

Mit Strategie zum Erfolg - Anwaltskanzleien im Wettbewerb

Ein klares strategisches Profil bündelt alle Kräfte einer Kanzlei und erhöht ihre Stoßkraft im verschärften Wettbewerb. (Prof. Dr. Christoph Hommerich)

Die Zahl der Rechtsanwälte wächst seit einigen Jahren um jährlich mehr als fünf Prozent. Dies verschärft die Konkurrenz untereinander und erhöht den Druck, den Markt anwaltlicher Dienste auszubauen. Die dynamisch fortschreitende Globalisierung der wirtschaftlichen Beziehungen zwingt immer mehr Anwaltskanzleien, sich gegenüber ausländischer Konkurrenz zu behaupten, ihre Programmpalette auszuweiten und ihren räumlichen Aktionsradius auszudehnen. Viele Kanzleien haben sich inzwischen überörtlich im nationalen und teilweise auch im internationalen Raum positioniert, was eine Fusionswelle auslöste.

Durch die Einführung der Fachanwaltschaften und die Lockerung des Werbeverbots wurde die innere Differenzierung der Anwaltschaft nach außen sichtbarer. Mandanten können ihren anwaltlichen Berater oder Vertreter nun rational und informiert auswählen. Auch diese Entwicklung hat wettbewerbsverschärfende Wirkung, da die Möglichkeiten zur äußeren Profilierung der Kanzleien deutlich gewachsen sind.

Der Abbau berufsrechtlicher Regulierungen wie etwa die Abschaffung des Lokalisationsgebots hat lokale Schutzzonen für die anwaltliche Tätigkeit beseitigt. Dies verändert kurz- bis mittelfristig die bisherigen Formen der Arbeitsteilung unter Rechtsanwälten. Auch die in einigen Bundesländern anstehende Abschaffung der OLG-Singularzulassung dürfte für die hiervon betroffenen Kanzleien erhebliche Probleme der Neupositionierung an einem nunmehr wettbewerbsintensiveren Markt nach sich ziehen. Angesichts dieser neuen Wettbewerbsdynamik stellt sich die Frage, ob die Anwaltskanzleien für diesen Wettbewerb ausreichend gerüstet sind.

Reaktionen und Defizite

Die veränderte Wettbewerbssituation hat unterschiedliche Reaktionen ausgelöst: Eine Reihe mittlerer und größerer Sozietäten wählte den Weg der Fusion, um möglichst kurzfristig die eigene Schlagkraft am nationalen und internationalen Markt zu verbessern. Diese Fusionen lösten jedoch vielfältige Folgeprobleme strategischer, personeller, organisationskultureller und nicht zuletzt organisationsstruktureller Art aus, für die überzeugende Lösungen überwiegend noch nicht gefunden wurden.

In vielen Kanzleien wurde inzwischen erkannt, dass auf die veränderten Wettbewerbsstrukturen reagiert werden muss. Allerdings fehlt es häufig an den hierzu erforderlichen Managementkenntnissen und an leistungsfähigen Führungs- und Organisationsstrukturen. Anwälte konzentrieren sich in erster Linie auf die juristische Mandatsbearbeitung. Zeit für Management reservieren sie erst dann, wenn es offenkundige Führungs- und Organisationsmängel zwingend notwendig machen.

Solcher "Aktenautismus" geht in aller Regel mit dem Verzicht auf die Formulierung expliziter Strategien einher. Ohne eine klare strategische Ausrichtung ihrer Kanzlei können Anwälte allerdings auf Nachfrage nur reagieren. Sie warten auf naturwüchsigen Mandantenzulauf. Damit aber begeben sie sich aller Chancen, ihren Markt selbst aktiv zu gestalten. Die Folge ist, dass sich viele Kanzleien in ihren programmatischen Angeboten zum Verwechseln ähnlich sind. Ihnen fehlt es an sichtbarer Marktprofilierung. Sie befinden sich in einem riskanten strategischen Stillstand.

Die mittelfristigen Überlebenschancen von Anwaltskanzleien werden entscheidend davon abhängen, ob sie sich in einem Wettbewerbsmarkt strategisch eindeutig positionieren. Und zwar sowohl gegenüber aktuellen und potenziellen Mandanten als auch gegenüber den Wettbewerbern. In der Anwaltschaft muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass aktive strategische Arbeit keine lästige und letztlich unproduktive Nebenbeschäftigung ist, sondern zwingende Voraussetzung für die zukünftige Absicherung und Steigerung des Werts einer Kanzlei.

