



# Kanzlei-Strategie

Wie Anwälte ihre Kanzleistrategie einrichten (Teil II)

Ein Bericht von Johanna Busmann, Hamburg

## Die Kanzlei "Sturm, Stolz und Partner" positioniert sich am Markt (Teil II)

### Kanzleigeschichte

Dies ist die Fortsetzung von "Sturm, Stolz & Partner" - eine Kanzlei positioniert sich am Markt (I)

Die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ hat vier deutsche Standorte mit 23 Anwälten, davon vier Partnern, und 21 Assistentinnen.

Seit knapp zwei Jahren existiert dieser Zusammenschluss aus zwei Kanzleien, jede für sich zuvor schon einigermaßen erfolgreich, ohne sich groß zu spezialisieren.

### Vorgeschichte:

Die Anamnese hatte - kurz nach der Fusion zweier Kanzleien - eine Beliebigkeit im Auftritt, bedrohliche Neidszenarien und inkongruente Standortpräsentationen ergeben. Lesen Sie bitte alle Details in der Vorgeschichte von

Teil I:

- I. Wie lustige Anwalts-Sketches so tun, als seien sie Zieldebatten
- II. Wie Sie Wünsche von Zielen unterscheiden
- III. Weshalb Anwälte verbindliche vereinbarte Unternehmensziele fürchten
- IV. Wodurch sich echte Unternehmensziele wie Spielverderber anfühlen
- V. Wie die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ ihr Ziel definiert
- VI. Wie die Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ sich am Markt positioniert

### Hier in Teil 2 lesen Sie nun dies:

- VII. Über Geld spricht man nicht!
- VIII. Das Unternehmensziel - Wo wollen wir hin?
- IX. Das Fundament des Hauses
- X. Der Kanzleizweck
- XI. Die Unternehmensphilosophie
- XII. Die gemeinsame Leitkultur
- XIII. Oberstes Kanzleiziel
- XIV. Die Marktpositionierung
  - o Aus dem Wunsch entsteht ein Ziel
  - o Aus dem Ziel entsteht die Strategie
  - o Aus der Strategie entsteht die Aktion

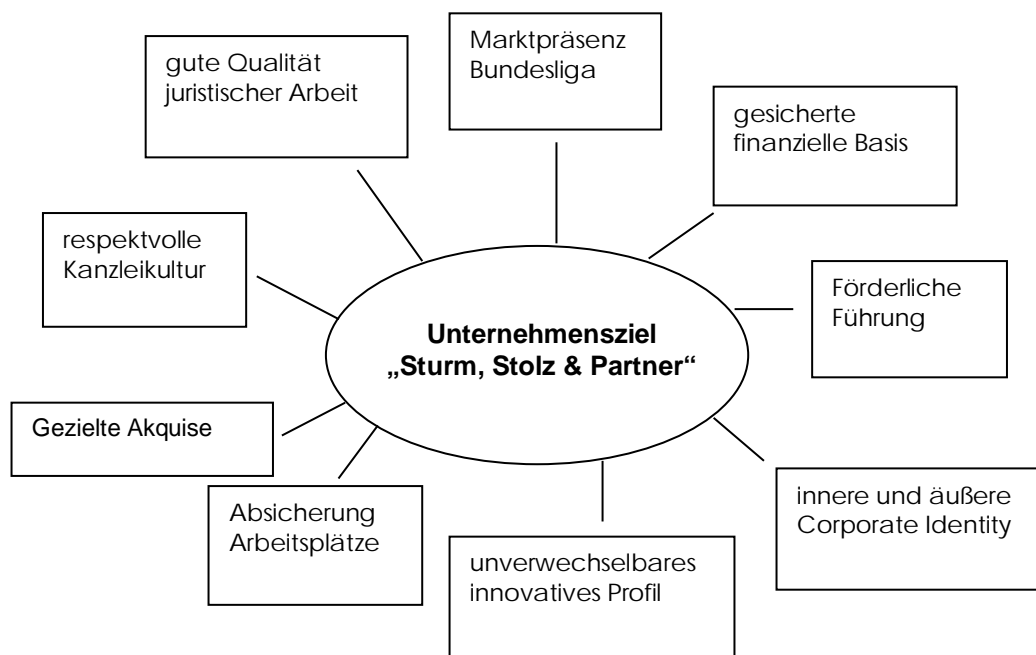
### VII. Über Geld spricht man nicht!

