

Edition 01.15

# tangente

Das Management Magazin  
für den Rechtsmarkt

## DIE MACHT DER MARKE

Wie Sie den Markenwert  
Ihrer Kanzlei steigern

Da weiß man, was man hat...!

## 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-printservices](http://www.tangente-magazin.com/abonnement-printservices)

Sicherlich erinnern Sie sich noch an den Werbeslogan von Persil. Dieser ist zum Inbegriff des Markenversprechens geworden. Und wieder einmal scheint es, als sei früher alles einfacher gewesen. Über ihren Markenwert mussten sich Kanzleien jedenfalls lange keine Gedanken machen. Wer die Marketingaktivitäten der führenden deutschen Kanzleien mit denen vor 20 Jahren vergleicht, erkennt die Veränderung. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs gewinnt eine klare Markenpositionierung und damit die erfolgreiche Markenführung an Bedeutung.

In unserer Schwerpunktausgabe erfahren Sie, worauf es beim Thema Markenführung ankommt und warum sich sowohl Unternehmensjuristen als auch Anwälte stärker damit auseinandersetzen sollten. Der Markenexperte **Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch**, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel, erläutert, was Marken wie Apple, Nespresso oder Ikea für ihre Konsumenten so attraktiv macht und wie Kanzleien davon lernen können, um zu einer erfolgreichen Marke werden zu können. Welche Bedingungen in der Partnerschaft gegeben sein müssen, welche Fehler man in puncto Markenführung vermeiden sollte und welche Rolle soziale Medien spielen, berichtet **Sonya Pauls**, Managing Partnerin von King & Wood Mallesons.



Foto: Hofphotografen | Berlin

Dr. Torsten Breden | Herausgeber

**Manuela Mackert**, Chefin der Compliance Abteilung der Deutschen Telekom AG, beleuchtet das Thema von Seiten einer Unternehmensjuristin und sieht in ihrer Rolle eine klare Verantwortung, die Markenstrategie des Telekommunikationskonzerns mit umzusetzen. Was Kanzleien konkret unternehmen können und sollten, um sich bei Mandanten und Journalisten als gefragte Experten zu positionieren, zeigt der Praxisbeitrag von **Michael Alf** und mir. Im Kurzportrait dieser Ausgabe: **Prof. Dr. Reinhard Merkel**, Professor für Strafrecht und Rechtsphilosophie an der Universität Hamburg und Mitglied des Deutschen Ethikrates.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre sowie zahlreiche neue Denkanstöße und freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Torsten M. Breden

## IN EIGENER SACHE

Liebe Leserinnen und Leser,

die *tangente* erscheint seit mehr als zwei Jahren viermal jährlich. Wir haben für unsere Arbeit sehr viel Zuspruch und Anerkennung erhalten und die stetig steigenden Leserzahlen belegen, dass sich die *tangente* als ein unabhängiges Medium im Rechtsmarkt etabliert hat.

Das Schöne an der *tangente* ist: Wir sind unabhängig und bieten allen, die etwas zum Thema Management im Rechtsmarkt beitragen wollen, eine offene Plattform des Austauschs. Diese Unabhängigkeit ist uns sehr wichtig. Deshalb haben wir uns bei der Finanzierung durch Sponsoren und Werbepartner aus dem Rechtsmarkt bisher bewusst zurückgehalten.

Dennoch bedeutet die Herausgabe eines hochqualitativen Magazins wie der *tangente* erhebliche Kosten. Wir haben daher bei vielen Großkanzleien und Partnern um Unterstützung bei der Fortführung und Weiterentwicklung dieses Formats geworben: Bisher vergeblich.

Wir haben daher beschlossen, die *tangente* zunächst nur noch halbjährlich erscheinen zu lassen. Wenn wir auch weiterhin keine Unterstützung erhalten, müssen wir über eine Einstellung nachdenken. Aber vielleicht muss es nicht soweit kommen. Unterstützen Sie uns und unsere Arbeit – kommen Sie auf uns zu.

Es grüßt Sie herzlich,



Ihr  
Torsten Breden  
Herausgeber

# DIE MACHT DER MARKE

Wie Sie den Marktwert Ihrer Kanzlei steigern

Editorial	<b>Da weiß man, was man hat ...!</b> .....	<b>02</b>
Brief an die Leser	<b>In eigener Sache</b> .....	<b>03</b>
Interview	<b>„Unsere Marke wird durch jeden Einzelnen geprägt“</b> .....	<b>06</b>
	Ein Interview mit Sonya Pauls, Co-Managing-Partnerin Deutschland von King & Wood Mallesons, über Todsünden in der Markenführung, dem Einfluss sozialer Medien sowie der Bedeutung jedes Einzelnen in Hinblick auf den Markenerfolg.	
Interview	<b>„Compliance hat sehr viel mit Sensibilisierung zu tun“</b> .....	<b>10</b>
	Manuela Mackert, Chief Compliance Officer bei der Telekom AG, im Interview über den Zusammenhang der medialen Präsenz ihrer Compliance-Abteilung in der Öffentlichkeit und der Markenstrategie des Telekommunikationskonzerns.	
Fachbeitrag	<b>Kanzleimarken zum Glänzen bringen</b> .....	<b>13</b>
	Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Gründer von ESCH. The Brand Consultants und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School zeigt auf, was Kanzleien von führenden Marken für den eigenen Markenerfolg lernen können.	
Fachbeitrag	<b>Ein Buch als Trumpfkarte – Vom analogen Reputations- management in der digitalen Welt</b> .....	<b>20</b>
	Michael Alf und Dr. Torsten Breden von Radius 1 erläutern, wie es gelingt, dass sich Kanzleien mit Hilfe analoger und digitaler Marketinginstrumente deutlich vom Wettbewerb differenzieren und als Marke wahrgenommen werden.	
Thesen	<b>Denkanstöße zum Schwerpunktthema</b> .....	<b>09, 12, 19, 25, 28</b>
Kurzportrait	<b>Gefragt: Prof. Dr. Reinhard Merkel</b> .....	<b>26</b>
	Prof. Dr. Reinhard Merkel Mitglied des Deutschen Ethikrats und Ordinarius für Strafrecht und Rechtsphilosophie an der Universität Hamburg, über Lösungswege abseits des medial- politischen Mainstreams, den Fall Edward Snowden und den schwierigen Umgang mit Kritik.	
Vorschau	<b>Nächstes Schwerpunktthema</b> .....	<b>29</b>
	Die nächste <i>tangente</i> erscheint am 26. November 2015 mit dem Schwerpunktthema: Digitalisierung – Wie die digitale Transformation den Rechtsmarkt verändert	
Impressum	<b>tangente-Informationen</b> .....	<b>29</b>



TO WORK ON CHANCES.

WAS TEAM HEISST -  
WISSEN WIR.

- EFFEKTIV
- PRÄZISE
- SCHLAGKRÄFTIG

## BEST AUDIT

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Best Audit Berlin:**

Oranienburgerstraße 1-3, 10178 Berlin  
Tel.: 030/ 21480220

**Best Audit Frankfurt:**

Reuterweg 51-53, 60323 Frankfurt  
Tel.: 069/ 71035700

**Best Audit Hamburg:**

Alstertwiete 3, 20099 Hamburg  
Tel.: 040/ 46899180

**Best Audit Hannover:**

Ernst-August-Platz 10, 30159 Hannover  
Tel.: 0511/ 98422030

**Best Audit München:**

Goethestr. 25 A, 80336 München  
Tel.: 089/ 54885630

**Best Audit Reutlingen:**

Gerhard-Kindler-Str. 6, 72770 Reutlingen  
Tel.: 0711/ 21933310

E-Mail: [info@bestaudit.de](mailto:info@bestaudit.de)

[www.bestaudit.de](http://www.bestaudit.de)



Sonya Pauls | King & Wood Mallesons

## „UNSERE MARKE WIRD DURCH JEDEN EINZELNEN GEPRÄGT“

Im Gespräch mit Co-Managing-Partnerin Deutschland, Sonya Pauls, von King & Wood Mallesons

**Radius 1:** Werden Großkanzleien Ihrer Meinung nach als Marken wahrgenommen?

**Sonya Pauls:** Die Marke ist definitiv ein wichtiger Bestandteil strategischer Überlegungen von Kanzleien und trägt maßgeblich dazu bei, eine starke Marktpräsenz zu schaffen sowie Wettbewerbsvorteile auszubauen.