Vorteile strategischer Planung

Der zentrale Vorteil einer klaren strategischen Ausrichtung liegt in der zielorientierten Bündelung aller Kräfte einer Kanzlei und damit in der Erhöhung ihrer Stoßkraft am Markt. Speziell dieser Vorteil wird sichtbar, wenn Kanzleien ihre bisherigen Mandatsstrukturen unter dem Aspekt ihrer Vereinbarkeit mit strategischen Zielen kritisch bewerten. Durch eine solche Bewertung wird in aller Regel offenbar, dass Mandate übernommen wurden, die mit dem intendierten strategischen Programm nicht vereinbar sind. Diese beanspruchen aber viel Zeit und absorbieren damit Energien, die für einen zielgerichteten Kanzleiausbau eingesetzt werden müssten.

Vorteile strategischer Ausrichtung können sich allerdings nur entfalten, wenn die vereinbarten Strategien mit Verzichtleistungen gekoppelt werden. Kanzleien brauchen klare positive Entscheidungen, welche Leistungen sie erbringen wollen und vor allem, welche nicht. Erst durch den Verzicht auf nicht gewollte oder unproduktive Mandate werden Energien frei, die gezielt für den Aufbau bestimmter strategischer Geschäftsfelder benötigt werden. Gelingt dieser Aufbau, gewinnen Kanzleien Wettbewerbsvorteile.

le vor allem gegenüber solchen Wettbewerbern, die sich eher reaktiv statt aktiv verhalten.

Juristische Produktentwicklung

Über die gezielte Gestaltung bestimmter strategischer Geschäftsfelder hinaus können sich Kanzleien Innovationsvorteile sichern, indem sie etwa neue rechtliche Dienste gezielt entwickeln. Solche Innovationsvorteile erhöhen die Eintrittsbarrieren für Wettbewerber in bestimmte Marktfelder und sichern Konkurrenzvorsprünge, die von den Wettbewerbern gar nicht oder nur schwer eingeholt werden können. Der Aufbau strategischer Geschäftsfelder sichert darüber hinaus Spezialisierungsvorteile, da vorhandenes Wissen effizient eingesetzt werden kann, die Vorteile von Routineabläufen im besten Sinne genutzt und nicht zuletzt Organisationsstrukturen geschaffen werden können, die eine effiziente Fallbearbeitung ermöglichen.

Markenprofil der Kanzlei

Strategische Profilierung ist schließlich Voraussetzung für die schrittweise Herausbildung von Markenprofilen, die von den Mandanten als authentisches Leistungsversprechen wahrgenommen werden. Kanzleien, die zu Marken werden, senden ständig eindeutige Kompetenzsignale. Dies wiederum ist eine wichtige Basis für die Vertrauensbildung zwischen Kanzleien und ihren Mandanten und damit für eine langfristige Mandantenbindung. Angesichts der Komplexität und der Heterogenität des Marktes rechtlicher Beratung und Vertretung ist die Zahl erfolgversprechender strategischer Optionen für Anwaltskanzleien derzeit noch außerordentlich groß. Ganze Marktfelder, wie etwa präventive Rechtsberatung oder minimal invasive, schonende Konfliktlösung durch Mediation, sind bislang eher unterentwickelt. Hinzu kommt, dass der Gesamtmarkt anwaltlicher Dienste nach wie vor durch eine mittelständische Struktur vieler Anbieter gekennzeichnet ist. Kein Anbieter verfügt derzeit über eine dominante Marktstellung. Nicht zu übersehen ist allerdings, dass das internationale Beratungsgeschäft stark von wenigen Kanzleien absorbiert wird.

Bezogen auf das inhaltliche Leistungsprogramm haben mittelständische Anwaltskanzleien die größte Profilierungschance, wenn sie ihren Zielmarkt in einzelne Segmente aufteilen und für diese Segmente aktiv spezielle Dienstleistungsprogramme entwickeln. Der Markt anwaltlicher Dienste wird also nicht mehr als eine Einheit betrachtet, sondern anhand unterschiedlicher Kriterien aufgeteilt. Diese sind außerordentlich vielfältig: So können Anwaltskanzleien rechtliche Problemlösungen für ganz bestimmte Zielgruppen, etwa bestimmte Berufsgruppen (Ärzte, Journalisten, leitende Angestellte etc.)

entwickeln. Denkbar ist auch, rechtliche Problemlösungen für kritische oder riskante Lebenslagen (Eheschließung, Scheidung, Kündigung, Erbe, Hausbau, Vermögensanlage etc.) klar fokussiert anzubieten.

