



Eine Kanzlei positioniert sich am Markt

Marktstrategie beginnt mit dem Ziel!

busmann training® - Johanna Busmann
www.anwaltskanzlei-strategie.de --- www.anwalts-akquise.de --- www.anwalts-coach.de



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**.

Konfusion statt Fusion: Wege zu Struktur

I. Anamnese: Konfusion statt Fusion

Eine **Kanzlei ohne Unternehmensziel** ist eine Ansammlung **verwirrter Einzelkämpfer**. Schmerzhaft einfache Worte beschreiben, was manche Kanzleien von innen lahm legt:

Konfusion statt Fusion ist der erste Eindruck eines Externen vom Innenleben der Kanzlei „Sturm, Stolz & Partner“:

- Zwei Anwälte eines Standortes sind durch die Fusion abgewandert, beide **entrüstet** über die Fusionspläne.
- Beide haben aus einem Standort besonders viele **Mandanten** und ein dominantes, lukratives **Rechtsgebiet** mitgenommen. Der Standort steht ökonomisch nun am schwächsten da.
- Dessen heutige Vertreter hegen einen **unausgesprochenen und doch unverhohlenen Groll** gegen „das Ganze“.
- Ein Partner ist vor elf Monaten in diesem Standort dazu gekommen. Er fühlt sich, obwohl als Quereinsteiger sofort auf dem Briefkopf platziert, dort nicht angenommen und konfrontiert mit „**passiver Aggression**“.
- Zwei **Unternehmenskulturen** konkurrieren, statt sich zu ergänzen, die Addition neuer Standorte führt offenbar zu einer Subtraktion von Kommunikation, und neu gewonnene Partner suchen ihre alt gewohnte Rolle.

- Externer und interner **Positionierungsstress** ist die Folge. Eine destruktive **Nabelschau** beginnt.
- In **Partnerversammlungen** versucht man seit sechs Monaten(!) vergeblich, eine **einheitliche EDV** in allen Standorten hinzubekommen.
- Die **Sitzungen** selbst gleichen einem Kindergarten: Ein Anwalt kommt rituell unpünktlich, alle fallen sich ins Wort und rollen mit den Augen, jeder Vorschlag wird umgehend durch Einwände vernichtet, Unwichtiges wird dreimal wiederholt, Wichtiges dagegen weg gelassen, und jeder promotet ungebremst seine Prioritäten.
- Jeder Standort schrieb bis dahin zwar **schwarze Zahlen**, gelangte aber nicht überzeugend genug in die **Gewinnzone**.
- Der Ruf nach **neuen Broschüren** setzt schneller ein als der Wunsch nach einem **gemeinsamen Ziel**, ausufernde Debatten über den neuen Briefkopf nehmen im Unterschied zur **Mandantenakzeptanz** spektakuläre Dimensionen an, und das **Image** des ausgangsnahen Parkhausplatzes ist früher sichergestellt als das der Kanzlei.
- In einem Standort gibt es wiederholt heftige **Beschwerden** über **nicht erfolgte Rückrufe**; die Sekretärinnen baden das täglich aus und tuscheln mittags in der Bäckerei über „unfähige Chefs“.
- Es gibt keine **schlüssige Gesamtpräsentation** am Markt, daran ändert auch der gemeinsam gefundene Name nichts, und man hat das Gefühl, etwas unternehmen zu müssen, um im schärfer werdenden **Wettbewerb** deutlicher als bisher herauszustellen, was man kann und wohin die Reise gehen soll.
- Seit der ersten größeren **Umsatzeinbuße** im ersten Jahr nach der Fusion hebeln sich die Anwälte selbst aus: Sie gehen auf Zehenspitzen, ignorieren Signale, schönen Begründungen und Zwischenergebnisse („Das kommt schon noch“), verschweigen Schwierigkeiten und verdrängten **interne Kollisionen** sowie äußere **Misserfolge**. Mit anderen Worten: Es wird nicht mehr gesprochen, sondern gewurschtelt.

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

II. Plus und Minus–Analyse für alle Standorte ergibt:

Die Anwälte selbst ermittelten an allen Standorten die folgende Analyse:

