

Marion Halfmann

# **Marketingpraxis für Anwälte**

Zielgruppen identifizieren,  
Mandanten akquirieren,  
Kanzleiumsatz steigern

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz  
mit UVK/Lucius · München

## 5 Operatives Kanzleimarketing

### 5.1 Marketing-Mix in der Kanzlei

Die strategische Planung bildet den Rahmen für die Festlegung konkreter Maßnahmen im Marketing, die eher kurzfristiger Natur sind und helfen, die strategischen Ziele zu erfüllen. Bildlich gesprochen bildet die Strategie die Leitplanke, die operativen Maßnahmen die Motoren bei der Fahrt zum festgelegten Ziel. Alle Fragen, die den Marktauftritt tangieren, sind im Detail zu durchdenken. Bei Dienstleistungen sind damit die folgenden **Bereiche** angesprochen:

■ **Angebotspolitik (Product)**

Was soll angeboten werden?

■ **Honorarpolitik (Price)**

Welche Gegenleistung soll der Mandant erbringen?

■ **Akquisitionspolitik (Place)**

Wie können Rechtsdienstleistungen vertrieben werden?

■ **Kommunikationspolitik (Promotion)**

Wie können Anwälte durch externe Kommunikation auf ihr Angebot aufmerksam machen?

Die aufgeführten Entscheidungsbereiche des Marketings werden in Anknüpfung an die englischen Bezeichnungen Product, Price, Promotion, Place auch als die *4 Ps* bezeichnet (alle englischen Begriffe beginnen mit einem „P“) (vgl. Magrath 1986). Welche Elemente im operativen Marketing für Dienstleistungen zu berücksichtigen sind, ist dabei durchaus umstritten. Neben den genannten 4 Elementen gibt es durchaus Marketingexperten, die 5 oder auch 7 Entscheidungsbereiche für realistisch halten und den Zuschnitt der Aufgaben anders sehen. Generell gehören alle Bereiche zum operativen Marketing, die aus Mandantensicht Einfluss auf die Frage nehmen, ob die Dienstleistung in Anspruch genommen wird oder nicht. Mandanten erhalten einen bestimmten Nutzen, der sich zuallererst natürlich aus dem Angebot / der Dienstleistung ergibt, aber auch aus der Akquisition (die beispielsweise auch Beratung mit einschließt) sowie flankierenden Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Informationen, die ein Anwalt in einem Weblog zur Verfügung stellt). Die Gesamtheit dieser Nutzelemente wird gegenüber dem zu leistenden Beitrag, der Gegenleistung, abgewogen. Diese Gegenleistung besteht vor allem aus dem vereinbarten Honorar plus eventueller weiterer Verpflichtungen, die Bestandteil der Honorarpolitik sind. Die Logik der vier Entscheidungsbereiche des Marketings erschließt sich damit, denn genau genommen decken sie alle Bestandteile der Nutzenabwägung von Mandanten vollständig ab.

Bestandteil der operativen Marketingplanung ist es, **in jedem Bereich der vier Schlüsselbereiche** Festlegungen zu treffen. Dabei gilt: Inaktivität ist keine Option, denn auch Nicht-Präsenz kreiert einen Eindruck am Markt. Abseits des Rechtsberatungsmarktes gibt es immer wieder Unternehmen, deren Außenauftritt gerade dadurch auffällt, dass er praktisch nicht vorhanden ist. Manchmal steckt ein System

dahinter (man denke z.B. an die Werbung des Discounters „Aldi“, die sich zum Großteil in Handzetteln und Anzeigen in kostenlosen Zeitungen erschöpft, während die Konkurrenz landesweit TV-Spots schaltet) und nicht immer zieht Zurückhaltung automatisch Misserfolg nach sich. Der entscheidende Punkt ist, dass alle operativen Planungsbereiche wirklich durchdacht werden und jedwede Entscheidung bewusst getroffen wird. Gut funktionierendes Marketing bedeutet demnach nicht, dass auf allen nur möglichen Feldern Aktivitäten ergriffen werden.

