

# Differenzierung durch Kommunikation

## Anmerkungen zur Kommunikation von Anwaltskanzleien

Von Nicolai Hammersen

Kommunikation ist für Kanzleien ein Faktor mit bislang nur teilweise genutztem Wettbewerbspotential. Dabei haben sie allen Anlaß, sich intensiv mit dieser Thematik zu beschäftigen. Warum?

Man kann nicht *nicht* kommunizieren. Wenn es irgendeinen Satz gibt, den man sich in Sachen Kommunikation merken muß, dann ist es dieser. Das in den sechziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Paul Watzlawick u.a. aufgestellte Axiom von der Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren, gilt für jeden einzelnen, für jede Organisation, jedes Unternehmen – jede Anwaltskanzlei. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen haben alle Mitteilungscharakter. Dies ist aus kommunikationstheoretischer Sicht der Grund, warum sich Anwaltskanzleien mit Kommunikation befassen sollten.

Aber das ist nicht der einzige Grund. Auch aus Wettbewerbsgründen ist es unerlässlich, sich aktiv mit Kommunikation auseinanderzusetzen. Dieser Wettbewerb wird – wie überall – nicht allein um das bessere Produkt, die bessere Dienstleistung, den besseren Service etc. geführt, sondern auch um quantitative und qualitative Aspekte der menschlichen Wahrnehmung, um Aufmerksamkeit und um Einstellungen und Bewertungen der jeweiligen Adressaten. „Perception is Reality.“ Wahrnehmung ist Wirklichkeit. Ob wir etwas oder jemanden überhaupt wahrnehmen und – tun wir dies – wie wir dies tun, leitet unser Denken und Handeln. Daher kommt es darauf an, die Wahrnehmung und damit die Erwartungen, die Einstellungen und das Verhalten von Adressaten zu beeinflussen.

Hinter dem Wettbewerb um die quantitative Dimension „Aufmerksamkeit“ steckt das Bedürfnis nach Bekanntheit der eigenen Kanzlei, nach Häufigkeit und Intensität der Wahrnehmung in den Medien, der allgemeinen Öffentlichkeit, bei bestehenden und potentiellen Kunden. Treiber des Wettbewerbs um die qualitative Dimension „Einstellungen und Bewertungen“ ist das Erfordernis, der Kanzlei ein klares, wenn möglich differenzierendes Profil zu geben, Ansehen und Reputation aufzubauen und dauerhaft zu sichern.

Soweit in aller Kürze die kommunikativen Notwendigkeiten. Wie ist es nun vor diesem Hintergrund um die v.a. wirtschaftsberatenden Kanzleien bestellt? Nachfolgend werden Ausgangslage, Ziele und Aufgaben der Kommunikation von Anwaltskanzleien näher untersucht.

### **Der Wettbewerb der Kanzleien**

Beschäftigt man sich mit der Ausgangslage der Anwaltskanzleien in Sachen Kommunikation, so ist zunächst die Wettbewerbssituation zu betrachten. In Deutschland gibt es derzeit rund 130.000 Anwälte, jedes Jahr kommen 6.000-7.000 hinzu. Der Wettbewerb ist schon jetzt enorm, und der Druck wird weiter zunehmen.

Viele Kanzleien bieten zudem Beratung auf denselben Rechtsgebieten. Fachliche Expertise, Qualität, Service und Schnelligkeit werden heute bei den führenden wirtschaftsberatenden Kanzleien vorausgesetzt. „Die Unterschiede der Großen in unserer Branche sind für Außenstehende kaum zu erkennen“, bringt Matthew Gorman, verantwortlich für Business Development bei Clifford Chance, die gegenwärtige Situation auf den Punkt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Koenen, J./M. Telgheder: Anwaltskanzleien auf dem Marketingtrip. Verschwiegene Branche sucht im Wettbewerb nach neuen Möglichkeiten der Selbstdarstellung, in Handelsblatt, 12. März 2004, S. 17

Welche Kanzlei ist dann aber tatsächlich die richtige? Wodurch unterscheidet gerade sie sich von den anderen? Darauf, daß sich in diesem Wettbewerbsumfeld nur diejenigen Anwälte und Kanzleien dauerhaft im Markt behaupten werden, die mit einem klaren Profil auftreten, ist wiederholt hingewiesen worden. Oder, um es in den provozierenden Worten von Jack Trout zu sagen: „Differentiate or Die“.

