

Stephanie Hartung

Die Kanzlei als erfolgreiche Marke



Springer Gabler

Die Kanzlei als erfolgreiche Marke

Stephanie Hartung

Die Kanzlei als erfolgreiche Marke

Stephanie Hartung
PABLIK WJUNG
SYSTEMISCHES MARKENMANAGEMENT
Köln
Deutschland

ISBN 978-3-658-09800-1 ISBN 978-3-658-09801-8 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-09801-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Ein moderner Ansatz des Kanzleimanagements

Es ist eine Binsenwahrheit: Der Markt für rechtliche Dienstleistungen steckt in einer Phase des fundamentalen Umbruchs! Auch wenn Rechtsabteilungen in Unternehmen und viele „para-anwaltliche“ Dienstleister davon ebenfalls betroffen sind – Anwaltskanzleien bekommen den Paradigmen-Wechsel ganz besonders deutlich zu spüren. Rezepte, die in den letzten drei Jahrzehnten feste Garanten für den Erfolg waren, nämlich Spezialisierung, Internationalisierung und professionelle Exzellenz, greifen nicht mehr automatisch.

Gefragt sind diese Attribute erfolgreicher Mandatsarbeit zwar nach wie vor. Hinzugekommen sind aber Anforderungen wie der Zwang zur Nutzung neuester Technologien, die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Wettbewerbern bei der Arbeit über mehrere Wertschöpfungsstufen hinaus, Exzellenz im Service, höchste Prozesseffizienz oder etwa die Bereitschaft zur Anwendung alternativer Honorarmodelle, um nur einige zu nennen. Die 2008 einsetzende Finanzkrise hat diesen Bruch mit tradierten Vorstellungen der Kanzlei-führung wohl nicht verursacht, ganz bestimmt aber akzentuiert.

Als Folge dieser Entwicklungen bläst gerade ein sehr steifer Wind im Kanzleimarkt. Im obersten Qualitätssegment für wirtschaftsrechtliche Dienstleistungen findet kaum mehr Wachstum statt; Angesagt ist die konsequente Fokussierung auf das „high-end“. Enorme Zuwächse dagegen verzeichnen insbesondere im angelsächsischen Raum Anbieter von stark standardisierten rechtlichen Dienstleistungen. Gemeint ist der Aufschwung im Bereich des sogenannten Legal Process Outsourcing (LPO), das von der weitgehend automatisierten Herstellung rechtlicher Teilleistungen in einem zunehmend dis-aggregierten Markt lebt. Besonders stark verunsichert ist aber das große Marktsegment dazwischen, jenes im Sandwich zwischen „oben“ und „unten“. Gerade international aufgestellte Kanzleien in diesem Segment ergreifen die Flucht nach vorn, fusionieren oder wachsen, indem sie ganze Teams von anderen Kanzleien abwerben und einen Standort nach dem anderen eröffnen. Die Rentabilität bleibt dann leider oft auf der Strecke.

Vielen Kanzleien fehlt schlicht die Kraft zu klarer strategischer Positionierung. Wo es darum ginge, nach Einzigartigkeit und Differenzierung zu streben, greifen Ratlosigkeit und hektische Betriebsamkeit um sich. Stephanie Hartung bietet in dieser Situation Orientierungshilfe. Sie beschreibt die Kanzlei als Marke, als Brand, und verwendet dabei einen sehr weit gefassten Markenbegriff, der deutlich über Bezeichnung, Design und Logo hinausgeht.

Mit ihrer Vorstellung von der Kanzlei als Marke setzt sie bei der Entwicklung einer Vision und eines damit verbundenen klaren Nutzenversprechens für die Mandanten mit dem Ziel der eindeutigen Positionierung im Markt an. Daraus soll dann ein konsistentes Geschäftsmodell wachsen und eine Kanzleikultur, die nicht nur Nährboden für die Entwicklung von juristischen Talenten sein will. Die Kanzleimarke soll vielmehr auch für die Kommunikation und Interaktion der Kanzlei mit ihren Mandanten stehen und diese bestimmen. Gedacht ist die Kanzlei also von außen – vom Markt und seinen Bedürfnissen her – nach innen, wo es dann erst in einem zweiten Schritt um das Design des Kompetenzportfolios und die organisatorische Konfiguration geht. Und nicht umgekehrt!

