

# Rechtsdienstleistungsunternehmen der Zukunft

## *Das strategische Mandanten Beziehungsmanagement zur nachhaltigen Sicherung der Zukunft der Anwaltskanzlei*

Josef David , Wolfgang Bartholner

Das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und zu sichern, ist in allen Dienstleistungssektoren das wesentliche Ziel.

Im Rechtsberatungssektor wird vielfach der Mandant als eine Akte behandelt und nicht als ein Mensch mit Bedürfnissen.

Dieser Artikel diskutiert den Paradigmenwandel im Umfeld von Anwaltskanzleien und warum Anwälte das Management Ihrer Kanzlei an die Führung von Unternehmen anlehnen sollen.

Ein praktischer strategischer Prozess wird präsentiert, wie sich Kanzleien zu strategisch handelnden Rechtsdienstleistungsunternehmen entwickeln können.

### **Die Entwicklung des Rechtsberatungsmarktes**

Seit 1980 hat sich die Anwaltschaft nahezu vervierfacht. Ein solcher Expansionseffekt ist angesichts des schrittweisen Wandels der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft in nahezu allen Dienstleistungsberufen zu beobachten. Die Folgen dieser Expansion sind vielfältig. Sie betreffen zum einen die wirtschaftliche Situation der Kanzleien; zum anderen hatte und hat die Expansion Auswirkungen auf das von den einzelnen Kanzleien jeweils angebotene Leistungsprofil. Außerdem ist zu erwarten, dass bei einem Strukturwandel der Anwaltskanzleien auch für die Nachfrageseite nach Rechtsdienstleistungen eine veränderte Situationen hinsichtlich Auswahl und Inanspruchnahme von Anwaltskanzleien eintreten wird.

Die zentrale Entwicklungstendenz am Markt für Rechtsdienstleistungen<sup>1</sup> kann darin gesehen werden, dass die Leistungsangebote der Kanzleien immer spezialisierter werden.

Dieser Entwicklung auf der Angebotsseite entspricht auf der Nachfrageseite die Präferenz der Mandanten, bei der Auswahl von Anwälten gezielt nach Spezialisten zu suchen. Die Studie des Soldan Instituts für Anwaltmanagement „Mandanten und ihre Anwälte“ hat gezeigt, dass nicht weniger als 80 Prozent der Mandanten bei der Auswahl ihres Anwalts darauf achten, ob es sich um einen Spezialisten handelt. Damit aber stellt sich die Frage, wie Kanzleien angesichts dieser Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite zu einer angemessenen Strategiekonzeption finden können.

### **Strategische Ziele setzen**

Kanzleien können nur ein authentisches Leistungsversprechen an den Markt abgeben, wenn sie sich an klar definierten und möglichst messbaren inhaltlichen Zielen orientieren. Die immer wieder kolportierte „Standardzielsetzung“ einer „Umsatzsteigerung“ von 10 Prozent ist nicht nur unter wirtschaftlichen Aspekten wenig sinnvoll, da es wohl angemessener wäre, Gewinnziele zu definieren; vielmehr vernachlässigt eine solche Verengung der Zielperspektive auf eine rein wirtschaftliche Größe die substanzielle Seite des

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Dr. Christoph Hommerich; Soldan Institut für Arbeitsmanagement

Leistungsangebots einer Kanzlei. Nötig sind Ziele, die in qualitativer und in quantitativer Hinsicht angeben, welche Mandate in bestimmten Planungszeiträumen angestrebt werden. Werden solche Ziele nicht klar formuliert, ist eine Ergebnismessung von vornherein unmöglich.

Wie können Sie als Managing Partner mit Ihrem Anwaltsteam Ihre strategischen Ziele klar formulieren?

## Die Strategieentwicklung

Die Bestimmung Ihrer strategischen Stoßrichtung und deren konsequente Verfolgung entscheiden über Erfolg bzw. Misserfolg der Kanzlei.

Wie sollen Sie die Zielformulierung, strategische Stoßrichtung und deren konsequente Verfolgung in der Praxis umsetzen?

