



Die Reputation der Kanzlei als Geschäftsbasis

Von Johanna Busmann, Hamburg

Reputation ist die Basis Ihres Geschäfts.

„Es braucht zwanzig Jahre, eine Reputation aufzubauen und fünf Minuten, sie zu zerstören.“ Dieser legendäre Satz von Warren Buffet passt auch zu Kanzleien. Reputation minimiert die Krisen- und Konjunkturanfälligkeit einer Kanzlei und setzt Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit voraus.

Vorrede: Die Unbeliebtheit der Juristen

„Unbeliebtheit der Juristen“ ist bezeichnenderweise nicht nur unter Nichtjuristen Fakt. Sie ist, wie einer es unter der clownesken Prämisse „Unter Juristen ist der Jurist durchaus beliebt“¹ selbst analysierte, stets hausgemacht:

- Ihre rechtlichen Belehrungen wirken demütigend
- Durch juristische Fachsprache entrechteten sie den Laien
- Ihre Erfolge beruhen auf binären Systemen: einer muss verlieren, wenn ein anderer gewinnt
- Recht wird von Nichtjuristen als statisch und anwaltliche Arbeit oft als unnötig angesehen: „Das Recht siegt doch von selbst“
- Juristen müssen sich gegenseitig beschuldigen! Sie werden dafür sogar bezahlt, sich gegenseitig die Augen auszuhacken.
- Anwälte vertreten formell - als „Organ der Rechtspflege“ - den Staat und damit "das kälteste aller kalten Ungeheuer"². Der Jurist „beleuchtet alles und erwärmt nichts“, und seine "vielgepriesene Objektivität" tritt immer wieder auf als "eisige Gleichgültigkeit"³

Da fragt man sich, wie der freiwillig und selbsttätig demontierte „gute Ruf“ wieder hergestellt werden kann. Gute Nachricht mitten im Land der Unwägbarkeiten: Ändern kann man ja nur, was man selbst vermastet hatte! Wären Konjunktur, böse Mandanten oder hundsgemeine Wettbewerber „Schuld“, hätte man keine Chance!

Lesen Sie hier eine Bauanleitung für Ihre Reputation in 10 Schritten:

1. Schritt: Was ist Reputation?

Von nichts kommt nichts. Der „gute Ruf“ eines Anwalts ist hart erarbeitet, viel gerühmt und nicht messbar. Der „gute Ruf“ ist der am häufigsten von Mandanten jeglicher Couleur benannte Grund für den Erstauftrag an einen Anwalt.

„70% der Werte einer Organisation sind immateriell (!) und verdanken sich der Reputation“⁴ und nach aktuellen Forschungen hängen über 22 Prozent des Umsatzes von zehn untersuchten DAX-Unternehmen von deren Reputation ab.⁵

¹ Braun, a.a.O.: „Wenn ein Jurist mit anderen Leuten zusammensteht oder -sitzt, sind die anderen gewöhnlich auch Juristen, und man kann wetten, dass sie über irgendwelche Rechtsfälle fachsimpeln und sich pudelwohl dabei fühlen. Dabei kann man allerdings auch übertreiben. Wenn man die vielen Festschriften und Widmungsaufsätze zur Hand nimmt, mit denen sich die Juristen gegenseitig beweihräuchern, sobald sie die 50 überschritten haben, könnte man meinen, dass alle Juristen nur noch Juristen kennen und dass sie allesamt ohne Ausnahme Unsterbliches geleistet haben.“

² Friedrich Nietzsche Nietzsche, Also sprach Zarathustra ("Von neuen Götzen"), zitiert nach Braun, a.a.O.

³ v. Ihering, in: Franzos (Hrsg.), Dt. Dichtung, Bd. XIII, 1893, S. 47., zitiert nach Braun, a.a.O.

