

## Professionelles Kanzleimanagement Kanzleistrategie 2018



Dieses Quarterly widme ich dem wichtigen Thema Strategie-Entwicklung für Kanzleien.

### Why strategy matters

Viele Partner und Managing Partner in Kanzleien machen sich derzeit Gedanken, wie es in 2014 weitergehen soll, sie lassen das Jahr 2013 Revue passieren, blicken auf erzielte Erfolge und auf bisher unerreichte Ziele und bereiten die Bonusausschüttung vor.

Weitere Kennzahlen wiederum könnten, werden aber meist nicht gemessen, z. B. Herkunft neuer Mandanten, Cross-Selling-Rate, Partnerstunden für Mandantenakquise.

Hinzu kommen einzelne beunruhigende Informationen zu Marktveränderungen, die man selbst erlebt, hört oder liest: Der Preisdruck nimmt gnadenlos zu, der Selektionsprozess auf Unternehmensseite wird systematischer, Wettbewerber formieren sich neu, die Transparenz über die Kanzleien seitens der Mandanten wird größer, selbst langjährige Mandantenbindung lässt nach.

### Was ist die geeignete Strategie, um die Kanzlei erfolgreich und sicher in die Zukunft zu führen?

Um diese Frage zu beantworten, sind zunächst drei Voraussetzungen notwendig:

#### Denken Sie langfristig!

Verabschieden Sie sich von allen Überlegungen zu 2014 und kleinen Anpassungen von messbaren Zielgrößen. Michael Porter, der Harvard-Professor, der in den 80er Jahren den Begriff der Strategie mit seinem legendären Aufsatz „What is strategy?“ in die Management-Lehre eingebracht hat, fordert bei strategischen Überlegungen mindestens 5-7 Jahre weit zu denken, deshalb sollte eine Kanzleistrategie auf das Jahr 2018 ausgelegt sein.

*„Wenn Du Deinen Feind kennst und dich selbst kennst, brauchst du das Ergebnis von 100 Schlachten nicht zu fürchten.“*

Sun Tse (um 500 v. Chr.)

### Analysieren Sie ehrlich Veränderungen in Ihrer Branche!

Sammeln Sie Informationen, Trends und Innovationen. Achten Sie dabei weniger auf Wettbewerber als auf Mandanten und deren Anforderungen. Neue strategische Entwicklungen entstehen häufig an der Peripherie und nicht im Zentrum, also nicht bei den Blue Chips. Schauen Sie über den Atlantik, also in die USA oder nach UK, dort sind die Märkte tendenziell dem deutschen Markt voraus, aber scheuen Sie auch nicht davor, den Blick in andere Branchen wie Consulting, Private oder Investment Banking zu werfen.

### Beweisen Sie Mut!

Verlassen Sie die Komfort-Zone, denken Sie frei und lassen Sie frei denken. Hierfür benötigen Sie Zeit, aber es ist die am besten investierte. Wenn Sie als First-Mover einen Schritt gehen, können Sie den strategischen Vorteil ausspielen, wenn Sie nur den anderen Kanzleien folgen, werden Sie immer einen Schritt zu spät kommen. Probieren Sie Neues aus, indem Sie Spielräume zulassen. Machen Sie Ihre Kanzlei zum Ort der Innovation.

### 6 Thesen zum deutschen Kanzleimarkt

Im Folgenden stelle ich Ihnen meine 6 Thesen zur Veränderung des deutschen Rechtsberatungsmarktes bis 2018 vor:

#### Die Big 4 werden ihre Rechtsberatungskapazitäten massiv ausbauen

Bereits die jüngsten Akquisitionen im Bereich Consulting zeigen, dass die Big 4 in allen vier Beratungswelten stark sein wollen. Weitere Akquisitionen von Rechtsanwaltskanzleien stehen bevor. Die Big 4 werden versuchen, ihre Vorteile wie weltweite Präsenz, prozessorientiertes Arbeiten, enorme Cross-Selling-Potenziale, Personalstruktur mit vergleichsweise niedrigen Kosten viele lokale Büros auszuspielen.

