird auch im Allgemeinen als guter Aktienrechtler gelten.

Das Denken in Beratungsprodukten sollte auch deren Lebenszyklus berücksichtigen. Es gibt in der Rechtsberatung unter den Beratungsprodukten viele zeitlose Verkaufsschlager, aber auch zahlreiche Beratungsangebote, die nur für einen gewissen Zeitraum wirtschaftlich erfolgreich sind, weil sie entweder nicht mehr nachgefragt werden (Beispiel: Immobilientransaktionen nach der Finanzkrise) oder so stark standardisiert werden, dass sie nur unter bestimmten Umständen wirtschaftlich erbracht werden können (M&A-Transaktionen allgemein).

Unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus lässt sich das Serviceangebot einer Kanzlei als Produktportfolio bewerten und managen. Dabei sollte ein gesundes Produktportfolio Produkte in allen Lebenszyklen aufweisen. Wer das Lebensende eines Produktes oder dessen signifikante Veränderung voraussieht, kann sich über andere Produkte oder eine Anpassung und Optimierung seines Leistungsangebots Gedanken machen.

Die zielgerichtete Entwicklung von Beratungsprodukten

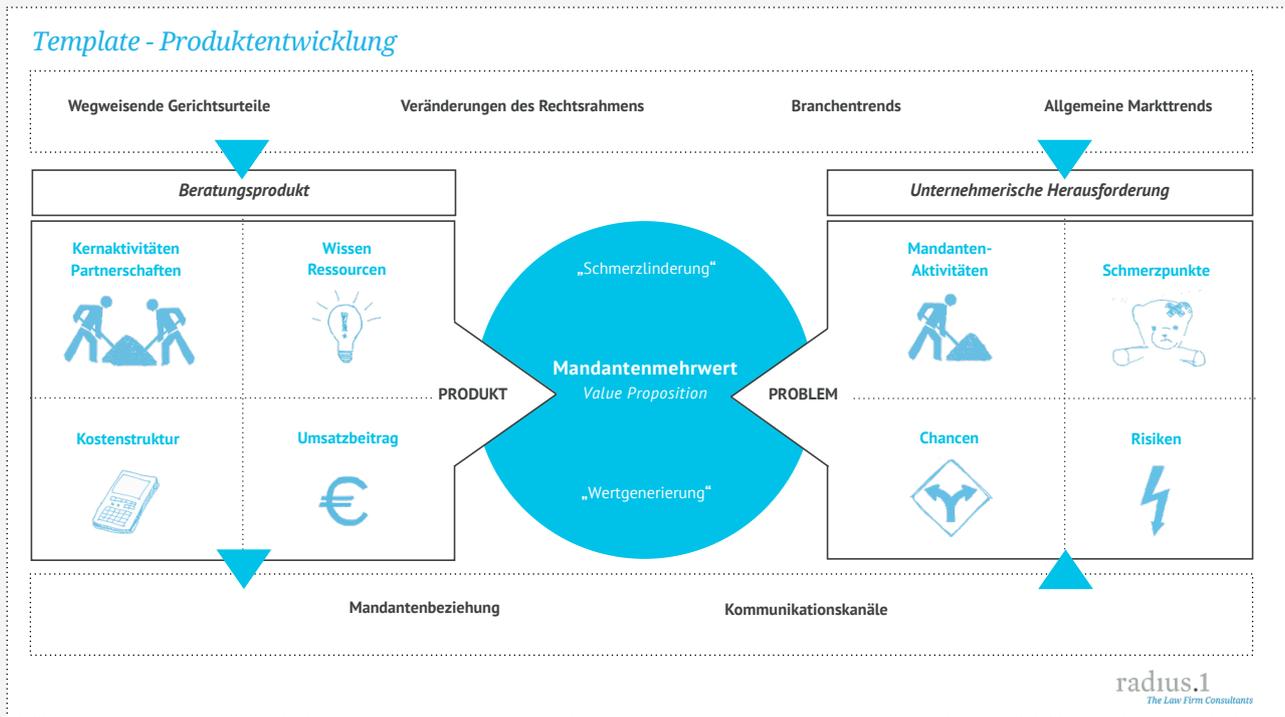
Erfolgreiche Produktangebote setzen zweierlei voraus: das Erkennen eines Bedarfs und die wirksam bei der Zielgruppe positionierte Fähigkeit, diesen

10 Praxistipps zur erfolgreichen Entwicklung von Beratungsprodukten

1. Lassen Sie es zur Routine werden, konsequent die Produktperspektive einzunehmen.
2. Nehmen Sie sich Zeit mit der Ideenfindung und Entwicklung von Beratungsprodukten. Fördern Sie kreative Ideen.
3. Institutionalisieren Sie den Produktentwicklungsprozess. Nutzen Sie die Produktentwicklungsmatrix zur Produktentwicklung.
4. Definieren Sie Produkte zur gezielten Erschließung strategischer Mandanten und Mandantensegmente.
5. Beziehen Sie Ihre Mandanten möglichst früh in die Produktentwicklung ein.
6. Arbeiten Sie klar den Mandantenmehrwert ihres Produktes heraus.
7. Entwickeln Sie nicht zu viele Produkte auf einmal. Managen Sie aber aktiv ihr Produktportfolio unter Berücksichtigung des Produktlebenszykluses.
8. Machen Sie Ihre Produkte allen Partnern transparent und zugänglich. Jeder Partner muss in der Lage sein, alle Produkte zu verkaufen.
9. Motivieren und intensivieren Sie den Produktvertrieb.
10. Nutzen Sie alternative Strukturen und Ansätze für die Produktvermarktung und den Produktvertrieb.

Bedarf zu befriedigen. Ein neu entstehender Bedarf auf Mandantenseite kann auf zahlreichen Ursachen beruhen: Gerichtsurteilen, Gesetzesentwicklungen, gesellschaftlichen Veränderungen, Branchen- oder Wirtschaftstrends. Beratungsprodukte, die gesellschaftliche Veränderungen, Branchen oder Wirtschaftstrends aufgreifen, sind oftmals am erfolgreichsten und können deutlich zur Differenzierung der Kanzlei

>>



im Marktumfeld beitragen. Dies ist darin begründet, dass die angebotene Leistung ein Verständnis der entsprechenden Entwicklungen voraussetzt, das über die reine Rechtskenntnis hinausgeht, über die viele andere Rechtsberater auch verfügen.

Aus ihrer täglichen Beratungspraxis können Anwälte die künftigen Bedürfnisse ihrer Mandanten oftmals bereits ableiten. Vorausgesetzt sie nehmen sich die Zeit dafür, hören die Bedürfnisse ihrer Mandanten und fragen gezielt nach. Am besten ist es, sich die Produktentwicklungsperspektive zur Routine zu machen; soll heißen: Die Rechtsentwicklung verfolgen, die Wirtschaftspressen und spezielle Branchenreports lesen, besondere, verallgemeinerbare Entwicklungen bei Mandanten beobachten und regelmäßig die daraus gewonnenen Erkenntnisse darauf abklopfen, welche Folgen sie für den Beratungsbedarf der bestehenden Mandantschaft oder einer angestrebten Zielgruppe haben könnten. Um dabei möglichst viele Perspektiven zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, mögliche Produkte regelmäßig im Kreise von Kolleginnen und Kollegen oder in speziell zusammengesetzten Produktentwicklungsgruppen aus unterschiedlichen Praxisgruppen zu diskutieren. Erfolgsversprechend bei der Produktentwicklung ist auch die frühzeitige Einbindung der Mandanten. Mandanten wissen regelmäßig am besten, welche Serviceleistungen sie in Zukunft benötigen

oder welche Herausforderungen vor ihnen liegen. Der frühzeitige Dialog mit den Mandanten senkt die Entwicklungskosten, indem der Entwicklungsprozess insgesamt beschleunigt wird, reduziert die Fehlerquote, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit des Produktes und stellt unter vertrieblichen Aspekten bereits eine Vermarktung des künftigen Produktes dar.