Ein weiterer wichtiger Planungsaspekt betrifft die **Abstimmung der getroffenen Marketingentscheidungen**. In den seltensten Fällen werden im operativen Marketing Festlegungen getroffen, die nur einen einzigen der sieben Planungsbereiche allein betreffen. Da alles miteinander zusammenhängt und ein konsistentes Bild am Markt erzeugt werden soll, bedingt eine Variation in einem Bereich regelmäßig auch weitere Anpassungen. Wird beispielsweise das Leistungsangebot verändert, indem zusätzliche Serviceleistungen für den Mandanten eingeführt werden, ist es notwendig, auch die Honorarfrage neu zu überdenken oder die Kommunikation zu modifizieren, damit das neue Angebot auch von Außenstehenden wahrgenommen wird. Es geht also stets um Kombinationen von Marketingentscheidungen, die aufeinander abzustimmen sind. Konsequenterweise spricht man im Kontext des operativen Marketings auch vom sogenannten *Marketing-Mix*. Dabei wird hervorgehoben, dass sich der Markterfolg aufgrund eines optimalen Mischungsverhältnisses der Einzelmaßnahmen einstellt.

## 5.2 Angebotspolitik

Eine Kernfrage des operativen Marketings betrifft die Festlegung, was überhaupt angeboten werden soll. Alle Aspekte, welche die Gestaltung der zu erbringenden Produkte betreffen, sind der Angebotspolitik zuzuordnen. Unter Produkten sind in einer weiten Betrachtung dabei sowohl materielle Güter als auch Dienstleistungen zu verstehen.

Aus marktbezogener Perspektive spielt vor allem die **nutzenorientierte Ausgestaltung der Dienstleistungen** eine zentrale Rolle, also die Frage, ob und in welcher Form Mandanten einen Mehrwert durch die Leistungen des Anwalts haben. Natürlich sind auch andere Aspekte, z.B. die entstehenden Kosten zu berücksichtigen, der Hauptfokus der marktorientierten Betrachtung liegt aber auf der Einschätzung des Angebots aus kundenorientierter Perspektive.

Tendenziell bildet die Ausgestaltung des Angebots immer den Ausgangspunkt des operativen Marketings, sozusagen das „Herzstück“ jeglicher Planungsaktivitäten. Die anderen Bereiche des Marketing-Mix ergeben sich auf Basis der Festlegung des Angebots, nicht umgekehrt. Erschwert wird die Angebotsplanung durch die Tatsache, dass stets mehrere **Komponenten** die angebotene Leistung ausmachen. Dazu gehört selbstverständlich als *Kernleistung* der Dienst der Rechtsberatung bzw. -vertretung. Mandanten beurteilen Anwälte hauptsächlich nach der Qualität der Rechtsdienstleistung, die bildet den Dreh- und Angelpunkt der Differenzierung im Markt. Gleichwohl prägen in der Regel noch vielfältige Nebenleistungen den Nutzen des Mandanten. Diese *Randleistungen* lassen sich kaum sinnvoll von den Kernleistungen abtrennen, denn die Beurteilung erfolgt in ganzheitlicher Form und nicht isoliert anhand von

einzelnen Attributen. Mandanten assoziieren mit dem Angebot eines Anwalts stets nicht nur die eigentliche juristische Unterstützung, sondern zählen auch alle zur Verfügung gestellten Hilfsmittel, Unterlagen und Informationsangebote dazu (vgl. **Abb. 48**). Gerade in gesättigten Märkten tragen Zusatzleistungen meist erheblich zur Profilierung am Markt bei (vgl. Haller 2012, S. 119).



**Abb. 48:** Kern- und Randleistungen der Rechtsberatung / -vertretung

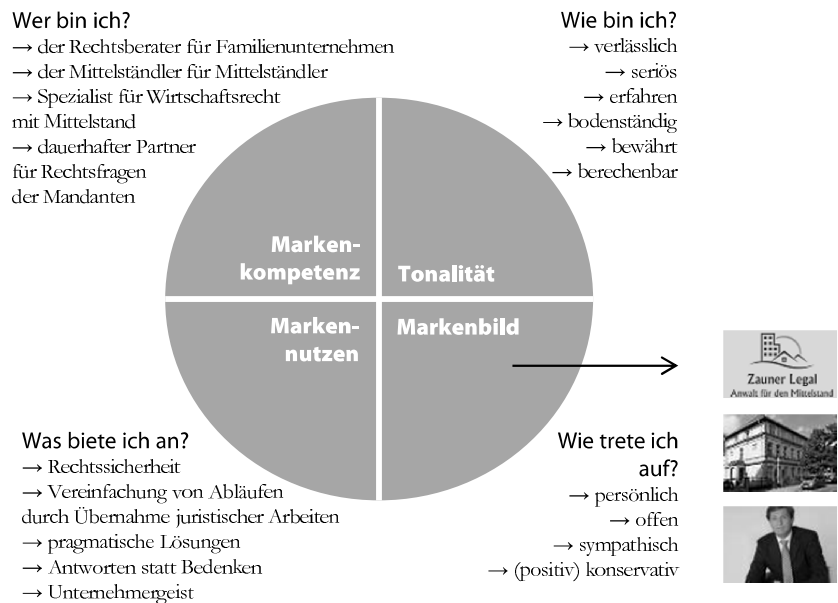
Wenn es um Angebotspolitik geht, sind stets alle Teilelemente des Angebots angesprochen. Es geht immer um das, was der Mandant als Leistung des Anwalts wahrnimmt. Wie weit die Kernleistung gefasst ist, was noch dazu zu zählen ist und was eher in den Kreis der Randleistungen gehört, wird individuell unterschiedlich beurteilt. Es ist kaum möglich, es jedem recht zu machen, aber zumindest sollten die Anforderungen der meisten Mandanten erfüllt werden. Marktforschung bildet dazu die Grundvoraussetzung.