Das interne Hauptproblem wird von Niemandem offen ausgesprochen und von Jedem gespürt: die Debatte um das liebe Geld. Unterschiedliche Entnahme- und Erfolgsbeteiligungsmodelle führen zu Neid- und Projektionsszenarien und schwebten wie ein Damoklesschwert über allem.

## VIII. Das Unternehmensziel - Wo wollen wir hin?

Es gibt keinen Erfolg ohne innere Ausrichtung! Ein wirksames Unternehmensziel setzt den Willen aller voraus, ein solches zu definieren und langfristig durch eindeutige, gemeinsame Aktionen zu beweisen! Es besteht aus der Eingrenzung des Kanzleizwecks („Wozu sind wir da?“), der Etablierung einer Unternehmensphilosophie („Was ist uns wichtig?“) und der Definition des obersten Kanzleiziels („Als wer wollen wir am Markt bekannt sein?“).

Nach der ersten unstrukturierten Sammlung besteht das zukünftige Dach von „Sturm, Stolz & Partner“ aus folgenden Segmenten:



Jedes Segment wird nun spezifiziert (Was genau?) und quantifiziert (Wie viel davon?). Das dabei heraus kommende Schluss-Dach verringert normalerweise noch einmal die Anzahl der Überschriften.

(In diesem Beispiel kommen die Punkte Akquise, Corporate Identity und auch „Qualität“ erst unter Strategie zum Zuge, denn sie sind typische Folgen des Daches „Marktpräsenz Bundesliga“).

## IX. Das Fundament des Hauses

Dieses Fundament determiniert alle Vorgaben für die Konstruktion der Kanzleistrategie, und diese wiederum entwirft und entscheidet Anzahl und Ausstattung der Zimmer, also die Aktionen, die ganz am Schluss das Haus ausmachen werden.

Die Definition eines Unternehmensziels zwingt also zu einem innerlich hierarchischen und äußerlich chronologischen Aufbau von:

- Ziel
- Strategie
- Aktion

Wer das umgekehrt macht, wird sich nicht langfristig am Markt behaupten können!

Wer gleich losrennt oder „erst mal abwartet“, wie viele Zimmer zusammenkommen, deren Wände schon tapeziert, den Teppich verlegt und erst dann das Dach deckt, riskiert unangemessene Enge oder Weite, häufige Anbauten, damit verbunden eine „Dauerbaustelle“ mit inhomogener Statik, unnötig hohen Reparatur- und Konstruktionskosten - und langfristig den Verlust von Dauerbewohnern

## X. Der Kanzleizweck

Der Kanzleizweck wird bislang bei „Sturm, Stolz & Partner“ angegeben mit: „Wir möchten unsere Mandanten rechtlich sicher und langfristig sinnreich beraten.“

Verloren gegangen sind zwei weitere, entscheidende Erfolgskriterien: die gemeinsame Erhaltung aller Arbeitsplätze der Kanzlei und eine verbindlich angestrebte, genaue Begründungspolitik für jeden Akquiseschritt:

Zu welchem genauen Zweck gehen wir auf eine Bühne?

Wir tun das auf keinen Fall jemals nur, um die Zuhörer zu informieren oder nur, weil wir gern Vorträge halten: alle unsere Auftritte haben den Zweck, unsere Kanzlei abzusichern, unser Image zu erweitern und unsere Marktposition zu stärken!