An einem konkreten Beispiel sollen im Folgenden die Überlegungen zur Entwicklung eines neuen Beratungsproduktes skizziert werden: Umfragen unter mittelständischen Unternehmen haben ergeben, dass dem Thema Forschung & Entwicklung (F&E) immer mehr Bedeutung zukommt, Forschung aber für die einzelnen Akteure auch immer aufwändiger und kostspieliger wird. Mittelständische Unternehmen schließen sich daher zunehmend mit anderen Unternehmen oder mit Forschungseinrichtungen zusammen, um Ressourcen zu bündeln und ihre Kapazitäten besser auslasten zu können. Die Ausgestaltung von derartigen Forschungsk Kooperationen hat für die Beteiligten zahlreiche rechtliche Implikationen – diese reichen vom Know-how-Schutz bis zum Beihilferecht (bei Einbindung öffentlicher Einrichtungen). Vor dem Hintergrund der skizzierten Trends und der daraus abgeleiteten Mandantenbedürfnisse sind in unserem Beispiel folgende Beratungsprodukte denkbar: 1. die Beratung der verschiedenen Parteien im Zuge der

>>

genannten Forschungsk Kooperationen oder 2. die Prüfung und Bewertung von Risiken für bereits bestehende Forschungsk Kooperationen. Um diese Ideen weiter auszuarbeiten, sollte nun innerhalb der Kanzlei eine Validierung des Produktes im Abgleich mit der Beratungswirklichkeit anhand folgender Fragen stattfinden:

- ▶ Welchen konkreten Mehrwert hat das Produkt für unsere Mandanten?
- ▶ Welche Mandanten/Mandantensegmente können wir mit diesem Produkt erreichen? Können wir damit alte Mandanten bedienen oder uns neue Mandanten erschließen?
- ▶ Wie passt das neue Beratungsprodukt in unser Produktportfolio und zu unserer (angestrebten) strategischen Marktpositionierung und Reputation?
- ▶ Wie hoch ist das Beratungshonorarvolumen, das mit Hilfe des neuen Beratungsproduktes erzielt werden kann?
- ▶ Wie profitabel ist das Produkt? Wie ist der Leverage zwischen Partnern und Associates? Entspricht die Profitabilität unseren Erwartungen?
- ▶ Kann das Produkt Türöffner zu weiterer Beratung sein? Klassisches Beispiel ist Compliance, wo Kanzleien über die Programm-Beratung hinaus häufig in die Beratung der einzelnen Aspekte wie Kartellrecht, Exportkontrolle usw. kommen.
- ▶ Haben wir das erforderliche Fachwissen und die nötige Erfahrung im Haus oder können und wollen wir das erforderliche Wissen aufbauen oder dazukaufen?
- ▶ Wie aufwändig ist es, dieses Produkt zu entwickeln und an den Markt zu bringen?
- ▶ Welche Risiken sind mit dem Produkt verbunden? Wie lassen sich diese Risiken managen?
- ▶ Wie kommunizieren/vertreiben wir das Produkt? Welche bestehenden Kanäle können wir zur Vermarktung nutzen?

Die Fragen sollten so präzise wie möglich und vor allem ehrlich beantwortet werden. Aus der Betrachtung aller Antworten heraus lässt sich anschließend beurteilen, wie attraktiv und passend ein Produkt für

die jeweilige Sozietät ist. Dabei sollte die Attraktivität nicht allein über die Profitabilität des Produktes definiert werden. Ein weniger profitables Produkt kann beispielsweise als wesentlicher Türöffner für strategisch angestrebte Mandanten oder Mandantensegmente eine gute Investition sein; es kann neue Beratungsfelder erschließen oder der Reputationsbildung dienen. Im Ergebnis sollten aber durchgreifende Argumente für die Produktidee sprechen, um den oft erheblichen Ressourceneinsatz zu rechtfertigen. Die Antworten auf die oben skizzierten Fragen sind im Übrigen auch das Grundgerüst des Businessplans für das jeweilige Produkt.

Ist dieser Businessplan positiv beschieden, sollte im nächsten Schritt das Produkt ausgearbeitet sowie das dazu erforderliche Produkt-Know-how entwickelt und aufgebaut werden. In der Praxis passiert dies zugegebenermaßen oft erst am „lebenden“ Erstmandat – anders ist es manchmal auch gar nicht möglich. So lange der Mandant dies nicht mit unverhältnismäßig erhöhten Honorarrechnungen bezahlen muss, ist dies auch legitim – er erhält immerhin eine im besten Sinne innovative Beratungsleistung. Dennoch sollte ein Produkt gut vorbereitet sein. Ohne Vorbereitung und klare Ausarbeitung wird es sich im Übrigen auch schlecht verkaufen lassen. Zur Vorbereitung gehört es auch, bestimmte Standards festzulegen (z.B. Vertragsmuster zu entwerfen), mögliche Szenarien zu definieren und Synergien aus bereits bestehenden Beratungsleistungen abzuleiten. Als Ergebnis dieses Schrittes steht ein Dokument mit den wichtigsten rechtlichen Aspekten – gegebenenfalls auch Practice-übergreifend. In unserem Beispiel der F&E-Kooperationen ist dies eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte aus den Bereichen Vertragsrecht, Know-how-Schutz, Kartell- und Beihilferecht usw.

Vermarktung und Vertrieb von Beratungsprodukten

Dieses Dokument ist zugleich die Grundlage für die parallel startenden Marketingmaßnahmen. Es dient als Quelle für Broschüren, Veranstaltungen oder andere Werbe- und Informationsformate, die mit der Positionierung des Produktes im Markt erstens konkrete Zielmandanten ansprechen und zweitens eine Positionierung der Kanzlei im Markt erzielen sollen. Die begleitenden Marketingmaßnahmen zur Einführung des Produktes richten sich nicht zuletzt danach, inwieweit

>>

das zugrunde liegende Thema als solches schon im Markt angekommen ist. In Hinblick auf unser Beispiel bedeutet das: Muss ich erst die Chancen von F&E-Kooperationen erläutern oder reicht es aus, meine Lösung für die rechtlichen Aspekte darzustellen?