Damit gelingt ein überaus moderner, umfassender Ansatz des Kanzleimanagements. Stephanie Hartung fügt verschiedenen Bausteine erfolgreichen Managements im Bezugs- und Ordnungsrahmen „Kanzleimarke“ zusammen. Ihr Werk bietet damit nicht nur Orientierung, sondern ist auch ganz praktisch als Hilfe angelegt auf dem Weg zur erfolgreichen Positionierung der Kanzlei in einem immer anspruchsvoller werdenden Marktumfeld.

Prof. Dr. Leo Staub
Director Legal Management an der Universität St. Gallen, Schweiz

Game over? Zum Stand der Dinge

Wenn wir uns für einen kurzen Moment in den deutschen Managing Partner einer typischen internationalen Sozietät hineinversetzen, der einen Entwicklungsplan für die nächsten drei Jahre erstellen muss – was überlegt er sich im Moment angesichts der Entwicklungen im Rechtsmarkt? Was denkt er über die zukünftige Entwicklung seiner Sozietät, in Deutschland und weltweit? Wovon geht er aus? Auf welche Hilfen und Unterstützung kann er zurückgreifen?

Zunächst wird er von dem ausgehen, was er und seine Partner unmittelbar spüren: Von zunehmendem Preisdruck, wachsender Konkurrenz, und zwar nicht nur durch die altbekannten Wettbewerber, einer unsicher(er) werdenden Marktposition, Druck auf die Profitabilität, Schwierigkeiten beim Recruiting, bei wachsenden Kosten für Infrastruktur, etc.

Immerhin stellt er auch fest, dass es so schlimm wie in den USA und England nicht ist, verglichen mit den dortigen Kanzleien ist sein deutsches Büro noch ganz gut weggekommen. Wenn seine Kanzlei in das deutsche (gehobene) Mittelfeld gehört, ist es sogar gar nicht schlecht im Moment, denn seine Kanzlei profitiert davon, dass sich die Top-Kanzleien mehr und mehr fokussieren und sich aus Mandatsbereichen zurückziehen; dadurch gewinnen er und andere Kanzleien im Mittelfeld. Aber wie nachhaltig ist das, und kann eine solche „Sterntaler-Strategie“ auf Dauer funktionieren? Kann er für die nächsten drei Jahre wirklich auf weiteres Wachstum setzen, oder soll er, wie seine Kollegen aus den anderen Büros seiner Sozietät, eher auf Profitabilität setzen? Und wie bekommt man den Umstand in den Griff, dass Kanzleien sich einerseits immer weiter fokussieren, also ihre Profitabilität ausbauen oder mindestens halten wollen, und andererseits riesige neue Beratungseinheiten entstehen, die nur noch in globalen Dimensionen denken?

Dies sind alles Dinge, welche die operative Seite des Sozietätsmanagements betreffen, also den Versuch, die Sozietät immer so aufzustellen, dass ihre zukünftige Existenz gesichert ist. Da die meisten Managing Partner auch noch für Mandanten arbeiten, ist er damit und den operativen Herausforderungen komplett ausgelastet.

Was wird er sich für strategische Gedanken machen? Auf welche Unterstützung kann er zurückgreifen? Die Literaturliste der strategischen *must reads*, die im Rechtsmarkt kursiert, führt geradewegs in die Depression: Es begann im Jahr 2007 mit Richard Susskinds Buch „*The End of Lawyers?*“, aktualisiert im Jahr 2010. Ebenfalls aus dem Jahr 2010 ein langer Aufsatz von Larry Ribstein „*The Death of Big Law*“. Im Jahr 2012 legte