⁴ Charles Fombrun: „Index zur Messung von Reputation“(1996), S. 75 ff

⁵ Biesalski & Company Managementberatung befragte für die Zeitschrift „Acquisa“ 2.384 Kunden von 10 DAX Unternehmen nach den aus Käufersicht relevanten Reputationsinhalten Kundenorientierung, wirtschaftliche Stärke, Nachhaltigkeit, Attraktivität, Kapitalmarktattraktivität und Innovationskraft. 18. Mai 2012, zitiert nach: www.haufe.de/marketing-vertrieb/dialogmarketing/marke-eine-gute-reputation-zahlt-sich-aus_126_116230.html

Dieser Prozentsatz wird in Anwaltskanzleien vermutlich höher liegen, denn: Wo immer eine Leistung oder ein Produkt unzureichend bewertet werden kann, ist Reputation besonders wichtig. Das nicht anfassbare und hoch erklärungsbedürftige Produkt eines Anwalts gehört dazu.

Der Aufbau einer hohen Reputation benötigt Zeit, Geduld und eine vielfache Wiederholung derselben Maßnahmen. Schnellschüsse, kurzfristige Erfolge und Einmalauftritte sind ungeeignet, im „kollektiven Gedächtnis“ relevanter Bevölkerungsgruppen den Eindruck von Reputation entstehen zu lassen.

Folge und Sinn des „guten Rufs“ ist die Weiterempfehlung. Damit relevante Marktsegmente positive Reputationssignale empfangen, „speichern“ und weiter geben können, müssen diese „stetig gesendet werden, konsistent und widerspruchsfrei sein und ... möglichst alle in die gleiche positive Richtung weisen“⁶

2. Schritt: Reputation und Image sind Geschwister!

Reputation wird oft mit Image verwechselt. Reputation ist – im Unterschied zu Image - das von anderen wahrgenommene Ansehen eines Unternehmens oder einer Person und fungiert als „ein feedback auf das erwünschte bzw angestrebte Image“⁷

Reputation gilt als unberechenbar und subjektiv, da sie nicht durch harte Fakten sondern durch weiche Faktoren definiert ist. Sie ist eng mit der Persönlichkeit der handelnden Anwälte verknüpft und wird darüber hinaus – Skurriles bahnt sich seinen Weg - von Anwälten und Mandanten entgegengesetzt definiert: Anwälte empfinden ihre nachgewiesenen hervorragenden Kenntnisse der Juristerei als Basis für ihre Reputation; ihre Mandanten wissen es besser: etwa 80 % der Mandanten⁸ begründen ihre Erstentscheidung für einen Anwalt durch dessen „guten Ruf“, ohne jemals selbst von der Sachkunde des Anwalts profitiert zu haben!

3. Schritt: Wählen Sie die für Sie passende Kanzlei!

Ihre persönliche Reputation hängt anfangs ab von Sprungbrettmandaten. Wenden Sie sich deshalb entweder an eine Kanzlei, deren Rechtsgebiets-Lücke Sie zu Ihrem Schwerpunkt machen (Kanzlei ist früher entschieden als Schwerpunkt) oder an eine, die Ihr bereits fest stehendes Spezialgebiet noch nicht anbietet (Schwerpunkt ist früher entschieden als Kanzlei).

Ihre neuen Kollegen werden in beiden Fällen die eigenen Mandanten gern über die neuen Möglichkeiten informieren. Beide Szenarien ermöglichen Ihnen die Chance des schnellen Aufstiegs und der Teamleitung bereits in jungen Jahren. Vielleicht wählen Sie auch eine Kanzlei, die sich bereits einen wohlklingenden Namen gemacht, also eine Unternehmensreputation⁹ aufgebaut hat auf dem von Ihnen gewählten Schwerpunkt (Rechtsgebietsfokus).

Sie werden diesen Weg wählen, wenn Sie möglichst schnell möglichst viel in einem Gebiet lernen und eigenverantwortlich spezialisierte Mandate bearbeiten wollen. Vielleicht gründen Sie auch eine Kanzlei von vornherein als Boutique mit allen Beratungsbereichen und den entsprechenden Kollegen, die eine bestimmte Mandantengruppe benötigt (Mandantenfokus). Sprungbrettmandate, Kanzleiwahl und Branchen-Fokussierung sind der Schlüssel zu manch großer Karriere.