#### National Champions werden entstehen

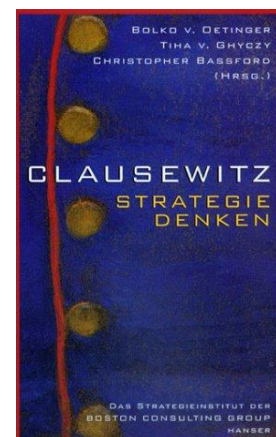
Es wird ein Segment für starke, nationale Kanzleien geben, die sich ausschließlich im nationalen Umfeld bewegen. Diese Kanzleien gehören keinem internationalen Netzwerk an, sondern haben einen Best-Friends-Ansatz. Halbgare Zwischenlösungen zwischen voller internationaler Integration und rein nationalem Fokus haben keine Überlebenschance.

#### Erster Börsengang einer Kanzlei

Was in Großbritannien bereits vorgemacht wurde, wird mit zeitlicher Verzögerung auch nach Deutschland kommen. Zwischenschritte sind die Aufhebung des Fremdbesitzverbotes, Kanzleien mit ausschließlich angestellten Rechtsanwälten oder von Nicht-Juristen geführte Kanzleien. Die Unabhängigkeit der Beratung ist dadurch genauso wenig gefährdet wie in anderen Branchen (Ärzte, Apotheker, Wirtschaftsprüfer), die diese Entwicklung durchgemacht haben.

### Buchempfehlungen

Ich empfehle Ihnen zwei interessante Bücher, die sich mit Strategie im Management beschäftigen und gut lesbar sind. Diese sind nicht spezifisch für Kanzleien geschrieben, nach meiner Recherche gibt es kein Buch, das Strategien für Kanzleien zentral behandelt.



### **LEGOLisierung der Rechtsberatung**

Die Rechtsberatungsdienstleistungen werden zunehmend in Bausteine zerlegt, wie LEGO-Steine, man spricht auch von Dekomposition der Rechtsberatung. Dadurch werden die Leistungsbausteine transparenter, vergleichbarer und letztendlich auch getrennt einkaufbar. In einer Due Diligence wird der Datenraum bereits von externen Dienstleistern durchleuchtet oder aufbereitet, während die Rechtsanwaltskanzlei anschließende hochwertigere Aufgaben übernimmt. Aber auch in einem komplett an eine Kanzlei vergebenen Mandat will der Mandant zunehmend im Vorhinein die einzelnen Phasen und Bausteine, die auf ihn zukommen, kennen, um besser zu budgetieren. Voraussetzung für alle diese Fälle ist, dass die Kanzleien ihre angebotenen Leistungen nicht nur horizontal strukturieren, also nach Themen und Rechtsgebieten, sondern auch vertikal nach Service Level.

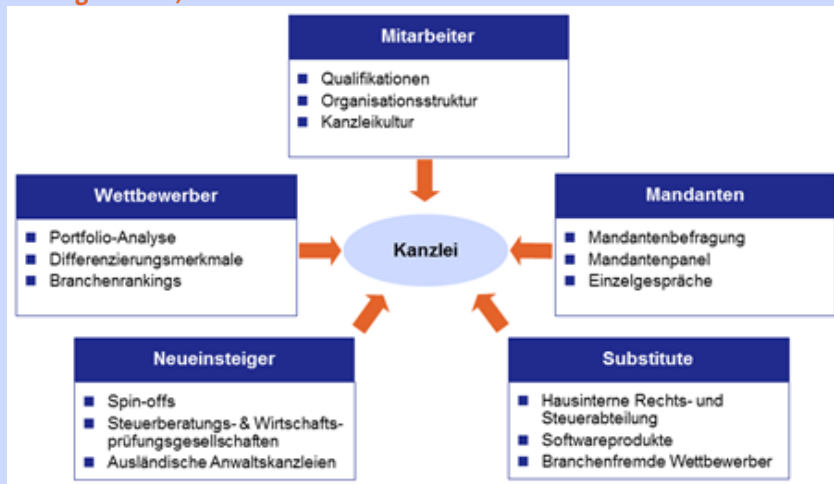
### **LPO wird „the next big thing“**

Mit Legal Process Outsourcing (LPO) wird ein ganzes Bündel an Veränderungen kommen. Die großen internationalen LPO-Dienstleister werden nach Deutschland drängen. Sie werden einerseits juristische Dienstleistungen direkt den Unternehmen anbieten andererseits den Kanzleien als White-Label-Anbieter Tätigkeiten im Hintergrund abnehmen, die die Kanzleien mit ihren Kostenstrukturen nicht mehr selbst erbringen können. Internationale Kanzleien werden eigene Shared-Service-Center auf- und ausbauen. Kleinere oder nationale Kanzleien können durch Near-Shoring, also Büros in günstigeren Lagen bzw. Städten mit preiswerteren Mitarbeitern, die Zuarbeiten erledigen, dem Preisdruck entgegen.