Bruce MacEwen mit dem Buch „*Growth is dead: Now what?*“ nach, inzwischen gibt es davon die 2. Auflage. Zwei kanadische Autoren schrieben einerseits über „*The Lawyer Bubble: A Profession in Crisis*“ und andererseits „*Avoiding Extinction: Reimagining Legal Services for the 21st Century*“. Aus England kommen Beiträge wie „*Partnership: The Grand Delusion*“ oder „*Partnerships: Will they survive?*“, und insgesamt fasste der Economist den Stand der Dinge in einem Beitrag „*A less gilded future*“ zusammen, was angesichts der anderen Buchtitel schon sehr nach britischem Understatement klingt. Dass Richard Susskind neuerdings über „*Tomorrow's Lawyers*“ schreibt, hilft aus der Depression nicht heraus, denn die Analyse der als ausweglos beschriebenen Situation hat sich nicht geändert, und das, was da als „*Tomorrow's Lawyers*“ beschrieben wird, hat mit der klassischen Sozietät und dem, was wir heute kennen, herzlich wenig zu tun.

Eine Kristallkugel wäre gut, aber wer hat die schon? Englische Rechtsmarktzeitschriften präsentieren immerhin und sogar regelmäßig zukünftige Markteinschätzungen, die sich Crystal Ball o.ä. nennen und im Wesentlichen auf Interviews mit „Marktteilnehmern“ oder „Marktbeobachtern“ beruhen. Vermutlich ist der Begriff Kristallkugel gar nicht so unpassend, denn diese Markteinschätzungen sind den Voraussagequalitäten eines Kristallkugelbetreibers auf einem Jahrmarkt nicht unähnlich. Als die US-amerikanische Kanzlei Dewey & LeBoeuf wegen Insolvenz schließen musste, las man überall, dass das nur die Spitze des Eisbergs sei, mit weiteren Insolvenzen sei demnächst zu rechnen. Es wurden sogar schon konkrete Namen genannt, unter der Hand natürlich. Geschehen ist bislang nichts dergleichen. Bisweilen bekommt man den Eindruck, in den Markteinschätzungen der Periodika das zu lesen, was man in den oben genannten Büchern auch schon ausführlicher lesen konnte.

Offenbar scheint es so zu sein, dass die ernste Lage sich in naher Zukunft nicht ändern wird, sondern sich Kanzleien, gleich welcher Größe, auf ein verändertes und sich weiter veränderndes Marktumfeld einstellen müssen. Wie aber dieses Umfeld aussieht, ist allenfalls in groben Umrissen zu erkennen.

Immerhin ist über den Rechtsmarkt in Deutschland und seine möglichen Entwicklungen in den letzten Jahren viel geschrieben worden. Das ist mindestens ein Beleg dafür, dass hier etwas als ein „Markt“ ernstgenommen wird, was noch vor einigen Jahren allenfalls als Tummelplatz von Organen der Rechtspflege verspottet wurde. Bücher über die Entwicklung ausländischer Märkte gibt es schon länger, siehe oben. Es gibt umfangreiche Zahlenwerke über den Rechtsmarkt und weitere Untersuchungen, die den Markt insgesamt betreffen. Hier ist insbesondere auf die Arbeiten des Soldan Institut für Management zu verweisen. Für das Segment der wirtschaftsberatenden Kanzleien gibt es die jährlichen Marktentwicklungsberichte der Juve-Redaktion. Ergänzend dazu kann auf die Gesamtdarstellungen von Staub/Hehli Hidber (**Staub/Hehli Hidber**) und Wegerich/Hartung (**Wegerich/Hartung**) verwiesen werden, jeweils Sammelwerke, in denen Marktbeobachter die Wirkgesetze des Rechtsmarktes analysiert und beschrieben haben.

