

Wege zur Professionalisierung des Kanzleimanagements



RAFFAEL BÜCHI
Dr. iur., Rechtsanwalt, Zürich

Inhaltsübersicht

- I. Spezielle Rahmenbedingungen
- II. Ziele
- III. Ausgewählte Bereiche mit Professionalisierungspotenzial
 1. Know-how Development
 2. Talent Development
 3. Business Development
- IV. Kanzleimanagement als Beruf – Anforderungsprofil

I. Spezielle Rahmenbedingungen

Management¹ in einer Anwaltskanzlei lässt sich nicht ohne Weiteres mit dem Management in einem anderen Unternehmen² vergleichen – «Anwälte ticken anders»³. Die Rahmenbedingungen für Kanzleimanagement⁴ sind, holzschnittartig⁵ dargestellt, von folgenden speziellen Faktoren geprägt:

- Anwälte sind – mindestens auf Stufe Partner⁶ – Individualisten, die sich nicht gern nach allgemeinen Regeln des Managements organisieren lassen⁷.

- Partner wollen ihr unmittelbares Arbeitsumfeld und ihre Kanzlei selber gestalten und managen, dafür aber so wenig Zeit wie möglich aufwenden⁸.
- Partner wollen von ihren Klienten und ihren Kollegen in erster Linie als Anwälte wahrgenommen werden, nicht als Kanzleimanager⁹; Mandatsarbeit im Rahmen der eigenen Praxis hat Priorität.
- Je erfolgreicher ein Anwalt ist, desto eher wird er von seinen Partnern als Führungspersönlichkeit akzeptiert.
- Bei der Partnerwahl sind Management Skills – wenn überhaupt – von untergeordneter Bedeutung; Partner werden diesbezüglich nicht geschult¹⁰.
- Die meisten Partner stützen sich bei der Führung ihrer Kanzlei auf Besprechungen, Telefonate, E-Mails und andere schriftliche Dokumente; moderne Mittel wie Brainstorming, Mindmapping, Workshops etc. sind wenig verbreitet oder unbekannt¹¹.
- Nicht-Anwälten sind Support-Funktionen vorbehalten, Führungsaufgaben werden ihnen kaum übertragen¹².

Unter diesen Prämissen scheint dort Potenzial für eine Professionalisierung¹³ des Kanzleimanagements zu bestehen, wo Partner ihren Managementaufgaben Priorität einräumen und sich entsprechend aus- und weiterbilden¹⁴. Denkbar ist auch, dass sich Anwälte, deren relative Stärken im Bereich des Kanzleimanagements liegen, entsprechend spezialisieren¹⁵ und statt mit Mandatsarbeit mit

Der Autor ist bei Bär & Karrer für Know-how und Business Development verantwortlich. Bevor er diese Aufgabe übernahm, war er acht Jahre lang als Anwalt und als Unternehmensjurist tätig.

Der vorliegende Beitrag wird im Laufe dieses Jahres im Handbuch Management von Anwaltskanzleien, herausgegeben von Leo Staub/Christine Hehli Hidber, im Verlag Schulthess Zürich erscheinen.

¹ Zum Begriff und Beruf «Management» siehe FREDMUND MALIK, Führen Leisten Leben, Stuttgart München 2000, 46 ff., sowie DERS., Management – Das A und O des Handwerks, Frankfurt am Main 2007.

² Gewisse Parallelen bestehen allenfalls zum Management eines Lehrbetriebs bzw. einer Universität.

³ DAVID MAISTER, Strategy and The Fat Smoker, 229, zit. in BENNO HEUSSEN, Anwaltsunternehmen führen, 2. A. München 2011, 5.

⁴ In diesem Beitrag werden unter Kanzleimanagement Führungs- und Unterstützungsarbeiten verstanden, welche zu einem möglichst guten Arbeitsumfeld für Partner, Fee Earners und andere Mitarbeiter beitragen: «Die Transformation von Ressourcen in Nutzen» (FREDMUND MALIK, Management – Das A und O des Handwerks [FN 1], 35).

⁵ Ausnahmen bestätigen die Regel.

⁶ Dem Sprachfluss zuliebe wird in diesem Beitrag ausschliesslich die männliche Form verwendet, wobei die weibliche selbstverständlich stets als mit eingeschlossen gilt.