Unsere Leitfrage lautet:

„Tun wir wirklich alles, um Mandanten, Mitarbeiter und uns selbst langfristig zufrieden zu stellen?“

## XI. Die Unternehmensphilosophie

Eine Unternehmensphilosophie fehlt bislang bei „Sturm, Stolz & Partner“. Die Partner antworten auf die Frage nach dem derzeitigen Stand einer gemeinsamen Kanzleikultur mit „Wir ziehen alle an einem Strang“ und „Unsere Sekretärinnen sind als wichtige Teammitglieder integriert.“ Das löst bei den juristischen und nicht-juristischen Angestellten einige Monate nach der Fusion großes Gelächter aus.

Unantastbare kulturelle Grundwerte einer Kanzlei sind wie Leitlinien, an denen sich jeder orientiert.

Sie kennzeichnen eine gemeinsame Kultur auch nach innen, heben die Kanzlei von Mitbewerbern ab und sorgen dafür, dass alle gern zur Arbeit kommen.

Verstöße gegen die Kanzleikultur vernichten das gegenseitige Vertrauen und werden geahndet: Einmal entschieden, sollten sich alle Berufsträger der Kanzleikultur in allen ihren Verhaltensweisen unterordnen, denn das „Führungskonzept geht davon aus, dass sich Kollegen ungeachtet der gesellschaftsrechtlichen Stellung den Funktionsträgern und den fachlichen Leitern freiwillig unterordnen.

Dort wo diese Unterordnung nicht funktioniert, sind sozialer Druck der Gruppe, institutionelle Gremien (...) und zuletzt die faktische Machtausübung Mittel der Durchsetzung.“

## XII. Die gemeinsame Leitkultur

Sie ziehen sich alle zusammen in ein Waldhotel zurück und ermitteln dort durch ein wildes brain-storming, hierarchisch zunächst in drei Gruppen getrennt voneinander, was Kanzleikultur in jeder Hierarchiestufe der Kanzlei zukünftig ausmachen soll.

Jede Gruppe darf ihre drei Hauptanliegen nach 30 Minuten wieder in den Raum bringen. Das Ergebnis visualisieren sie in einer Matrix:

Zuerst tragen sie die Ergebnisse des brain-storming in der Spalte Zukunft ein, dann ergänzen sie daneben schriftlich und gemeinsam (NICHT diskutieren! Jeder sagt seine Ansicht!) den gegenwärtigen „Ist-Zustand“ ein (gefühlte und faktische Ist-Zustände können beim nächsten Schritt ergänzt werden!).

Jede Kanzlei kann diesen Mini-Zielführungskurs zur Errichtung einer Kanzleikultur selbst durchführen!

Die Matrix bei Sturm, Stolz & Partner sieht nach dem 1. Schritt so aus:

	Zukunft: (So soll es sein)	Gegenwart: (so ist's heute)	Maßnahmen:
Nichtjuristen	Wir sind spürbar ein Teil des Kanzlei-Erfolges. Die Kanzlei braucht unsere Ideen. Wir meistern Schwierigkeiten.		
Angestellte Anwälte	Dialoge mit den Partnern sind uns wichtig. Durch Leistung ermöglichen wir Erfolge. Wir bringen viele neue fachliche und organisatorische Ideen.		
Partner	Teamgeist und Individualität ergänzen sich. Fairness und Toleranz sind Basis unserer Partnerschaft. Offene Strukturen schaffen Vertrauen.		

Danach ermitteln sie bei jeder Inkongruenz (2. Reihe), wie sie die Zukunft hinkriegen und welche genauen Maßnahmen (3. Reihe) dorthin führen.

Je detaillierter sie das schaffen, desto besser die Erfolgsaussichten! Schließlich erarbeiten alle gemeinsam einen Leitspruch nach folgender Frage:

- Welcher Leitspruch über uns könnte in allen unseren Fluren hängen, ohne dass ihn Mandanten, Angestellte und Partner der Sozietät übertrieben, lustig oder unglaubhaft fände?