Wir wissen inzwischen, dass der Rechtsmarkt, insgesamt gesehen, ein Käufermarkt ist: Es gibt mehr Anbieter als Nachfrager. In einzelnen Segmenten des Marktes ist das anders, insbesondere war es lange im Bereich der wirtschaftsberatenden Kanzleien anders. Der

Rechtsmarkt ist auch immer noch ein Wachstumsmarkt, was sich aus den Steigerungsraten des Honorarvolumens für die Rechtsberatung ergibt. Jahr für Jahr drängen aber immer mehr Anwälte auf den Markt: Zwar hat der Markt durch das Erfordernis zweier Staatsexamen Zugangshürden, die nicht jeder bewältigen kann, aber wenn die Hürde genommen ist, steht der anwaltlichen Tätigkeit nichts mehr im Wege, theoretisch jedenfalls. Dabei verteilen sich die neu hinzukommenden Anwälte nicht gleichmäßig über den Markt der Anbieter. Viele, vermutlich die meisten, gehen in kleine Einheiten oder werden als Einzelanwälte tätig. Untersuchungen darüber, ob das jeweils noch Vollzeittätigkeiten sind, fehlen.

Neben den Rechtsanwältinnen als Anbieter juristischer Dienstleistungen gibt es andere, nichtanwaltliche Dienstleister, die in Konkurrenz zu den niedergelassenen Anwälten treten, und es gibt die Renaissance der Unternehmensrechtsabteilungen, die in den letzten Jahren verstärkt dazu übergegangen sind, die Rechtsangelegenheiten ihrer Unternehmen inhouse zu erledigen.

Hinzu kommt etwas, womit jede eingeführte Industrie zu kämpfen hat: Das Veränderungstempo ist völlig unberechenbar. Es ist sowohl rasend schnell wie auch quälend langsam. Manchmal so langsam, dass überhaupt bestritten wird, dass sich irgendetwas Wesentliches ändern würde. Ein Beispiel für rasante Entwicklungen können wir am Wachstum der alternativen Dienstleister erkennen: Deren Entwicklung findet insbesondere in den USA und in England mit sehr hohem Tempo statt. Die Wachstumszahlen von Legal Zoom, Rocket Law, axiom und anderen sind atemberaubend – und dabei dürfen wir die anderen, fast schon etabliert wirkenden Outsourcing-Provider nicht übersehen: Integreon, pangea3,... Alle diese Anbieter bearbeiten Geschäft, das früher von Kanzleien bearbeitet wurde. Und die meisten dieser Anbieter sind technologiebasiert.

Haben diese Dienstleister das Zeug, den Markt disruptiv zu verändern, sind sie sozusagen die digitale Fotografie des Rechtsmarktes, welche die etablierten Kanzlei-Kodaks zum Verschwinden bringen? In der Theorie jedenfalls bringen die alternativen Dienstleister alles mit, was *disruptive innovation* braucht – sie entwickeln sich am unteren Ende des Marktes, übernehmen eher standardisiertes Geschäft, sind in der Bearbeitung (oder: Abarbeitung) von Prozessen stark und werden den etablierten Marktführern in deren Kerngeschäft (noch) nicht wirklich gefährlich.

Auch die Marktführer verhalten sich klassisch: Sie fokussieren sich auf ihr Kerngeschäft, d. h. sie ziehen sich notgedrungen aus Geschäftsbereichen zurück, in denen sie früher stark waren (oder jedenfalls ein Monopol hatten). Dadurch öffnen sie Raum für andere und neue Anbieter und begeben sich durch die Fokussierung in einen fast heftigeren Konkurrenzkampf an der Marktspitze, die möglicherweise nicht nur nicht genug Mandatsaufkommen für alle diese Anbieter bietet, sondern darüber hinaus schrumpft. Berti Vogts, der frühere Bundestrainer, hätte dazu gesagt: „Die Breite an der Spitze ist dichter geworden“.

Dies alleine führt aber noch nicht zu disruptiven Veränderungen. Vielmehr ist das ein normaler Wachstums- und Entwicklungsprozess mit sich verändernden Konkurrenzverhältnissen, den einige überstehen, andere nicht. Disruptiv würde es erst dann, wenn es alternativen Anbietern entweder gelingt, in den Bereich der Etablierten einzudringen, oder, was wahrscheinlicher ist, wenn sich das Nachfrageverhalten ändert. So etwas kann man

in der Branche der Unternehmensberater beobachten, in der die rasante Entwicklung der Informationstechnologie – Stichwort: Big Data – zu einer erheblichen Veränderung führt.

