

Pepels/Steckler
Anwalts-Marketing

Anwalts-Marketing

Herausgegeben von

Prof. Werner Pepels

Professor an der Fachhochschule Gelsenkirchen

Prof. Dr. Brunhilde Steckler

Professorin an der Fachhochschule Bielefeld

2., vollständig überarbeitete Auflage



Verlag C.H. Beck 2012

www.beck.de

ISBN 978 3406 62645 6

© 2012 Verlag C.H. Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Satz: ottomedien, Darmstadt

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Vorwort zur zweiten Auflage

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

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

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

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

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

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

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

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

Bielefeld, Krefeld, im Mai 2012

Brunhilde Steckler
Werner Pepels

Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Ralf B. Abel

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

Andrea Adler

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

Prof. Dr. Reiner Bröckermann

Professor für Personalwirtschaft, Human Resource Management, Wuppertal

Frank E. R. Diem

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

Prof. Dr. Bernd Ebel

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

Prof. Dr. Heinrich Holland

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

Klaus Huberti

Rechtsanwalt und Fachanwalt für Familienrecht in Wuppertal

Martin W. Huff

Rechtsanwalt in Leverkusen, Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer Köln

Prof. Dr. Klaus D. Kapellmann

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

Prof. Dr. Wolf-Dieter Mangler

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

Prof. Dr. Holger Meister

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

Prof. Dr. Ulla Meister

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

Wolfram Meven

Rechtsanwalt und Steuerberater in Düsseldorf, Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek

Dr. Frank Mitzkus

Rechtsanwalt in Hamburg, Kanzlei Heuking Kühn Lüer Wojtek

Prof. Werner Pepels

Professor für Marketing am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Gelsenkirchen

Dr. Rachele Römermann

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

Malte Schwab

Rechtsanwalt in Hamburg, Kanzlei Henking Kühn Lüer Wojtek

Prof. Dr. Brunhilde Steckler

Professorin für Wirtschaftsrecht am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Bielefeld

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Situative Ebene	316
a) Raummodalitäten	316
b) Zeitmodalitäten	317
c) Kontext	318
§ 13 Anwaltliches Personalmarketing	
<i>(Bröckermann/Huberti)</i>	321
A. Einleitung	321
B. Personalmarketing in der Anwaltskanzlei	322
C. Personal und Personalplanung	324
D. Personalbeschaffung und -einsatz	326
E. Entgelt und Abrechnung	330
F. Kommunikation, Motivation und Kanzleikultur	332
G. Personalentwicklung	335
H. Personalfreisetzung	338
§ 14 Mandantenorientierte Kanzleiorganisation	
<i>(Kapellmann/Adler/Mangler)</i>	341
A. Ziel/Definition	342
B. Umsetzung	343
I. Mandatsannahme und -ablehnung	343
1. Richtlinien	343
2. Vorgehensweise	343
3. Kollisionsprüfung	344
4. Ablehnung	345
II. Standardisierter Mandatsablauf	345
III. Zuständigkeiten	347
1. Zuteilung eines persönlichen Ansprechpartners	347
2. Vertretungsregelungen	347
IV. Bearbeitungsplanung	348
V. Zeitmanagement	348
VI. Informations- und Kommunikationswege	352
1. Gesprächsmanagement per Telefon	352
2. Schriftliche Kommunikation	353
3. Moderne Medien	354
C. Controlling und Weiterentwicklung	355
I. Beschwerdemanagement	355
II. Zertifizierung	356
III. Regelmäßige Überprüfung der Abläufe	357
IV. Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Abläufe	358
V. Personalentwicklung	359

D. Ermittlung der Mandantenzufriedenheit und Umsetzung der Erkenntnisse	360
I. Ermittlung der Mandantenzufriedenheit	360
II. Umsetzung	361
§ 15 Berufsethik (Steckler)	363
Sachverzeichnis	369