Erschwerend kommt hinzu, daß – so wie heute das überkommene Konstrukt der „Hausbank“ mehr und mehr verfällt – auch die Beziehung zwischen Mandat und Anwalt lockerer geworden ist. Es besteht eine zunehmende Bereitschaft zum Kanzleiwechsel. Anwälte müssen sich um jedes Mandat neu bewerben. Das bislang eher aus anderen Branchen bekannte Instrument des „Pitches“ oder „Beauty Contests“ ist hierfür beredtes Beispiel.

Vor diesem Hintergrund wird es beinahe schon zur Binsenweisheit: Je umkämpfter der Markt/die Märkte des Unternehmens ist/sind, desto erfolgskritischer ist ein unverwechselbares und differenzierendes Unternehmensprofil. Ohne gute Kommunikation geht das nicht: „Heutzutage (...) zwingt der intensiv geführte Wettbewerb zu einer Differenzierung im Markenauftritt. Das Kanzleiimage wird zur wettbewerbsbestimmenden Größe und Kommunikation damit zum entscheidenden, lange Zeit unterschätzten Werttreiber von Kanzleien.“<sup>2</sup>

### **Das Produkt der Kanzleien**

Eine der wesentlichen Differenzierungsmöglichkeiten von Unternehmen sind die Produkte bzw. die Dienstleistungen, die sie anbieten. Ähnlich wie Banken und andere „Professional Service Firms“ bieten Anwaltskanzleien kein greifbares Produkt an. Ihre Dienstleistung ist ein intangibles (immaterielles) Gut. Abstrakt gesprochen handeln sie mit Information.

Das ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt in der Kommunikation. Denn das Ziel, Adressaten auch auf der emotionalen Ebene zu erreichen, wie dies Markenartikler in der Regel tun, erfordert besondere Anstrengungen. „Die Regeln, die bei der Vermarktung von Konsumprodukten gelten, lassen sich nicht so einfach auf die freien Berufe ausdehnen“, stellte Aled Griffiths, der Herausgeber von JUVÉ Rechtsmarkt kürzlich fest. „Die Unterschiede zwischen zwei Kanzleien sind nicht an den physischen Eigenschaften eines Erzeugnisses festzumachen, sondern an den Erfahrungen, die ein Mandant mit einem ganz bestimmten Anwalt gemacht hat.“<sup>3</sup> Auf die besondere Bedeutung dieser persönlichen Komponente werden wir unten noch ausführlicher zu sprechen kommen.

Ein anwaltlicher Schriftsatz jedenfalls weckt – aus kommunikativer Sicht – genauso wenig Emotionen wie ein Investmentfonds oder ein Chart von McKinsey. Ein Markenimage aufzubauen wird vor diesem Hintergrund zu einem schwierigen Unterfangen, denn die Immaterialität macht die Markierung der Dienstleistung selbst unmöglich. Der Auftritt einer Dienstleistungsmarke kann daher ausschließlich mittels Medien und Kommunikationsmitteln sowie personifiziert durch die Mitarbeiter erfolgen.<sup>4</sup>

„Je härter der Wettbewerb“, soviel kann schon jetzt resümiert werden, „desto mehr wird Kommunikation als neuer Erfolgsfaktor in Anspruch genommen und ‚[d]eshalb wird gerade auf gesättigten Märkten mit vergleichbaren Produkten schon lange ein Trend vom Produktwettbewerb zum Kommunikationswettbewerb postuliert‘.“<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Rosenthal, Alexander: Der Imagefaktor – Auf der Suche nach Profil, in: Anwalt 6/2003, <http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?docid=94293&docClass=NEWS&from=Anwalt.30>