Neben der eigentlichen Dienstleistung und den Nebenleistungen ist die *Marke* Gegenstand der Angebotspolitik. Unter der Marke versteht man ein Nutzenbündel mit spezifischen Eigenschaften, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel von anderen Nutzenbündeln mit gleichartiger Ausrichtung unterscheidet (vgl. Burmann / Blinda / Nitschke 2003, S. 6). Es geht um ein psychologisches Phänomen, das weder sichtbar noch eindeutig messbar ist. Es geht dabei also nicht um die Definition der Marke aus juristischer Sicht, denn entscheidend ist allein die Nutzenwirkung. Selbstverständlich sollte die Marke nicht dem Zufall überlassen bleiben, sondern systematisch und sorgfältig geplant werden. Eine starke Marke hat viele Vorteile: Sie eröffnet Spielräume bei der Honorarfestsetzung und beeinflusst die Qualitätswahrnehmung des Mandanten. Kanzleien, die bewusst in den Markenaufbau investieren, gewinnen mehr Mandate, da Marken als Garanten für hochwertige Dienste und geringe Leistungsschwankungen angesehen werden. Ein unverwechselbares Markenprofil trägt außerdem zur Präferenzbildung bei und sorgt für Unterscheidbarkeit von der Konkurrenz.

Eine erfolgreiche Marke ist also erstrebenswert, wie kann sie aber geschaffen werden? Die Grundlage bildet zunächst eine Analyse der internen und externen Sicht auf die Marke. Interne Zielgruppen, z.B. Mitarbeiter oder das Management, sehen die Marke oft ganz anders positioniert als Externe. Das Verständnis für beide Perspektiven, Übereinstimmungen und Abweichungen, stellt eine unabdingbare Planungsgrundlage dar. Der darauf aufbauende Prozess der Markengestaltung berücksichtigt **vier zentrale Planungselemente**:

- **Kompetenz der Marke** | Wofür steht die Kanzlei und ihre Dienstleistungen? Was kann der Mandant erwarten? Die Kernwerte der Marke sollten möglichst in ein bis zwei Sätzen beschrieben werden.
- **Markennutzen** | Der Markennutzen stellt die positiven Wirkungen aus Sicht des Nachfragers in den Vordergrund. Was macht die Kanzlei so einzigartig, wodurch unterscheiden sich die Leistungen des Anwalts? Die Beantwortung dieser Fragen bildet eine wichtige Voraussetzung für den Markenauftritt.
- **Tonalität** | Welche Charaktereigenschaften weist die Marke „als Person“ auf? In diesem Sinne kann eine Kanzlei sich z.B. als „seriös“, „konservativ“, „dynamisch“ oder auch „jung“, „kompetent“, „flexibel“ darstellen.
- **Markeniconographie** | Welche konkreten Bilder, Logos, Farben oder andere Stimuli (z.B. haptischer oder akustischer Art) sind typisch für die Marke? Werden beispielsweise durchgehend schwarzweiße Fotos eingesetzt, eine bestimmte Art von Briefpapier durchgängig für die Korrespondenz genutzt oder finden sich immer wieder bestimmte Farben wieder?