4. Schritt: Wählen Sie Sprungbrettmandate:

⁶ Prof. Dr. Christoph Hommerich und Dr. Matthias Kilian: „Reputation - Wie der gute Ruf entsteht“ in: Anwaltsblatt 7 / 2008, S. 532

⁷ „Reputation“ Aufsatz von Prof. Dr. Joachim Schwalbach, www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/publikd/2004-2.pdf, Humboldt-Universität zu Berlin 2004

⁸ eigene Schätzung aufgrund der Auswertung der „Marketingfrage“ in 60 Erstgesprächen in mittelständischen Kanzleien,

⁹ 1983 führte Professor Carl Shapiro, amerikanischer Volkswirt und derzeit Wirtschaftsberater von Präsident Obama, den Begriff „Reputation“ in die Betriebswirtschaftslehre ein. Er fand heraus, dass Reputation besonders dann ausschlaggebend für einen Kauf ist, wenn die Qualität des Produkts für den Kunden nicht sofort erkennbar ist.

Am Start großer Karrieren finden sich häufig kleine Mandate. Anwälte aller Kanzleigrößen unterschätzen deren Wichtigkeit. Suchen Sie Ihr „Sprungbrett“ passend aus zu Ihrem Ziel, Ihrem Rechtsgebiet, Ihrer gewünschten Spezialisierung, zur angepeilten Branche – und besonders zur eigenen Passion! Ohne Leidenschaft sind Erfolge selten nachhaltig.

Legen Sie es in der Anfangszeit auf die erfolgreiche Vertretung kleiner Unternehmen eines Segments oder in einem Rechtsgebiet an. Machen Sie mit Ihren Kanzlei-Kollegen „gemeinsame Sache“ und präsentieren Sie ihnen kanzleiintern – auch im Vorbeigehen – den Nutzen Ihres Rechtsgebiets für deren Mandanten. Manchmal hilft der so genannte „Zufall“, und die Passion für ein Rechtsgebiet „fällt Ihnen zu“: der Senior delegiert einen kleineren Fall an Sie – und Sie verlieben sich im Alter von 32 Jahren unsterblich ☺ in rechtliche Details der Unternehmensnachfolge.

Sprungbrettmandate sind oft klein und fallen als „Abfallprodukte“ größerer Mandate nicht jedem Mandatsinhaber auf. Weisen Sie immer wieder pro-aktiv alle Kollegen auf die typischen Einfallstore solcher Mandate hin. Ihre Reputation innerhalb der Kanzlei hängt davon ab, wie oft und viel Sie von sich positiv reden machen.

In Nebensätzen sollten Ihre Kollegen und deren Mandanten auf weiter führende Rechtsberatungsbedarfe hinweisen. Nutzen Sie Kontakte Ihrer Kollegen und führen Sie Mandantengespräche gemeinsam! Gehen Sie mit auf Messen. Gehen Sie mit Mandanten zum Lunch! Trainieren Sie dabei die überzeugenden Nutzenargumentationen, die ihn dazu bewegen, weiter führenden Rechtsberatungsbedarf bei sich zu erkennen.

5. Schritt: Optimieren Sie Ihren „track record“:

Ihre Reputation setzt sich zusammen aus der Liste erfolgreich beendeter Mandate bzw. erfolgreich beratener Mandanten („track record“) und Ihrer persönlichen Bekanntheit in Fachkreisen. Die immer wieder kehrende Frage aus dem Kreis potenzieller Mandanten lautet: „Was haben Sie in diesem Bereich bereits gemacht?“ Benennen Sie in dieser Situation möglichst konkret die Ausrichtung bisheriger Mandate und deren Gemeinsamkeiten (Spezifizierung) sowie deren Anzahl, Dauer und Streitwerte (Quantifizierung). Das macht die Schilderung Ihrer Kompetenzen anschaulich und glaubhaft.

Die Antwort wird Ihnen umso leichter fallen, wenn Sie frühere Mandanten als Referenzen benennen dürfen. Das setzt entweder einen Pressebericht voraus, in dem Sie öffentlich als Anwalt dieses Mandaten benannt sind, oder Ihnen liegt die Zustimmung des Mandanten vor. Letzteres ist nicht immer einfach zu erreichen; Unternehmen schätzen die Diskretion über eigene gerichtliche Auseinandersetzungen – der Wunsch nach Vertraulichkeit wächst nach aller Erfahrung mit der Größe des von Ihnen vertretenen Unternehmens.