### XIII. Oberstes Kanzleiziel

Das oberste Unternehmensziel bei „Sturm, Stolz & Partner“: heißt bislang „Wir wollen Umsatz machen.“ Dieses Lippenbekenntnis ist allgemein unter Anwälten anerkannt, wird aus Glaubensgründen mehrfach täglich rhetorisch verstärkt und löst - besonders beim Feierabendbier - in der Regel ein gutes Gefühl aus, und zwar beim Sprecher ebenso wie beim geneigten Zuhörer.

Deshalb kann das Ansinnen, folgenlose Wünsche durch ein reell definiertes Kanzlei-Ziel zu ersetzen, wie ein ganz böser Spielverderber daher kommen:

Mitarbeiter und Anwälte werden „bei der erstmaligen Formulierung von Kanzleizielen gezwungen, ihre persönlichen Zielsetzungen zu offenbaren. Schwelende Konflikte zwischen der Kanzleiführung und einzelnen Mitgliedern (‘Kollege X war immer schon ein Bedenkenträger.’) drohen anlässlich der Zielbildung in offenen Konflikten zutage zu treten. Solche Konflikte sollten jedoch nicht gescheut werden.

Denn nur durch die offene Diskussion und durch eine gemeinsame Zielbildung können Risikofaktoren ... auf Dauer vermieden werden.“<sup>1</sup>

Schulterzucken und Ratlosigkeit als Reaktion auf Zielfragen sind ein Indiz für ein fehlendes Ziel. Bitte ausprobieren bei der Behauptung: „Wir wollen Umsatz machen.“ Die Fragen lauten:

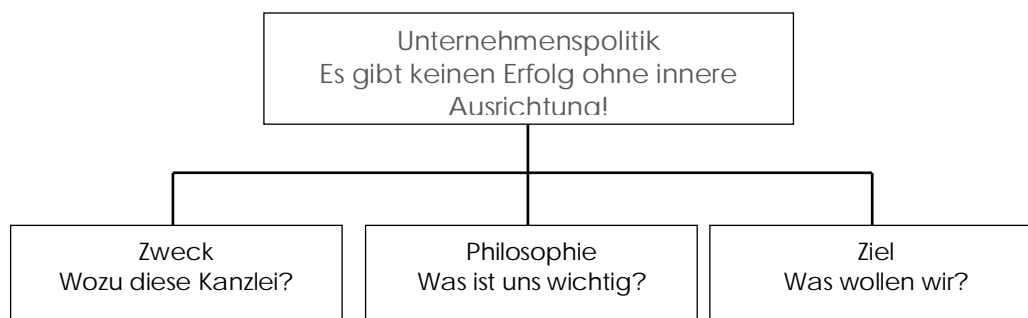
- Wodurch genau wollen wir mehr Umsatz machen?
- Wie viel Umsatz mehr soll es sein?
- Bis wann?
- Was wollen wir generell erreichen?
- Wollen wir expandieren oder uns spezialisieren?
- Welche Rechtsgebiete wollen wir dazu gewinnen?
- Welche abgeben?
- Wohin geben wir welche ab,
- unter welchen Bedingungen,
- an wen und
- mit welchem Ziel?
- Welche Wunschgröße wird angestrebt?
- Wie weit soll Expansion geschehen?
- In welchen Feldern soll Expansion geschehen?

Insgeheim weiß es jeder Kanzleihinhaber:

Wer auf den Zufall setzt, wird nur zufällige Erfolge ernten!

## XIV. Die Marktpositionierung

Als wer wollen wir am Markt gemeinsam wahrgenommen werden? Welche Rolle wollen wir spielen? Der Überblick über den ersten Schritt sieht so aus:



Die Unternehmensstrategie: Was planen wir also?

Es gibt keine Strategie ohne Ziel! Unternehmensstrategien sind nur sinnreich unter dem Dach der Unternehmensziele.

(Das kennt jeder: Wer überdenkt schon die Aufstockung seiner Abendgarderobe, weil er den Garten frühlingstfit machen will?)