Im Wesentlichen sollen sie diese 3 strategischen Fragen beantworten:

- Wo stehen wir heute?
- Was sind unsere strategischen Ziele?
- Was müssen wir tun um die Ziele zu erreichen?

## Wo stehen wir heute?

Die Managing Partner diskutieren mit Ihren Mitarbeitern Ihre derzeitige strategische Position: (siehe Tabelle 1)

**Tabelle 1**  
**Strategische Fragen: Wo stehen wir heute?**

Strategischer Prozess	Strategische Frage
Unsere heutige Wettbewerbsposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachsen wir stärker als der Rechtsberatungssektor?</li> <li>• Sind wir profitabler als der Durchschnitt des Rechtsberatungssektor</li> <li>• Ist unsere Gewinn-Verlust Kundenbilanz positiv (Anzahl und Einkommen)?</li> <li>• Haben wir letztes Jahr oder heuer einen wichtigen Mandanten verloren?</li> <li>• Haben wir letztes Jahr oder heuer einen wichtigen Mandanten gewonnen?</li> <li>• Kennen wir unsere Wettbewerbsposition bei unseren wichtigsten Mandanten?</li> </ul>
Unsere heutige Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir einen strategischen Planungsprozess definiert?</li> <li>• Haben wir messbare Ziele festgelegt?</li> <li>• Haben wir unsere Zielmärkte und Zielmandanten evaluiert?</li> <li>• Kennen wir die Bedürfnisse unserer ausgewählten Zielmandanten?</li> <li>• Haben wir unser Dienstleistungsprogramm auf die Bedürfnisse ausgerichtet?</li> </ul>
Unsere strategischen Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir unseren strategischen Plan in den letzten zwei Jahren auch umgesetzt?</li> <li>• Haben wir wesentliche Änderungen unserer Strategie durchgeführt?</li> <li>• Haben wir in den letzten zwei Jahren unsere Planziele erreicht?</li> <li>• Haben wir die strategischen Kernkompetenzen im eigenen Hause?</li> <li>• Verstehen und Handeln alle Mitarbeiter nach unserer Vision und Wertestruktur?</li> </ul>
Unser strategisches Leistungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir unsere finanziellen Ziele (Umsatz, Gewinn, Cash Flow) 2008 – 2010 erreicht?</li> <li>• Haben wir unsere finanziellen Ziele (Umsatz, Gewinn, Cash Flow) 2011 – 2013 geplant?</li> <li>• Haben wir unsere Mandanten Ziele (Zufriedenheit, Bindung) 2008 – 2010 erreicht?</li> <li>• Haben wir unsere Mandanten Ziele (Zufriedenheit, Bindung) 2011 – 2013 geplant?</li> <li>• Haben wir unser Dienstleistungsprogramm (Einführen neuer DL) 2008-2010 erreicht?</li> <li>• Haben wir unser Dienstleistungsprogramm (Neue DL) 2011 – 2013 geplant?</li> <li>• Haben wir unsere strategischen Kompetenzentwicklung 2008 – 2010 erreicht?</li> <li>• Haben wir unsere strategische Kompetenzentwicklung 2011 – 2013 geplant?</li> </ul>

Das Resultat dieses Prozesses ist eine Bewertung der derzeitigen strategischen Managementkompetenz der Kanzlei. Es unterstützt die Managementpartner und Ihr Team, die strategischen Lücken zu entdecken sowie die strategischen Verbesserungsmaßnahmen zu diskutieren.


Als nächster Schritt werden die strategischen Ziele definiert.

### Was sind unsere strategischen Ziele?

Als nächsten Schritt diskutieren die Partner mit Ihren Mitarbeitern die strategischen Ziele, diese werden für jede strategische Perspektive (Finanz, Mandanten, Leistungsprozesse der Kanzlei, Kompetenzentwicklung) festgelegt. Dabei werden qualitative und quantitative Ziele diskutiert und festgelegt.