Der Vertrieb des Produktes erfolgt über die üblichen Vertriebsfunktionen der Kanzlei. Dazu muss das Produkt intern allen vertriebsverantwortlichen Personen – und dies sind in der Regel vor allem die Partner – bekannt sein. Im Zweifel ist hier die größte Überzeugungskraft gefordert. Entsprechend vorbereitetes Informationsmaterial zur konkreten Mandantenansprache (und sei es ein kurzer Teaser oder eine Präsentation) kann auch für die interne Vermarktung sehr hilfreich sein. Wichtig ist, dass möglichst alle Partner das Produkt verkaufen – auch diejenigen, die im Hinblick auf ihre eigene Praxis nur wenige Anknüpfungspunkte zum Produkt haben. Produkte sollten dementsprechend praxisgruppen- und standortübergreifend eingeführt werden. Gelingt dies nicht, ist die Hebung des Cross Selling-Potentials und damit der Erfolg des Produktes von vornherein limitiert. Funktioniert das Cross Selling, sprechen möglichst alle Anwälte der Kanzlei ihre Kontakte in zahlreichen Unternehmen an.

Darüber hinaus eignen sich Beratungsprodukte

hervorragend als Instrument der Kaltakquise, d.h. zur Ansprache bisher noch nicht bekannter Kontakte in Unternehmen, die zuvor als mögliche Produktabnehmer identifiziert wurden. Mit einem konkreten Produkt lässt sich viel schneller ein Kontakt zu einem Neumandanten finden als über die allgemeine Vorstellung einer Kanzlei. Zudem können Produkte schon im Vorfeld gezielt zur Erschließung neuer Mandanten und Mandantensegmente definiert werden.

Ein bisher weitgehend ungenutzter Vorteil von Beratungsprodukten ist die Möglichkeit, für deren Vertrieb neue Strukturen in der Kanzlei zu nutzen oder entsprechend auf- und auszubauen. Denn während die Individualberatung ein hohes Maß an Erfahrung und Fachwissen voraussetzt, lassen sich standardisierte Produkte durchaus auch von Associates oder sogar erfahrenen Assistentinnen und Assistenten verkaufen. Je standardisierter ein Produkt gestaltet ist und je klarer und einfacher die Value Proposition definiert ist, desto leichter lässt es sich auch über alternative Vertriebsstrukturen vermarkten. Mit Beratungsprodukten lässt sich damit nicht zuletzt die Kontaktfläche einer Sozietät erheblich erweitern. Auch dies sollte bei der Ausarbeitung und Bewertung von Produktangeboten in einer ganzheitlichen Betrachtung Berücksichtigung finden.

*Kanzleien nutzen noch
zu wenig die Vorteile von
Beratungsprodukten.*



Foto: WHU, Prof. Dr. Christoph Hienerth

„Es ist wichtig, den Produktentwicklungsprozess möglichst modular zu gestalten“

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Christoph Hienerth, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmertum und Existenzgründung an der Otto Beisheim School of Management (WHU)

radius.1: Unsere aktuelle Ausgabe widmet sich dem Schwerpunktthema „Business Development“ in Wirtschaftskanzleien. Für Kanzleien ist dieses Thema noch relativ neu. Können Sie für uns den Begriff Business Development definieren? Welche Ziele werden damit verfolgt?

Prof. Christoph Hienerth: Business Development ist natürlich ein sehr weiter Begriff, der sowohl für kleine Betriebe als auch für Großunternehmen in unterschiedlichen Formen wichtig sein kann. Ganz prinzipiell bildet der Begriff eine neue Art der Innovation bzw. innovativer Tätigkeit ab. Während man traditionell vor allem von Produkt-, Service- oder Prozessinnovation spricht, so ist bei Business Development gemeint, dass Geschäftsbereiche oder Geschäftsfelder erneuert bzw. neu entdeckt werden.

radius.1: Sie haben seit 2012 einen Lehrstuhl für Unternehmertum und Existenzgründung an der Otto Beisheim School of Management (WHU) inne. In Ihren Forschungsarbeiten untersuchen Sie Einflussfaktoren, die über die Entwicklung und den Erfolg eines Unternehmens entscheiden. Welche Faktoren sind das?

Hienerth: Dazu gibt es leider kein einfaches Allgemeinrezept, da die

Einflussfaktoren für Erfolg sehr mannigfaltig sind. Wenn wir uns dazu aber wieder den Begriff des Business Development nehmen, dann kann Erfolg davon abhängig sein, wie flexibel Unternehmen bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder sind. Früher hätte man vielleicht von „Proaktivität“ gesprochen. Unternehmen sollten also, abhängig von ihren Umfeldbedingungen, versuchen, dynamische Entwicklungen zu antizipieren und auf Veränderung vorbereitet zu sein.

radius.1: Welche Rolle spielt dabei strategisches Business Development?

Hienerth: Es bringt eine ganzheitliche Sichtweise. Im Business Development versuchen wir anhand von wenigen zentralen Faktoren die Abhängigkeit einzelner Geschäftsbereiche bei dynamischer Entwicklung in Einklang zu bringen. Zusätzlich sollten alle diese Faktoren dazu beitragen, den Kundennutzen zu maximieren. Dieser wird im Business Development als „Value Proposition“ bezeichnet: die zentrale Wertannahme für den Kunden. Es wird also angenommen, dass Geschäftsentwicklung vor allem die wirklich wichtigen Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellen sollte. Alle anderen Geschäftsbereiche

>>

sollten strategisch darauf ausgerichtet sein, dieses Ziel zu erreichen. Das klingt jetzt sehr einfach, aber stellen Sie sich folgende Situation vor:

Sie bekommen per Email die Information für ein neues Produkt oder für eine neue Dienstleistung. In welchem Fall würden Sie freiwillig antworten bzw. den Newsletter abonnieren? Was könnte Ihr Interesse dermaßen erregen, sodass Sie sofort dafür bereit wären, zu zahlen oder zumindest mehr Informationen zu bekommen? Diese Faktoren sind zentrale Merkmale der „Value Proposition“ und im Business Development sehr wichtig.

„Es wird also angenommen, dass Geschäftsentwicklung vor allem die wirklich wichtigen Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt stellen sollte.“

radius.1: Welche Instrumente sollten beim professionellen Business Development zum Einsatz kommen?

Hienerth: Es gibt im Moment drei Ansätze, die im Business Development sehr erfolgreich eingesetzt werden. Da haben wir zunächst den Business Model „Canvas“ von Alexander Osterwalder – ein sehr einfaches graphisches Tool, um wichtige Geschäftsfelder darzustellen und sehr rasch ein Geschäftsfeld zu skizzieren und zu verändern. Ferner existiert der Ansatz des „Lean Startup“ von Eric Ries (Harvard Business School). Dieser umfasst viele einfache Werkzeuge und Herangehensweisen, wie Unternehmen (auch ganz kleine) stetig dynamisch innovieren und verändern können. Dann gibt es den Ansatz des „Customer Development“ von Steve Blank und Bob Dorf die argumentieren, dass Unternehmen von Stunde Null an versuchen sollten, Kunden zu entwickeln. In diesem Zusammenhang geht es um eine Veränderung der Sichtweise, dass das Produkt oder Service fertig sein sollte, wenn man damit zum ersten Mal Kontakt mit Kunden aufnimmt. Das birgt nämlich eine sehr hohe Fehlerquote in sich. Man sollte eher probieren, mit ganz frühen Prototypen und Versuchen erste Meinungen von potentiellen Kunden einzuholen und diese in die Entwicklung des Geschäftsfeldes

miteinzubeziehen. Alle drei Ansätze basieren auf zentralen Theorien und Ergebnissen der Entrepreneurship Forschung der letzten 10–20 Jahre.

radius.1: Was zeichnet Ihrer Erfahrung nach einen guten Business Development-Manager aus?