Generell ist die Entwicklung einer tragfähigen Kanzlei-Strategie gekoppelt an die Definition kurz-, mittel- und langfristiger Geschäfts-Ziele, an ein internes Stärken/Schwächen-Profil (Standortanalyse), an eine externe Marktanalyse und an eine alle Standorte betreffende, öffentlich wahrnehmbare Kern-Kompetenz, die eine ebenso wahrnehmbare Zielmandatschaft versorgt.

<sup>1</sup> Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: „Braucht eine Kanzlei Ziele?- Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei“ (Anwaltsblatt 1998, S. 113 – 119)

## Analyse und Erarbeitung der Ist-Situation

Die Erarbeitung einer Strategie ist erst der zweite Schritt! Sie beginnt mit der Analyse der Ist-Situation und fehlt bei „Sturm, Stolz & Partner“ vollkommen: Welche Stärken und Schwächen haben wir? Wie ist der Markt? Was braucht der Markt? Was ergibt die Analyse der Standorte? Was folgt aus dieser Bestandsaufnahme?

Der Mitbewerber darf den gewählten Fokus in dieser Konstellation noch nicht dominant besetzt haben! Sollte das der Fall sein, bleibt ihr nur der Sonderweg: Sie muss dann entweder durch ein Spezialfeld dieses Rechtsgebiets, durch eine besondere geographische Positionierung (auch: Internationalität), durch eine besondere Kombination mit anderen Gebieten (x-Recht IMMER in Kombination mit Y-Recht) oder durch besonders viele oder besonders prominente Veröffentlichungen (auch: Kolumnen) auftrumpfen.

Hier ist eine nach Sach- und Rechtsgebieten erstellte, hilfreiche Matrix. Erstellen Sie Ihre:

Ressourcen - Überblick (derzeit) bei „Sturm, Stolz & Partner“:

Sach- gebiet		e-commerce	BioTech	Gebäudeautom ation	Internet	Facility Management	Nano-Tech- nologie	Automatisierung	New Health
Rechts- gebiet	IT								
GesellschaftsR	●		●	●		●	●	●	●
SteuerR	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KaufR		●				●		●	●
VergabeR				●		●			●
AGB		●	●	●	●	●	●	●	
online-Recht	●	●			●				
WerkvertragsR		●	●	●	●	●	●	●	●
LeasingR				●			●	●	●

Aus dieser Matrix entwickelt die Kanzlei ihre Zielpositionierung durch folgende Fragen:

- Wodurch wollen wir am Markt dominant auftreten?
- Was fehlt?
- Was kann im Hintergrund weiter laufen?
- Was wird nicht weiter entwickelt?
- Was wird durch Publikationen, Vorträge, Webseiten, Allianzen, Fachkenntnisse etc. besonders hervorgehoben?

Zuvor machen sich die Entscheidungsträger bewusst, was bei der Einrichtung ihres zukünftigen Positionierungsthemas besonders zu beachten ist. Das Positionierungsthema muss:

- hinreichend definiert sein,
- durch einen oder mehrere Protagonisten gewährleistet sein,
- seine Zielgruppe erreichen,
- hinsichtlich der Konkurrenz besonders platziert sein,
- ausgewogen sein zwischen Generalität und Spezialität,
- nach Marktanalyse Ausbaumöglichkeiten bieten,
- Gewinn und Verlust für andere Bereiche der Kanzlei berücksichtigen,
- genügend Honorarpotential bieten,

- ein Dauerthema sein, keine Eintagsfliege,
- jederzeit eine Kontroll- und Korrekturmöglichkeit bieten und
- eine integrative Wirkung auf die Kanzlei haben.