<sup>3</sup> Griffiths, Aled: Keine Coca-Cola, in: JUVÉ Rechtsmarkt, 04/04, S. 7

<sup>4</sup> Vgl. Hermanns, Arnold/Michael Püttmann: Integrierte Marketing-Kommunikation von Dienstleistungs-Anbietern, in: Meyer, Anton (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart 1998, S. 650

<sup>5</sup> Merten, Klaus: Kommunikation für Marken, in: prmagazin, Nr. 1, 2004, S. 49 (das von Merten verwendete Zitat stammt von Franz-Rudolf Esch (2000)).

Heute entsteht nachhaltige Differenzierung immer weniger durch konkrete Dienstleistungen oder Dienstleistungsmarken, sondern durch überzeugende Marken- und Leistungsversprechen auf der Ebene der Unternehmen selbst. Anders ausgedrückt: Der Schwerpunkt der Marken- und Imagebildung verlagert sich immer mehr von der Produkt-/Dienstleistungsebene in Richtung des Unternehmens selbst. Künftig kommt es darauf an, sich auf die Positionierung und Profilierung des Unternehmens – in unserem Fall der Kanzlei – als Ganzes zu konzentrieren.<sup>6</sup>

### **Die Selbstbeschreibung der Kanzleien**

In dem Kommunikationswettbewerb stehen die Anwaltskanzleien allenfalls am Anfang. Es fällt auf, daß zwar viele Kanzleien bekannt sind für das, was sie tun; vielfach unbekannt ist aber, wer sie sind und wofür sie stehen.

Noch Mitte 2001 deckte eine Studie<sup>7</sup> große Schwächen in der strategischen Marktkommunikation großer deutscher Wirtschaftskanzleien auf: U.a. benannten nur knapp die Hälfte der Sozietäten mit mehr als 25 Anwälten in Imagebroschüren und auf ihrer Homepage Branchen, für die eine besondere Expertise vorliegt. Eine nachvollziehbare Spezialisierung sei vielfach nicht zu erkennen. Auch seien die Zielgruppen häufig nicht eindeutig definiert.

Bestätigt wurde dies durch eine Umfrage, die das Beratungsunternehmen Cision im September 2002 unter 100 wirtschaftsberatenden Kanzleien aus dem gesamten Bundesgebiet durchgeführt hat (große Kanzleien wurden überproportional berücksichtigt).<sup>8</sup> Danach hatten 55 Prozent der befragten Kanzleien nur relativ vage Vorstellungen von ihren Zielgruppen und immerhin 18 Prozent keine konkrete Vorstellung, wen sie ansprechen wollen. Lediglich 27 Prozent der Kanzleien konnte die Frage nach den Zielgruppen präzise beantworten.

In derselben Umfrage gaben 84 Prozent der befragten Kanzleien an, Marketing generell für wichtig zu halten. Die drei am häufigsten genannten Gründe waren Konkurrenzdruck, die Positionierung am Markt und das Sichtbarwerden in der Masse der Mitbewerber.

Gerade hier hapert es aber gewaltig. Sieht man einmal etwas genauer hin und untersucht die Selbstbeschreibung von 50 der führenden wirtschaftsberatenden Kanzleien in Deutschland, so bleibt ein sehr zwiespältiger Eindruck. Einerseits sind alle Kanzleien – ob nun auf ihren Internetseiten oder in Broschüren – darum bemüht, sich selbst und das, was sie tun, zu beschreiben; andererseits ist die Art und Weise, wie sie das tun, kaum geeignet, ein unverwechselbares und differenzierendes Kanzleiprofil zu erzeugen. Eher im Gegenteil: Die Selbstbeschreibungen und attributiven Zuschreibungen sind derart ähnlich und daher austauschbar, daß die Positionierung der einzelnen Kanzlei und ihrer Dienstleistungen in einer Welt der zunehmenden Austauschbarkeit konterkariert wird. Der Adressat hat es jeweils mit „einer der führenden“, oftmals „internationalen“ Anwaltskanzleien zu tun, deren Beratungsleistung „alle für ein Unternehmen relevante Rechtsfragen“ abdeckt. Diese Beratungsleistung ist „fachlich kompetent“, „erstklassig“, „umfassend“, „individuell“, „persönlich“, „inter-“ bzw. „multidisziplinär“, von „exzellenter Qualität“, „ganzheitlich“, „grenz- und branchenübergreifend“ usw. Alles in allem kann man sich dem Ergebnis der Agentur Enterprise IG anschließen, die im Auftrag von JUVE die Internetseiten der sechs größten und umsatzstärksten deutschen Kanzleien untersucht hat:

---

<sup>6</sup> Vgl. Klein-Bölting, Udo/Kai Gürntke: Corporate Branding im Zeitalter fundamentaler Unternehmenstransformation, in: Insights 2, Mai 2002, S. 6-23

<sup>7</sup> Strategische Marktkommunikation deutscher Wirtschaftskanzleien – Strategiepoteziale ausschöpfen, Marktchancen nutzen, hrsg. vom Institut für Angewandtes Wissensmanagement (IAW), München 2001

<sup>8</sup> Vgl. Deg, Robert: Wie wichtig ist Marketing? 100 Kanzleien bekennen Farbe, in: Anwalt, 12/2002, <http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?docid=80105&docClass=NEWS&from=Anwalt.30>

„Die Geschäftsfelder sind sehr ähnlich und bieten keine Abgrenzung zum Wettbewerb, die Positionierungen zeigen keine Alleinstellungsmerkmale im Markt, die Attribute und Werte der Kanzleien weisen alle die gleiche Charakteristik auf: international, führend, hohe Qualität, Teamwork entscheidend.“<sup>9</sup>

Es soll hier nicht in Frage gestellt werden, daß die von den Kanzleien verwendeten Selbstbeschreibungen zutreffend sind und also ihre Berechtigung haben. Es geht hier lediglich darum, das Bewußtsein dafür zu schärfen, daß die selbst gesteckten Ziele – Positionierung und Sichtbarwerden in der Masse der Mitbewerber – aller Wahrscheinlichkeit nach verfehlt werden.

### **Die Differenzierung der Kanzleien**

Michael Porter hat vor mehr als zwanzig Jahren die bekannteste Typologie von Wettbewerbsstrategien entwickelt. Danach sind zwei Grundtypen von Wettbewerbsvorteilen zu unterscheiden: Differenzierung oder niedrige Kosten. Bezogen auf Anwaltskanzleien ist die Strategie der Kostenführerschaft nicht ohne weiteres realisierbar. Die Mandanten verlangen hochqualifizierte Expertise, für die sich am Markt ein Preis entwickelt, der nicht beliebig gestaltbar ist. Es mag bei Kosten und Preisen vielleicht mehr Möglichkeiten geben (z.B. durch Honorarmodelle mit einer erfolgsabhängigen Komponente), als Wettbewerbsstrategie bleibt zunächst die Differenzierung.

Daß dieses Vorhaben Unternehmungen, die mit intangiblen Gütern handeln, vor spezifische Probleme stellt, wurde oben schon angedeutet. Zugleich kann man vor dieser Aufgabe nicht kapitulieren. Welche Möglichkeiten gibt es für das Dienstleistungsunternehmen „Anwaltskanzlei“, ein unverwechselbares und differenzierendes Profil herauszuarbeiten?

Mögliche Differenzierungsfaktoren sind prima vista: Practise Areas/Fachgebiete, Größe, geographische Reichweite, Marktpräsenz, Expertise/Erfahrungen, Preis und Service. Zweifellos handelt es sich hierbei um wichtige Attribute und Zuschreibungen, für eine Differenzierungsstrategie sinnvoll nutzbar sind sie aber in der Regel nur, wenn man jeweils die Nr. 1 ist, wenn man also der Größte, der Preissensitivste, der Anbieter mit der geographisch größten Präsenz ist. Auf den genannten Gebieten schon „nur“ Nr. 2 oder 3 zu sein, würde bedeuten, zu den „also-rans“ zu gehören.