**Radius 1:** Wie wird eine Kanzlei zur Marke? Was bedeutet für Sie gute Markenführung?

**Pauls:** Unsere Marke wird durch jeden Einzelnen geprägt, der in unserer Kanzlei beschäftigt ist; geprägt durch exzellente Beratung und einzigartige Expertise, Innovation, Dienstleistungsmentalität und Kreativität.

Gute Markenführung umfasst viele Bestandteile. Intern muss ein Bewusstsein geschaffen werden, die Marke so zu präsentieren, dass sie zuverlässig und klar nach außen kommuniziert wird. Es ist wichtig, zu identifizieren, was unsere Marke zur „Go-to“-Marke macht bzw. warum sie die erste Wahl im Vergleich zu unseren Wettbewerbern ist und welchen Mehrwert die Mandanten daraus ziehen.

Die Kommunikation mit unseren Mandanten und Geschäftspartnern ist dabei essentiell. Unser Ziel ist es, sicherzustellen, dass die Marke unseren Dienstleistungsansatz, unsere Werte und die Markenidentität verkörpert.

**Radius 1:** Welche der von Ihnen genannten Aspekte werden bei den meisten Kanzleien schon berücksichtigt? In welchen Feldern sehen Sie noch Nachholbedarf?

**Pauls:** Viele Kanzleien haben eine relativ robuste visuelle Identität. Sicherzustellen, dass diese visuelle Identität auch zur Markenidentität passt, ist für die meisten Kanzleien von Relevanz.

**Radius 1:** Was ist Ihrer Meinung nach die „Todsünde“ im Umgang mit der eigenen Marke?

**Pauls:** Die „Todsünde“ ist, eine Diskrepanz zwischen dem Markenversprechen und der Kundenerfahrung entstehen zu lassen.

**Radius 1:** Mit einer Fusion oder Übernahme ist die alte Marke und damit der aufgebaute Markenwert verloren. Wie gehen Sie nach Ihrer Fusion mit King & Wood Mallesons mit dieser Herausforderung um?

>>

### ZUR KANZLEI

SJ Berwin hat sich Ende 2013 mit King & Wood Mallesons zusammengeschlossen. Das internationale Netzwerk von King & Wood Mallesons gehört zu den 25 größten Sozietäten der Welt mit mehr als 2.700 Anwälten, davon über 550 Partnern, an mehr als 30 Standorten weltweit, u. a. in China, Hongkong, Australien, Europa, dem Nahen Osten und den USA. In Deutschland ist King & Wood Mallesons mit über 85 Anwälten und Steuerberatern in Frankfurt und München vertreten.

**Pauls:** Es ist besonders wichtig, dass strategisch und kulturell ein gemeinsames Verständnis zwischen den Partnern innerhalb der gesamten Kanzlei besteht. Folglich sind alle Aspekte der Markenbildung auch durch das Verständnis einer gemeinsamen Strategie und Ausrichtung geprägt.

Die neue Marke verdeutlicht, dass unsere Expertise im Rahmen des Mergers vertieft und globalisiert wird, einen „Verlust“ erkennen wir hier in keinster Weise.

*Die „Todsünde“ ist, eine Diskrepanz zwischen dem Markenversprechen und der Kundenerfahrung entstehen zu lassen.*

**Radius 1:** Welche Kampagnen haben Sie zur Einführung der neuen Marke King & Wood Mallesons gestartet? Was sind die wichtigsten Botschaften Ihrer Kampagne?

**Pauls:** Wir haben mehrere Markenkampagnen sowohl auf globaler als auch regionaler Ebene durchgeführt. Global gab es zum Beispiel unsere „Think Law. Think Again“-Kampagne. Dieser Slogan verkörpert unseren Track Record als innovative Kanzlei, die sich von anderen Rechtsdienstleistern abhebt, ihre Ansätze immer wieder kritisch beleuchtet und ihre Serviceleistungen an den Bedürfnissen der Mandanten ausrichtet. Dies zeigt sich auch in unseren Recruitment-Kampagnen auf lokaler Ebene. Sie richten sich an motivierte junge Absolventen und Rechtsreferendare, die sich einbringen und etwas bewegen wollen.

Auch eine Reihe von „Thought Leadership Reports“ wurden bereits veröffentlicht. Sie zeigen unsere besondere Stärke im In- und Outbound-Geschäft mit China.

**Radius 1:** Was ist die wichtigste Botschaft Ihrer Einführungskampagne?

**Pauls:** Als sich SJ Berwin und King & Wood Mallesons zusammenschlossen, haben wir erwähnte globale Kampagne „Think Law. Think Again“ durchgeführt. Im Kern sind wir eine besondere Kanzlei, die sich durch Innovation und Andersartigkeit auszeichnet. Wir reduzieren Komplexität und erfüllen die unternehmerischen Bedürfnisse unserer Mandanten mit maßgeschneiderter Beratung. Als Kanzlei sind wir bestens positioniert, um als Brückenkopf zwischen Asien und dem Rest der Welt zu funktionieren.

*Die neue Marke verdeutlicht, dass unsere Expertise vertieft und globalisiert wird, einen „Verlust“ erkennen wir hier in keinster Weise.*

**Radius 1:** Welche Rolle spielen soziale Medien für die Markenwahrnehmung? Wie nutzen Sie diese, um den Markenkern Ihrer Sozietät zu kommunizieren?

**Pauls:** Soziale Medien haben zu einer ganz grundlegenden Veränderung beigetragen, wie Mandanten uns wahrnehmen. Deshalb sind wir immer am Puls der Zeit, beobachten Veränderungen im Markt und nehmen entsprechend Stellung.

>>

*Wir haben ein globales Netzwerk von sogenannten Champions und Guardians, die unsere Marke schützen.*

**Pauls:** Wir sind der Überzeugung, dass Social Media ein integraler Bestandteil gelungener Markenwahrnehmung und erfolgreicher Marktplatzierung ist. Die Geschwindigkeit sozialer Plattformen, auf aktuelle Ereignisse zu reagieren, kann eine Marke stärken oder schwächen. Wenn man dann noch bedenkt, dass unsere Mitarbeiter und ihre Expertise unser Kapital bilden, ist es umso wichtiger, diese Medienkanäle nicht nur für unsere eigene Berichterstattung zu nutzen, sondern sie genauestens im Hinblick auf sich andeutende zukünftige Trends zu beobachten.

Wir nutzen Facebook, um mit Absolventen und Rechtsreferendaren in Kontakt zu treten. LinkedIn stellt außerdem eine besonders gute Plattform zur Kontaktpflege dar. Über Twitter kommunizieren wir aktuelle wichtige Ereignisse, Updates oder Veränderungen im Markt sowie Neuigkeiten zu anstehenden Events oder Seminaren.

*Soziale Medien haben zu einer ganz grundlegenden Veränderung beigetragen, wie Mandanten uns wahrnehmen.*

**Radius 1:** Welche Rolle spielen Ihre Berufsträger und Mitarbeiter bei der Etablierung und Führung der Marke?

**Pauls:** Jeder Mitarbeiter in unserer Kanzlei ist dafür verantwortlich, unser Markenversprechen nach außen zu tragen sowie das Ansehen der Marke auch zukünftig zu wahren. Wir haben sämtliche Stakeholder berücksichtigt, um eine Marke zu entwickeln, die die DNA unserer Mitarbeiter, unsere Werte sowie die Strategie und Vision der Kanzlei reflektiert.

**Radius 1:** Wie hält King & Wood Mallesons die Aufmerksamkeit für seine Marke auch in Zukunft aufrecht?

**Pauls:** Wir haben ein globales Netzwerk von sogenannten Champions und Guardians, die damit betraut sind, unsere Marke nicht nur zu schützen, sondern auch dafür zu sorgen, dass sie im Sinne unserer Richtlinien umgesetzt wird.