Welche Mandanten wollen wir? (zunächst Wünsche, brainstorming)

Dazu ermitteln die Anwälte im Partnerkreis zunächst durch ein Brainstorming (keine Nennung kommentieren, ausschließen oder diskutieren!), in Gruppen nach Rechtsgebieten unterteilt:

Welche Mandanten wollen Sie? Hier sind die noch ungeordneten Ergebnisse:

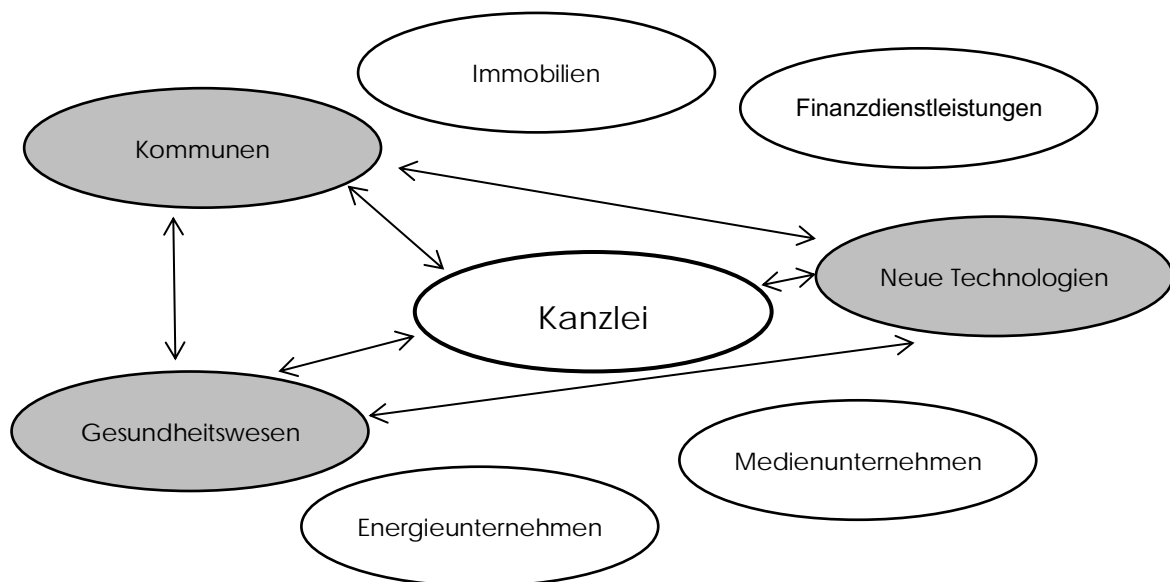
Bauunternehmen (Vergabe; VOB/A), Wirtschaftsmandate (kontinuierliche Beratung), IT-Unternehmen, Unternehmen aus dem Bereich Heizung, Klima, Sanitär, Unternehmen aus dem Bereich Mess-, Steuer-, Regeltechnik, Leasing, Finanzdienstleister, Unternehmen aus dem Bereich des Pharma- und Medizinrechts, Versicherungen, gewerbliche Großvermieter, Banken, Verlage, Medienunternehmen, Kommunen, Internet-Firmen, der vermögende Privatmann/-frau, Energieunternehmen, Exploration, Bauträger, Hotels, Planungsgesellschaften, Autovermieter, Immobilienbesitzer, Handelsunternehmen,, Dienstleistungsunternehmen.

So weit die Wunschliste.

## A. Aus dem Wunsch wird ein Ziel

Um aus ihr ein Ziel zu machen, wird jede Nennung wird nun „geclustert“, also einem Oberthema zugeordnet.

Die zukünftig prominent in die Öffentlichkeit getragenen Gebiete werden festgelegt und erscheinen hier in dunkel unterlegt:



Die Entscheidung für die Positionierung durch diese drei Gebiete wird schließlich vorangetrieben durch die in der Kanzlei bereits angelegten Möglichkeiten, alle drei Gebiete auch untereinander zu vernetzen. (vgl. die Pfeile im Bild)

Vorsicht! Kampfabstimmungen - wie bislang bei „Sturm, Stolz & Partner“ - zeigen, dass Schwerpunktbildung noch nicht gelungen ist! Wenn relevante Entscheidungsträger der Sozietät in wichtigen Unternehmensentscheidungen „überstimmt“ werden, holt sich die Kanzlei dauerhaft Torpedos ins Haus!