Die genannten Planungsbereiche prägen in ihrer Gesamtheit die Markenidentität. Sie ergeben sich nicht zufällig, sondern auf Basis der Überlegung, dass die Marke durch eine Reihe von „Hard Facts“ (Markenattribute, Nutzelemente aus Sicht der Öffentlichkeit) und „Soft Facts“ (Bilder, Merkmale der Markenpersönlichkeit) präsentiert. Grafisch wird dieser Zusammenhang durch die Darstellung des *Markenstauerrads* dargestellt, wobei die Hard Facts sich auf der linken, die Soft Facts auf der rechten Seite des Rades wiederfinden. Das durch die Unternehmensberatung Icon Added Value entwickelte Konzept des Markenstauerrads baut auf der Hemisphärentheorie auf, wonach Wissensstrukturen zu einer Marke im Gehirn in zwei miteinander verknüpften Hemisphären gespeichert werden. Die linke Gehirnhälfte ist der sprachlich-analytische Teil, in der die Attribute einer Marke sowie der sich daraus ergebende Nutzen abgelegt sind. Der rechte Teil ist hingegen durch bildliche und emotionale Eindrücke geprägt. Die Verarbeitung von Reizen erfolgt in der rechten Hälfte mit geringer gedanklicher Beteiligung. Tonalität und Markeniconographie sind hier angesiedelt. Beide Seiten sind miteinander verbunden und liefern einen ganzheitliche Eindruck von der Marke (vgl. Esch / Langner / Rempel 2005, S. 119). Um auf die Marke Einfluss zu nehmen, sind konsequenterweise auch alle Quadranten des Markenstauerrades zu betrachten. Ein Beispiel für die Anwendung des dargestellten Konzepts der identitätsorientierten Markenführung und des Markenstauerrads bei der Rechts- und Steuerberatungskanzlei Rödl & Partner stellt Matthias Weber in seiner Dissertation dar (vgl. Weber 2010).



**Abb. 49:** Markensteuerrad einer Anwaltskanzlei (Beispiel)

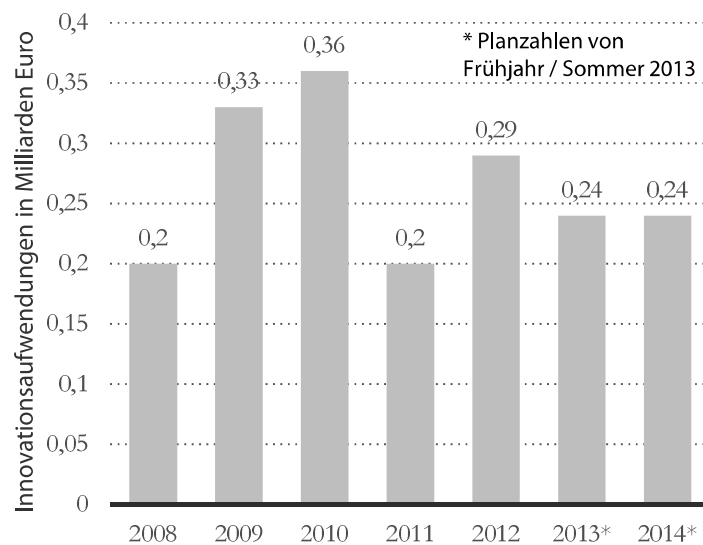
Kern- und Randleistungen sowie die Marke sind die wesentlichen Gestaltungsbereiche der Angebotspolitik. Es fragt sich, welche konkreten Möglichkeiten nun bestehen, um kurz- bis mittelfristig das Angebot an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen. Die grundsätzlichen Handlungsoptionen reichen von der Einführung neuer Dienstleistungen über die Modifizierung bestehender Angebote bis hin zur letztendlichen Streichung eines Produktes aus dem Angebotsprogramm.

### 5.2.1 Angebotsinnovation und -modifikation

Innovationen sind ein Trendthema im Rechtsberatungsmarkt. Vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbs hat sich auch unter Anwälten herumgesprochen, dass künftig nur Erfolg hat, wer clevere Produkte anbietet, die am Puls der Zeit liegen. Anspruch und Wirklichkeit klaffen allerdings noch stark auseinander, denn in der Realität ist die Innovationskraft der Zunft begrenzt. Nach Angaben des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung sind die Innovationsausgaben der Branche der Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung (Wz 69 der Branchenklassifikation des Statistischen Bundesamtes) zwischen 2006 und 2014 um rund 1,1 % per Jahr gesunken. Der Anteil der Kanzleien, die wirkliche Marktneuheiten präsentieren konnten, lag in den letzten Jahren kontinuierlich unter 1 % (vgl. ZEW 2014).