**Radius 1:** Welche neuen Anforderungen/Herausforderungen sehen Sie in Zukunft für die Markenpolitik von Kanzleien?

**Pauls:** Die Fähigkeit, in einem sich wandelnden Markt, lokales und globales Vertrauen und Beständigkeit aufrecht zu erhalten und auszubauen.

## ZUR PERSON

Sonya Pauls, LL.B. ist Co-Managing Partnerin von King & Wood Mallesons in Deutschland und leitet das Münchner Büro. Sie wird als eine der global führenden Rechtsanwältinnen im Bereich der Fondsgestaltung anerkannt. Sonya Pauls ist auf die Strukturierung und Gründung von Private Equity- und weiteren Investmentfonds spezialisiert. Dabei berät sie umfassend zu allen Aspekten des Fundraising, komplexen Carried Interest- und sonstigen Vergütungsplänen, Spin-outs, Reorganisationen, Restrukturierungen sowie zur alternativen Streitbeilegung im Rahmen von Private Equity-Mandaten.

MIT MARKEN GEWINNEN  
SIE MANDANTEN UND  
REKRUTIEREN  
MITARBEITER/INNEN



Manuela Mackert | Telekom AG

## „COMPLIANCE HAT SEHR VIEL MIT SENSIBILISIERUNG ZU TUN“

Im Gespräch mit Manuela Mackert, Chief Compliance Officer bei der Telekom AG

**Radius 1:** Wie keine andere Compliance-Abteilung, ist jene der Telekom in der Öffentlichkeit präsent. Warum ist die Präsenz Ihrer Abteilung in den Medien wichtig?

**Manuela Mackert:** Uns geht es nicht um Medienpräsenz um ihrer selbst willen. Compliance, also das Einhalten von Regeln, hat allerdings sehr viel mit Sensibilisierung zu tun. Dies gilt sowohl innerhalb von Unternehmen wie außerhalb. Die Menschen müssen die Regeln kennen, wissen, warum die Einhaltung wichtig ist, und sich darüber bewusst sein, dass es bei Missachtung klare Konsequenzen gibt. Wir profitieren alle davon, wenn Unternehmen saubere und damit nachhaltige Geschäfte machen. Um dafür zu werben und aufzuzeigen, wie wir Compliance-Instrumente anwenden, gehen wir in die Medien. Wichtig ist uns dann, dass wir Feedback bekommen. Dadurch können wir nur besser werden.

**Radius 1:** Inwiefern trägt Ihre Abteilung durch diese verstärkte Präsenz in den Medien zur Markenstrategie der Telekom bei?

**Mackert:** Die Telekom will eine Marke sein, der die Menschen

vertrauen. Wir wollen Maßstäbe setzen – eben nicht nur in Bezug auf Netzqualität, Produkte und Service –, sondern auch bei Themen wie Datenschutz, Cybersicherheit oder eben Compliance.

**Radius 1:** Welche Folgen hat diese verstärkte Präsenz Ihrer Abteilung für die internen Ziele der Compliance?

**Mackert:** Wie alle Menschen nutzen auch unsere Mitarbeiter verschiedene Kommunikationskanäle. Und wir sind für jeden dankbar, über den wir unsere Leute erreichen können. Sei es über unser internes soziales Netzwerk, das klassische Intranet oder eben externe Medien wie Presse und Internet. Durch die externe Präsenz erhalten wir zudem Impulse von außen. So haben wir beispielsweise die Anregung aufgenommen, auch für unsere Lieferanten Compliance-Trainings anzubieten.

**Radius 1:** Wenn man sich einmal für Sichtbarkeit und Transparenz entschieden hat, führt kein Weg mehr zurück. Warum bleiben Ihrer Meinung nach die meisten Compliance-Abteilungen für Öffentlichkeit und Medien im Hintergrund?

>>

## Interview

**Mackert:** Wer sich exponiert, geht ein Risiko ein. Medien interessieren sich viel mehr für Fälle, in denen in Unternehmen etwas schief gelaufen ist, als dafür, wie das Unternehmen im Alltag darum kämpft, dass alles sauber läuft. Das ist in Ordnung, Medien haben in unserer Gesellschaft schließlich eine Wächterfunktion. Aber das erklärt, warum Unternehmen vor allem bei Compliance-Themen lieber leise treten.

**Radius 1:** Welche Erfolgsfaktoren sollten gegeben sein, um sich als Compliance-Abteilung bewusst in der Öffentlichkeit positionieren zu können?

**Mackert:** Es gibt kein Patentrezept. Wer sich im Mainstream bewegt, wird wohl weniger Aufmerksamkeit erreichen. Mit mutigeren und innovativen Maßnahmen klappt das schon eher. Dafür muss allerdings die Basis stimmen: Das Top-Management muss sich eindeutig zu Compliance bekennen und die Compliance-Verantwortlichen müssen im Ernstfall auch Verantwortung übernehmen. Dafür muss die Compliance-Abteilung in die Strategie und Geschäftsprozesse eingebunden werden. Auf der anderen Seite müssen die Compliance-Verantwortlichen das Geschäft verstehen, wenn sie als Sparringspartner akzeptiert werden wollen. Das sind die Erfolgsfaktoren für eine gute Compliance-Arbeit.

## ZUR PERSON

Manuela Mackert (Jahrgang 1967), Rechtsanwältin, ist seit Juli 2010 Chief Compliance-Officer und Leiterin des Group Compliance-Managements der Deutschen Telekom AG. Bereits vor dieser Tätigkeit hat sie umfangreiche Erfahrungen im Bereich der investigativen und präventiven Compliance gesammelt. Vor ihrer Berufung zum Chief Compliance-Officer bekleidete Mackert unterschiedliche Management-Positionen bei der Deutschen Telekom AG und anderen internationalen Firmen wie der Lufthansa Group. Als Aufsichtsrätin der T-Systems GmbH begleitet Mackert eng das Großkundengeschäft der Deutschen Telekom AG. Darüber hinaus engagiert sie sich in nationalen und internationalen Gremien, um Standards für gute Unternehmensführung fortzuentwickeln und in der unternehmerischen Praxis zu etablieren. Sie ist Vorstandsvorsitzende des Deutschen Instituts für Compliance (DICO) sowie des Forum Compliance & Integrity (FCI). Außerdem ist sie Steering Committee-Mitglied des European Forum on Corporate Criminal Liability sowie des Global Compliance Officers Forum und Mitherausgeberin des Compliance Beraters.

OHNE EINE KLARE IDENTITÄT,  
EIN KLARES PROFIL ZU  
HABEN, WIRD ES ÄUßERST  
SCHWIERIG, ZU EINER MARKE  
ZU WERDEN

## KANZLEIMARKEN ZUM GLÄNZEN BRINGEN

**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,  
Gründer, ESCH. The Brand Consultants**

### **Die Kraft der Marke: Was hat Freshfields Bruckhaus Deringer mit Apple gemein?**

Sind McKinsey & Company und Boston Consulting Group die besten Beratungshäuser? Sind Freshfields Bruckhaus Deringer oder Clifford Chance die besten Rechtsanwaltskanzleien? Und kann man dies im Vorfeld der Leistungserbringung überhaupt beurteilen? Schließlich handelt es sich ja um ein Vertrauensgut, das vor dem Abschluss nicht prüfbar ist. Auch „Beauty Shows“ liefern nur Anhaltspunkte. Zwar werden hier teilweise harte Kriterienkataloge zur Beurteilung herangezogen. Allerdings werden diese durch gefühlte Eindrücke und die wirksame Inszenierung beeinflusst. Gerade bei spracheloquenten Juristen stelle ich mir dies schwierig vor. Man weiß somit nie genau, welche Leistung man kauft. Wenn man sich dann für einen Anbieter entschieden hat, kann man auch die dann erbrachte Leistung nicht vergleichen, weil nur einer den Fall bearbeitet. Bestenfalls ist ein Vergleich mit anderen Projekten möglich.