Hienerth: Das sind mehrere Dinge. Zunächst ganz prinzipiell eine offene und dynamische Einstellung zur Veränderung. Business Development-Manager sollten ständig überlegen, welche Faktoren vielleicht verändert bzw. angepasst oder optimiert werden können. Dafür bedarf es auch einer gewissen Dosis an Kreativität. Dann sollten solche Personen auch über ein gutes betriebswirtschaftliches Wissen verfügen und die neuesten Ansätze, Methoden und Tools des Business Development kennen und anwenden können. Zusätzlich sollten sie schon eine gewisse Erfahrung bei innovativen Projekten, Geschäftsentwicklung oder im Startup-Bereich gesammelt haben. Wir versuchen beispielsweise mit unseren Studenten, solche Übungen und Szenarien sehr oft durchzuspielen. Denn erst mit mehrmaligen Üben und Durchspielen dieser Methoden und Werkzeuge erreicht man die nötigen kognitiven Fähigkeiten, um dann unter Druck noch immer flexibel, kreativ und überlegt vorgehen zu können.

„Business Development-Manager sollten ständig überlegen, welche Faktoren vielleicht verändert bzw. angepasst oder optimiert werden können.“

radius.1: Welchen Stellenwert haben Content-Marketing und Social Media Tools für die Geschäftsentwicklung?

Hienerth: Einen sehr großen, wobei man hier zwischen den relevanten Aspekten für Marketing-Maßnahmen und für Geschäftsentwicklung unterscheiden muss. Für Business Development ist auf jeden Fall interessant, dass uns elektronische Medien und soziale Netzwerke sehr schöne, experimentelle Settings erlauben: Wenn Sie heute eine neue Idee haben, dann kann man Informationen dazu streuen und die Ergebnisse bzw.

>>

Reaktionen des Marktes fast in Echtzeit messen. Dadurch kann man sowohl generelle Ideen bzw. Neuerungen testen, aber auch Nuancen eines Angebotes oder neuen Geschäftsfeldes adaptieren. Wieder geht es um die Maximierung der „Value Proposition“ für den Kunden.

radius.1: Wird der Einfluss von Social Media für die Geschäftsentwicklung eher zunehmen oder abnehmen?

Hienerth: Auf jeden Fall zunehmen. Dabei wird es für Unternehmen wichtig sein, aus der Fülle der Informationen die richtigen Signale zu filtern und zu interpretieren.

radius.1: In Ihrer Forschung beschäftigen Sie sich intensiv mit Business Ecosystems and New Business Models. Welche Rolle spielen Ecosystems im Zusammenhang von Business Development?

Hienerth: Eine sehr große. Bei dem Begriff „Business Ecosystems“ geht es darum, dass Unternehmen nicht isoliert im Markt agieren, sondern sehr oft in einem ganzen Universum aus kleinen und großen Unternehmen, Kunden, Unternehmern, Institutionen, etc. Das bedeutet, dass nicht nur die Aktionen meines eigenen Unternehmen geplant werden müssen, sondern auch die aller anderen wichtigen Mitspieler und Institutionen bis hin zu einzelnen wichtigen Kunden. Alles könnte einen potentiellen Einfluss haben.

Dann gibt es noch einen sehr positiven Aspekt für kleinere Unternehmen: In solchen Ecosystems fällt es großen Unternehmen oft schwer, innovativ zu sein bzw. die neuesten Entwicklungen voranzutreiben. Das ist die Chance der kleinen und flexiblen Unternehmen, die dann oft sogar in Partnerschaft mit den Großen wichtige Entwicklungen vorantreiben können.

radius.1: Neben der klassischen Individualberatung versuchen auch Kanzleien zunehmend Beratungsprodukte zu entwickeln. Welche Erfolgsfaktoren liegen der Entwicklung eines neuen Beratungsproduktes zu Grunde?

Hienerth: Dabei kommt es vor allem auf die Heterogenität des Marktes an: wie verschieden sind die Kundensegmente? Macht es Sinn, sehr spezialisierte Produkte zu entwickeln, oder sollte man wenige standardisierte Angebote definieren und dann vielleicht

doch noch individuell anpassen? Je nach Produkt und Markt können hier unterschiedliche Strategien Erfolg bringen.

radius.1: Welche Herausforderungen kommen auf mich zu, wenn ich ein neues Beratungsprodukt in den Markt einführen möchte? Wie kann ich diesen begegnen?

Hienerth: Wie ich bereits oben erwähnt habe: Man sollte sich da am besten selber fragen, in welchem Fall würde man sofort für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung zahlen? Im Englischen gibt es eine sehr gute Phrase dafür: „dying to have“. Der Kunde würde „dafür sterben“, um dieses Produkt oder Angebot zu haben. So dramatisch soll es natürlich nicht ablaufen! Aber man sollte sich schon fragen, wie denn das eigene Angebot aus der Masse aller herausstechen kann. Das kann nur dann funktionieren, wenn man sehr genau und detailliert über die Bedürfnisse der Kunden Bescheid weiß! Dafür sollte man viel Zeit und Ressourcen einplanen und die Kunden auch bei der Entwicklung sehr stark berücksichtigen. Es zahlt sich aus!

„Man sollte sich schon fragen, wie denn das eigene Angebot aus der Masse aller herausstechen kann.“

radius.1: In Ihrer Forschung haben Sie sich auch mit dem Thema Innovation auseinandergesetzt, vor allem im Zusammenhang mit dem Produktdesign durch potentielle Kunden. Welche zentralen Ergebnisse können Sie dazu mit uns teilen?

Hienerth: Es gibt sehr viele Produkte und Dienstleistungen in unterschiedlichsten Branchen, bei denen Kunden die ursprüngliche Idee geliefert haben. Warum ist das so? Weil Kunden sehr oft spezifische Bedürfnisse haben, zu denen es noch keine fertigen Produkte oder Angebote gibt. Wenn das Bedürfnis sehr groß ist, dann beginnen Kunden oft selbst, ihre Ideen umzusetzen. Heutzutage gibt es aber auch viele elektronische Tools, die solche Aktivitäten unterstützen und es den Kunden leichter machen, ihre Bedürfnisse in den Entwicklungsprozess der Unternehmen einfließen zu

>>

lassen. Das sind beispielsweise elektronische Toolkits, oder auch im Bereich der Online Communities können Kunden vermehrt und leichter Ideen kommunizieren. Andere Beispiele finden sich etwa im Bereich der Open Source Software-Entwicklung oder im 3D-Printing. Die Einbindung von Kundenideen macht überall dort Sinn, wo wichtiges Kundenwissen nur schwer an den Produzenten kommuniziert werden kann, das Wissen also sehr stark tacit ist und zusätzlich dort, wo es für Kunden relativ einfach ist, selbst die ersten Schritte der Entwicklung zu tätigen.

„Es gibt sehr viele Produkte und Dienstleistungen in unterschiedlichsten Branchen, bei denen Kunden die ursprüngliche Idee geliefert haben.“

radius.1: Lassen sich diese Erkenntnisse auch auf die Entwicklung von Beratungsprodukten übertragen? Was können Wirtschaftskanzleien daraus ableiten?