Die dort etablierten Marktführer reagieren darauf, indem sie diese Veränderungen regelrecht „umarmen“, also selber zum alternativen Anbieter werden – allerdings unter Beibehaltung ihres klassischen Geschäfts. So etwas beobachten wir bei Kanzleien noch nicht. Die Spitze der Innovation besteht hier darin, standardisierte Teile ihres Angebots nach Indien oder immerhin nach Belfast auszulagern, um Kosten zu senken. Aber ist das eine angemessene Vorbereitung auf die anstehenden Veränderungen? Man kann natürlich bestreiten, dass es Veränderungen geben wird. Was aber, wenn man es anerkennt?

Das soll hier nicht zu depressiv oder kassandrisch klingen. Angesichts eines insgesamt wachsenden Marktvolumens besteht eigentlich alle Veranlassung, sich optimistisch auf dieses Wachstum einzustellen. Das Problem für viele, vielleicht sogar die meisten Kanzleien ist jedoch, dass sie versuchen, mit den Mitteln von gestern für morgen vorzusorgen. Wir kennen kein Beispiel aus welchem Markt auch immer, bei dem eine solche Strategie jemals erfolgreich war.

Kanzleien stehen vor (mindestens) zwei Herausforderungen, um sich zukunftsgerecht (vielleicht sogar schon gegenwartsgerecht) aufzustellen: Es ist zum einen der Prozess des strategischen Managements, worunter wir die Verortung in einem Markt verstehen. Natürlich sind alle „im Rechtsmarkt“ tätig, aber man muss sich nur die unterschiedlichen Ausrichtungen und Geschäftsmodelle in den TOP50-Kanzleien anschauen, um festzustellen, in welchen unterschiedlichen einzelnen Marktsegmenten diese Kanzleien tätig sind. Der Prozess des strategischen Managements beinhaltet das Erkennen sowie die Definition der eigenen Stärken und Schwächen und eine daraus resultierende realistisch-ambitionierte Definition des Marktumfeldes, in dem eine solcherart aufgestellte Einheit erfolgreich sein kann.

Aber diese Verortung alleine hilft nicht, denn niemand kann erwarten, eine Nische zu finden, in der sich keine Wettbewerber befinden. Im Gegenteil: In einem Markt, der durch zu viele Anbieter einerseits und erheblichen Preisdruck andererseits gekennzeichnet ist, lautet die klassische strategische Lösung für Kanzleien, sich vom Wettbewerb zu unterscheiden und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, die sie aus Sicht der Nachfrager von den Wettbewerbern unterscheidet. Schon das ist eine immense Herausforderung, und angesichts des Umstandes, dass es über 50.000 Anwaltskanzleien in Deutschland gibt, insgesamt unmöglich.

Wie gesagt: Diese gut 50.000 Kanzleien, überwiegend Einzelkanzleien, konkurrieren nicht in einem Markt; der Rechtsmarkt ist ein unvollkommener Markt und für die große Mehrzahl von Anwälten ein lokaler Markt: Ein auf das Mietrecht spezialisierter Anwalt in Berlin konkurriert in der Regel nicht mit dem Mietrechtsspezialisten in München. Das gilt mutatis mutandis auch für Familienrechtsanwälte, Verkehrsunfallexperten und die anderen Anwälte, die sich um die alltäglichen Rechtsprobleme von Verbraucher kümmern.

Dennoch: Dadurch, dass Konkurrenz in verschiedenen Segmenten stattfindet, wird die Sache nicht einfacher. Denn auch hier, in den einzelnen Segmenten der z. B. bundesweit bekannten Spezialisten, findet Wettbewerb statt. Auch hier besteht die Notwendigkeit der

Differenzierung, der Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen, wenigstens von erkennbaren Unterscheidungsmerkmalen.

