

Weiter wie bisher? Warum Kanzleistategien nach Corona ein Update brauchen.

Dr. Hariolf Wenzler*

Mit der Wiederkehr der Normalität in unser Leben reiben sich viele Managing Partner*innen in den wirtschaftsberatenden Kanzleien verduzt die Augen, wenn sie auf die Zeit seit März 2020 zurückblicken. Für die allermeisten Anwaltskanzleien blieb der Coronaschock aus. HomeOffice hat viel besser funktioniert als gedacht. Mandate und Mandant*innen sind geblieben, Umsätze eher gestiegen und der Wegfall von Reisen, Events und sonstigen Kosten hat sogar für mehr Profit gesorgt. Und am besten: keine Strategiemeeetings, Retreats und anderes Zeugs – man konnte in Ruhe arbeiten. Mit dem Blick nach vorne erweist sich diese Ruhe aber als trügerisch.

Denn alle Themen, die liegen geblieben sind, sind nun wieder da: Wie gewinnen, fördern und halten wir junge Kolleg*innen? Wie bauen wir unsere Mandantenbasis weiter aus? Wie professionalisieren und digitalisieren wir unsere Abläufe? Wie halten wir den Anschluss an die immer digitaler werdenden Prozesse und Anforderungen der Unternehmen? Wie schaffen wir eine funktionierende Zusammenarbeit in den Teams, offline und online? Wie sieht echte Diversität und Inklusion aus? Und was war nochmal unser Purpose? Mit einem Wort: Die Frage nach der Kanzleistrategie ist wieder auf der Tagesordnung.

Ashish Nanda, Professor an der Harvard Business School, früherer Direktor des Harvard Center on the Legal Profession und geschätzter Berater beim Aufbau des *Pendants* an der Bucerius Law School, hat kürzlich mit seinem Kollegen Das Narayandas einen lesenswerten Artikel über Strategieentwicklung in Professional Services Firms und insbesondere Kanzleien veröffentlicht, der in der *Harvard Business Review* erschienen ist (<https://hbr.org/amp/2021/03/what-professional-service-firms-must-do-to-thrive>). Er schildert die Entwicklung zweier wichtiger Säulen in der Strategieentwicklung:

1. „People“: Das Klarwerden über die eigenen Stärken und deren Ausbau, in der Anzahl und Ausrichtung der Berufsträger*innen und in deren Entwicklung, fachlich und methodisch, bis hin zu Praxis- und Industriegruppen.
2. „Clients“: Das Klarwerden über den tatsächlichen Mix an Mandant*innen und Mandaten, das Erkennen und Entwickeln von themen- oder branchenspezifischen Schwerpunkten, die gezielte Geschäftsentwicklung bis hin zu *Key Client Programs*.

Diese Themen stehen für die ersten beiden Schritte einer kohärenten Strategie. In den Debatten des deutschsprachigen Rechtsmarkts kennt man sie in etwa seit der Jahrtausendwende, die Angelsachsen in UK und US waren – weil sie sehr viel stärker „Law as a Business“ betreiben - schon etwa zehn Jahre voraus.

Was die beiden Autoren aber offenbar übersehen haben, ist, dass es mittlerweile eine dritte Säule der Strategieentwicklung gibt, die mit dem Aufkommen digitaler Tools und Devices auf der einen Seite und den Kundenerwartungen, neudeutsch „User Experience“ der Amazon-/ Uber-/ Apple-/ Google-/ etc. - Ökonomie auf der anderen Seite zusammenhängt. Ich nenne sie

3. „Delivery“: Das Klarwerden über die Art und Weise der Leistungsüberbringung. Ein Beispiel ist die Entwicklung vom Memo auf Papier oder PDF über das Shared Document zum Dashboard bis hin zur nahtlosen digitalen Integration von Legal- und Compliance-Produkten in die (Software-) Systeme der Mandant*innen.

Wer heute, im digitalen Zeitalter, eine Kanzleistrategie entwickelt, muss alle drei Säulen in den Blick nehmen: Erstens das Legal Product, das im Kern von Berufsträger*innen ersonnen und erarbeitet wird, zweitens Mandant*innen und ihre Bedürfnisse, für die der (Rechts-) Rat erstellt wird und schließlich drittens die „Form der Darbietung“, neudeutsch *Delivery*, die für Mandant*innen

möglichst „seamless“ in ihre Businessprozesse zu integrieren sein muss. Die Säulen und ihre Bedeutung im Einzelnen:

Erste Säule: Was wollen wir tun? Von Spezialisierung, Praxis- und Industriegruppen und der Investition in kluge Köpfe.