Hienerth: Auf jeden Fall! Alle Wirtschaftsbereiche, in denen Kundenbedürfnisse sehr heterogen sind und die Anpassung an die Kundenwünsche wichtig ist, eignen sich dafür. Daraus ableiten sollte man gewisse Herangehensweisen an die Entwicklung. So ist es beispielsweise wichtig, den Produktentwicklungsprozess wenn möglich modular zu gestalten, sodass man auf neue Ansprüche und Wünsche sehr flexibel reagiert werden kann, ohne jedes Mal ein komplett neues Produkt erschaffen zu müssen. Zusätzlich sollte man gut überlegen, wie man spezifisches Wissen des Kunden einfach und kostengünstig für die Produktentwicklung transportieren bzw. kommunizieren kann. Alle Möglichkeiten, bei denen die Kunden selber ihre Anliegen und Wünsche in das Produkt einfließen lassen können, sollten ausgenutzt werden!

radius.1: Kanzleien gelten allgemein nicht als Stätten besonders hoher Innovationskraft. Was würden Sie Partnern einer Großkanzlei raten, um die Innovationsfähigkeit ihrer Kanzlei zu fördern?

Hienerth: Schauen Sie sich nicht nur in Ihrer eigenen Branche um, sondern lernen Sie von innovativen Unternehmen aus anderen, vielleicht innovativeren Branchen. Kombinieren Sie internes und externes Wissen. Versuchen Sie sich an kleinen innovativen Projekten, bevor Sie dramatische Änderungen vornehmen, ohne den nötigen Erfahrungsschatz zu haben.

radius.1: Wie sieht die Zukunft des Business Developments aus? Welche Trends und Entwicklungen sehen Sie?

Hienerth: Es wird wahrscheinlich weiterhin zu einer steigenden Anzahl einfacherer Methoden und Anwendungen kommen. Auch die Vielzahl elektronischer Tools zum Business Development wird weiterhin noch steigen. Das macht es auf der einen Seite leichter, innovatives Business Development auszuprobieren, es wird aber auch schwieriger, den Überblick zu behalten und auf die richtige Methode zu setzen. Für Manager gilt daher: Mit innovativen Methoden und Tools Erfahrungen sammeln, dabei aber auf gesunden Hausverstand und etablierte betriebswirtschaftliche Methoden und Indikatoren nicht verzichten.

Zur Person

Prof. Dr. Christoph Hienerth ist seit 2012 Leiter des Lehrstuhls für Entrepreneurship and New Business Development an der Otto Beisheim School of Management (WHU) in Düsseldorf. Seine Doktorwürde erhielt er von der Wirtschaftsuniversität Wien, an welcher er ebenfalls als Juniorprofessor am Lehrstuhl für Entrepreneurship und Innovation habilitierte. Von 2006 bis 2012 arbeitete Hienerth als Associate Professor an der Copenhagen Business School am Lehrstuhl für Innovation and Organizational Economics. Hienerth absolvierte Forschungsaufenthalte am Massachusetts Institute of Technology (MIT), an der Harvard Business School (HBS), der McGill University und der George Washington University. Sein Forschungsinteresse gilt folgenden Themengebieten: Identification and Development of Opportunities, Entrepreneurship in Open and User Innovation Settings, Entrepreneurial Risk and Uncertainty, Corporate Entrepreneurship, Business Ecosystems and New Business Models und dem Social Entrepreneurship.

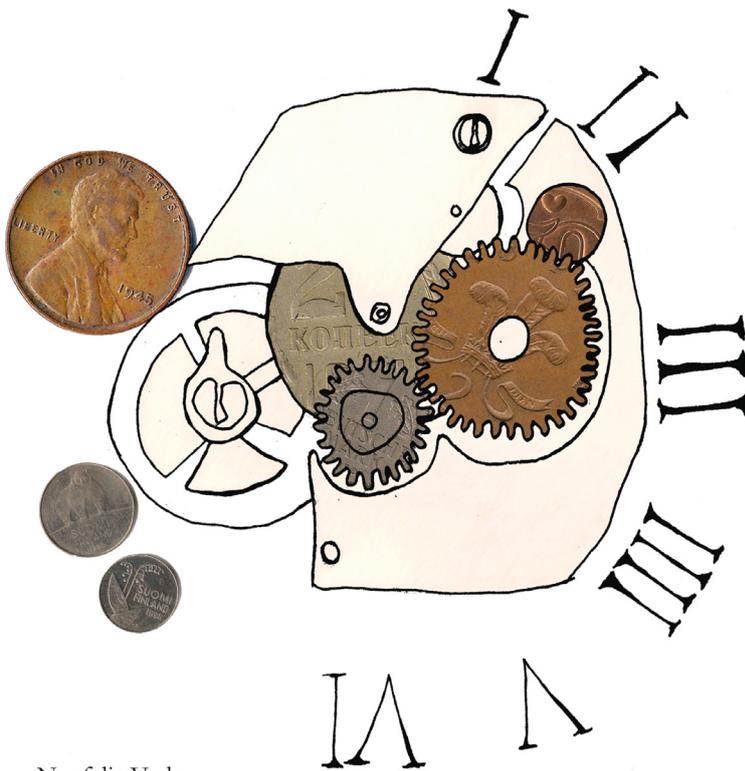
*Selbst etablierte Großkanzleien
können sich nicht mehr nur auf
ihren Namen verlassen.*

Eine radikale Kritik muss nicht nur von der kritisierten kapitalistischen Gesellschaft herdenken, sie muss von ihr her auch nach der eigenen Möglichkeit fragen.

Frank Engster

Das Geld als Maß, Mittel und Methode

Das Rechnen mit der Identität der Zeit



Neofelis Verlag

Frank Engster

Das Geld als Maß, Mittel und Methode.

Das Rechnen mit der Identität der Zeit

790 S. ♦ Softcover ♦ 150 x 210 mm ♦ € 32

ISBN 978-3-943414-18-9

2. Auflage

Das Geld als Maß, Mittel und Methode weist das Geld und seine Maßfunktion als den blinden Fleck in der bisherigen Gesellschaftskritik aus und holt eben dieses Maß ein. Für die kapitalistische Gesellschaft wird gezeigt, dass das Geld Maß ist für dieselbe Ökonomie, die es gleich einer Messung zum Gegenstand hat, wenn es in den Warenwerten die produktive Kraft ihrer Produktion realisiert.

Diese im Geld sich selbst messende Ökonomie ist letztlich nur angemessen zu entwickeln, wenn sie als „Ökonomie der Zeit“ (Marx) ausgelegt wird. Das Geld ist das große Rätsel unserer Vergesellschaftung, aber es ist rätselhaft, weil es eine Lösung darstellt, und diese Lösung ist *zeitlich*: Das Geld begründet durch seine Funktionen einerseits und die realisierte Produktivkraft der Verwertung von Arbeit und Kapital andererseits das *zeitliche Selbstverhältnis* unserer Gesellschaft.