In manchen Fällen verspricht dennoch ein Appell zum erfolgreichen Mandatsabschluss Erfolg: „Jetzt könnten Sie auch für uns etwas tun“ oder: „Wir würden über unseren gemeinsamen Erfolg gern etwas veröffentlichen. Was müssen wir beachten?“

Track records eines jeden Anwalts gehören in die interne Dokumentation auch mittelständischer Kanzleien. Sie sind dort einsehbar über das Intranet für jeden Kollegen, müssen durch jeden Anwalt akribisch aktualisiert werden und bilden so eine Voraussetzung für ein strukturiertes „cross-selling“.

TIPP: Bauen Sie Ihren „track record“ nach strategischen Gesichtspunkten (Persönlichkeit, Geographie, Marktsättigung, Rechtsentwicklung, Passion etc.) und nicht nach der Tagesform, nach dem Wunsch von Mama und Papa oder nach kurzfristigen Honorarkicks auf.

6. Schritt: Bauen Sie auf "Hebelwirkung"!

Einmal investiert - fünfmal profitiert!

Das Management Ihrer Reputation setzt Effizienz voraus. Wer einmal einen Vortrag in allen Details ausgearbeitet hat, verfügt über abrufbares Spezialwissen in gebündelter Form.

Dieses „Kapital“ können Sie Gewinn bringend bei fünf weiteren Akquise-Aktivitäten anlegen:

- inhaltlich erweitert in Fach-Aufsätzen,
- deutlich reduziert und sprachlich banalisiert in Ihrem newsletter,
- mit fetziger Überschrift auszugsweise in Ihrer Internetseite zum "download",
- bei Ihren „cold calls“ als appetizer in Gestalt eines „kleinen, frischen Aufsatzes“
- als ständig aktualisierter Beitrag in einem Buch.

Diese fünffache Hebelwirkung („leveraging“) gibt der anstrengenden und langwierigen Erststrukturierung des Stoffs Sinn und Richtung!

7. Schritt: Fokussieren Sie!

Ohne persönliche Reputation gibt es langfristig keinen Erfolg. Haben Sie den Mut, lieber kleinere Mandate auf dem Gebiet Ihrer angestrebten Spezialisierung zu bearbeiten als alles opportunistisch zu bearbeiten, was lohnende Umsätze verspricht.

„Ich bin spezialisiert auf alles, was Geld bringt“, postulierten noch vor wenigen Jahren Vertreter einer inzwischen fast ausgestorbenen Spezies von Anwalts-Strategen, deren Weitsicht durch Dollarzeichen im Auge getrübt war:

Je höher das Honorar, desto besser das Mandat! Keinem jungen Anwalt kann man heute diese Überzeugung verdenken, besonders nicht, wenn er im Bereich von Großkanzleien im Unternehmenskauf oder anderen „high-end“ -Mandaten anzudocken versucht.

Strukturen von Großkanzleien begünstigen in zweierlei Hinsicht diese kurzfristig verführerische Denke:

- Der associate punktet in den Augen der Partnerriege eher durch hohe Umsätze als durch stringente Arbeit an einem Schwerpunkt
- Nicht einmal zehn Prozent von ihnen werden überhaupt zum Partner ernannt. Die Entwicklung eines nachhaltigen „track record“ setzt jedoch die innere Stringenz der darin gebündelten Mandate voraus.

8. Schritt: Arbeiten Sie hart

Die persönliche Reputation ist eine Mischung aus harter Arbeit und anfangs schmerzhafter Fokussierung. Um an einen lohnenden Mandanten heran zu kommen, wählen junge Anwälte besonders in Großkanzleien, Boutiquen und spezialisierten Mittelstandskanzleien gezwungenermaßen einen Umweg: sie machen sich als Fachleute bekannt bei Multiplikatoren im Internet, Branchenforen, bei Jahrestreffen einer Berufsvereinigung, als Gast auf Kongressen der Zielmandantschaft, bei den Lieferanten des eigentlichen Ziels, durch Vertretung von Gegnern des eigentlichen Ziels und durch Veröffentlichungen in den Fachzeitschriften des Ziels. Sie betreiben Radiusarbeit.