Anwaltskanzleien können strategische Schwerpunkte auch an den Lebensphasen von Unternehmen und den hiermit verbundenen speziellen Rechtsproblemen ausrichten. Hierzu gehören beispielhaft die rechtliche Betreuung bei der Gründung von Unternehmen, die Betreuung in der Wachstumsphase, die Betreuung bei Fusionen oder Börsengängen und gegebenenfalls auch die Betreuung bei der Abwicklung von Unternehmen. Rechtliche Beratung kann sich auch auf die Entwicklung von Lösungen für bestimmte Branchen richten. Die aktive Analyse branchenspezifischer rechtlicher Problemlagen (zum Beispiel Versandhandel, Modebranche, Gentechnologie) kann zum Aufbau eines spezialisierten rechtlichen Wissens führen, das multipliziert werden kann. Den Spezialisierungsvorteilen der Anwälte entsprechen bei den Mandanten hochwertige rechtliche Problemlösungen, die unmittelbaren Nutzen stiften.

Rechtliche Beratung kann sich auch auf spezielle Vermarktungsansätze von Unternehmen richten. Beispielhaft sind hier zu nennen Franchise, Leasing oder der Internethandel. Auch hier entsteht durch die aktive Auseinandersetzung mit einem speziellen Kundenproblem rechtliches Wissen, das multiplikationsfähig ist.

Spezialisierte Kanzleien und solche mit klarer Schwerpunktsetzung waren bei der Umsetzung ihrer Strategien differenzierter Marktbearbeitung in der Vergangenheit bereits Vorreiter. Sie wurden in aller Regel durch entsprechende Markterfolge bestätigt. Offenkundig ist allerdings, dass das Potenzial marktdifferenzierender Strategien bislang keineswegs ausgeschöpft ist. Insbesondere fehlt es an innovativen rechtlichen Diensten, die neue Märkte erst entstehen lassen. Dies allerdings setzt voraus, dass Anwälte es lernen, Beratungsprodukte aktiv zu entwickeln und vor allem auch, ihre Dienstleistungen verständlich darzustellen und gegenüber den Mandanten klar zu kommunizieren.

Strategiebildung als ständige Aufgabe

Strategisches Handeln in einem wettbewerbsintensiv gewordenen Markt rechtlicher Dienste heißt, die Strukturen dieses Marktes systematisch in Frage zu stellen und zu prüfen, wo sich neue Chancen für rechtliche Dienstleistungen ergeben. In diesem Zusammenhang geht es für die einzelne Kanzlei darum, die eigenen Kernkompetenzen exakt zu analysieren und kritisch zu bewerten, ob diese Kompetenzen ausreichend genutzt werden, um Chancen in vorhandenen und neuen Märkten zu nutzen. Strategische Arbeit in diesem Sinne ist eine Daueraufgabe. Sie umfasst die Formulierung einer mittel- bis langfristigen Zukunftsvorstellung vom angestrebten Sollzustand einer Kanz-

lei, die Entwicklung von Marktszenarien, für die eine Anwaltskanzlei Lösungen bereitstellen möchte, und die Entwicklung von Problemlösungen (juristische Produktentwicklung), mit denen eine Kanzlei antizipierte Mandantenprobleme lösen möchte.

Die Durchsetzung juristischer Problemlösungen am Markt kann allerdings nur gelingen, wenn Kanzleien ihre Kompetenzen geplant aufbauen und ständig weiterentwickeln. Sie müssen ein systematisches Wissensmanagement betreiben und lernen, vorhandenes Wissen effizient und effektiv einzusetzen. Neues Wissen muss auf der Grundlage klarer strategischer Vorgaben aktiv aufgebaut werden.

Dies alles setzt voraus, dass Kanzleien strategische Arbeit im Sinne eines kontinuierlich durchgeführten Projektmanagements betreiben. Hierfür sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen. Schrittweise muss ein effizientes Controlling aufgebaut werden, das die Möglichkeit schafft, die Kanzlei in eine lernende und sich ständig fortentwickelnde Organisation zu verwandeln.

Quelle: Anwalt, April 2001, S. 28-31 (mit freundlicher Genehmigung des Beck Verlags)