„Sagen Sie jetzt nichts“ – Wann PR von Anwälten sinnvoll ist und wann gefährlich

Ein Beitrag von Christopher Hauss

Das mediale Interesse an rechtlichen Themen steigt stetig. Ein Patentstreit zwischen Apple und Samsung hätte vor 10 Jahren kaum einen Journalisten über eine so lange Zeit begeistern können. Auch die breite Berichterstattung über Konflikte wie zwischen Ritter Sport und Stiftung Warentest ist neu. Der Grund: Konflikte lassen sich leicht erzählen und sind damit journalistisch ein dankbares Thema. Was für die betroffenen Unternehmen und Personen eine schlechte Nachricht ist, kann Rechtsanwälte eigentlich freuen.

Und in der Tat nutzen immer mehr Kanzleien eigene Verfahren, rechtliche oder wirtschaftspolitische Debatten, um die eigene Kompetenz zu zeigen, sich gegenüber der riesigen Konkurrenz abzusetzen und ihren Mandanten im ‚Ernstfall‘ mehr als nur rechtlichen Schutz zu bieten. Das jüngste PR-Ranking von Landau Media von Juni 2014 führt unter den Wirtschaftskanzleien Freshfields Bruckhaus Deringer mit 249 Artikeln auf Platz 1, Gleiss Lutz und Hengeler Müller mit jeweils knapp 150.

Tatsächlich hat kaum ein anderes Instrument eine solche Durchschlagskraft wie die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Das Ziel ist mitzubestimmen, was andere über einen denken und erzählen. Entgegen einer noch immer weit verbreiteten Meinung, dürfen Anwälte auf

diesem Feld auch fast alles, solange die jeweilige Aktivität ihrem freien Beruf entspricht.

Gleichzeitig ist aber kaum ein anderes Instrument mit solchen Risiken belastet, wenn es nicht bewusst eingesetzt wird, nicht in die Gesamtstrategie der Kanzlei oder in die des Mandates eingebettet ist.

„Schlechte Presse gibt es umsonst, gute Presse kann man nicht kaufen“

Es hätte ein angenehmer Abend für die Zschäpe-Verteidiger Anja Sturm und Volker Heer werden können. Elegante Umgebung, feine Canapés, Anstoßen mit Entscheidern aus Politik und Wirtschaft. Doch der Veranstalter, das Hotel Kempinski, hatte auch Fotografen eingeladen, und einer lichtete das Verteidiger-Duo ab. Auf dem Foto sind beide entspannt lächelnd zu sehen. Die Reaktion der Presse gestaltete sich deshalb weniger freundlich. Das Münchener Abendblatt machte mit der Schlagzeile auf: „Zschäpe-Anwälte residieren im Vier Jahreszeiten – Und wir sollen dafür zahlen.“ Andere zogen nach. Ein mediale Katastrophe, die leicht zu einer wirtschaftlichen werden kann.

Auch wenn das Beispiel in vielerlei Hinsicht extrem ist. Es zeigt: Schlechte Presse gibt es umsonst. Allerdings

>>

Drei Fragen für eine PR-Strategie

1. Wie werde ich gesehen?

Sie müssen wissen, wo Sie stehen. Und natürlich gibt es schon ein Bild von Ihnen. Ganz allgemein als Vertreter der Zukunft Anwalt. Dann von Ihnen bei Ihrer Mandantschaft, bei künftigen Mandanten, in der Öffentlichkeit. Dazu gehören auch Broschüren, der Mailverkehr und: Wer sein Bild kennt, kann es stärken – oder ändern.

2. Wie will ich gesehen werden?

Was will ich wirtschaftlich erreichen und welche Expertise muss ich dafür nach außen hin besonders betonen?

3. Wie komme ich da hin?

PR ist nicht die einzige und schon gar nicht die schnellste Lösung, aber mit Sicherheit die eleganteste und beständigste. Von pro-bono-Maßnahmen bis hin zu Hintergrundgesprächen stehen Ihnen viele Instrumente zur Verfügung. Ziel und Aufwand bestimmen, welches das Geeignete ist.

lässt sich andererseits gute Presse nicht kaufen. Wer im redaktionellen Teil der wichtigen Medien in einem guten Licht erscheinen will, muss mit seinen Themen überzeugen. Das macht Arbeit, denn bei Rechtssachen besteht immer ‚Übersetzungsbedarf‘. Als Gegenleistung für die damit verbundene Mühe gibt es große Reichweite und Glaubwürdigkeit.

Zwei Tatsachen erschweren jedoch, dass Journalisten vom Fachwissen der Anwälte und Anwälte von den Vorzügen einer glaubwürdigen Berichterstattung profitieren können: Zum einen die hohe Arbeitsbelastung von Juristen und zum anderen die dünne Personaldecke in den Redaktionen, besonders bei den Zeitungen. Spezialisten sind dort nicht mehr gefragt, sondern Alles-Könnner, die sich immer wieder mit ihnen unbekanntem Materien beschäftigen müssen.

Für Anwälte bedeutet das, dass sie immer häufiger

Grundsätzliches erklären und in den Aussagen allgemeinverständlich und zugleich präzise bleiben müssen. Denn durch die fortschreitende Medienkonzentration kann eine unbedachte Äußerung weite Kreise ziehen. Gleiches gilt für achtloses Verhalten.

Weg vom ad-hoc-Statement hin zur Strategie

Um Risiko und Aufwand für die PR zu verringern, braucht es deshalb zwei Dinge: Ein klares Rollenverständnis und eine klare Strategie.

Eine Pressestrategie zu entwerfen, ist aufwendig, auch wenn die Schritte erst einmal simpel erscheinen. Sie verlangt, dass man sich hinterfragt und fokussiert. Sie erspart einem aber danach viel Arbeit. Man kann frühzeitig festlegen, zu welchen Themen man sich äußern will und zu welchen nicht. Ein solch klarer Plan erleichtert auch den Kontakt zu Journalisten, weil jene genau wissen, was sie erwarten können und was nicht. Und schließlich schärft sich so das Bild der Kanzlei oder Sozietät nach außen. Hilfreich, wenn es darum geht, bestimmte Mandate zu halten oder neue zu gewinnen.

Kontakte für den Ernstfall

Außerdem helfen einem die Kontakte zur Presse, wenn die Berichterstattung läuft, selbst dann, wenn man am liebsten „Kein Kommentar“ sagen würde. Nicht nur im Strafrecht ist ein Anwalt, der auch gegenüber der Presse Schutz bieten kann, Gold wert. Denn was nützt

Fünf Fragen für eine mandatsbegleitende PR

1. Wie wird mein Mandant in der Öffentlichkeit gesehen?
2. Welche Ziele verfolgt mein Mandant im Prozess?
3. Welche Ziele verfolgt mein Mandant mit der Öffentlichkeitsarbeit? (Wie will mein Mandant gesehen werden?)
4. Bedingen sich diese Ziele oder sind sie unabhängig voneinander?
5. Welche Instrumente kann ich nutzen?

>>

es, wenn der Fall vor Gericht gewonnen wird, der Ruf der Person oder des Unternehmens aber auf dem Weg dorthin ruiniert wurde? Prozessbegleitende Pressearbeit ist dabei nichts Neues. Sie wird nur immer wichtiger, weil Journalisten immer weniger Zeit zum recherchieren haben und damit die Gefahr einer einseitigen Darstellung der Fakten steigt.