| Negativ: | Positiv: |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Unternehmens-Ziele sind nicht definiert.• Die Expansion stagniert an einigen Standorten. An einem Standort ist durch den Weggang eines Partners ein zukunftsweisendes Rechtsgebiet beeinträchtigt.• Akquisitionen werden nicht von innen geplant, sondern „passieren“ von außen.• Keine klare Ausrichtung: Die fünf Standorte legen den öffentlichen und internen Focus auf unterschiedliche Rechtsgebiete.• Die Kanzlei präsentiert sich hauptsächlich durch Einzelpersonen, nicht unter ihrem Kanzleinamen.• Eine wegwerfend-aggressive Haltung angestellter Anwälte gegenüber dem „Primadonnengehabe“ einiger Partner• Man spricht wenig miteinander und weiß deshalb nicht genau, was in anderen Standorten los ist.• Es gibt unausgesprochene fachliche, finanzielle und emotionale Konkurrenzen unter den Standorten und unter den Partnern.• Man hat kein gemeinsames Erfolgsbeteiligungs- und Entnahme- | <ul style="list-style-type: none">• Alle Partner wollen das Negative erklärtermaßen ändern und eine gemeinsame, aktive Akquisitionspolitik zu betreiben.• Die Erfolge der einzelnen Berufsträger, sowohl in außergerichtlichen Verfahren als auch in Prozessen, sind an allen Standorten sehr gut.• Die Akzeptanz in der bestehenden Mandantschaft ist gleich bleibend hoch. Mandanten machen – auch unverlangt – Werbung.• Neue Mandate entstehen durch zahlreiche Folgeaufträge und Empfehlungen.• Krankenstand und Fluktuation innerhalb der nicht-juristischen Mitarbeiter sind niedrig.• Durchschnittlich 30% der angestellten Anwälte werden in die Partnerschaft einbezogen.• Der Umsatz ist an allen Standorten kontinuierlich gestiegen.• Man hat begonnen, Projekt-Teams zur Bearbeitung größerer Fälle standortübergreifend einzurichten. |

| | |
|---|--|
| <p>system.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die EDV ist in zentralen Punkten (Datensicherung, -übermittlung, Buchhaltung) nicht zentralisiert. • Kriterien für Einstellung und Beförderung von Mitarbeitern fehlen. • Fluktuation von 40% der Sekretärinnen im Standort X und Y seit der Fusion. • Sekretärinnen an diesen zwei Standorten weigern sich, ihre Telefonmeldung anzupassen und während der Mittagspause das Telefon zu besetzen. • hoch motorisierten BMW als Firmenwagen an einem Standort („BMW-Debatte“). | <ul style="list-style-type: none"> • Intranet und Internet sind unverzichtbare Hilfsmittel. Alle Mitarbeiter sind in internen Schulungen mit den Programmen vertraut gemacht worden. • Die Webseite ist inzwischen für Interessenten „aktiv“ nutzbar und visuell ansprechend. • Die Kanzlei vertreibt einen „newsletter“ für bestimmte Mandanten. • An zwei Standorten wird man zu „beauty contests“ eingeladen und hat seit dem letzten März drei völlig Mandate dadurch erhalten. |
|---|--|

III. Segmentierung

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“).

Dieses Dach determiniert alle **Vorgaben für die Kanzleistrategie**, und diese wiederum entwirft und entscheidet **Anzahl und Ausstattung der Zimmer**, also die **Aktionen**, die ganz am Schluss entschieden werden. Die Definition eines Unternehmensziels zwingt also zu einem **innerlich hierarchischen** und **äußerlich chronologischen** Aufbau von:

- Ziel
- Strategie
- Aktion

ACHTUNG

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

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!**

Testfrage:

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

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 Leitlinien¹, 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

¹ In manchen Hotels sind solche kulturellen Leitlinien sogar auf dem Namensschild eines jeden Mitarbeiters ablesbar: „We love details“

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**.“²

Wie kommen nun „Sturm, Stolz & Partner“ zu einer gemeinsamen Kultur?

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 sieht nach dem 1. Schritt etwa 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. | | |

² Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: „Braucht eine Kanzlei Ziele?- Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei“ (Anwaltsblatt **MONAT?** 1998, S. 113 – 119)

| | | | |
|----------------|--|--|--|
| | Wir bringen viele neue fachliche und organisatorische Ideen. | | |
| Partner | <p>Teamgeist und Individualität ergänzen sich.</p> <p>Fairness und Toleranz sind Basis unserer Partnerschaft.</p> <p>Offene Strukturen schaffen Vertrauen.</p> | | |

Danach ermitteln sie bei jeder **Inkongruenz** (d.h. hier: Wenn die Gegenwart hinter Zukunft zurück bleibt), wie sie die Zukunft hinkriegen und welche genauen Maßnahmen dorthin führen. **Je detaillierter sie das schaffen, desto besser die Erfolgsaussichten!**

Testfrage:

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

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 gemeinsame Zielbildung können **Risikofaktoren ...** auf Dauer vermieden werden.“³

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? Wie viel Umsatz? In welcher Zeit? 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 und in welchen Feldern soll Expansion geschehen?“