Die wirtschaftsberatenden Kanzleien im deutschsprachigen Raum haben überhaupt erst ernsthaft begonnen, sich mit Strategieentwicklung zu befassen, nachdem ihre Dienstleistung immer weniger „freier Beruf“ war und immer mehr „gemanagte Dienstleistung“ wurde. Zeitlich begonnen hat der Prozess mit der Liberalisierung der Finanzmärkte und ihrer Regulierung, der Aufhebung des überörtlichen Sozietätsverbots in den neunziger Jahren und natürlich durch die Globalisierung, die Entwicklung neuer Technologien und das damit verbundene Wachstum in allen Industrienationen. Die Notwendigkeit zu Strategieentwicklung und deren Umsetzung (d.h. Management) nahm seither zwar stetig zu, da aber die Märkte und Umsätze meist schneller wuchsen, konnte man noch sehr lange ohne klare Strategie und Management hohe Umsätze bei ordentlicher Rendite erwirtschaften.

Strategie bedeutete damals vor allem der Aufbau neuer Service Lines (also neuer Angebote für Kund*innen, oft getrieben durch den Regulator) oder der Ausbau des bestehenden Geschäfts durch die Hinzunahme weiterer Berufsträger*innen. In vielen Fällen wurde einfach *more of the same* gemacht, nach der althergebrachten Wachstumsformel: „Der (sic!) Associate muss da sein, bevor das Mandat kommt.“ In Kanzleien wurde damit der Mut, einfach mehr Timekeeper einzustellen, immer wieder belohnt. Strategiemeetings waren also auf den **Beschaffungsmarkt fokussierte** Veranstaltungen, die sich um solche Fragen drehten wie (d.h. mit wem/welchen Profilen) man z.B. die Corporate-Praxis ausbaut, oder ob man eine eigene IT-Praxis anbauen soll, ob man Full-Service wird oder Boutique bleibt und ob es ein nationales oder gar internationales Business werden kann.

Im *Professional Service Spectrum* von Jack Gabarro wäre das dann wie Entscheidung über das eigene Profil: Liefere wir Commodity, Rocket Science oder irgendetwas dazwischen? Das strategische Denken der Managing Partner*in war – *more or less* - ein angebotsseitiges, am Ausbau der Mann- und Frauschaft ausgerichtetes Phänomen. Der Fokus liegt also auf der Herstellungs- bzw. Angebotsseite und stellt das Produkt und die Qualität seiner Herstellung in den Mittelpunkt. Diese erste Säule ist nach wie vor wichtig, weil die Spezialisierung innerhalb der Anwaltschaft, die Ausdifferenzierung der Beratungsangebote und die nach wie vor dominierende Abrechnung nach Stunden erfordert, sich sein beratendes Personal strategisch nach den Entwicklungszielen der Kanzlei auszusuchen und aufzubauen.

Zweite Säule: Für wen wollen wir arbeiten? Von ABC-Analysen, Cross-Selling und Long-Tails.

Wenn klar ist, in welchen Spezialisierungen und mit welchen Teams Kanzleien an den Markt gehen, beginnt erst die Analyse und dann die Ausrichtung der Mandantschaft im Sinne der Client-Portfolio-Matrix von Benson P. Shapiro et.al. Mit den Methoden, die die US Business Schools in den 80er und 90er Jahren entwickelt haben und die seit vielen Jahren von BCG und McKinsey auf Strategieprozesse in anderen Industrien angewendet werden, werden die Mandant*innen der Kanzleien analysiert und in bestimmte Portfolioquadranten segmentiert, das Mandantenportfolio wird ausgerichtet – bis hin zu gezielten, darauf abgestimmten Business-Development-Aktivitäten. Es tauchen Metriken wie Kosten, Umsätze pro Berufsträger und vor allem *Profits per Partner* auf, ABC Analysen mit der Frage, wieviel Prozent des Umsatzes man mit den Top 20 Mandanten erwirtschaftet und wann man damit beginnt, am *Long Tail* kleine, unwirtschaftliche Mandate nicht mehr anzunehmen. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass man nicht alles für alle in gleichem Maße anbieten kann und es deshalb auch keine Option mehr ist, keine Client-Strategie zu haben. Die immer bedeutender werdende Spezies der Managing Partner*in steht vor der Herausforderung, mit einer zwar schon spezialisierten, aber

immer noch vergleichsweise heterogenen Schar von Anwält*innen eine für Mandant*innen als konsistent empfundene Dienstleistung „aus einem Guss“ zu erbringen.

Strategiemeetings werden nun zu auf den **Absatzmarkt fokussierten** Veranstaltungen, die sich um Clients und Profits drehen, z.B. wie Zielmärkte der Corporate-Praxis aussehen können, wie man dafür das Business Development aufbaut, wie die eigene IT-Praxis weitere Mandant*innenkreise erschließen kann, wie man *Cross-Selling* und *Up-Selling* bewerkstelligt, wie man eine auf die Zielmärkte ausgerichtete *Pricing-Strategie* entwickelt und ein *Key-Client-Programm* aufsetzt.