Im internationalen Umfeld hingegen ist längst akzeptiert, dass auch die Rechtsberatungsbranche sich durch permanentes Innovieren weiter entwickeln muss. In den USA haben einige Universitäten mittlerweile eigene Legal Innovation Center gegründet, die interdisziplinäre Teams von Unternehmern, Anwälten und Professoren zusammen bringen, um neue Geschäftsmodelle in der Rechtsberatung zu entwickeln. Die Anwendung neuer Technologien spielt bereits im Studium vielfach eine große Rolle. Die Columbia Law School beispielsweise bietet ein Studienprogramm

an, das die Wechselwirkungen von digitalen Medien auf den Rechtsberatungsmarkt näher untersucht und auf dieser Basis neue Geschäftsmodelle entwickelt (<http://www.web.law.columbia.edu/clinics/lawyring-in-the-digital-age-clinic>). Auf Basis einer umfassenden Untersuchung kürte die American Bar Association 2013 10 Universitäten zu den führenden Einrichtungen rund um Recht und Innovation (vgl. Granat / Lauritsen 2014). Im Frühjahr 2014 kündigte die Kanzlei Akerman, eine der 100 größten Wirtschaftskanzleien in USA, an, einen Innovationsrat gründen zu wollen (vgl. o.V. 2014a). Das Besondere dabei: Nicht nur Anwälte, sondern auch externe Experten und vor allem Mandanten gehören dem Gremium an.



**Abb. 50:** Innovationsaufwendungen der Wirtschafts-, Rechts- und Steuerberatung 2008–2014 (vgl. ZEW 2014, S. 4)

In Deutschland sind systematische Entwicklungsaktivitäten rar gesäht. Das mag auch daran liegen, weil häufig schon allein Unklarheiten darüber bestehen, was eigentlich im Kontext des Anwaltsmarktes unter einer Innovation zu verstehen ist. Aus marktbezogener Sicht ist die Sache klar: Eine Innovation ist eine Neuheit, die es nicht nur zu erfinden gilt, sondern die vor allem organisationsintern und auch am Markt durchgesetzt werden muss (vgl. Trommsdorff / Steinhoff 2013, S. 4). Oft ist die Durchsetzung schwieriger als die Ideengewinnung, womit sich erklärt, dass in deutschen Unternehmen jenseits der Rechtsberatung bekanntermaßen viele neue Produkte entwickelt werden, aber oft durch Dritte zum Erfolg geführt werden.

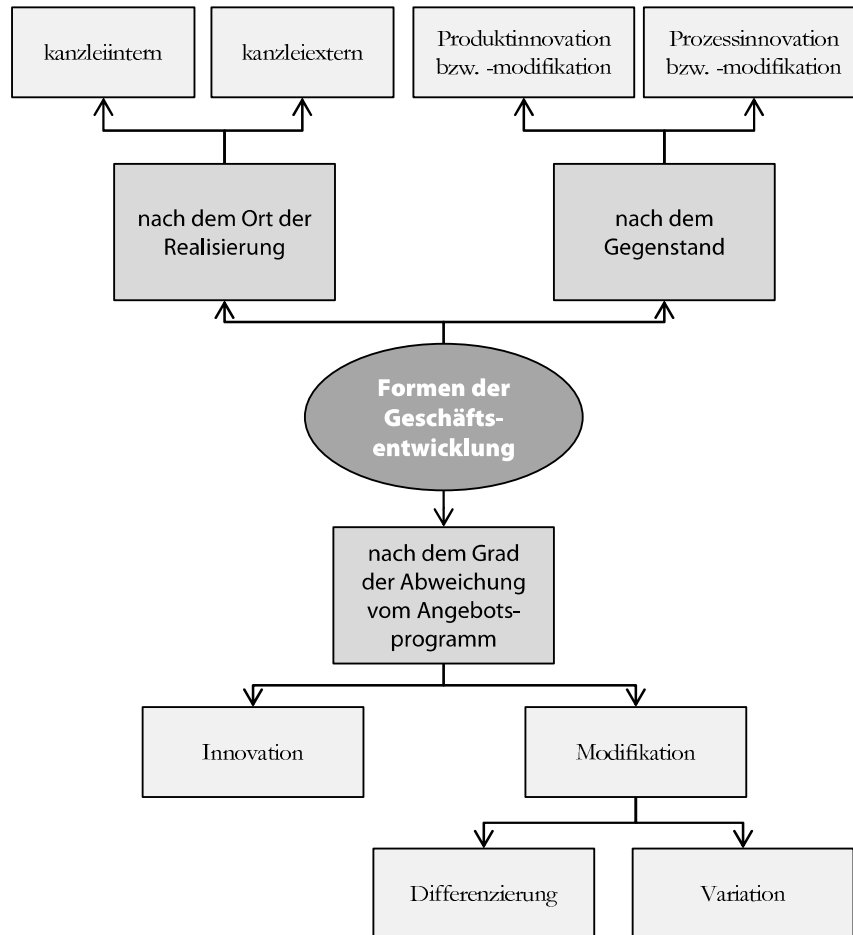
Praktisch wirft der Begriff der „**Neuheit**“ Fragen auf, denn was ist schon „neu“? Seitens des Marketings gibt es eine weitgehende Übereinstimmung dahingehend, dass damit jede neue Entwicklung gemeint ist, die aus subjektiver Sicht neu ist. Mit anderen Worten: Ein neues Angebot, das für eine Kanzlei neu ist, von Mitbewerbern jedoch schon lange angeboten wird, ist eine Innovation, auch wenn es sich um keine Marktneuheit handelt. Jedes für die Kanzlei neue Beratungsprodukt ist eine