Wesentlich ist dabei, die integrierte Sichtweise der Ziele als beeinflussender Prozess: Die Kompetenzentwicklung ist die Basis für die professionelle Umsetzung des Prozesses zur Erfüllung der Mandantenbedürfnisse, das Resultat sind die finanziellen Ziele. (siehe Tabelle 2)

**Tabelle 2**  
**Strategische Zielsetzung: Was sind unsere strategischen Ziele?**



Perspektive	Ziele	Messzahlen	2010	2011	2012
<b>Finanzen</b>	Erhöhen des Umsatzes und Deckungsbeitrages	Umsatz / DB % VJ	+ 5%	+ 10%	+ 15%
		Segment A % VJ	+ 7%	+ 12%	+ 20%
		Segment B % VJ	+ 3%	+ 7%	+ 10%
		Segment C % VJ	+ 6%	+ 10%	+ 12%
<b>Mandanten</b>	Binden und Gewinnen von wertvollen Mandanten (WM)	# Verträge mit bestehenden WM	10	30	50
		# Verträge mit neuen WM	10	20	30
<b>Prozess</b>	Das kundenorientierte Rechtsdienstleistungsunternehmen	Mandanten - zufriedenheitsindex	70%	80%	90%
<b>Kompetenzentwicklung</b>	Professionelles	# MBM Experten	0	3	6
	Legal Management	# MBM Könnner	3	6	3
	Kompetenz	# MBM Kenner	6		


Das Resultat ist eine integrierte strategische Zielmanagement Scorecard. Diese hilft dem Kanzleiteam die strategische Stoßrichtung zu bestimmen und als Controlling Instrument zum frühzeitigen Erkennen und rechtzeitigen Gegensteuern bei Abweichungen.

Als nächster Schritt werden die strategischen Maßnahmen festgelegt.

## Was müssen wir tun um die Ziele zu erreichen?

Im letzten Planungsschritt legt das Kanzleiteam die konkreten Maßnahmen fest, um die strategischen Ziele zu erreichen. Die Zielmanagement Scorecard wird mit den strategischen Maßnahmen ergänzt. (Siehe Tabelle 3)

**Tabelle 3**  
**Strategische Maßnahmen: Was müssen wir tun um die Ziele zu erreichen?**



Perspektive	Ziele	Messzahlen	Strategische Maßnahmen
<b>Finanzen</b>	Erhöhen des Umsatzes und Deckungsbeitrages	Umsatz / DB % VJ Segment A % VJ Segment B % VJ Segment C % VJ	<b>AIS</b> Anwaltsinformationssystem (Konzept + Einführung)
<b>Mandanten</b>	Binden und Gewinnen von wertvollen Mandanten (WM)	# Verträge mit bestehenden WM # Verträge mit neuen WM	<b>MBM</b> Mandantenbeziehungsmanagement (Konzept + Einführung)
<b>Prozess</b>	Das kundenorientierte Rechtsdienstleistungsunternehmen	Mandanten - zufriedenheitsindex	<b>MZM</b> Mandantenzufriedenheitsmanagement (Konzept + Einführung)
<b>Kompetenzentwicklung</b>	Professionelle Legal Management Kompetenz	# MBM Experten # MBM Könner # MBM Kenner	<b>LMK</b> Legal Management Kompetenz (Konzept + Audit)

Das Resultat ist ein robuster strategischer Plan, der sofort praktisch umgesetzt werden kann. Dieses Ziel kann ohne großen Aufwand erzielt werden. Entscheidend ist, dass die Managing Partner bereit sind – gemeinsam mit Ihrem Kanzleiteam - diese Aktivitäten in 2 - 3 Workshops umzusetzen.

### Fazit

Die Einführung des strategischen Mandanten Beziehungsmanagement kann in einfachen Schritten umgesetzt werden. Die Voraussetzung ist die Bereitschaft der Managing Partner Ihre Kanzlei als Rechtsdienstleistungsunternehmen zu führen sowie den Strategieprozess - gemeinsam mit den MitarbeiterInnen - zu etablieren.

### Autoren

Josef David, MSc MBA  
mehr als 20 Jahre relevante Erfahrung  
als internationaler Geschäftsführer und  
Managementberater

Mag. Wolfgang Bartholner  
mehr als 20 Jahre relevante Erfahrung  
im Management internationaler Konzerne  
und als Unternehmensberater