Hier wirkt – wie in anderen Bereichen auch – die Kraft der Marke und der gute Ruf, den man sich erworben hat. Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Anspruchsgruppen, die diese im Meer der Angebote erkennbar und unterscheidbar macht. Wenn die mit der Marke verknüpften Inhalte für die Anspruchsgruppen relevant sind,



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch | ESCH

werden sie diese wählen. Marken gelten als zentrale Wertschöpfer in Unternehmen. Laut PWC sind bis zu 67 % des Unternehmenswerts durch den Wert der Marke erklärbar. Zwar schwanken diese Werte je nach Branche, aber der Wertbeitrag ist beachtlich. Kunden sind bereit, mehr für starke Marken zu bezahlen. Sie werden zudem häufiger gekauft. Ein Blick auf die Beratungshonorare und die Auslastung etablierter Anwaltskanzleien zeigt, dass dies hier nicht anders ist.

Starke Marken ziehen nicht nur Kunden, sondern auch potentielle Mitarbeiter magisch an. Acht der zehn beliebtesten Arbeitgeber für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften zählen zu den 100 Marken mit dem höchsten Markenwert weltweit. Da Mitarbeiter gerade bei Beratungsdienstleistungen ein wesentlicher, wenn nicht der wesentliche Erfolgsfaktor sind, sprechen wir somit von einem sich selbst verstärkenden Prozess. Wenn die besten Marken die besten Mitarbeiter anziehen, müssen daraus Wettbewerbsvorteile resultieren, sofern man auch die „Right Potentials“ und nicht nur die „High Potentials“ wählt.

Natürlich unterscheiden sich Freshfields und Apple deutlich in dem, wofür sie stehen, was sie tun, wie sie es tun und wie sie auftreten. Aber sie haben auch viel gemein: Beide Unternehmen glänzen als starke Marken in ihrem Bereich. Man

>>

kennt sie, hat ein klares und attraktives Bild von ihnen und weiß, was man hat, wenn man sich für die Marke entscheidet. Die Marken bilden einen Orientierungs- und Vertrauensanker für Kunden.

### **Das Fundament der Marke bauen: Wenn ein Kapitän nicht weiß, welchen Hafen er anstrebt, ist kein Wind der Richtige**

Der große Management-Guru Peter Drucker meinte: Die einfachsten Fragen sind die besten. Statt seine Zeit auf Modeentwicklungen und neuen Managementmethoden zu richten, wäre es sinnvoller, sich auf die wichtigen strategischen Fragen für ein Unternehmen zu konzentrieren und diese in regelmäßigen Abständen zu hinterfragen. Er hat Recht. Dies gilt auch für den Aufbau von Marken.

Marken sind ohne konkrete Leistung und Geschäftsmodell nicht denkbar. Zunächst war die Idee der Nespresso-Kapsel da, bevor die Marke aufgebaut wurde. Unbestritten ist jedoch, dass die Marke nun das Geschäft treibt. An jedem Kontaktpunkt mit Nespresso, von der Kommunikation mit George Clooney bis zu den Nespresso Shops oder den Verpackungen der Espressokapseln wird Exklusivität und ein gehobener Lebensstil mit Genuss vermittelt. Das schützt vor Nachahmern und macht Nespresso einzigartig, denn: Kaffeekapseln können heute viele Unternehmen herstellen.

Künftige Geschäftsmodelle entwickeln sich oftmals auch aus der Stärke der Marke heraus. Apple ist heute deshalb so stark, weil man die drei konstituierenden Markenwerte, die auf eine konsequent einfache Nutzung, eine maximale Orientierung am Bedarf des Kunden und der Entwicklung von Produkten aus dieser Perspektive sowie dem Designanspruch beruht, konsequent dazu genutzt hat, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und damit Märkte zu erobern.

Will man Marken im Rechtsanwaltsbereich aufbauen und stärken, ist auf konzeptioneller Ebene das normative Gerüst der Marke festzulegen. Dazu ist die Beantwortung folgender grundlegender Fragen notwendig:

1. Marken brauchen eine klare Mission. Hier ist die Frage zu beantworten: **„Warum gibt es uns, was treibt uns an?“** Bei 3M heißt der Unternehmenszweck: „We want to solve unsolved problems innovatively.“
2. Marken brauchen klare Grundsätze und Werte. Hier lautet die Frage: **„Wofür stehen wir ein?“** Auch große Persönlichkeiten verfügen über ein solches Wertegerüst. Für Mahatma Gandhi waren beispielsweise die Werte Wahrheit, Gewaltfreiheit und Selbstbestimmtheit lebensprägend.
3. Marken benötigen eine klare Identität: **„Wer bin ich?“**, lautet jene relevante Frage, die es zu beantworten gilt. Dabei sollte man die Marke hinsichtlich ihrer Hard Facts (Nutzen und Eigenschaften, z. B. sehr gute Straßenlage durch Quattro bei Audi) sowie hinsichtlich der Soft Facts (Gefühle und nonverbale Eindrücke, z. B. Sportlichkeit und Freude bei BMW) eindeutig definieren. Mit Blick auf Kunden sind hier zwei zentrale Fragen im Fokus: *What's in it for me?*, um die Nutzen der Marke für Kunden zu benennen und *„How do I feel about it?“* zur Beschreibung, wie es sich anfühlt, mit der Marke zu interagieren. Die Markenidentität ist ganzheitlich zu entwickeln. Hard Facts und Soft Facts sollten nahtlos ineinandergreifen und so ein klares Bild ergeben.
4. Marken brauchen einen Fokus durch eine klare Positionierung: **„Warum sollen die Kunden uns wählen?“** Hier sollte man in einem kurzen und knappen Satz zum Ausdruck bringen, warum die Kunden die eigene Marke und keinen Wettbewerber zu wählen haben. Positionierung ist der Kampf um einen begehrten Platz im Kopf der Kunden. Dazu bedarf es einer Fokussierung auf wenige, kriegsentscheidende Eigenschaften. Diese sollten sich auf eine Besonderheit des Unternehmens konzentrieren, für Kunden relevant sein, eine Abgrenzung vom Wettbewerb ermöglichen und langfristig verfolgbar sein. Bei Swarovski lautet der Satz: *„Swarovski bringt mich zum Staunen und inspiriert...“*.

>>

## Das Ziel „Menschen einen besseren Alltag zu schaffen“ wird konsequent verfolgt.



### Geschäftsidee

Ein breites Sortiment formschöner und funktionsgerechter Möbel für die ganze Familie, zu Preisen, die so günstig sind, dass möglichst viele Menschen sie sich leisten können.

### Strategie

Der IKEA Weg – weit mehr als nur Möbel



Günstige Preise



Vielfalt



Design

### Positionierung

Erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben



### Umsetzung

Wohnst Du noch oder lebst Du schon?



Passion for Brands. **ESCH.**

5. Marken brauchen eine klare Vision: **„Welchen Hafen möchte ich in 10 bis 15 Jahren erreichen?“** Die Vision von Nike lautete einfach: „Crush Adidas.“ BMW möchte der führende Premium-Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für individuelle Mobilität werden. Wurde ein Ziel erreicht, ist eine neue Vision zu entwickeln, so wie Reinhold Messner nach der Eroberung aller Achttausender durch die Wüste Gobi und die Antarktis marschierte.

Die Beantwortung dieser Fragen ist notwendig. Sie geben Managern und Mitarbeiter Halt. Man kann sein Verhalten und die zu ergreifenden Maßnahmen für das nachhaltige Wachstum des Unternehmens daran ausrichten.

### Zudem bietet dies auch Orientierung für Kunden

Beispiel IKEA: Die Vision des IKEA-Gründers Ingvar Kamprad ist es, möglichst vielen Menschen einen besseren Alltag zu schaffen. Geschäftsidee

und Geschäftsmodell stützen diese Vision, indem ein breites Sortiment formschöner und funktionaler Möbel sowie Accessoires zu sehr günstigen Preisen für Familien angeboten wird.

Die drei Säulen des Geschäftsmodells von IKEA lauten demnach: Günstige Preise + Vielfalt + funktionales und formschönes Design.