Innovation. Ein Blick auf die jährlich von der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) ausgezeichneten innovativsten Produktneuheiten unterstreicht, dass die Anforderungen in Sachen Neuigkeit aus Marketingsicht nicht wirklich hoch sind – im Jahr 2013 wurden dort beispielsweise mit Duplo White, Dr. Oetker Stracciatella Brownie und Schwartau Konfitüre Erdbeer-Orangenblüte im Grundsatz bekannte Produktkonzepte zu den Innovationen des Jahres gekürt (o.V. 2014b).

Der Begriff der Neuheit ist außerdem erklärungsbedürftig hinsichtlich seines Gegenstands. Innovationen sind nämlich allgemein nicht nur neue Produkte, sondern auch Verbesserungen bei Prozessen (Trommsdorff / Steinhoff 2013, S. 4). Wenn also beispielsweise eine bestimmte Form der Rechtsberatung durch eine Prozessüberarbeitung oder durch Technologieeinsatz schneller ablaufen kann, so ist dies als (Prozess-) innovation zu werten. *Produkt-* und *Prozessinnovation* gehen oft Hand in Hand, denn eine Produktinnovation setzt oft eine Prozessinnovation voraus bzw. kann eine Prozessinnovation umgekehrt zu einer Produktinnovation führen. Wenn im Folgenden vornehmlich von Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen oder -modifikationen die Rede ist, schließt das die dadurch notwendigen Prozessanpassungen mit ein, denn eine trennscharfe Abgrenzung ist kaum möglich. In jedem Fall können Innovationen im Anwaltsgeschäft sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Kanzlei stattfinden. Ein Beispiel für eine kanzleiexterne Innovation ist das von Anwälten gegründete Start-up „Flightright“, das Fluggästen hilft, ihre Fluggastrechte schnell und unkompliziert durchzusetzen (vgl. Gärtner 2014).

Von der Innovation zu unterscheiden ist die *Modifikation*, die in der **Abwandlung bereits eingeführter Angebote** besteht. Während die wesentliche Absicht eines Innovationsprozesses also ist, etwas grundlegende Neues zu schaffen, ist die Modifikation auf die Veränderung des Bestehenden gerichtet. Noch genauer unterscheidet das Marketing bei Modifikationen zwischen *Produktvariationen*, bei denen das Ursprungsangebot vom Markt verschwindet und durch ein Neues ersetzt wird, und *Produktdifferenzierungen*, bei denen Originalprodukt und Neuentwicklung parallel angeboten werden. Während also die Produktmodifikation auf die Verbesserung des Angebotes gerichtet ist, geht es bei der Produktdifferenzierung eher darum, neue Zielgruppen zusätzlich zu gewinnen (vgl. Sander 2011, S. 408). Eine Variation käme im Rechtsdienstleistungsmarkt z.B. dann in Betracht, wenn aufgrund einer Gesetzesänderung eine Veränderung beim Ablauf von Scheidungsverfahren zu berücksichtigen wäre. Das frühere Angebot wird dann abgelöst. Um eine Differenzierung handelt es sich hingegen, wenn beispielsweise die Möglichkeit einer Online-Scheidung parallel zur traditionellen Lösung angeboten wird, um neue Zielgruppen zu gewinnen. Praktisch sind die Produktdifferenzierung und -variation oft nur schwer von der Innovation zu unterscheiden. Wann hat ein grundlegend überarbeitetes Produkt nur noch so wenig mit der alten Fassung zu tun, dass es als neu einzuordnen ist? Wann weist ein neu entwickeltes Produkt im Endeffekt so viele Ähnlichkeiten mit einem bereits bekannten auf, dass es trotz vieler Innovationsanstrengungen eigentlich nur als Modifikation gelten kann? Eine Antwort auf solche Fragen ist kaum zu finden und für die Marketingpraxis zu vernachlässigen. Aus diesem Grund werden Innovation und Modifikation in diesem Kapitel gemeinsam behandelt.