Soweit der klassische Weg – Definition der Kernkompetenzen, Zielgruppendefinition, strategische Positionierung und die Herausbildung von Differenzierungsmerkmalen. Dies geschieht auf mindestens zwei Märkten, nämlich dem „Mandantenmarkt“ und dem „Nachwuchsmarkt“. Dieser klassische Weg aber ergibt sich aus den Erkenntnissen von Gestern und eröffnet wenig Potenzial für die Entwicklungen von Morgen.

Für eben diese braucht es ganzheitlichere Modelle der Kanzleiführung, die maximal flexibel auf welche Veränderungen auch immer reagieren lassen und damit langfristig zukunftstauglich sind. Ein solch ganzheitliches Modell ist das der systemischen Markenentwicklung und -führung, wie es hier vorliegt, wobei der Begriff „Marke“ zunächst einmal als operationale Größe eine präzise Definition für den Rechtsmarkt erfährt.

Das tut Not. Denn es besteht immer noch eine bemerkenswerte Unklarheit darüber, was eine Marke/ein „Corporate Brand“ eigentlich ist, wie man eine Marke im Rechtsmarkt entwickelt, und wie man sie in Zeiten dynamischer und zugleich auch irgendwie lähmender Veränderungen mit „Überraschungscharakter“ in all ihren komplexen Aspekten erfolgreich in die Zukunft führen kann.

Das vorliegende Buch beschreibt diesbezüglich einen neuen und zugleich zukunftsweisenden Weg insofern, als es die „Kunst“, eine Marke zu sein und diese zu managen, als einen ganzheitlichen Prozess der Selbstverortung und -gestaltung beschreibt. Der Begriff der Markenbildung ist nicht mehr neu, auch nicht im Rechtsmarkt. Was das aber eigentlich jenseits von Design, Logos und Gestaltung bedeutet, wird für den Rechtsmarkt in dem vorliegenden Werk erstmals umfassend untersucht und beschrieben.

Markus Hartung

Rechtsanwalt,

Direktor des Bucerius Center on the Legal

Profession an der Bucerius Law School, Hamburg

Inhaltsverzeichnis

- 1 Warum Marke? und: Was ist eine Marke?** **1**

- 2 Definition der Rechtsmarke** **9**
 - 2.1 Angebotsmarken 9
 - 2.2 Anbietermarken 11
 - 2.3 Eine Kanzlei ist immer eine Marke, ein Corporate Brand 12

- 3 Die Funktionen der Kanzleimarke** **17**
 - 3.1 Die Informationsfunktion der Marke 18
 - 3.2 Die Orientierungsfunktion der Marke 20
 - 3.2.1 Der Wettbewerb im Rechtsmarkt nimmt zu: Die Identifikation des eigenen Systems und die Abgrenzung zum Wettbewerb 23
 - 3.2.2 Die Anzahl der Teilmärkte nimmt zu 26
 - 3.2.3 Die Zahl der Marktteilnehmer nimmt zu: Identifikation der avisierten Mandantschaft 28
 - 3.2.4 Die Dynamik nimmt zu: Der Markenkern als Orientierung 31
 - 3.3 Die Vertrauensfunktion der Marke 34
 - 3.4 Die Wertschöpfungsfunktion der Marke 43
 - 3.4.1 Wertschöpfung für die eigene Kanzlei 45
 - 3.4.1.1 Wertsteigerung mit Blick auf die internen Anspruchsgruppen 49
 - 3.4.1.2 Wertsteigerung mit Blick auf die externen Anspruchsgruppen 50
 - 3.4.1.3 Zehn Grundsätze für die Markenbewertung 51
 - 3.4.2 Wertschöpfung der Kanzleimarke bei den Mandanten 53
 - 3.4.2.1 Wertschöpfung bei der Mandatierung 53
 - 3.4.2.2 Wertschöpfung bei der Unternehmensgestaltung der Mandanten 54
 - 3.4.3 Wertschöpfung der Kanzleimarke in den Märkten 58
 - 3.5 Die Absatzfunktion der Marke 58