Über die Jahre hinweg erfolgte dabei eine Veränderung der Nutzenansprache der Kunden, die sich entsprechend in der Markenidentität und der Markenpositionierung niederschlug. Der Weg ging von preiswerten Möbeln zum Zusammenbauen bis hin zum Wohlfühlen in den eigenen vier Wänden. Folgerichtig lautet die Positionierung von IKEA heute sinngemäß: „Erschwingliche Lösungen für ein besseres Leben.“ Sie kulminieren in der kommunikativen Umsetzung im Slogan: „Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“ Konsequenterweise werden dabei die schwedischen Wurzeln des Unternehmens betont, beginnend bei den

>>

Farben Blau und Gelb, die IKEA-Standorte schon von weitem erkennbar machen, bis hin zu schwedischen Bräuchen, die kommunikativ genutzt werden. Es gibt eine eigene „Unternehmenssprache“, die konsequent auf die schwedischen Wurzeln setzt: Kunden werden geduzt, wie dies in Schweden üblich ist, die Produkte tragen schwedische Namen (Sofas und Sessel beispielsweise die Namen schwedischer Orte), die Stimme in der Kommunikation hat einen schwedischen Akzent, die Kinderbetreuung findet in Småland statt und in der Kantine gibt es Köttbullar. Im Unternehmen wird auf konsequente Vereinfachung und Kosteneinsparungen gesetzt, um die Preise idealerweise noch weiter senken zu können. Das Kostenbewusstsein wird folgerichtig als ein zentraler Wert an Mitarbeiter propagiert, ebenso wie der ständige Wunsch nach Veränderung, um Dinge noch weiter zu optimieren. In den IKEA-Märkten wird hingegen eine Atmosphäre geschaffen, die die Fantasie inspiriert, wie schön das Leben in den eigenen vier Wänden mit IKEA-Möbeln sein könnte. Diese Linie wird fortgeführt, indem die Mitarbeiter durch Behavioral Branding-Maßnahmen markenkonform geschult und potentielle Mitarbeiter über kohärente Employer Branding-Maßnahmen angesprochen werden.

### **IKEA ist ein sich selbst verstärkendes System: Fokus durch Kohärenz.**

Fazit: So einfach diese Fragen auch erscheinen mögen, so schwer sind sie zu beantworten. Zudem sollte man in regelmäßigen Abständen dieses normative Gerüst als Basis des Geschäftsmodells hinterfragen.

### **Die Marke nach innen durchsetzen: Employer Branding und Internal Branding**

Viele Manager setzen die Marke mit dem Logo oder mit Kommunikation an Kunden gleich. Das ist eine falsche Perspektive auf die Relevanz der Marke. Wirksame Markenführung beginnt im Unternehmen. Alle Mitarbeiter müssen die Marke in Denken, Fühlen und Handeln verankern, damit die Kunden die Markenwerte auch wirklich erleben können. Gerade in Dienstleistungsbereichen sind

Mitarbeiter zentrale Markenbotschafter, die entweder auf das Markenkonto positiv einzahlen oder davon abheben. Dies fängt schon bei der Suche nach den richtigen Mitarbeitern an.

### **Die richtigen Mitarbeiter anziehen und gewinnen**

Der Kampf um Talente wird immer intensiver. Künftig sind Mitarbeiter ein zentraler Engpass für Wachstum. Hier ist mit einer überzeugenden Employer Branding-Strategie vorzubauen. Die Arbeitgebermarke ist dabei aus der Unternehmensmarke zu entwickeln und um arbeitnehmerspezifische Aspekte zu erweitern, denn: Eine Marke ist nicht teilbar. Dazu sind folgende Schritte notwendig:

1. Die Analyse, wie bisherige Mitarbeiter das Unternehmen sehen und empfinden. Dies hilft, mitarbeiterspezifische Stärken wie den partnerschaftlichen Umgang zu ermitteln.
2. Die Analyse, was potentielle Mitarbeiter von ihrem künftigen Arbeitgeber erwarten. Dies ist notwendig, damit man sich auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe wie beispielsweise ein sicherer Arbeitsplatz oder Work-Life-Balance einrichten kann.
3. Die Analyse des Wettbewerbs, um zu sehen, mit welchen Aussagen diese potentielle Mitarbeiter umwerben.
4. Aufbauend auf dieser Analyse und der Unternehmensmarke kann die Employer Brand Value Proposition abgeleitet werden. Sie besagt, warum potentielle Mitarbeiter in ihrem Unternehmen starten sollen.

Beispiel: Bei 3M lautet das Versprechen an potentielle Mitarbeiter: „Freedom to think and shape – to solve unsolved problems.“ Dies spiegelt sich in der Kampagne „Die Erfinder“ wider, auf der 3M-Mitarbeiter eine 3M-Fahne auf einem Berggipfel aufstellen. Dieses Thema wird auch konsequent nach innen umgesetzt. Die Geschichten um den Erfindergeist der 3M-Mitarbeiter, die im Unternehmen kursieren, sind schon legendär. Die Erfindung der Post-it-Aufkleber in der Kirche ist nur

>>

eines von vielen Beispielen. Mitarbeiter können 15 % ihrer Zeit für innovative und kreative Zwecke nutzen. Diese Employer Brand Value Proposition ist somit auch konsequent nach außen umzusetzen.

### **Marke im Unternehmen verankern und Mitarbeiter binden**

Mit den vorhandenen Mitarbeitern steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens. Es geht darum, die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern und diese zu Markbotschaftern zu machen. Der wichtigste Kontaktpunkt zum Kunden ist bei Rechtsanwaltskanzleien der Mitarbeiter. Mitarbeiter müssen deshalb verstehen, wie sie im Sinne der Marke handeln und welche Beiträge sie konkret leisten können.

In großen Unternehmen erfolgt die interne Implementierung häufig über einmalige Events und massenkommunikative Maßnahmen beispielsweise durch Plakate, das Intranet oder Giveaways. Dies reicht allerdings nicht zur nachhaltigen Verankerung der Marke aus.

Wir haben festgestellt, dass ein Mehr an massenkommunikativen Maßnahmen nicht dazu führt, dass sich Mitarbeiter besser informiert und abgeholt fühlen hinsichtlich der Marke. Der Grund: Auch intern herrscht Informationsüberlastung. Viele kommunikativen Inhalte werden nur flüchtig und beiläufig sowie mit geringem Involvement betrachtet. Zudem sind Mitarbeiter meist nur an dem interessiert, was ihren eigenen Arbeitsplatz betrifft. Deshalb sind die Vorgesetzten gefordert, die die Markenwerte an Mitarbeiter vermitteln müssen. Management ist Kommunikation. Es kommt also auf die intelligente Verzahnung von massenkommunikativen Maßnahmen mit persönlicher Kommunikation durch Führungskräfte an. Zudem können Führungskräfte gemeinsam mit Mitarbeitern an Do's und Don'ts sowie Vorschlägen zur Verbesserung der Marke arbeiten. Umsetzungserfolge können durch Vorgesetzte geprüft werden. Je besser Führungskräfte die Markenwerte selbst vorleben, umso mehr dienen sie als Vorbilder und Rollenmodelle für Mitarbeiter.

### **Die Marke nach außen durchsetzen:**

#### **Kontaktpunkte mit Kunden wirksam orchestrieren**

Damit bei den Kunden ein klares Bild der Marke entstehen kann, sind Markenidentität und Markenpositionierung wahrnehmbar, eigenständig und integriert an allen Berührungspunkten mit den Kunden umzusetzen. Dies setzt zum einen die Kenntnis der wichtigen Kontaktpunkte der Marke aus Sicht des Kunden voraus sowie die Einschätzung des Bedarfs, den der Kunde am jeweiligen Kontaktpunkt hat. Wir wissen aus unseren Studien, dass sich Manager oft nicht der Zahl und Bedeutung der Kontaktpunkte für ihre Kunden bewusst sind. Dies liegt auch daran, dass viele relevante Kontaktpunkte nicht vom Marketing gesteuert werden (Brief- und Mailverkehr, persönliche Kontakte usw.). Deshalb empfiehlt es sich bei der Analyse, Paid (z. B. Werbung in Fachzeitschriften), Owned (z. B. eigene Bürogebäude, Website usw.) und Earned Media (z. B. Empfehlungen durch Dritte, Medienberichte) zu differenzieren. Zum anderen geht es darum, 1) wahrnehmbar, 2) eigenständig und 3) integriert an den relevanten Kontaktpunkten aufzutreten.