**Abb. 51:** Formen der Geschäftsentwicklung im Rechtsdienstleistungsmarkt

Welche allgemeinen Stoßrichtungen bieten sich nun an, wenn es um Innovationen bzw. Modifikationen von Rechtsdienstleistungen geht? In Anlehnung an die generell bei Dienstleistungen bestehenden Möglichkeiten sind **drei Ansätze** zu unterscheiden:

- **Dienstleistungsentwicklung** | Auf Basis bestehender Angebote oder als gänzliche Neuheit werden Beratungsangebote entwickelt, die selbständig vermarktet werden.
- **Dienstleistungsbündelung** | Bestehende oder neu entwickelte Dienste werden miteinander kombiniert und als Bündel vertrieben.
- **Dienstleistungsreengineering** | Bereits eingeführte Dienstleistungen werden neu spezifiziert oder überarbeitet, so dass sich ein alternatives oder verbessertes Angebot ergibt.

Alle drei Formen, insbesondere aber die Dienstleistungsentwicklung und -bündelung, sind oft nicht allein zu bewerkstelligen, sondern setzen **Kooperationen** voraus. An-

wälte arbeiten hoch spezialisiert, so dass eine Veränderung bei der Angebotspalette regelmäßig die Abstimmung mit Dritten erforderlich machen. Jede Form der auf Dauer angelegten Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Einheiten wird betriebswirtschaftlich als Kooperation bezeichnet (im Gegensatz zur *Konzentration*, bei der die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit aufgegeben wird) (vgl. Peters/Brühl/Stelling 2005, S. 50). Neben Kooperationen mit externen Partnern gibt es auch intern, d.h. in der Kanzlei, Optionen in der internen Zusammenarbeit. Bereichsdenken sowie Anreizsysteme, die vor allem die Förderung des eigenen Arbeitsgebietes belohnen, sorgen dafür, dass die Chancen interner Kooperation nicht immer voll ausgenutzt werden. In der ökonomischen Forschung sind die Vorteile eines koordinierten Marktangangs längst geklärt: Indem das Know-how beider Partner zusammengebracht wird, entstehen bessere und kreativere Angebote als allein, es können Kosten und Zeit gespart sowie die Konkurrenz besser abgewehrt werden (vgl. Meffert / Burmann / Kirchgeorg 2008, S. 63).

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs ist davon auszugehen, dass Kooperationen für Anwälte künftig sehr wichtig sein werden, wenn es darum geht, wettbewerbsfähige Angebote zu gestalten. Das gilt intern wie extern. Mandanten, die Rundum-Betreuung erwarten, gehen davon aus, dass ihr Anwalt zumindest an kompetente Ansprechpartner weiter verweisen kann, wenn er denn selbst nicht das Gesamtproblem lösen kann. Eine Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit anderen Kanzleien. Der auf IT-Recht spezialisierte Anwalt Dr. Thomas Lapp verweist seine Mandanten beispielsweise an Kollegen, wenn es um steuerrechtliche Fragen geht und hat mit diesem Vorgehen gute Erfahrungen gemacht: Erstens kommt diese Form von Ehrlichkeit bei den Mandanten gut an und zweitens kommen umgekehrt auch Empfehlungen zurück (vgl. van Lijnden 2013). Diese Form der informellen Zusammenarbeit beruht auf persönlichen Beziehungen, ist im Einzelfall möglicherweise Ausfluss eines funktionierenden „Old Boys Network“ (vgl. Diem 2012, S. 152). Da Kooperationen aber zunehmend wichtiger werden, ist es nicht unbedingt zukunfts-trächtig, allein auf Bekanntschaften zu setzen. Der Beitritt in ein professionell organisiertes Anwaltsnetzwerk kann eine gute Alternative sein, um umfassende Beratungsfälle und grenzüberschreitende Mandate gut abdecken zu können (vgl. auch S. 145). Neben **Netzwerken**, die auf international ausgerichtete Großkanzleien ausgerichtet sind, gibt es spezielle Zusammenschlüsse von kleinen und mittelständischen Kanzleien (z.B. Eurojuris, DIRO oder Apraxa). Fachnetzwerke, die auf ein bestimmtes Rechtsgebiet fokussieren, bilden eine dritte Gruppe von Netzwerken. Die Aufnahme in das Netzwerk ist oft an bestimmte, sehr unterschiedliche Voraussetzungen gebunden, z.B. an die Bereitschaft zur Zertifizierung und die Bereitschaft, innerhalb einer kurzen Zeitspanne auf Anfragen zu reagieren (vgl. Koch 2010). Es bietet sich an, sich daher über die Aufnahmemodalitäten umfassend zu informieren, bevor ein Kooperationsnetzwerk ausgewählt wird. Eine Übersicht über ausgewählte Netzwerke im Anwaltsbereich findet sich in **Anhang 5**.