Und was lief bei Sturm und Heer schief? Ihnen fehlte es am klaren Rollenverständnis. Sie waren im Münchner Kempinski eben nicht nur zwei prominente Anwältinnen und schon gar nicht vor Ort zum Privatvergnügen. Sondern sie waren Verteidiger einer Frau, die einem Terror-Trio angehörte, das mindestens 10 Menschen getötet hat. Auch ein solches Mandat sollte niemanden davon abhalten, Einladungen anzunehmen. Aber wer geschäftlich unterwegs ist und öffentliches Interesse auf sich gezogen hat, muss sich um ein stimmiges Bild bemühen. Sonst schadet er dem Mandanten und seinem Unternehmen. Bermudas, Sommerkleid und breites Lächeln sollte man dann zu Hause lassen.



Foto: FOM, Christopher Hauss

Zur Person

Christopher Hauss ist Jurist und Berater für strategische Kommunikation, insbesondere für das Themengebiet Rechtsstreitigkeiten. Er ist Dozent an der Hochschule für Ökonomie und Management (FOM) für den Bereich Krisenkommunikation und Gastdozent an der Sommerakademie des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe..

*In Zukunft wird die Interaktion
mit Mandanten erheblich durch
Social Media geprägt sein.*



LÉGÈRE HOTELS

**TAGUNGEN, MEETINGS,
KONFERENZEN UND SEMINARE**
IN MODERNER UMGEBUNG
MIT PROFESSIONELLEM SERVICE
FÜR IHRE ERFOLGREICHE VERANSTALTUNG



Kontaktieren Sie uns, wir erstellen Ihnen gerne ein persönliches Angebot für Ihren Aufenthalt:

Légère Hotel Luxembourg

+352 4900061

luxembourg@legere-hotels-online.com

Légère Hotel Wiesbaden

+49 (0)6128 609810

wiesbaden-taunusstein@legere-hotels-online.com

Légère Hotel Tuttlingen

+49 (0)7461 96160

tuttlingen@legere-hotels-online.com

www.legere-hotels-online.com

Anzeige



Foto: Universität Köln, Prof. Dr. Claus Kreß

Prof. Dr. Claus Kreß

Claus Kreß ist Gründer und Direktor des seit 2012 bestehenden Institute for International Peace and Security Law an der Universität zu Köln. Der gebürtige Kölner studierte Jura an seinem Geburtsort, Genf, Straßburg und Cambridge. Von 1996 bis 2000 war er im Bundesministerium der Justiz tätig, arbeitete unter anderem als Conseiller Juridique im Europäischen Strafrecht an der Ständigen Vertretung Deutschlands bei den Europäischen Gemeinschaften und als Mitglied der deutschen Regierungsdelegation bei der Staatenkonferenz in Rom zur Errichtung des Internationalen Strafgerichtshofes. Bis heute steht er den deutschen Regierungsdelegationen bei Verhandlungen zum Internationalen Strafgerichtshof zur Seite. Kreß ist Life Member des Clare Hall College der Universität Cambridge und Mitglied der Akademie der Wissenschaften und Künste des Landes Nordrhein-Westfalen. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Gefragt: Prof. Dr. Claus Kreß

Man spürt bei Ihnen eine große Hingabe für Ihr Fachgebiet. Was fasziniert Sie am Völkerrecht?

Prof. Dr. Claus Kreß: Das geltende Völkerrecht möchte einen Beitrag zum Erhalt des Friedens zwischen den Staaten und zum Schutz der Menschenrechte innerhalb der Staaten leisten. Das sind zwei faszinierende Ziele. Das Völkerrecht ist vor allem der Bedeutung des Gewohnheitsrechts wegen ein besonders wirklichkeitsnahes Recht. So muss man sich sehr genau mit der Praxis der Staaten in Krisensituationen beschäftigen, um das völkerrechtliche Gewaltverbot und seine Ausnahmen auch in den Feinheiten präzise zu bestimmen. Solches Eintauchen in das Studium hochpolitischer Konflikte und ihrer Überwindung reizt mich. Schließlich empfinde ich es als Geschenk, gemeinsam mit Kollegen aus aller Welt um das beste Recht für die internationale Gemeinschaft ringen zu dürfen. Ich fühle mich meinem Land eng und dankbar verbunden. Aber ich möchte auch einen solchen „kosmopolitischen Moment“ in meinem Leben nicht missen wie die Nacht vom 17. auf den 18. Juli 1998 im Gebäude der Welternährungsorganisation in Rom, als sich Delegierte aus aller Welt – begleitet von einem weltumspannenden Netzwerk von Nichtregierungsorganisationen – auf die Gründung des Internationalen Strafgerichtshofs verständigten.

Ist in dieser Nacht der Grundstein für eine funktionierende internationa-

le Strafgerichtsbarkeit gelegt worden? Wie hat sich dadurch die Weltpolitik verändert?

Kreß: Die wirkungsmächtige Renaissance der internationalen Strafgerichtsbarkeit begann in den 1990er Jahren mit der Einsetzung der internationalen Strafgerichtshöfe für das ehemalige Jugoslawien bzw. für Ruanda durch den Sicherheitsrat der Vereinten Nationen. Der Durchbruch zur Gründung des ersten auf Dauer angelegten internationalen Strafgerichtshofs der Rechtsgeschichte in besagter römischer Nacht ist ohne die Arbeit dieser beiden *ad hoc* errichteten Tribunale schwer vorstellbar. Die internationale Strafgerichtsbarkeit ist inzwischen so weit etabliert, dass die politischen Entscheidungsträger mit ihr rechnen, sei es im Sicherheitsrat der Vereinten Nationen oder bei Friedensverhandlungen zur Beendigung eines Bürgerkriegs. Gleichzeitig bestehen weiterhin bleiben gewaltige Herausforderungen bei der Durchführung internationaler Strafprozesse und der Feinabstimmung des Einsatzes dieses neuen Instruments mit den traditionellen Mechanismen der Konfliktbearbeitung. Ob die Tätigkeit internationaler Strafgerichte das Bewusstsein für die Geltung fundamentaler internationaler Verhaltensnormen nachhaltig stärken wird, lässt sich heute noch nicht sagen.

Vor zwei Jahren haben Sie das Institute for International Peace and Security Law an der Universität zu Köln

>>

gegründet. Sie verknüpfen an diesem Institut zwei Fächer miteinander, deren Verbindung in Deutschland unüblich ist: Das Strafrecht und das Völkerrecht. Weshalb ist Ihnen die Verbindung dieser beiden Fächer wichtig?

Kreß: Der Begriff „Völkerstrafrecht“ impliziert die Doppelnatur der entsprechenden Normen. Um das Völkerstrafrecht ganz zu durchdringen, empfiehlt es sich, beide Fächer zu beherrschen. Bei „beherrschen“ denke ich weniger an enzyklopädische Detailkenntnisse, sondern daran, nach einer langjährigen Auseinandersetzung mit den beiden Disziplinen beider Geist zu atmen. Das Nachdenken über strafrechtliche Grundlagenfragen vermag darüber hinaus, auf dem Feld des von mir weit verstandenen Völkerrechts der Friedenssicherung auch jenseits des Völkerstrafrechts wertvolle Impulse zu geben. Es hilft beispielsweise, bei der Arbeit mit dem völkerrechtlichen Selbstverteidigungsrecht um die von der Strafrechtsdogmatik erarbeitete Unterscheidung zwischen „Defensiv- und Offensivnotstand“ zu wissen; und bei der kriegsvölkerrechtlichen Problematik der menschlichen Schutzschilde, um ein zweites Beispiel zu nennen, lohnt ein Blick auf die Erkenntnisse der Strafrechtsdogmatik zum Nötigungsnotstand. Wenn man den jeweiligen Geist der Disziplinen im Blick behält, ist man dabei gegen vorschnelle Analogieschlüsse gefeit. Sie haben ganz Recht, in Deutschland ist meine Fächerkombination im 20. Jahrhundert sehr unüblich geworden, nachdem es im 19. Jahrhundert mit Franz von Holtzendorff und Franz von Liszt zwei bedeutende Gelehrte gab, die sich beiden Fächern gewidmet haben. Ich würde mich aus den ange deuteten Gründen darüber freuen, wenn es hierzulande im 21. Jahrhundert wieder leichter werden würde, Straf- und Völkerrechtslehrer zu sein.