Dies ist selten der Fall. Unseren Analysen zufolge konnte man beispielsweise bei Werbung in einer Publikumszeitschrift in 90 % der Fälle die bezweckte Positionierung der Marken nicht wahrnehmen. Zudem gleichen viele Werbungen innerhalb einer Branche einander auch wie ein Ei dem anderen. Von Differenzierung ist hier oft nichts zu spüren. Und Schließlich werden häufig auch nicht konsequent formale (z. B. der Color-Code Blau-Gelb bei IKEA) und inhaltliche Klammern („Wohnst Du noch oder lebst Du schon?“, bei IKEA) genutzt, um durch die Kommunikation stets in die gleiche Kerbe zu schlagen und ein klares Bild zu hinterlassen.

Es ist somit wichtig, dass man die Kunden an den Kontaktpunkten durch die systematische Entwicklung adäquater Maßnahmen wirkungsvoll berührt und dadurch ein konsistentes Markenerleben stärkt.

>>

**Fazit:** Wenn die Marke ein zentraler Erfolgstreiber ist, dann sind die Investments in die Markenstärkung so systematisch zu betreiben wie die Investitionen in eine Fabrik. Das Versprechen, dass man im Markt gegeben hat, gilt es dann aber auch konsequent einzulösen. Wie heißt es so schön: „You can't build a brand around an empty promise.“

## ZUR PERSON

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Business School in Oestrich-Winkel. Zuvor war er an den Universitäten Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und zuletzt 14 Jahre an der Justus-Liebig-Universität Gießen als Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing tätig. Professor Esch beschäftigt sich seit mehr als 25 Jahren mit Forschung zum Markenmanagement, zur Kommunikation und zum Kundenverhalten. Er ist laut Absatzwirtschaft der bekannteste lehrende Marketingprofessor und gilt als „Markenpapst“.

ENTSPRICHT DAS MARKEN-  
VERSPRECHEN NICHT DER  
REALITÄT, FREUT SICH DIE  
KONKURRENZ

## EIN BUCH ALS TRUMPFKARTE – VOM ANALOGEN REPUTATIONSMANAGEMENT IN DER DIGITALEN WELT

Ein Beitrag von Michael Alf und Dr. Torsten Breden



Michael Alf | Radius 1



Torsten Breden | Radius 1

Der Markt für Rechtsberatungsleistungen befindet sich seit Jahren im radikalen Wandel. Stetig wachsende Anforderungen an die Beratungsqualität bei steigendem Kosten- und Wettbewerbsdruck, starke Marktschwankungen sowie eine hohe Mandanten- und Partnerfluktuation lasten zunehmend auf Rechtsanwaltskanzleien.

Darüber hinaus zeichnen sich heute mit Themen wie Legal Process Outsourcing, Big Data Management und Systemen künstlicher Intelligenz Trends ab, die vor allem in ihrem Zusammenspiel das Potential besitzen, die bisherigen Geschäftsmodelle und Führungsgrundlagen in internationalen Sozietäten grundlegend in Frage zu stellen.

Aber es gibt auch gute Nachrichten: Denn im gleichen Maße wie der Wettbewerb für Rechtsdienstleistungen immer härter geworden ist, sind die Möglichkeiten, sich im Markt mit Hilfe innovativer Marketingstrategien zu positionieren immer einfacher und günstiger geworden.

>>

### Angaben zu den Autoren

Michael Alf ist Partner von Radius 1, Experte für Digitales Marketing und den Rechtsmarkt in Australien und Asien. Michael Alf ist selbst mehrfacher Fachbuchautor. Sein Buch „Your Firm Everywhere Now“ ist ein Bestseller in Australien und den USA.

Dr. Torsten Breden ist Managing Partner von Radius 1 und Herausgeber der *tangente*.

### Markenreputation in der analogen und der digitalen Welt

Soziale Medien sind gesellschaftlich und ökonomisch nicht mehr wegzudenken. Ihr Siegeszug hat die bisherige Medienlandschaft komplett verändert und wird sie künftig neu definieren. Es ist daher auch nicht mehr in Frage zu stellen, dass soziale Medien in Hinblick auf den Auf- und Ausbau der Markenreputation einer Kanzlei zunehmend eine zentrale Rolle spielen werden. Im ganz 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.

Soziale Medien werden aber vor allem zunehmend einen 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 bei der Mandatierung. 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 werden 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 der Fähigkeit, dem Mandanten unmittelbar in Hinblick auf seine Entscheidungsfindung oder konkrete Problemstellung helfen zu können. Vor allem der letzte Aspekt mehrt die Reputation und

verhilft einer Kanzlei, als Autorität im Markt wahrgenommen zu werden.

Dies bringt uns zur entscheidenden Frage: Wie kann sich eine Kanzlei im oben genannten Sinne als Autorität im Markt etablieren und sich damit gegenüber den Wettbewerbern differenzieren? Unsere Antwort wird vielleicht überraschen: Mit einem Buch. Und wenn wir von einem Buch sprechen, meinen wir damit ein physisches Buch, das Sie Ihren Mandanten und potentiellen Mandaten überreichen können. Wie gesagt, soziale Plattformen und Netzwerke sowie Websites werden immer bedeutsamer. Dennoch glauben wir, dass ein Buch eines Partners oder einer Partnerin das Profil und die Autorität in einer Kanzlei erheblich stärken kann. Vor allem dann, wenn das Buch in eine Content Marketing-Strategie eingebunden wird.

Im Folgenden möchten wir auf drei Themen eingehen, in denen ein Buch Ihre Reputation steigern und Ihre Marke stärken kann:

- 1) Mandantenakquise
- 2) Medienpräsenz
- 3) Vortragsgelegenheiten

#### Mandantenakquise

Generell gibt ein Buch Ihren potentiellen Mandanten die Gelegenheit, Sie und Ihre Expertise kennenzulernen. Stellen Sie sich vor, Sie überreichen einem potentiellen Mandanten bei einer Veranstaltung ihr Buch mit den Worten: „Das ist für Sie! Die Seiten 30 bis 32 könnten besonderes relevant für Sie sein! Melden Sie sich, wenn Sie Fragen haben.“ Ein Buch kreiert Autorität. Der potentielle Mandant baut Vertrauen zu Ihnen auf und ein gewisser Anteil der Leser/innen wird auf Sie zukommen, um Ihre Rechtsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen. In allen Phasen des Vermarktungs- und Verkaufsprozesses wird eine Kanzlei von Buchpublikationen profitieren. Das trifft umso mehr zu, wenn das Buch ein „Bestseller“ ist.

Ein Buch ist aber auch im Zuge der gezielten Mandantenakquise von Vorteil: Stellen Sie sich

>>

vor, Sie möchten Ihre Mandantschaft im Bereich großer mittelständischer inhabergeführter Unternehmen ausbauen. Wenn Sie zu spezifischen Fragestellungen dieses Zielsegmentes ein Buch publiziert haben, werden Sie sehr wahrscheinlich von der von Ihnen angestrebten Mandantschaft wahrgenommen. Sie können das Buch auch gezielt an mögliche Interessenten versenden. Damit bieten Sie nicht nur Inhalte an, sondern präsentieren sich und Ihre Kanzlei als Autorität in einem bestimmten Themenfeld. Zudem wird das Buch in der Regel auf dem Schreibtisch des Empfängers liegen bleiben – und immer mal wieder in die Hände fallen. Es gibt sicherlich keine bessere Visitenkarte.

Nicht zuletzt bietet ein Buch die Möglichkeit, einen Markt oder ein Marktsegment zu testen.

Mit Hilfe einer Publikation können Sie mit einem überschaubaren Ressourceneinsatz die Resonanz eines Marktes zu einem bestimmten Themenfeld überprüfen. Das Buch in diesem Sinne einzusetzen, könnte man als „Real Options“-Ansatz beschreiben. D.h. mit Hilfe einer geringen Investition kann eine Option für weitere Schritte eröffnet werden. In Abhängigkeit der Ergebnisse wird eine informierte Entscheidung über Folgeschritte getroffen.