TIPP: In dieser Situation sind Abstimmungen undemokratisch!

Die Alternative ist: Einwände anhören, Kompromisse eingehen, Ziel verkleinern oder drehen, Fragen stellen, Probezeiten einrichten, den Kritikern neue Rollen ermöglichen, Alternativen zu direkten Akquiseaufgaben einrichten... Geduld und Durchhaltevermögen sind in dieser Situation allseits gefragt!

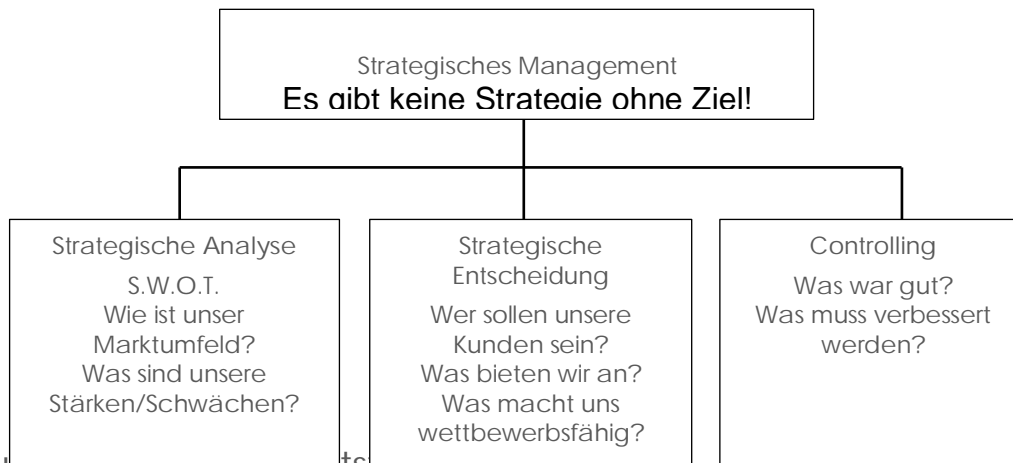
## B. Aus dem Ziel entsteht die Strategie

Wenn das Fundament des Hauses steht, wird die Statik optimiert. Damit später die Zimmer eingerichtet werden können, entscheiden Sie nun:

- Welche Entnahmepolitik fördert unsere ökonomische Positionierung? Welche Mandantenstruktur wählen wir innerhalb unserer drei Wunschgruppen?
- Nach welchen Kriterien suchen wir unsere Mandantschaft aus?
- Wie kriegen wir innerhalb des Teams eine vertrauensvolle Atmosphäre hin?<sup>2</sup>
- Welche Honorarpolitik steht für uns?
- An welchem Außenverhalten kann uns jeder erkennen?
- Welche kurz-, mittel- und langfristigen strategischen Ziele nach außen und innen legen wir fest?

Alle Antworten auf diese Fragen gelangen in eine erweiterte Partnersversammlung, an der nun alle Anwälte, auch die Angestellten, teilnehmen.

Der Überblick über den zweiten Schritt sieht so aus:



## C. Aus der Strategie entsteht die Aktion

Es gibt keine Aktion ohne Strategie!

Wie kurzfristig und Energie raubend es ist, auf jeden vorbei fahrenden Zug aufzuspringen, machen die Anwälte der Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“ vor: Ihre Aktionen sind nicht unter allen Anwälten koordiniert und nicht Ziel führend, da es ja eben kein Ziel gibt!

Sie ergehen sich stattdessen in blindem Aktionismus, über dessen Wirkungen und auch Anstrengungen sie während ihrer Kanzleisitzungen gern viel und lange reden.