### **Industry Hires nehmen zu**

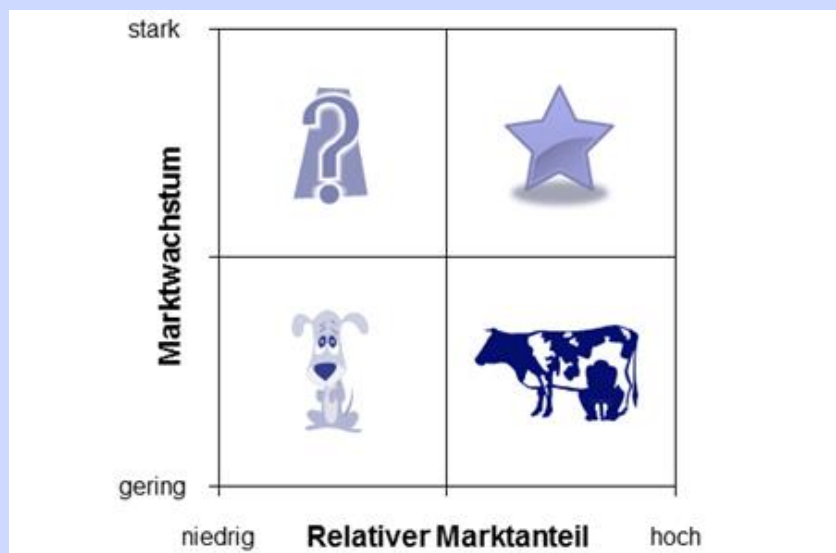
Viele Mandanten beklagen die einseitig juristische Betrachtungsweise durch Juristen, die unverständliche Sprache, das elitäre Auftreten und das Problematisieren statt Lösen von Aufgaben. Den Juristen in Großkanzleien fehlten Eigenschaften und Zusatzqualifikationen, die sie zu geeigneten Beratern von Wirtschaftsunternehmen und Managern werden lassen, wie Berufserfahrung in Unternehmen, Projektmanagement-Skills, wirtschaftliches Verständnis und Praxisnähe sowie Auslandserfahrung und interkulturelles Verständnis. Nur wenige Rechtsanwälte haben einen MBA, nicht-juristische Zweitstudienabschlüsse oder Auslandserfahrung. Auf der anderen Seite wollen viele Top-Absolventen gar nicht mehr die harte Aufstiegs-Tour in Kanzleien machen und gehen von Beginn an als Unternehmensjuristen in Unternehmen, ob in der Rechtsabteilung oder sogar als Linienmanager. Aus diesem Dilemma entsteht die Notwendigkeit für Kanzleien, wirtschaftserfahrene Juristen in die Kanzlei einzubinden. Dies kann aber nicht geschehen, indem man diese Seiteneinsteiger in vorgefertigte Partner-Laufbahnen zwingt. Daran werden sie scheitern, denn ihre Qualitäten messen sich nicht nur an billable hours.

### Strategie-Tools, die Sie kennen sollten



### 5-Kräfte-Modell

Das Fünf-Kräfte-Modell wurde von Michael E. Porter für die Analyse und Planung der Strategie entwickelt. Die fünf wesentlichen Kräfte sind der brancheninterne Wettbewerb, die Auswahl der Mitarbeiter, die Verhandlungsmacht der Mandanten sowie die Bedrohung durch Substitute und durch neue Anbieter. Je höher der Druck auf die Kanzlei durch die 5 Kräfte, desto stärker die Notwendigkeit, die Kanzleistategie anzupassen.



### Portfolioanalyse (nach BCG)

In der Portfolioanalyse (nach BCG), werden die einzelnen Rechts- oder Themengebiete in einer dreidimensionalen Matrix dargestellt. Die horizontale Dimension berücksichtigt die relative Marktstärke, die vertikale das Marktwachstum.