4	Strukturgesetze für Marken	61
4.1	Komplexität	62
4.2	Gleichgewicht	64
4.2.1	Gleichgewicht im Außenverhältnis der Kanzleimarke	64
4.2.2	Gleichgewicht im Inneren der Kanzleimarke	66
4.3	Rückkopplung	69
4.4	Selbstorganisation	72
5	Marke als Eco Brand	75
5.1	Der Eco Brand Apple	76
5.2	Der Eco Brand Google	80
5.3	Eco Brand –Transfer in den Rechtsmarkt	82
6	Markenaufbau in der Praxis	83
6.1	Vision und Mission (Abb. 6.2)	84
6.1.1	Die Vision von Apple	90
6.1.2	Vision und Mission von Kanzleien	92
6.2	Das Portfolio (Abb. 6.3)	93
6.3	Die Wertschöpfung (Abb. 6.4)	95
6.4	Markenkernwerte und Markenkultur (Abb. 6.5)	96
6.5	Marke und ihre Stakeholder (Abb. 6.6)	101
6.5.1	Partner (bzw. Eigner) und Mitarbeiter	102
6.5.2	Kanzleimarke und Markt	103
6.5.3	Kanzleimarke und Mandanten	104
6.5.4	Kanzleimarke und andere Anspruchsgruppen	105
6.6	Nutzen und Mehrwert der Marke (Abb. 6.7)	106
6.7	Die Kanzleimarke an ihrer Systemgrenze	110
6.7.1	Corporate Design	111
6.7.1.1	Farbe	113
6.7.1.2	Form	116
6.7.1.3	Typografie	118
6.7.1.4	Bildsprache	121
6.7.1.5	Sprache und Sprachmelodie	123
6.7.2	Kommunikationsdesign	125
7	Abschließend	131
	Literatur	133

Die Marke ist wichtig, heißt es in jüngerer Zeit immer häufiger im Rechtsmarkt. Kanzleien, die mehr Erfolg haben wollen, sollten eine Marke haben. Das klingt so, als ob man sich eine Marke zulegen, sie kaufen oder deren Entwicklung extern beauftragen könnte. Das aber kann man sicher nicht. Man kann Marke weder kaufen, noch sie einer Kanzlei als erfolgssteigerndes Element hinzufügen. Marke ist so wenig ein „Add on“ wie ein „nice to have“. Marke ist keine gesonderte Werbemaßnahme und keine grafische Spielerei. Soviel vorweg.

Was stimmt, ist, dass Kanzleien nicht denkbar ohne Marke oder besser: als Nicht-Marke sind. Und was auch stimmt, ist, dass Kanzleien, die ihre Marke professionell führen, mehr Erfolg haben, als andere Kanzleien. Es lohnt sich also in jedem Fall für jeden, der mit Rechtsberatung und juristischen Leistungen befasst ist, sich mit dem Phänomen der Marke, insbesondere mit der Marke im Rechtsmarkt zu beschäftigen und zu verstehen, warum eine Kanzlei als strategisch geführte Marke deutlich mehr Erfolg haben wird.

Für den Weg zum Erfolg stellt sich hier die Frage: Was eigentlich ist eine Marke, was ist eine Kanzleimarkte? Ist Marke ein Synonym für Erscheinungsbild? Steht Marke in Summe für die Marketingmaßnahmen einer Organisation? Ist Marke ein Produkt, oder kennzeichnet sie lediglich einen Gegenstand, wie ein Warenzeichen? Ist sie Herkunftsbezeichnung? Informiert sie über Zugehörigkeit? Meint Marke Qualität? Hat Marke etwas mit Vertrauen zu tun?

Um zu verstehen, was eigentlich Marke ist – bzw. sein kann – macht es Sinn, vorweg ein wenig genauer auf die gängigen wissenschaftlichen Definitionen für Marke zu schauen, wie sie im Wesentlichen in der Wirtschaft verwendet werden. All diese Definitionen benennen zwar wesentliche Kriterien für die Marke, warum sie aber mit dem Anspruch an Allgemeingültigkeit nicht wirklich hilfreich für den Umfang mit einer Kanzleimarkte sein können, wird bei näherer Untersuchung mehr als deutlich. Im Anschluss an diese einfüh-

renden Betrachtungen werde ich dann im folgenden Kapitel eine eigene Definition für die Kanzleimarkte vorlegen.