### Medienpräsenz

Ein Buch herauszugeben, das ein Verkaufschlager in gewissen Kategorien ist, kann Ihnen die Türen zu den klassischen Medien öffnen. Die Medien sind immer auf der Suche nach neuen Geschichten, Perspektiven oder Entwicklungen. Dies können Fachpublikationen sein oder auch generelle Medien wie Zeitungen oder Radio. Dies trifft insbesondere zu, wenn Ihr Fachbereich von generellem Interesse für die Öffentlichkeit ist.

Der vielversprechendste Ansatz besteht darin, das Buch in die Gesamtmarketingstrategie der Kanzlei zu integrieren. Ein Buch ist nicht nur an sich wertvoll, es stellt gebündelt Inhalte bereit, die über eine längere Zeit in anderen Formaten genutzt werden können. D.h. die Inhalte des Buchs lassen sich als Tweets oder als Postbeiträge über

die eignen sozialen Netzwerke, über den eigenen Blog oder die eigene Website verbreiten oder Sie können Journalisten angeboten werden, die als Multiplikatoren Ihren Inhalten Publizität verleihen. Entscheidend für den Erfolg des Buchsatzes ist die nahtlose Integration in eine strategische Content Marketing-Planung.

### Vortragsgelegenheiten

Die Medienpräsenz sowie eine dadurch zunehmend wachsende Leserschaft erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Sie als Autorität in einem Fachgebiet als Redner angefragt werden. Viele Veranstalter und Organisatoren laden gern einen Autor oder eine Autorin ein, die kompetent über ein bestimmtes Thema referieren können. Diese Gelegenheiten bieten Ihnen wiederum die Möglichkeit, sich als Autorität zu präsentieren und mit vielen potentiellen Mandanten sowie weiteren Multiplikatoren aus den Medien in Kontakt zu kommen. In der Vergangenheit war es üblich, das Buch am Vortragsende zu verkaufen. Wenn wir uns allerdings in Erinnerung rufen, dass es nicht um den Verkauf des Buches geht, sondern um einen Beitrag zur Markenreputation, erscheint es sinnvoller, das Buch den Zuhörerinnen und Zuhörern Ihres Vortrages zu schenken.

Aus Ihrer Buchpublikation, der Verbreitung der darin zusammengetragenen Inhalte in sozialen oder klassischen Medien sowie der daraus erwachsenden Vortragstätigkeit entsteht ein selbstverstärkendes Content Marketing-System. Umso besser die einzelnen Komponenten dieses Systems aufeinander abgestimmt sind, desto größer wird der Wirkungsgrad und die Wirkungstiefe dieses Ansatzes.

### Das Buch und seine Integration ins Content Marketing

Bücher gibt es bereits seit Jahrhunderten. Der Ansatz, den wir Ihnen vorstellen, weicht jedoch in einigen Aspekten vom klassischen Buch ab. Der entscheidende Unterschied zu den meisten Büchern, die publiziert werden, liegt in der strategischen Zielsetzung. Nach dem hier vorgestellten Ansatz ist ein Buch ein wichtiger Bestandteil einer auf

>>

## UM DEN ERFOLG EINES BUCHES ZU GEWÄHRLEISTEN, SOLLEN FOLGENDE HINWEISE DIENEN

- ▶ **Kürze:** Generell haben Menschen immer weniger Zeit – oder um korrekt zu sein – es gibt immer mehr Inhalte und Dinge, die (potentiell) relevant sind, so dass die verfügbare Zeit immer stärker aufgeteilt werden muss. Daher sollte ein Buch, das als Positionierungsinstrument verwendet wird, relativ zügig lesbar sein. Kein Entscheider hat die Zeit, ein Standardwerk zu lesen. Unsere Empfehlung in diesem Kontext ist es, nicht mehr als 25.000 Wörter zu verwenden. Dies ist in der Regel in wenigen Stunden lesbar.
- ▶ **Sprache und Stil:** Das Buch sollte in der Sprache des Lesers und nicht in der Sprache des Autors geschrieben sein. Es muss für den Leser einfach zu verstehen sein. Wenn wir mit Rechtsanwälten sprechen, ist dies eines der schwierigsten Themen, da die meisten Anwälte es gewohnt sind, sich in einer anspruchsvollen, juristischen Fachsprache auszudrücken. Diese ist aber häufig für den Mandanten nicht verständlich oder zumindest nicht mit Attributen wie Lesevergnügen, Leichtigkeit und Begeisterung verbunden.
- ▶ **Aufbau und Struktur:** Der Aufbau des Buches folgt einer klaren Struktur. In Ihrem Buch haben Sie ein erstes Kapitel, das vor allem auf Ihre Person oder Ihre Kanzlei fokussiert. Im weiteren Verlauf stellen Sie Ihre spezifische Expertise in Ihrem Feld dar. Und mit dem richtigen Ansatz beantworten Sie typische Fragen und steigen dann tiefer in einzelne Details ein.
- ▶ **Dialogprinzip:** Das Buch sollte Links zu speziellen Teilen der eigenen Webseite beinhalten, um die Leser und Käufer des Buches wieder zurückzuführen und den Dialog, der in Form des Buches eröffnet wurde, fortzusetzen. Zudem bietet das Buch an mehreren Stellen die Gelegenheit, mit der Kanzlei oder dem Autoren in Kontakt zu treten. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Mandantengewinnung.
- ▶ **Fokus:** Je klarer das Buch fokussiert ist, desto besser. Es ist sogar denkbar, dass ein Buch auf einen einzigen Mandanten zugeschnitten ist.

unterschiedlichen Kanälen ausgerichteten Content Marketing-Strategie zur Maximierung des Reputationsgewinns. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Das Buch ist eine Marketinginvestition. Erwarten Sie daher keine Einnahmen aus den Buchverkäufen. Es ist durchaus denkbar, dass ein Buch eine Einnahmequelle darstellt – aber für den hier behandelten Kontext ordnet sich dieser Aspekt konsequent der marketingstrategischen Ausrichtung unter.

Für gutes Content Marketing muss 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 stellen allerdings in vielen Fällen noch eine Hürde dar. Den Kern der Content Marketing-Aktivitäten sollte eine oder mehrere Buchpublikationen bilden. Alle

>>

## Fachbeitrag

anderen Aktivitäten lassen sich auf den damit gesetzten Fokus ausrichten.

Wie wir bereits in unserer Studie zum Thema Social Media (Heft 03.14) dargelegt haben, werden derzeit die Social Media-Aktivitäten der Kanzleien von den Mandanten in nur geringem Umfang wahrgenommen. 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 Rechtsprechung.

Es stehen also inhaltliche Themen im Mittelpunkt ihrer Aufmerksamkeit. Um für diese Themen als Autorität wahrgenommen zu werden, dient die Publikation eines Buches.

Eine der größten Einwände gegen ein Buch ist typischerweise: „Das ist zu zeitintensiv.“ Daher haben wir einen Prozess entwickelt, der die Zeit, die von einem Autoren oder einer Autorin investiert werden muss, minimiert wird. Wenn das Thema für Sie von Interesse ist und Sie auch ein Buch für sich und Ihre Kanzlei kreieren möchten, setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

FÜR DEN AUFBAU EINER  
MARKE BENÖTIGEN SIE  
EINEN LANGEN ATEM



Prof. Dr. jur. Reinhard Merkel ist Ordinarius für Strafrecht und Rechtsphilosophie an der Universität Hamburg. Er studierte neben Jura auch Philosophie und Literaturwissenschaften. Merkel arbeitete als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Sozialrecht, als Assistent am Institut für Rechtsphilosophie und zwischen 1988 und 1990 als Redakteur für „Die Zeit“. 1991 wurde er mit dem Jean-Amery-Preis für Essayistik ausgezeichnet. Nach Promotion und Habilitation nahm er 1998 die Lehrtätigkeit auf, zunächst in Bielefeld und Rostock und seit 1999 an der Universität Hamburg. Seit 2012 ist Merkel auf Vorschlag der Bundesregierung Mitglied des Deutschen Ethikrats. Zu seinen Forschungsgebieten zählen u. a. die Dogmatik des Strafrechts, Rechtsphilosophische Grundlagenforschung, Theorien der Gerechtigkeit, normative Probleme der Philosophie des Geistes, Recht und Ethik in der Medizin sowie das Völkerstrafrecht.