Als „Cash Cows“ bezeichnet man Rechtsgebiete einer Kanzlei, in denen die Kanzlei im Vergleich zum Wettbewerb relativ stark ist, die aber nur geringes oder gar kein Wachstum mehr verzeichnen. Diese Rechtsgebiete gilt es abzuschöpfen, da sie die höchste Profitabilität bringen. „Stars“ sind Rechtsgebiete, die ein hohes Marktwachstum aufweisen und in denen die Kanzlei eine hervorragende Stellung hat. Die „Fragezeichen“ sind Rechtsgebiete, die überdurchschnittlich schnell wachsen und in denen die Kanzlei aber noch schwach vertreten ist. „Poor Dogs“ haben eine schwache Stellung zum Wettbewerb in schrumpfenden oder stagnierenden Märkten.

### Was Sie von Jogi Löw lernen können

Angesichts der anstehenden Fußball-WM in Brasilien sei ein Blick über den Stadionrand erlaubt, um einmal zu sehen, welche Erfolgsrezepte von Fußball-Teams auf Kanzleien übertragbar sind.

Bei der Analyse der organisatorischen Aufstellung zeigt sich zunächst, dass der Trainer nicht unbedingt der erfolgreichste Fußballer gewesen sein muss. Der Rainmaker einer Kanzlei muss also nicht automatisch auch der geeignetste Managing Partner sein. Neben dem Trainer gibt es den Sportdirektor, der sich um organisatorische Fragen, Wettbewerbsbeobachtung und Sichtung neuer Talente kümmert. Dieser ist bei der Kanzlei der COO, muss aber mehr leisten als nur die IT und Verwaltung am Laufen halten. Interessanterweise haben die Spieler kein Mitspracherecht bei der Aufnahme neuer Spieler, denn diese werden vom Trainerstab berufen. Anders in Kanzleien: Hier entscheiden die Partner meist mit, wer aufgenommen wird. Strategische Entscheidungen orientieren sich an den Zielen, die in 4 oder sogar 8 Jahre angestrebt werden. Erfolgreiche Nachwuchs- und Jugendarbeit zahlt sich langfristig aus. Kinder, die bei der letzten WM in Deutschland 2006 13 Jahre alt waren, sind jetzt 20 und möglicherweise als Jungstar diesmal bei der WM dabei. Kanzleien sollten diesen Aspekt auch bedenken. Associates, die jetzt eingestellt werden, sind in 7-8 Jahren Partner und werden die Kanzlei nachhaltig prägen. Wenn ein Torschützenkönig wie Stefan Kießling aus strategischen Gründen nicht in die Aufstellung passt, wird er konsequenterweise nicht aufgestellt. Auch wenn dieser Spielertyp aus taktischen Gründen das ein oder andere Mal in die Aufstellung passen würde, überwiegt der strategische Nachteil.

Viele Clubs in UK kaufen sich ja bekannterweise ganze Mannschaften zusammen und sind dann hoch verschuldet. Diese Clubs werden daraufhin von ausländischen Investoren übernommen, die dann den Ton angeben wollen und die eigene Identität ist verloren. Parallelen zur Übernahmewelle durch angelsächsische Kanzleien im deutschen Markt sind erkennbar. Im Gegensatz zur Fußballwelt gibt es bei Kanzleien noch keine hohen Ablösesummen, sollten diese eingeführt werden, biete ich mich sofort als Spielervermittler an.



Seit 14 Jahren bin ich mit Schoen + Company für Kanzleien als Strategieberater tätig. Zuvor habe ich einige Jahre bei der Boston Consulting Group und der Monitor Group, die Unternehmensberatung von Michael E. Porter, gearbeitet.

Ralf Schön, Geschäftsführer

### Erfolgreich umsetzen

Sollten Sie Ihre Kanzleistrategie nun zwischen den Jahren in Angriff nehmen wollen, bin ich für Sie jederzeit unter 0172-2022448 erreichbar, zwar nicht 24/7, aber doch zwischen 9-19h an allen Tagen.



**FIFA WORLD CUP**  
**Brasil**



Schoen + Company GmbH

Management Consultants

Neuer Zollhof 2

40221 Düsseldorf

T 0211-8395-410

F 0211-8395-411

E [info@schoen-company.com](mailto:info@schoen-company.com)

I [www.schoen-company.com](http://www.schoen-company.com)