Es wurde oben schon erwähnt, daß der Auftritt einer Dienstleistungsmarke ausschließlich mittels Medien und Kommunikationsmitteln sowie personifiziert durch die Mitarbeiter erfolgen kann. Welche Möglichkeiten liegen hier für eine Differenzierungsstrategie?

Der Hinweis auf die Mitarbeiter ist sicher von besonderer Bedeutung. Wenn man sich schon nicht durch das bessere Produkt, den günstigeren Preis, den umfassenderen Service usw. nachhaltig unterscheiden kann, dann sind es in der Regel die Mitarbeiter, die den „kleinen Unterschied“ ausmachen. In den Worten von Burkhard Bastuck, Partner der Sozietät Freshfields Bruckhaus Deringer, klingt das so: „Wir überzeugen unsere Mandanten noch immer in erster Linie durch unsere Leistung. Alles andere sind Beigaben.“<sup>10</sup> Eine Marketing-Managerin von Baker McKenzie assistiert: „Das Haupt-Marketing-Tool ist und bleibt der Anwalt selbst. Er muß gute Arbeit abliefern. Da kann die Broschüre noch so bunt und nett aussehen. Wenn der Anwalt nicht gut ist, hat Marketing keine

---

<sup>9</sup> JUVE Rechtsmarkt, 04/04, S. 7. Zu dem gleichen Befund kommt die Werbeagentur legalcom in ihrer Studie über die Broschüren von 34 großen Kanzleien in Deutschland. „Besonders traurig ist das Bild beim Thema ‚Einzigartigkeit‘. Die verwendeten Argumente (...) sind häufig austauschbar (...).“ Keuchel, Jan: Kanzleibroschüren der großen Anwaltsfirmen oft mangelhaft, in: Handelsblatt, 7. April 2004, S. r01

<sup>10</sup> Zitiert nach Buhl, Christian: Haupt-Tool Anwalt – Marketing internationaler Sozietäten, in: Anwalt, 10/2001, <http://rsw.beck.de/rsw/shop/default.asp?docid=34315&docClass=NEWS&from=Anwalt.30>

Chance.“<sup>11</sup> Und ein früherer Managing Partner der britischen Sozietät Slaughter & May meint letztlich dasselbe, wenn er sagt: „The best thing you can do for the image of a law firm is to do an excellent job and be seen to do a first-rate job.“<sup>12</sup>

Unter Kommunikationsgesichtspunkten ist hier der zweite Teil der Aussage der kritische. „Be seen to do a first-rate job“, geht in der Regel nicht von selbst. Es gibt eine Vielzahl von Menschen oder Unternehmen, die hervorragende Arbeit leisten, aber kaum jemand nimmt davon Notiz. Insofern hatte der alte PR-Spruch „Tue Gutes und rede darüber“ seine Berechtigung. Nur Gutes zu tun, exzellente Arbeit zu leisten, reicht in der Regel eben nicht aus. Man muß auch etwas dafür tun, daß diejenigen, die das wissen sollen (z.B. bei der Neukundenakquisition), die Möglichkeit haben, es zu erfahren. Genau hier liegt die Aufgabe der Kommunikation von und für Anwaltskanzleien. Durch gezielte Medienarbeit und die Entwicklung von Instrumenten für die vermittelte und die persönliche Kommunikation mit Mandanten, potentiellen Kunden und der Öffentlichkeit muß sie dafür Sorge tragen, daß die „Leistung“ (Freshfields), das „Haupt-Marketing-Tool Anwalt“ (Baker McKenzie) oder der „first-rate job“ (Slaughter & May) bekannt gemacht und das Ansehen der Kanzlei gesteigert und gefestigt wird.