Fragt man einschlägige Experten oder Praktiker, wird schnell deutlich: Für den Begriff „Marke“ scheint es in etwa ebenso viele Erklärungen zu geben, wie Befragte. Die Gründe hierfür liegen einerseits in den bis dato veröffentlichten Definitionen aus Wissenschaft und Praxis. Darüber hinaus hat das Phänomen Marke über die Jahrtausende ihrer Entstehungsgeschichte derart viele Bedeutungs-, Funktions- und Wirkungszuschreibungen erfahren, dass in Summe eine einfache Definition tatsächlich nicht leicht scheint. Hinzu kommt, dass Marke insbesondere seit Beginn des letzten Jahrhunderts ausschließlich als Synonym für Markenprodukte stand. Angesichts der sich beinahe überschlagenden Entwicklungen, die durch die industrielle Revolution ausgelöst worden waren, kann das nicht wirklich verwundern: Die Aufmerksamkeit galt den neuen Produktionsmöglichkeiten und deren Ergebnissen. Außerdem verengten zwei Weltkriege den Fokus zusätzlich – wo zunächst Not und Hunger herrschten, war einzig das von Interesse, was man bekommen konnte: das Produkt. Parallel zu den sich wieder sättigenden Märkten verschob sich der Anspruch an das Markenprodukt zwar von der ubiquitären Verfügbarkeit hin zu Fragen von Alleinstellungsmerkmal, Positionierung und Wettbewerbsstrategie. Das Interesse aber galt weiterhin und beinahe ausschließlich dem Produkt, und noch heute verstehen nicht wenige den Begriff Marke als Synonym für ein Markenprodukt.

Erst die Ölkrise der 1970er Jahre und der damit einhergehende Beginn des Wandels von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft machten es erforderlich, innovative Ansätze dafür zu entwickeln, wie eigentlich Dienstleistungen zu vermarkten seien – und damit einhergehend – wie eigentlich die Dienstleister hinter den Leistungen sich in Märkten gegen immer mehr Wettbewerber behaupten könnten. Dieselbe Entwicklung zeigte sich auch im Produktionssektor, in dem nun weniger das Produkt als vielmehr der Hersteller des Produktes in den Fokus der Aufmerksamkeit geriet. Und die Weiterentwicklung von der Dienstleistungs- zur Informations- und Kommunikationsgesellschaft beförderte zusätzliche umfangreiche Herausforderungen an die Führung von Unternehmensmarken.

Angesichts dessen erstaunt die Erkenntnis, dass heute, immerhin rund 45 Jahre nach besagter Ölkrise und beinahe 20 Jahre nach dem Wandel zur Kommunikationsgesellschaft, der Umgang mit Unternehmensmarken, so genannten Corporate Brands, noch immer in den Kinderschuhen steckt. Darüber hinaus hat man das Gefühl, dass sich die Märkte in ihrer Komplexität schneller ändern, als das erfolgsorientierte Management von Corporate Brands reifen kann. Die Anforderungen, die sich hierbei ergeben, sind einer uns bislang unbekannten, zunehmenden Dynamik unterworfen. Dennoch: Eine Definition bleibt die Voraussetzung für jedwede Überlegung bezüglich der eventuellen Notwendigkeiten und Möglichkeiten für Kanzleimarken.

Wenn auch die Wirtschaftsgeschichte bereits bei den Sumerern erste Erscheinungsformen von Marke aufweist, so scheint es doch sinnvoll, mit Blick auf mögliche Definitionen zunächst einmal die jüngere Geschichte zu bemühen, konkret, die Geschichte seit 1920, als Marketing zur eigenen Wissenschaft erklärt wurde, Marketingkonzepte kontinuierlich weiterentwickelt, hypothetische Annahmen verifiziert und quantifiziert sowie spezielle