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

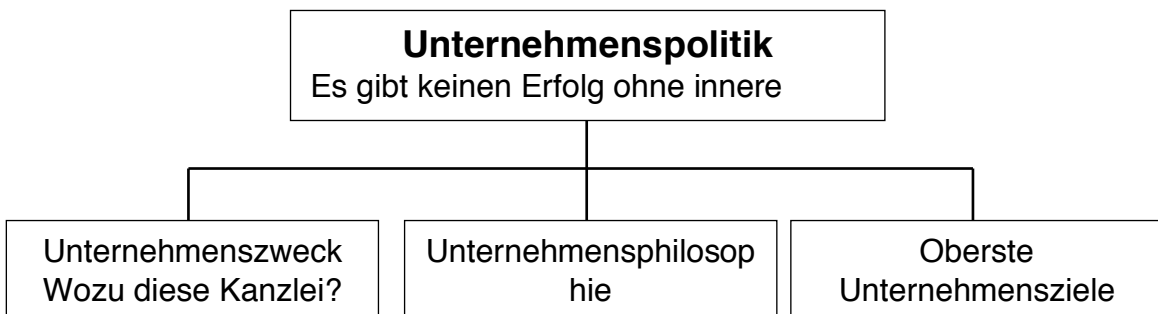
Das "Dachdecken" für dieses Ziel sowie die notwendige „**Chronologie**“ innerhalb der Ziellinie klammert **Umsetzungs-Strategien vorläufig völlig aus**, denn ungelegte Eier kann man ja nun mal nicht essen.

Dagegen bietet ein definiertes Unternehmensziel (oft schon am ersten Tag nach seiner Einrichtung!) eine spürbar gute „Basis für eine **Atmosphäre des Vertrauens** im Unternehmen oder Team, weil allgemein Sicherheit herrscht, dass alle am **gleichen Strang** ziehen und dass keine **Querschüsse und Intrigen** auf breiter Front geduldet werden. Alle wissen, worum es geht und welchen Weg man geht.“⁴

Als wer wollen wir am Markt gemeinsam wahrgenommen werden?

Welche Rolle wollen wir spielen?

Der Überblick über den **ersten Schritt** sieht so aus:



³ Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: „Braucht eine Kanzlei Ziele?- Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei“ (Anwaltsblatt **MONAT?** 1998, S. 113 – 119)

⁴ Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn und Dr. Andreas Krämer, Bonn/Cambridge, USA: a.a.O.

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 **Zielmandantschaft** versorgt.

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.

Die angestrebte **Positionierung am Markt** muss authentisch sein; sie muss also den **Ressourcen der Kanzlei** entsprechen.

Sie muss also auf ein **Profil** hinaus laufen (möglichst unverwechselbar) und muss von allen getragen werden.

Welche **Ressourcen** hat die Kanzlei derzeit? (Veröffentlichungen, Vorträge, Rechtsgebiete, Kooperationen? Netzwerke? Kernkompetenzen, Fachanwaltschaften? laufende Fortbildungen...) und welche benötigt sie noch, um das Profil auszufüllen?

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

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

Aus dieser Matrix entwickelt die Kanzlei ihre **Wunschpositionierung** 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, Webseite, Allianzen, Fachkenntnisse etc. besonders hervorgehoben?

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

V. Das Positionierungsthema

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,

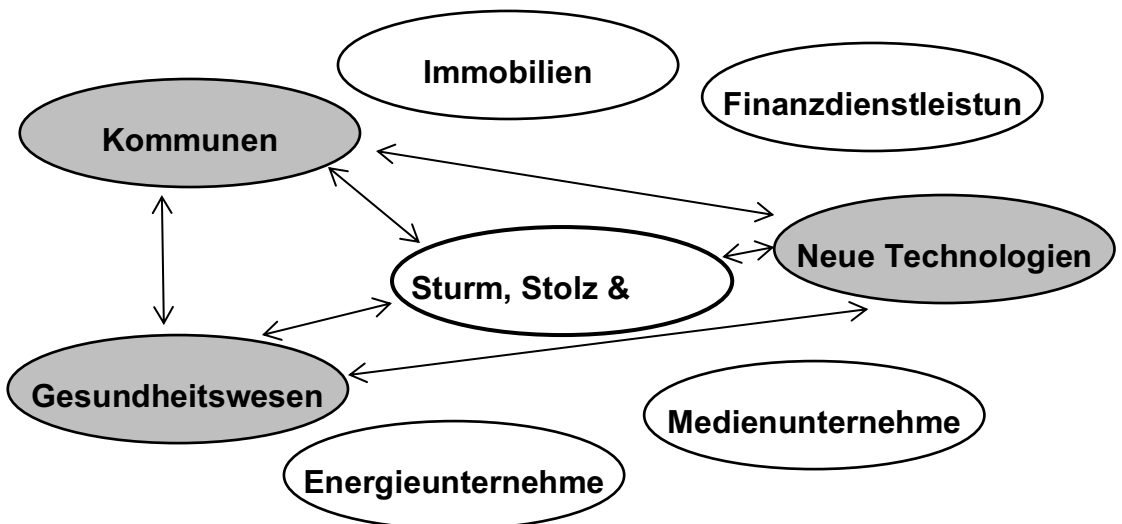
- genügend Honorarpotential bieten,
- ein Dauerthema sein, keine Eintagsfliege,
- jederzeit eine Kontroll- und Korrekturmöglichkeit bieten und
- eine integrative Wirkung auf die Kanzlei haben.