Dritte Säule: Wie hätte es die Mandant*innen eigentlich gerne? Von User Experience, Legal Design und Co-Creation.

Neben qualifizierten Mitarbeiter*innen (People) und klar strukturierten Markt- und Mandant*innenportfolios (Clients) kommt für Kanzleien nun eine dritte Dimension hinzu, die eng mit der Entwicklung der Digitalisierung insgesamt zusammenhängt. Es ist die *Service Delivery*, die zum Kunden hin *seamless* und in der internen Erstellung *operationally excellent* erbracht werden will. Es ist nicht mehr nur das *Legal Deliverable* (also der Rechtsrat im engeren Sinne), es kommt die Art und Weise der Überbringung dieses Leistungskerns hinzu (*Service Delivery*). Erst beides zusammen macht die *Client Experience* aus, wie [Jack Newton](#) ausführt ([hier meine Rezension dazu](#)). Das digitale Zeitalter verändert in erster Linie die Erwartungshaltung und den Erfahrungshintergrund aller Kund*innen hin zu einer Experience-Driven-Economy. Für Anwält*innen: Auch sehr guter Rechtsrat muss sich konsequent an den Bedürfnissen des Mandanten ausrichten, wann, wie, wo und wie aufbereitet er konsumiert werden will. Dashboards statt Memos? Digital statt Analog? Chart statt Text? Der Charakter der Beratungsprodukte wandelt sich, weil die Form der Darbietung immer wichtiger wird. Die Strategie *going forward* erfordert ein Verständnis davon, dass alle Dienstleistungen, die mithilfe eines Stücks Software erstellt werden, „Transformationale Produkte“ ([Matthias Schrader](#)) werden bzw. werden müssen.

Aber wie schafft man als Kanzlei die Erstellung transformationaler Produkte? Drei zusammenhängende Schritte sind erforderlich: Erstens konsequentes und ehrliches Einholen von Client-Feedback, durch das Erheben von Daten (z.B. des Net Promoter Score NPS, der modernen Form der Weiterempfehlungsrate) und das Befragen der Mandant*innen (nicht der mandatsführenden Partner!), zweitens das Etablieren von *Delivery* als eigenständigen, aber in den Prozess integrierten Baustein der Leistungserbringung (z.B. mit Hilfe von [Legal Operations Expert*innen](#)) und drittens die „Softwareifizierung“ der Beratungsprodukte (z.B. mithilfe von [LegalTech Expert*innen](#)). Die größte Herausforderung dabei ist allerdings nicht die Technologie, sondern das Etablieren arbeitsteiliger Strukturen innerhalb der Kanzlei, in denen unterschiedliche Gewerke und Fakultäten (Jurist*innen, BWLer*innen, Techies) gemeinsam ein mandantenzentriertes Produkt erstellen. *Mindset, not Tech is the Main Challenge*. Hinzu kommt: In einem wesentlichen Punkt unterscheidet sich diese dritte Säule von den beiden ersten. Sie findet nicht mehr ohne die Mandant*innen statt, sondern mit ihnen. Diese dritte Säule der *Delivery* kann man zusammenhängend auch als *Sales-Prozess* verstehen, wie ihn andere Dienstleister lange schon etabliert haben: Amazon und Starbucks, aber auch TradeRepublic und WenigerMiete.de entwickeln ganz eng am Kund*innenfeedback entlang nicht nur ihr Produkt, sondern die gesamte Wertschöpfungskette weiter.

Strategiemeetings werden dann zu **Co-Creation-Sessions** unter Einbeziehung der Mandant*innen und unter Anwendung von Methoden wie z.B. Design Thinking bzw. [Legal Design](#). Diese Form der Entwicklung von Strategien und Lösungsansätzen, die in vielen Industrien *state of the art* sind, werden auch von Anwaltskanzleien zunehmend adaptiert werden. Und wie schon in der

Vergangenheit werden diejenigen ein *competitive advantage* haben, die dies früher tun und den *mindset shift* schneller bewältigen als andere.

Anstatt die Diskussionen in der Kanzlei nun darauf zu reduzieren, wer künftig wie viele Tage von zu Hause aus arbeiten kann, darf oder muss, sollten sich vorausschauende Kanzleimanager*innen beim nächsten Retreat mit der Strategieentwicklung entlang aller drei Säulen beschäftigen – weil damit auch die Fragen beantwortet werden, wie die Kanzlei die nächste Generation von Anwäl*innen gewinnt, wie sie die digitalen Herausforderungen meistert und wie sie die Zukunft gewinnt, statt anderen dabei zuzusehen.

* Der Autor ist Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession und CEO der Rechtsanwalts- und Steuerberatungskanzlei YPOG. Für wertvolle Hinweise dankt er Markus Hartung, Emma Ziercke, Iris Wahl, Nora Teuwsen, Stephanie Hörstel, Stefan Schicker, und Christian Sellmann.