<sup>2</sup> Laut Ken Blanchard (US-amerikanischer Unternehmer und Autor von Managementbüchern, weltberühmt durch den „One-Minute-Manager“) sind „...ein gut eingespielter Informationsfluss, verbindliche Aussagen, klare Kompetenzen und eine sinnvolle Nutzung der vorhandenen Ressourcen...“ notwendig für die Entstehung einer vertrauensvollen Atmosphäre in einem Unternehmen. (aus: Kenneth H. Blanchard u.a.: „Go Team“, GABAL 2010)

Diese Aufzählungen sind beliebig, tragen keine Überschriften, haben keinen gemeinsamen Nenner und dienen der Selbstdarstellung eher als dem Erreichen eines gemeinsamen Ziels.

Die Kanzlei hätte stattdessen zu entscheiden:

- Welche konkreten Maßnahmen für welche Einzelbereiche werden entschieden?
- Für welchen Zeitraum und durch wen?
- Welche Budgets werden bereitgestellt für Einzelbereiche?
- Welche für Standorte?
- Welche konkreten Maßnahmen sind notwendig für Kanzleiorganisation, Kundenbindung, Service, Mandatsabwicklung, Präsentation, Fortbildung, Personalfragen, Umsetzung von Führungsgrundsätzen im Alltag, Ausstattung und Vereinheitlichung der EDV-Systeme, Internet, Terminmanagement – und vor allem Akquise?
- Wie nutzt man vorhandene personelle, fachliche und organisatorische Ressourcen eines jeden Standorts?
- Welcher Austausch ist möglich und nötig?
- Sollen wir das Intranet einrichten?
- Welche B-Aufgaben werden kanzleiwert an die Assistentinnen delegiert? Wer übernimmt die Kontrolle über das delegierte Material?
- Welche Ressourcen müssen auf welche Weise erweitert werden?
- Welche Kooperationen werden für was genutzt bzw. neu eingerichtet?
- Wer besucht welche Fortbildungen (Akquisitions-, Verhandlungs- und Telefontraining, Fachfortbildungen etc.)
- Wie wird das Wissen daraus an alle weiter gegeben?
- Wie wird Wissen aus jeder Abteilung an andere Abteilungen weiter getragen?
- Wie optimieren wir das Leistungsumfeld der Kanzlei (Logistik, Ambiente)?
- Wie verbessern wir den Informationsfluss nach innen und nach außen?
- Wie vereinheitlichen wir Kollisionsprüfungen, Mandatsannahme, Projektteam-Zusammenstellung, Kostenkalkulation und Akquisition?
- Wie optimieren wir alle unsere Auftritte? Vorträge, Publikationen, Website, Broschüre feste Honorarsätze, Probezusammenarbeit, Erstberatung kostenlos?
- Welche Werbemittel würden unseren Auftritt weiter optimieren?

Alle Antworten auf diese Fragen gelangen in eine „to-do-Liste“, die zusammen mit den Assistentinnen und den angestellten Anwälten gemacht wird: Wer macht was mit wem bis wann? Alle Aktionen haben eine „Bindung“ an ein höheres Ziel:



Ein kanzleinterner Workshop richtet nun to-do Listen für jeden Mitarbeiter ein. Jeder Mitarbeiter ist dabei beteiligt!

Assistentinnen und angestellte Anwälte bestimmen in einer moderierten Veranstaltung selbst, durch welche Aktionen sie ihre Ressourcen beisteuern.

Viele zusätzliche Ideen werden geboren, wenn die Aufgaben NICHT von oben befohlen, sondern von den Mitarbeitern selbst gewählt und verfeinert werden!

Eine Intervention durch Führungskräfte ist nur noch nötig, falls einige Aufgaben nicht auf den to-do Listen erscheinen – und natürlich für die Kontrolle der Ergebniss

ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT!  
DANKE FÜR IHR INTERESSE!

**Johanna Busmann**

busmann training@, hamburg  
tel: 0171 1244321

mail: [info@busmann-training.de](mailto:info@busmann-training.de)

[www.anwalts-akquise.de](http://www.anwalts-akquise.de)  
[www.anwalts-coach.de](http://www.anwalts-coach.de)