Erarbeitung eines Positionierungsthemas

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**. 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:



VI. Gewichtung der Ergebnisse

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!

- Welche **Entnahmepolitik** fördert unsere ökonomische Positionierung? Welche **Mandantenstruktur** wählen wir?
- Wie kriegen wir innerhalb des Teams eine **vertrauensvolle Atmosphäre** hin?⁵
- Welche **Kunden** will die Kanzlei? Welche nicht mehr?
- Nach welchen **Kriterien** suchen wir unsere Mandantschaft aus?
- 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?

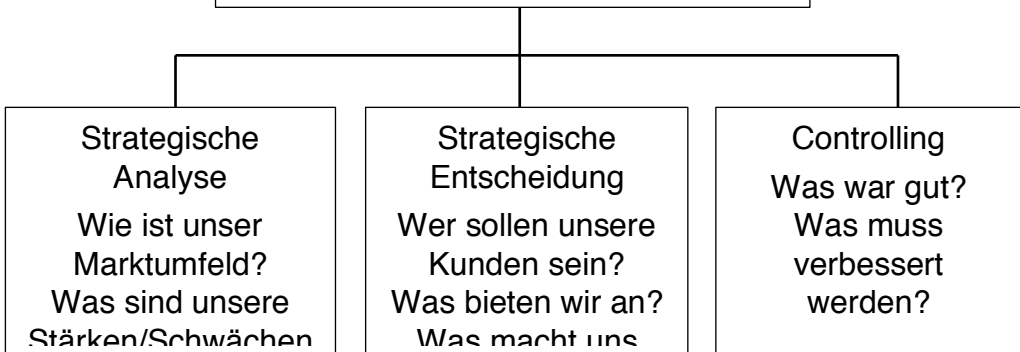
Alle Antworten auf diese Fragen gelangen in eine **erweiterte Partnerversammlung**, an der alle Anwälte teilnehmen.

Der Überblick über den **zweiten Schritt** sieht so aus:

⁵ 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)

Strategisches Management

Es gibt keine Strategie ohne Ziel!



VII. Das operative Management: Was tun wir also?

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!

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

Dabei listen sie auf, was sie alles geschafft haben.

Diesen Anwälten fehlt das Sortier- und Reihenfolge – Gen, das im nächsten Abschnitt beschrieben wird.

Beachten Sie:

Eigentlich ist das **Aufzählen eigener Erfolge** gar nicht schlecht; diese Listen sind jedoch in sich nicht konsistent.

Sie sind eher **beliebige** Aufzählungen, tragen keine Überschriften, und ein **gemeinsamer Nenner aller „Leistungsbeweise“ ist reine Glückssache!**

Der Beginn der Aktionen ist immer erst der **dritte Schritt!**

Die **Testfragen** lauten:

- Welche **konkreten Maßnahmen** für welche Einzelbereiche werden entschieden?
- Für welchen Zeitraum?
- Welche Budgets werden bereitgestellt für Einzelbereiche und 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 kanzleiweit 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 neue Wissen daraus an alle weiter gegeben?
- Wie optimieren wir das **Leistungsumfeldes** 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:**

To-Do: Wer macht was mit wem bis wann?

In dem **Schaubild** erkennen Sie, dass sinnvolle **Aktionen von einer Strategie gesteuert** sind.

Keiner rennt mehr voraus und „kocht sein Süppchen“, sondern alle wissen, wozu sie etwas tun.

Die Aktion hat eine „Bindung“ an ein höheres Ziel:



Ein kanzleiinterner 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 Ergebnisse.

Fazit:

- Ziele werden erreichbar durch detailreiche quantifizierte und spezifizierte, positiv ausgedrückte Handlungspläne!
- Ziele sind an Schlusszeiten, Zwischenstationen und Kontexte gekoppelt!
- Ist der Einwand zu stark, ist das Ziel zu schwach und muss vor dem ersten Schritt um- oder eingestellt werden!
- Definieren Sie Ihr Unternehmensziel! Eine Kanzlei ohne Unternehmensziel ist eine Ansammlung verwirrter Einzelkämpfer!
- Chronologie und Choreographie eines Unternehmensziel bestehen aus drei Schritten: Ziel – Strategie – und dann erst Aktion!



Ich freue mich auf Ihre Fragen:

johanna busmann
busmann training®, hamburg

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de
www.anwaltskanzlei-strategie.de

tel. 0171 1244321

info@busmann-training.de