## GEFRAGT: PROF. DR. REINHARD MERKEL

*Ich habe gelesen, dass Sie mit nur 18 Jahren im Schwimmen bei den Olympischen Sommerspielen in Mexiko angetreten und Sechster geworden sind. Rückblickend schaut das doch nach einer vielversprechenden Sportlerkarriere aus. Was hat Sie damals davon abgehalten, diesen Karrierepfad weiterzuverfolgen und schließlich Jurist zu werden?*

**Prof. Dr. Reinhard Merkel:** Nun, in den Grenzen meiner Möglichkeiten war das ja eine recht erfolgreiche Sportlerkarriere. Und bei solchen Karrieren liegt es eben in der Natur der Sache, dass sie nur für eine kurze Spanne des eigenen Lebens in Frage kommen. Im Übrigen war ich schon immer neugierig auf so ziemlich alles, „was die Welt“ (sagt Faust) „im Innersten zusammenhält“. So wichtig mir in meinen jungen Jahren der Hochleistungssport war, so gleichgültig erschien er mir später für das, was ich als meine eigentlichen Neigungen begriff.

*In Ihrem Unterricht, Ihren Aufsätzen und Reden zeigen Sie immer wieder Erklärungs- und Lösungswege auf, die abseits des gängigen medial-politischen Tenors stehen. Ihre Standpunkte sind meistens Auslöser hitziger Debatten und Streitgespräche. Wie gehen Sie mit Kritik um?*

**Merkel:** Irgendwann habe ich gelernt, zwei Aspekte der Frage

auseinanderzuhalten. Persönlich bin ich wohl dünnhäutiger, als manche meiner eigenen öffentlichen Stellungnahmen suggerieren mögen. Kritik, die ich als ungerecht oder dumm empfinde, kann mir, sofern sie nicht die Sphäre des Unterirdischen erreicht, schon zusetzen. Was aber die Vitalität unserer zivilgesellschaftlichen Diskussionskultur betrifft, so muss man als jemand, der sich selber dran beteiligt, zugeben, dass man sie nicht nur hinzunehmen hat, sondern eigentlich gut finden sollte, auch wenn sie die Grenzen der reinen Vernunft nicht ganz selten sprengt.

*Den Fall des Whistleblowers Edward Snowden haben Sie einmal als einen „Akt des zivilen Ungehorsams“ charakterisiert. Inwiefern kann ein moralisches Motiv, gesellschaftliche Grundwerte zu schützen, wichtiger sein als geltendes Recht? Ist der „Akt des zivilen Ungehorsams“ gar ein Zeichen für die Lebendigkeit einer Demokratie?*

**Merkel:** Ja, durchaus, obwohl es im Rechtsstaat natürlich eine grundsätzliche (übri- gens moralische) Pflicht zum Rechtsgehorsam gibt. „Ziviler Ungehorsam“ ist eine Art Widersetzlichkeit gegen einzelnes Unrecht innerhalb einer geltenden Normenordnung, die man als ganze anerkennt. John Rawls, der große amerikanische Rechtsphilosoph, hat zur

>>

## Kurzportrait

moralischen – nicht rechtlichen! – Legitimation dieser Widersetzlichkeit vier plausible Voraussetzungen formuliert: Sie muss erstens öffentlich geschehen, also außer einem Gesetzesbruch auch ein Akt der sozialen Kommunikation sein. Zweitens muss sie gewaltfrei erfolgen. Drittens muss der Gesetzesverletzer aus dringenden Gewissensgründen handeln. Und viertens muss er bereit sein, die rechtliche Sanktion seines Normbruchs auf sich zu nehmen, sofern sie nicht wie im Fall Snowden jedes Maß einer gerechten Verhältnismäßigkeit zu sprengen droht. Ein solches Handeln hat ein selbstbewusster Rechtsstaat ohne Hysterie auszuhalten.

*Sie sind seit zwei Jahren Mitglied im Ethikrat der Bundesregierung. Ethik ist auch ein zentrales Thema Ihrer Forschung. Woher rührt bei Ihnen die Faszination für dieses Themenfeld?*

**Merkel:** Gar nicht leicht zu sagen. Mich interessieren auch andere Grundlagenprobleme, etwa ob wir einen metaphysisch freien Willen haben, aber selbst diese meistens noch im Hinblick auf die normativen Bedingungen richtigen Handelns. Von den drei Grundfragen der Philosophie, die Kant formuliert hat – Was kann ich wissen? Was darf ich hoffen? Was soll ich tun? – ist es seit eh und je die dritte gewesen, die mich am intensivsten berührt hat. Bei Kant münden diese drei Fragen bekanntlich in eine umfassende vierte: Was ist der Mensch? Und dafür scheint mir die dritte Frage nach den Grundlagen der Moral die profundeste zu sein.

*Sie sind bei den Studierenden sehr beliebt. Diese schätzen, dass Ihr Unterricht die Begeisterung für das Fach Jura vermittelt. Auf welche Lehrinhalte legen Sie besonderen Wert und welche Fähigkeiten sollten Juristen über ihre fachlichen Kompetenzen hinaus besitzen?*

**Merkel:** Was das positive Recht meiner eigenen Zuständigkeit, das Strafrecht, angeht, so sind es vor allem die Funktionsprinzipien des hochkomplexen Systems unserer Dogmatik, auf die es mir in der Lehre ankommt, also das Vermitteln von Kompetenz und nicht von auswendig zu lernenden Lehrsätzen. Ein Züricher Theologe hat mir einmal im Gespräch gesagt, was er an der Rechtsdogmatik am meisten bewundere, sei der Umstand, dass sie durchschnittlichen Intelligenzen ermögliche, weit über ihrem Horizont Probleme zu lösen. Das finde ich einleuchtend. Und diese akkumulierte innere Weisheit eines in Jahrhunderten entstandenen Systems juristischer Kunstfertigkeit in dessen operativen Grundlagen zu verstehen und anwenden zu lernen, das möchte ich meinen Studierenden vor allem vermitteln. Auch jenseits ihrer Fachgrenzen sollte ihnen dies den analytischen, klaren, ideologiefreien Blick auf die Sachverhalte des Lebens schärfen. Das ist es, was ich ihnen, mir und der Gesellschaft als ganze wünsche.

*Die Fragen an Prof. Dr. Reinhard Merkel stellte Karolina Kowalik, Redakteurin der tangente.*

DER MARKENKERN IST  
DER AUSGANGSPUNKT  
ALLER WEITEREN  
MARKENAKTIVITÄTEN



### Schwerpunktthema

Digitalisierung – Wie die digitale Transformation den Rechtsmarkt verändert

### Leserbeiträge

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Fragen, Wünsche und Beiträge zum nächsten Schwerpunktthema. Schreiben Sie an: [redaktion\[at\]tangente-magazin.com](mailto:redaktion[at]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](http://www.tangente-magazin.com)

### Termine

Die nächste **tangente** erscheint am 26. November 2015. Bitte reichen Sie Ihre Beiträge bis spätestens zum 01. November 2015 ein. Anzeigenschluss ist der 16. November 2015.

## Impressum

---

### Herausgeber

Radius 1 Consulting GmbH

### Anschrift

Unter den Linden 39 · 10117 Berlin  
Telefon: +49.30.200 76 144  
Telefax: +49.30.200 76 145  
Email: [redaktion\[at\]tangente-magazin.com](mailto:redaktion[at]tangente-magazin.com)  
Geschäftsführung:  
Dr. Torsten Breden, Christoph Zohlen  
Handelsregisternummer: HRB 122095 B  
Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

### Chefredakteurin

Karolina Kowalik

### Lektorat & Reinzeichnung

Frank Schlöffel

### Layout

Regina Rüter & Alexander Mannewitz

### Titelbilder & Zeichnungen

Radius 1, Klaus Otto

### Erscheinungsweise

halbjährlich

### 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.