Dieser Aufgabe kommt eine wachsende Bedeutung zu. Exzellente Leistungen und „first-rate jobs“ nehmen heute viele für sich in Anspruch. Und nicht wenige lösen diesen Anspruch auch ein. Zudem muß man der Entwicklung ins Auge sehen, daß durch die enorm wachsende Zahl der Anwälte und den allgemeinen Wettbewerbsdruck die Qualität insgesamt wachsen wird. Wirtschaftsrechtliche Fachkompetenz, Service, Qualität und die Reputation der Anwälte werden dadurch mehr und mehr zu „Commodities“. Wenn es aber eine Vielzahl von Kanzleien gibt, die zu recht von sich behaupten dürfen, hervorragende Arbeit zu machen, umfassenden Service, internationale Expertise usw. zu bieten, dann erhält eben die geschickte Kommunikation dieses Umstandes besonderes Gewicht. Wenn fachliche Kompetenz, Service, Qualität und Reputation für sich genommen nicht mehr ausreichen, um sich gegenüber dem Wettbewerb ein unverwechselbares und differenzierendes Profil zu geben, dann muß der Kommunikation der (vermeintlichen) Vorteile gegenüber der Konkurrenz besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das Wettbewerbspotential, das für die Kanzleien in einer strategisch geplanten Unternehmenskommunikation liegt, ist allerdings bei weitem noch nicht ausgeschöpft worden.

### **Das Image der Kanzleien**

Diese Kommunikation hat die Aufgabe, angesichts der Flut von konkurrierenden Angeboten, der zunehmenden Informationskomplexität und der Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen dem gewachsenen Bedürfnis nach Orientierung bietenden Leitbildern Rechnung zu tragen. Ein solches Leitbild liefert das Image einer Kanzlei – Image verstanden als Vertrauensbindung an eine Unternehmung. Vertrauensbindungen bieten Entscheidungssicherheit. Und erst diese Entscheidungssicherheit auf seiten der Klienten sichert dauerhafte und produktive Mandantenbeziehungen. Image-Management ist daher „die eigentliche strukturelle Antwort auf die mit der Informationsüberflutung verbundenen Wahrnehmungsprobleme der Öffentlichkeit“<sup>13</sup>. Der wesentliche Nutzen von Image-Management liegt in der Entscheidungsvereinfachung und Entscheidungsklarheit. „Imageinvestitionen sind insoweit Investitionen zur Ausschaltung verfügbarer Optionen. Ein klares Image schafft Unterscheidungen, schafft Differenzen, schafft Positionierungen im Markt und in der Öffentlichkeit.“<sup>14</sup> Das Leistungsspektrum des Images ist entspre-

---

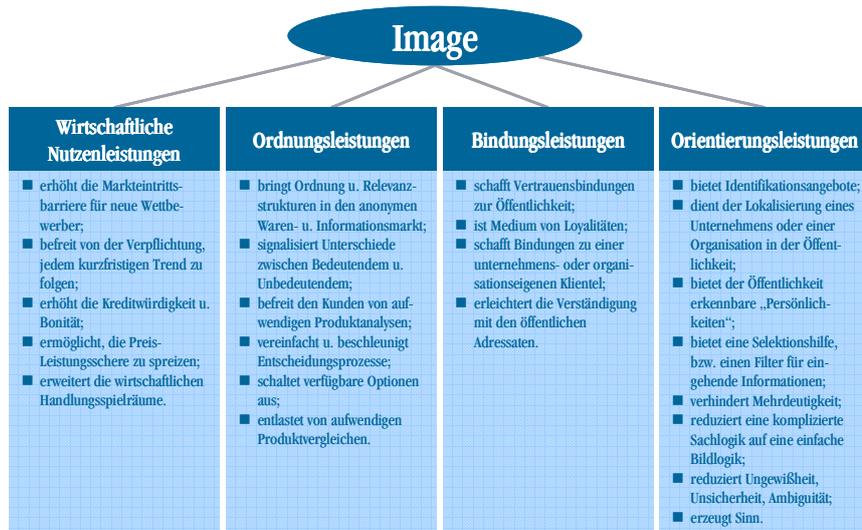
<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Zitiert nach Bain, Keith D.: The Picture of a Law Firm in Germany, siehe [http://www.pm-network.net/de/artikel/artikel\\_main\\_12.html](http://www.pm-network.net/de/artikel/artikel_main_12.html)