Dieses Vorgehen hat sich vielfach als beste Langfrist-Akquise-Strategie bestätigt: der eigentlich angestrebte Unternehmer-Mandant wählt seinen externen Anwalt entweder nach Empfehlungen vertrauter Partner - oder er folgt der Wahrnehmung der peergroups, die die Reputation einzelner Spezialisten promoten: Redakteure von Fachzeitschriften drucken Artikel mit hohem Alltagsnutzen für die Leser, Vortragsveranstalter wie das „Forum“ versenden 10.000-fach Programme mit Namen und Themen der Referenten an potenzielle Mandanten, Richter zitieren Sonderdrucke und Urteile. Rechtsmarktspezialisten wie JUVE ermitteln in Rankings die umsatzstärksten

Kanzleien und vergeben „awards“ für die besten Kanzleien in vielen Rechtsgebieten. Das „Anwaltskarussell“ (öffentliche Informationen über personelle Wechsel von Kanzlei zu Kanzlei) sowie Mitteilungen über abgeschlossene Deals befördern weiter die Reputation einzelner Anwälte.

9. Schritt: The „early mover advantage“

Der frühe Vogel fängt den Wurm! „Je früher ein Anbieter auf einem neuen Markt präsent ist, desto erfolgreicher wird er sein.“¹⁰ Wer im Jahr 1996 einen 1500 Seiten starken Praktiker-Kommentar zum Markenrecht heraus gibt, obwohl erst sechs Monate vorher das neue Markengesetz erlassen wurde, hat ihn. Wer noch im Jahr der EU Erweiterung die steuerrechtlichen Eckpunkte für Investitionen in acht neuen osteuropäischen EU-Ländern in einem modulhaften Nachschlagewerk erläutert, hat ihn auch. Wer 1990 die Rechtsfolgen der Überführung der Treuhand in eine GmbH in Mandate umzuwandeln verstand, hat ihn.

Wer 1992, dem Geburtsjahr des Domainrechts, einen umfassenden Kommentar zu diesem nagelneuen Rechtsgebiet schrieb, hat ihn ebenfalls: den „early mover advantage“.

Sehr frühe Werke zur Internetkriminalität werden heute noch ehrfurchtsvoll zitiert. Sie stammen aus einer Zeit, als noch niemand ahnte, dass es eines nicht so entfernten Tages honorarträchtige Streits um den Domain-Namen „www.pamelaanderson.com“ geben würde, und auch wer den „frühen Riecher“ für die Finanzkrise hatte, erwarb eine besondere Reputation im Steuer(straf)recht, wie dieses Beispiel zeigt:

10. Schritt: Kultivieren Sie Sekundärtugenden

Die folgende Aufzählung ist inspiriert durch einen berühmt gewordenen Gründer einer Großkanzlei.

Was er (seinen) Junganwälten in seinen „Briefe an junge Juristen“ zu sagen hat, mutet an wie eine Mischung aus Business Knigge, Lebensweisheit und Managementtraining. Am besten, Sie nehmen alles wörtlich und beherzigen die zehn Gebote Ihrer persönlichen Reputation:

- 1) Nur ein glaubwürdiger Rechtsanwalt hat Erfolg. Glaubwürdigkeit bewirkt Überzeugungskraft. Anwälte punkten, wenn sie im richtigen Moment „nein“ sagen und niemals Versprechen geben, die sie nicht halten.
- 2) Die Reputation, die man in zehn Jahren aufbaut, kann man an einem einzigen Tag verlieren.
- 3) „Reputation“ kann nicht durch fünf kluge Argumente entstehen, wohl aber durch ein verfehltes einstürzen.
- 4) Für jede Gerichtsentscheidung ist die Rechtslage mit weniger als 50 Prozent verantwortlich.
- 5) Jedes große Verfahren hat emotional bedingte Ermessensspielräume, die durch Auftreten und persönliches standing fair beeinflusst werden können.
- 6) Ein guter Anwalt verdient mehr als er verdient.
- 7) Bescheidenheit und Augenmaß sind Komponenten materiellen Reichtums: "Geld soll man nur da holen, wo welches ist, nicht dort, wo keines ist."
- 8) Keine Kumpanei - weder mit Kollegen noch mit Mandanten.
- 9) "Geschenke verderben die Zahlungsmoral". Verbindliche und freundliche Töne sorgen für Reputation und bezahlte Rechnungen. Kumpanei verdirbt beides.
- 10) Ohne Fleiß kein Preis.
- 11) Anwaltliche Qualität kommt nicht "aus dem Ärmel" sondern durch die dafür nötige beständige Anstrengungsbereitschaft.
- 12) Schuster, bleib' bei deinen Leisten.