Das Individuum rückt immer mehr in den Blickpunkt des Völkerrechts. Zuvor hat sich das Völkerrecht vor allem auf die Beziehungen zwischen den Staaten konzentriert. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung beispielsweise im aktuellen Fall Syrien?

Kreß: Für das klassische Verständnis vom Völkerrecht als ein den einzelnen Menschen „mediatisierendes“ Recht allein zwischen Staaten gibt es in der wissenschaftlichen Diskussion den Westfälischen Frieden erinnernd – ob historisch zu Recht oder zu Unrecht – das Bild vom „westfälischen Modell“. Das syrische Drama

gibt Auskunft über das vielschichtige Spannungsfeld von „postwestfälischer“ Dynamik und „neowestfälischer Resistenz“ im Friedenssicherungsrecht der Gegenwart. Ich will dies in drei groben Strichen andeuten: Vor einiger Zeit kam in der Tagespresse kurz zur Sprache, die Bundesregierung unterstütze humanitäre Hilfsleistungen an Elend leidende Menschen in Syrien auch gegen die ablehnende Haltung des Assad-Regimes. Hier bricht sich ganz leise und behutsam die Überzeugung Bahn, es gelte, das Verhältnis des völkerrechtlichen Individual- und Staatsschutzes an einer empfindlichen Stelle neu auszutarieren. Denn vergessen wir nicht, völkerrechtlich bleibt Assad aller Untaten zum Trotz auch gegenwärtig noch der Präsident Syriens. Auch bei der öffentlichkeitswirksameren Frage eines Einsatzes militärischer Gewalt in Syrien zeigt sich, dass die überkommene Sicht des Gewaltverbots unter Hochspannung steht. Vor allem Großbritannien hat hier im August 2013 einmal mehr seinen Völkerrechtsanspruch artikuliert, im Fall der extremen Drangsalierung einer Zivilbevölkerung durch ihre eigene Regierung schützende Gewalt gegen eben diese Regierung anzuwenden – als *ultima ratio* auch ohne ein Mandat des Sicherheitsrats. Dieser „postwestfälische“ Völkerrechtsanspruch trifft nicht nur auf „neowestfälischen“ Widerstand, sondern hat auch mit „postwestfälischer“ Binnenspannung zu kämpfen. Denn „humanitäre Interventionen“ bergen erfahrungsgemäß auch Todesgefahren für solche Menschen, die für den Regierungsterror keine Zuständigkeit trifft. Schließlich ist auch Syrien zum Aufmarschgelände des „Islamistischen Staats“ geworden. In Gestalt von „IS“ treten nicht-staatliche Akteure nicht als Opfer staatlicher Unterdrückung hervor, sondern als massive transnationale terroristische Bedrohung für bestehende Staaten und deren Zivilbevölkerungen. Diese Herausforderung ist nicht neu, so wenig wie 9/11 aus dem Nichts kam. Doch wird um die adäquate völkerrechtliche Antwort unverändert gerungen.

Sind Sie eigentlich ein Utopist? Glauben Sie, der Weltfrieden ist möglich?

Kreß: Lassen wir die Frage nach dem „ewigen Frieden“, an der sich größere Geister versucht haben, an dieser Stelle vielleicht besser offen. Der im Sommer dieses Jahres viel zu früh verstorbene erste deutsche Richter

>>

Kurzportrait

am Internationalen Strafgerichtshof, Hans-Peter Kaul, hat 1998 in Rom, wo er als charismatischer deutscher Chefdiplomat nachhaltige Wirkung entfaltete, in loser Anlehnung an Victor Hugo den Ausspruch geprägt: „Nichts ist stärker als eine Idee, deren Zeit gekommen ist“. Da ich für diesen schönen Satz eines großen Lehrers und Freundes empfänglich war und bin, verfüge ich vermutlich über eine idealistische Ader.

*Die Fragen an **Prof. Dr. Claus Krefß** stellte Karolina Kowalik, Redakteurin der tangente.*

Content-Marketing und Social Media-Aktivitäten müssen integraler Bestandteil der Business Development-Strategie werden.



Schwerpunktthema

Alternative Geschäftsmodelle –
Wie die Rechtsberatung der Zukunft aussieht

Leserbeiträge

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Fragen, Wünsche und Beiträge zum nächsten Schwerpunktthema.

Schreiben Sie an: redaktion@tangente-magazin.com

Vor der Einsendung Ihrer Beiträge empfehlen wir unseren Autoren, Manuskripte entsprechend dem Merkblatt für Autoren anzulegen. Das Merkblatt finden Sie auf unserer Website: www.tangente-magazin.com

Termine

Die nächste *tangente* erscheint am 10. November 2014. Bitte reichen Sie Ihre Beiträge bis spätestens zum 31. Oktober 2014 ein. Anzeigenschluß ist der 04. November 2014.

Impressum

Herausgeber

radius.1 Strategieberatung GmbH & Co. KG

Anschrift

Unter den Linden 39 · 10117 Berlin
Telefon: +49.30.200 76 144
Telefax: +49.30.200 76 145
Email: redaktion@tangente-magazin.com
Geschäftsführung: Dr. Torsten Breden
Handelsregisternummer: HRA 43021 B
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

Chefredakteurin

Karina Kowalik

Redaktion

Kristina Pezzei

Lektorat & Reinzeichnung

Frank Schlöffel

Layout

Mark Popp & Laurentius Schmeier

Titelbilder & Zeichnungen

radius.1, iStockphoto

Erscheinungsweise

vierteljährlich

ISSN

2196-2920

Urheberrechte

Der Inhalt des Management Magazins *tangente* – Texte, Bilder, Grafiken, Logos und Symbole – ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung oder der Nachdruck von Texten, Textteilen oder Bildmaterial bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung von radius.1.

Haftungsausschluss

Alle Angaben in dieser Ausgabe der *tangente* sind sorgfältig recherchiert und zusammengestellt und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Für die Korrektheit und Vollständigkeit der Inhalte wird von radius.1 und der Redaktion keine Garantie übernommen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge oder Interviews geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Hinweise, Empfehlungen und Auskünfte sind unverbindlich; jegliche Verwendung der angegebenen Informationen geschieht auf eigenes Risiko des Nutzers. Eine Haftung seitens radius.1 für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen und Dienste ergeben, ist – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen. Termin- und Ortsangaben beruhen auf Informationen der Veranstalter, es kann keine Gewähr übernommen werden.