<sup>13</sup> Buss, Eugen/Ulrike Fink-Heuberger: Image Management, Frankfurt/Main 2000, S. 34

<sup>14</sup> Ebd., S. 36

chend breit gefächert (s. Abb.). Image-Management ist demnach imstande, den Wert eines Unternehmens, einer Kanzlei deutlich zu steigern.



Das Leistungsspektrum des Images  
Nach Buss (2000), Graphik: NH

Die Komponenten des Images einer Kanzlei sind dieselben wie bei jedem anderen Unternehmen. Da ist zunächst als quantitative Komponente die Bekanntheit. Nur von einer Kanzlei, die bekannt ist, kann auch ein (Image-)Bild existieren. Den Bekanntheitsgrad zu steigern ist also die erste Kommunikationsaufgabe. Die zweite Komponente des Images ist das Ansehen (Ruf, Reputation). Mit diesem qualitativen Aspekt verbinden sich Achtung und Anerkennung. Schließlich kommt als dritte Komponente – auch diese qualitativ – das Profil hinzu. Erst ein spezifisches Profil unterscheidet eine bestimmte Organisation von ihren Wettbewerbern am Meinungsmarkt.<sup>15</sup>

Welche Möglichkeiten gibt es nun, das Image zu beeinflussen? Im wesentlichen sind es die folgenden drei: Medienarbeit, Marketing und die Arbeit an der eigenen Identität. Dabei muß Image-Management bei letzterem beginnen. Die Arbeit an der eigenen Identität umfaßt drei voneinander unterscheidbare Bestandteile: das kohärente Selbstverständnis der Mitglieder einer Organisation, ein identifizierbares Erscheinungsbild und ein geschlossenes Auftreten sowohl im Verhalten wie auch in allen mündlichen und schriftlichen Äußerungen (z.B. Broschüren, Internetseiten, Newsletter, Reden). Eine gute Presse ist vor allem wichtig, um Bekanntheit zu erreichen und aufrechtzuerhalten und für das Ansehen. Hauptaufgabe des Marketings ist es, a) den Markennutzen und b) die Markenattribute herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Der Markennutzen gibt darüber Auskunft, was die Marke liefert. Die Markenattribute sagen etwas darüber, wer oder was die Marke ist.

Kommen wir an dieser Stelle noch einmal kurz auf den „menschlichen Faktor“ zurück. Natürlich spielt er auch beim Image einer Kanzlei eine wichtige Rolle: „Unser Image und unser Brand (...) definiert [sic] sich durch die Qualität unserer täglichen Arbeit“, sagt Oleg de Lousanoff, Partner bei Hengeler Mueller.<sup>16</sup> Das ist richtig, zugleich aber Ausdruck des traditionellen Verständnisses von Image-Management. Hier gilt der Primat der professionell-instrumentellen Kompetenz. Die Sachleistung steht im Vordergrund. Organisationen werden von der Öffentlichkeit aber nicht nur als rein wirtschaftliche oder technische Systeme betrachtet, sondern vor allem als soziale Organisationen. Als solche haben sie die Aufgabe, neben einer Dienst- und Sachleistung auch Akzeptanz zu produzieren.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden Avenarius, Horst: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation, 2., überarbeitete Auflage, Darmstadt 2000, S. 165ff.

<sup>16</sup> Zit. nach Koenen/Telgheder, a.a.O.