¹⁰ Dr. Dietrich von der Oelsnitz: Der Erfolg des Pioniers – Zufall oder Gesetz?“ besprochen in: Der Markt, 2009, 35. Jahrgang, Nr. 139, S. 181 - 190

- 13) Reputation kann nur erwerben, wer seinen Fachgebieten treu bleibt. Der Einzelkämpfer wird schnell unglaubwürdig, wenn er außerhalb seines Fachgebietes agiert.
- 14) Teamplayer machen Reputation, "Stars" machen Einzelaktionen.
- 15) Das Team arbeitet für die Reputation des Einzelnen, der Einzelne, wenn er sich als Star aufführt, arbeitet nicht für das Team.
- 16) Anwaltliche Kompetenz bewirkt erst durch ihre Vermittlung Reputation.
- 17) Die Qualität anwaltlicher Arbeit ist davon lediglich das Sahnehäubchen und bewirkt allein noch keine Reputation.
- 18) Think big!
- 19) Großzügigkeit im Umgang mit Kollegen und Mandanten zahlt sich vielfältig aus. Intelligenz, Phantasie, Organisationstalent und Sozialkompetenz machen Erfolg aus. Kleinkrämerei hindert!

11. Schritt: Arbeiten Sie ständig an Ihrer Reputation!

Reputation dient den zukünftigen Kunden als Wegweiser und den Kanzleien als vertrauensbildende Maßnahme Unbekannten gegenüber.

Lebensläufe, Dokortitel, Fotos, Videos und Fachbeiträge, Wahlsprüche, Aufsatzsammlungen, Blogs, facebookseiten und „Employer branding“¹¹ machen erreichbar und transparent.

Diese „Kriegsbemalung“ dient dem Kunden „als Navigator auf einem unübersichtlichen Anwaltsmarkt. Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, ist daher ein entscheidendes Kanzleikapital - denn der Erfolg von Anwälten entscheidet sich nur zur Hälfte vor Gericht.“¹²

Eine Kanzlei, die ihre Reputation aktiv verbessern will, steht tatsächlich vor einigen lohnenden Aufgaben: Sie muss

- nach außen erklären, wofür sie steht und stehen will. Das tut sie in Broschüren, Artikeln, in Webseite und Vorträgen. Während die Fernsehwerbung „die mit dem roten Stuhl“ platziert oder „Freude am Fahren“ postuliert, berichtet „JUVE“ über eine „Duisburger Sozietät mit tiefen Wurzeln und langer Tradition im Ruhrgebiet, die seit Jahren zu den führenden Kanzleien in der Region zählt. Ihren hervorragenden Ruf im Markt verdankt Grüter ihrer auch überregional hochangesehenen Corporate Praxis. Der Beratungsbedarf der teils hochkarätigen Mandanten, zu denen die Kanzlei langjährige Beziehungen pflegt, nahmen nach dem Ende der Krise deutlich zu.“
- ein authentisches Leistungsversprechen abgeben und einhalten. Jeder, der in unsere Kanzlei kommt, wird von derselben Sache X profitieren. Das betrifft nicht nur Rechtsgebiete und Fachwissen, sondern vor allem die kommunikativen Details in Mandatsannahme und -abwicklung. Jeder bekommt eine Begrüßungsmail von der Assistentin. Jeder bekommt den Ordner in den Farben der Kanzlei. Jeder bekommt den schnellen Termin. Jeder wird pünktlich zurück gerufen etc.
- eine „Marke“ bilden und immer nach Einzigartigkeit und Eigenartigkeit suchen. Unterscheidbarkeit ist ein Erfolgskriterium. Suchen Sie nach Ihrem USP („unique selling proposition“) Sieben Kanzleien in Ihrem PLZ Bereich sind auf Familienrecht spezialisiert? Dann seien Sie die einzige mit einem Schwerpunkt auf bilanzrechtlicher Expertise bei der Bewertung von mittelständischen Unternehmen zur Unterhaltsberechnung! Das können Sie nicht? Dann suchen Sie einen für Ihr Team, der das kann.
- hochwertig delegieren. Sie möchten den Abschied vom „allrounder“ einleiten und Ihre (zukünftigen) Mandanten nach und nach für ein neues, fokussiertes Leistungsangebot gewinnen und durch qualitativ hochwertige Beratung in