Neben der Zusammenarbeit mit anderen Anwälten und Kanzleien gibt es extern vielfältige Möglichkeiten der **Kooperation mit Berufsfremden**. Wenngleich der Zusammenschluss in einer Sozietät aufgrund rechtlicher Schranken nur selten in Frage kommt, ist der gemeinsame Marktauftritt im Wege einer lockeren Kooperation mit den meisten Externen durchaus möglich. Eine gewisse Tradition hat die Zusammenarbeit mit Berufsgruppen, die sich durch eine ähnliche Arbeitsweise auszeichnen, wie z.B. Steuerberater. Zur Komplettierung der eigenen Leistungs-

lette lohnt sich aber auch ein etwas weiterer Blick. Die Zusammenarbeit mit Ingenieuren, Architekten, Psychologen oder Ärzten beispielsweise kann dazu beitragen, dass spezialisierte Anwälte und Kanzleien ihre Angebotspalette sinnvoll ergänzen können. Aufwändiger, aber dafür besser steuerbar ist die Schaffung einer rechtlichen Verbindung zum Kooperationspartner. Rechtsanwalt Alexander Deicke aus Ludwigsburg hat beispielsweise eine GmbH gegründet, die sich schwerpunktmäßig dem Gebiet der Unternehmensberatung (genauer: dem „Legal Interim Management“) widmet (vgl. <http://www.k11-consulting.de>) und generiert daraus Mandate (vgl. van Lijnden 2013). Diese werden nicht von der GmbH übernommen, sondern durch die Kanzlei K11 Rechtsanwälte (<http://www.k11-rechtsanwaelte>) bzw. durch weitere Kooperationspartner.

Speziell für Anwaltskanzleien haben Forscher der Harvard Business School nachgewiesen, dass nicht nur externe, sondern vor allem auch **interne Kooperation** zu mehr Innovation und Produktivität führt. Auf Basis des Studiums der Zeiterfassung sowie der finanziellen Kennzahlen von US-Kanzleien und mit Hilfe von Experteninterviews konnte belegt werden, dass der Umsatz pro Mandant um ein Vielfaches höher liegt, wenn der Mandant intern von einem Team betreut wird anstatt nur von einem Anwalt. Anwälte, die häufiger in Kooperationen eingebunden sind, steigern zudem ihren Marktwert und berechnen im Durchschnitt einen höheren Stundensatz (vgl. Gardner 2013). Interne Kooperationen können informell aufgrund persönlicher oder fachlicher Übereinstimmungen, aber auch formell organisiert werden. Interne Symposien, Konferenzen, aber auch simple Partner-Meetings sind formalisierte Eckpfeiler zur Förderung interner Kooperation.

Als Fazit bleibt festzuhalten: Die Möglichkeiten der Kooperation sind vielfältig und noch weitgehend unausgelotet. Im Rahmen der Angebotspolitik von Anwaltskanzleien wird eine aktive Zusammenarbeit jedoch immer wichtiger. Damit sich der Erfolg auch einstellt, ist es wichtig, einem strukturierten Vorgehen zu folgen, wenn über eine externe Kooperation nachgedacht wird. Ein sinnvoller Prozess setzt die Klärung der Kooperationsziele voraus, bevor potenzielle Partner gesucht und bewertet werden. Rückschläge, die durch unterschiedliche Philosophien und Erwartungen, aber auch durch anfänglich hohen Abstimmungsaufwand entstehen können, sind dabei einzuplanen.