Erst beides zusammen – Sachleistung und Akzeptanz – macht den unternehmerischen Erfolg aus. Dies erfordert ein neues Verständnis von Image-Management, das durch den Primat der kommunikativen Vermittlungskompetenz charakterisiert ist. Der kommunikative Transport des Leistungsversprechens einer Kanzlei wird dabei zur zwingenden Voraussetzung für Profilbildung und Differenzierung am Markt. Das Publikum möchte wissen, wofür sie steht, über welche Identität sie verfügt und welche Positionierung sie ver-

<b>Reputationsmerkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie wird die Kanzlei bei Mandanten und Peers gesehen/bewertet?</li> <li>▪ Wie ist der Ruf der Kanzlei?</li> <li>▪ Worauf ist die Kanzlei stolz?</li> <li>▪ Wo ist der Schauplatz ihrer Erfolge?</li> </ul>	<b>Ortsbezug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche regionale Verankerung mit welchen regionalen Bezügen hat die Kanzlei?</li> <li>▪ Welche überregionale Vernetzung/Reichweite hat die Kanzlei?</li> <li>▪ Wer oder was „paßt“ zu ihr?</li> </ul>	<b>„Produkt“-Bezug</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie sieht das Leistungsversprechen der Kanzlei aus?</li> <li>▪ Welchen Nutzen liefert die Kanzlei ihren Mandanten?</li> <li>▪ Welche Besonderheiten weisen das Leistungsangebot, die „Produkte“ und Dienstleistungen auf?</li> </ul>
<b>Projektion strategischer Absichten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Ziele verfolgt der Kanzlei?</li> <li>▪ Über welche Vision verfügt die Kanzlei?</li> <li>▪ Was ist ihre Mission?</li> <li>▪ Wohin geht sie?</li> </ul>	<b>Identität</b>	
<b>Rangstellung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie ist der öffentliche Erfolg der Kanzlei?</li> <li>▪ Wie ist das Ranking der Kanzlei in relevanten „League Tables“?</li> <li>▪ Wie werden Kompetenzfelder und Kompetenzträger eingeschätzt?</li> </ul>	<b>Kompetenzmerkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über welches Know-how, über welches spezifische Wissen verfügt die Kanzlei?</li> <li>▪ Wie ist das Kompetenzprofil der Mitarbeiter?</li> <li>▪ Über welche besonderen Kompetenzträger verfügt die Kanzlei?</li> </ul>	<b>Traditionsmerkmale</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche erzählbare Geschichte liegt vor?</li> <li>▪ Welches „Karrieremodell“ und welche Entwicklungsstufen liegen der Geschichte zugrunde?</li> <li>▪ Welche Entwicklungsstationen und Zäsuren können dargestellt werden?</li> <li>▪ Welche Ereignisse in der Vergangenheit bilden eine Plattform für die Zukunft?</li> <li>▪ Was hat die Kanzlei geprägt?</li> </ul>
		<b>Kulturelles Selbstverständnis</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Werte sind charakteristisch?</li> <li>▪ Welche öffentlichen Wertansprüche werden bedient?</li> <li>▪ Was sind die eigentlichen „Essentials“?</li> <li>▪ Was sind die Verpflichtungen der Kanzlei?</li> <li>▪ Worin liegen ihre Versprechungen?</li> </ul>

**Merkmale der Identität für ein Selbstbeschreibungskonzept**  
Adaptiert nach Buss (2000)

tritt.<sup>17</sup> All dies sind Elemente eines Selbstbeschreibungskonzeptes (s. Abb.), einer Unternehmens-„Story“, die neben den reinen Sachinteressen Vertrauenswerte in den Vordergrund rückt, nicht nur auf Leistungsergebnisse abstellt, sondern auch auf Verständigung, und die schließlich nicht nur auf die Nutzenebene zielt, sondern auch auf die emotionale Ebene.

Kanzleien haben hier Raum für Verbesserungen – und nicht zuletzt Raum für Differenzierung durch Kommunikation.

<sup>17</sup> Vgl. Buss/Fink-Heuberger, a.a.O., S. 23ff.