¹¹ „employer branding“ = dem Bewerber eine Marke präsentieren (nicht nur die Kanzlei), um ihn zu gewinnen

¹² Tobias Gostomzyk: „Vertrauen Sie mir, ich bin Anwalt“ in: SPIEGEL online, 18.8.2004. Gostomzyk ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsstelle "Recht und Innovation", Universität Hamburg

demselben Segment oder für dieselbe Branche überzeugen? Der erste Schritt zur Strukturierung Ihrer Mandantschaft ist die hochwertige Delegation! Jene Mandate, die Sie nicht mehr selbst abwickeln, müssen an einen qualifizierten Kollegen abgegeben werden, der nachgewiesenermaßen eine gute Arbeit abliefert. Alles, was dabei schief geht, geht gegen Sie schief!

- sich auf ganzer Linie fortbilden. Ihre Fachanwaltstitel und Ihre Akquisestrategien müssen geplant, strukturiert und aufeinander abgestimmt sein und derselben Klientel nützen! Ihr Cross Selling erfordert eine exakte Dokumentation aller Kontakte und Schritte! Jeder muss wissen, was der andere tut oder getan hat. Kommunikationstrainings machen die ganze Mannschaft fit für den Wettbewerb! Fortbildungen im Steuerrecht ergänzen genial das Familienrecht! Wer Erbrecht mag, wird Unternehmensnachfolge lieben! Bieten Sie Ihren Auszubildenden und Ihren Junganwälten ein gutes Mentoring (alles andere ist langfristig zu teuer). Fordern und fördern Sie in-house Seminare durch Ihre Mitarbeiter!
- die Persönlichkeiten ihrer Anwälte respektieren und entwickeln. Reputation ist von Persönlichkeiten abhängig. Alle handelnden Personen einer Kanzlei sind zugleich „Außendienstmitarbeiter“, die die Kanzlei-Reputation stützen und entwickeln helfen. Introvertierte Anwälte werden das eher durch effiziente und qualitativ hochwertige Arbeit herstellen, extravertierte eher durch Auftritte, direkte Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit. Auch Rechtsgebiete sind manchmal Persönlichkeitsstrukturen regelrecht zugeordnet: Verwaltungsrecht wird häufig durch andere „Typen“ besetzt als Strafrecht.
- einen Dienstleistungshabitus etablieren. Es gibt in der Kanzlei keine Wartezeiten, kein „Nein ohne Lösung“, keine bemerkbaren Mittagspausen, keine unwirschen Ansagen, besonders nicht durch Uhrzeiten auf einem Anrufbeantwortertext, keine Juristensprache gegenüber Nicht-Juristen, keine Bandwurmsätze, keine sichtbaren Tattoos am 7. Lendenwirbel, keine Verzögerungen, keine gebrochenen Versprechen (!), keine Verstöße gegen die Schweigepflicht durch herumliegende Akten, keinerlei servicefeindliche Bemerkung („Das geht nicht“) etc.
- ein Unternehmen sein, das Management als „Dach“ versteht, das Ziele definiert, daraus Strategien entwickelt und aus den Strategien wiederum Aktionen. So stellen Sie sicher, dass keine Aktion beliebig in der Gegend herum navigiert. Letzteres macht Ihre Reputation diffus, und das wieder führt dazu, dass Sie im sich „weiter intensivierenden Wettbewerb immer verletzlicher werden“.
- Controlling einführen. Regelmäßig benötigen Sie meetings, in denen die Richtung besprochen und ggfs. korrigiert wird. Ein wirksames Controlling ist nicht gerade des Anwalts liebstes Kind. Stellen Sie ein Verständnis für die Notwendigkeit von Controlling her, indem Sie auf eigene Kostenquoten hinweisen und Verfahren zur Kostensenkung einschlagen. Bedenken Sie dabei: die meisten Kanzleien, die von einem „Kostenproblem“ reden, haben in Wirklichkeit ein „Akquiseproblem“; sie müssen nicht wirklich ihre Kosten reduzieren, sondern schleunigst ihre Akquise optimieren. Controlling ist auch notwendig für Ihre Reputation. Lassen Sie jeden Ihrer öffentlichen Auftritte und jedes Mandantengespräch bewerten. Veröffentlichen Sie Ihre Bewertungen auf Ihrer Webseite. Richten Sie ein „Gästebuch“ ein. Ersuchen Sie Mandanten, mit Namen die Bewertung selbst einzustellen. Haben Sie mindestens zwei wachsame Augen auf Bewertungsportale im Internet. Kontrollieren Sie Meldungen auf ihre facebook-Seite, falls vorhanden. Beteiligen Sie sich an „BLOGS“ oder richten Sie selbst einen ein. Suchmaschinen lieben BLOG-Beiträge!
- ihre Einzelkämpfer sinnvoll integrieren. Echte Einzelkämpfer lassen sich nicht in Management-Strukturen einbinden, und es ist Energieverschwendung (auch für die Betroffenen selbst!), das zu versuchen. Es empfiehlt sich, falls Sie die Kanzleireputation optimieren und den Einzelkämpfer in Ihren Reihen halten wollen, ihm eine Position als

„of counsel“ anzubieten. Von dort aus hat er eine Sonderrolle. Er ist nicht mehr involviert in das Kanzleigeschehen, hat keine Mitspracherechte bei Unternehmensentscheidungen und unterliegt einem individuell verhandelten Entnahmemodus.

12. Schritt: Ihr guter Ruf ist schützenswert? Dann schützen Sie ihn!

Wissen Sie, welche Informationen im Internet über Ihre Kanzlei gefunden werden? Ob diese veraltet, falsch oder Ruf schädigend sind? Welchen ersten Eindruck hinterlassen Sie online bei Mandanten, Geschäftspartnern und Stellensuchenden?

Googeln Sie sich selbst und zählen Sie, wie viele veraltete Angaben über Ihren früheren Kanzleinamen, über Ihre Telefonnummern, Adressen und Rechtsgebiete Sie finden. Beauftragen Sie einen Internet affinen Jura-Studenten mit der Löschung dieser Daten!

Wie lange dauert es, bis Ihre Telefonnummer oder Ihre e-mail Adresse gefunden sind? Googeln Sie mal sich selbst – ohne Nachnamen und Stadt – und zählen Sie die Google-Seiten, bis Sie sich endlich sehen!

Sie sehen sich gar nicht? So geht es Ihren Interessenten auch! Und weg sind sie!

Viele Anwälte beschädigen ihren Ruf, den sie sich analog gebildet haben (durch Direktkontakte), indem sie ihn digital gleich wieder verscherbeln (nicht auffindbar im Internet).

Wissen Sie, ob sich jemand mit „Ihren Federn schmückt“ oder absichtslos denselben oder einen sehr ähnlichen Namen führt und mit diesem in der rechtsradikalen Szene herumtönt? Wissen Sie, ob Sie häufig gefunden werden, wenn jemand nach „Strafrecht“ sucht, obwohl Sie das noch nie gemacht haben?

Wissen Sie, ob man Ihre Texte ohne Erlaubnis kopiert und verwendet? „Illegale Dubletten“ werden durch die elektronischen Tools professioneller Anbieter herausgefischt. Der Bösewicht wird ggfs. zur Verantwortung gezogen.

A business card for Johanna Busmann. The card has a dark background with white and green text. On the right side, there is a portrait of Johanna Busmann, a woman with short brown hair, wearing a black blazer and a green beaded necklace. The text on the card reads: "ACHTEN SIE BITTE IMMER MEIN © COPYRIGHT! DANKE FÜR IHR INTERESSE!" in white. Below this, "Johanna Busmann" is written in green. Her contact information is listed in green: "busmann training@, hamburg", "tel: 0171 1244321", "mail: info@busmann training.de", "www.anwalts-akquise.de", and "www.anwalts-coach.de".