⁷ HEUSSEN (FN 3), VIII. «Ausserdem lieben wir unsere Unabhängigkeit, können Widerspruch nicht vertragen und entwickeln unsere Ideen überwiegend im Streit» (HEUSSEN [FN 3], 3).

⁸ Mandatsarbeit nimmt schon genug Zeit in Anspruch, darum «fehlt jede Minute, die man dem Management widmet, im privaten Leben» (HEUSSEN [FN 3], 4).

⁹ Prestige lässt sich mit Managementarbeit kaum gewinnen, mit einer erfolgreichen eigenen Praxis hingegen schon.

¹⁰ An systematischer Ausbildung in Management mangelt es allerdings nicht nur bei Anwaltskanzleien, vgl. MALIK, Führen Leisten Leben (FN 1), 55.

¹¹ HEUSSEN (FN 3), 6.

¹² In der Schweiz werden Anwaltskanzleien ausnahmslos von ihren (operativ tätigen) Partnern gemanagt. Nur einzelne Kanzleien haben gewisse Managementaufgaben auf Nicht-Partner (und teilweise auch Nicht-Juristen) übertragen. Mit sämtlichen wichtigen Führungsfunktionen sind aber auch bei diesen Kanzleien operativ tätige Partner betraut.

¹³ Unter Professionalisierung wird im Kontext dieses Beitrags nicht nur die Entwicklung der nebenamtlich ausgeübten Managementtätigkeit innerhalb der Kanzlei zu einem Beruf verstanden, sondern auch schon ein bewussterer Umgang mit dem «Nebenjob» Kanzleimanagement und eine stärkere Gewichtung in der Prioritätenliste.

¹⁴ Zur Ausbildung – und zur Tatsache, dass nur wenige Führungskräfte eine systematische Ausbildung in Management haben – MALIK, Führen Leisten Leben (FN 1), 55 ff.

¹⁵ Statt sich in bestimmten juristischen Tätigkeitsgebieten über neue Regularien und die Praxis der Gerichte und Behörden auf dem Lau-

Managementaufgaben betraut werden. Der zweite Weg zur Professionalisierung scheint der wirtschaftlichere zu sein: Fällt ein Partner infolge seiner Konzentration auf Managementaufgaben als *fee earner* und Umsatzgenerator in seinem angestammten Tätigkeitsbereich aus, kostet dies die Kanzlei indirekt mehr, als wenn sich ein Anwalt bereits relativ früh auf Kanzleimanagement spezialisiert und dafür bezahlt wird.

II. Ziele

Die Professionalisierung des Kanzleimanagements ist nicht Selbstzweck, sondern soll – über eine Steigerung der Effizienz und Qualität – die Wettbewerbsfähigkeit¹⁶ der Kanzlei steigern. Dabei stehen folgende Ziele im Vordergrund:

- Entlastung der Partner von Managementaufgaben, so dass sie sich in einem stabilen Umfeld auf ihr *Kerngeschäft* – ihre Klienten und ihre Tätigkeitsbereiche – konzentrieren können¹⁷.
- Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für die Erbringung hervorragender juristischer Dienstleistungen in möglichst effizienter Art und Weise.
- Fortschritte im Bereich *client retention* und *business development*, Verbesserung im Marketing der juristischen Dienstleistungen.
- Steigerung der Attraktivität der Kanzlei im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter.

III. Ausgewählte Bereiche mit Professionalisierungspotenzial

Professionalisierungspotenzial kann in vielen Bereichen der Kanzlei¹⁸ geortet werden. Dieser Beitrag konzentriert

fenden zu halten, beschäftigen sich solche Spezialisten mit Fachliteratur im Bereich Management/Kanzleimanagement, verfolgen die Entwicklungen des Marktes für juristische Dienstleistungen und besuchen entsprechende Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen.

¹⁶ Der Wettbewerb findet vor allem innerhalb strategischer Gruppen statt. Vgl. für den deutschen Kanzleimarkt CHRISTOPH H. VAAGT, Erfolgreiche Strategien von Wirtschaftskanzleien, Frankfurt am Main 2011, 9 ff.

¹⁷ Vgl. HEUSSEN (FN 3), VIII.

¹⁸ Einen systematischen, «vollständigen» Überblick über das Management von Anwaltsunternehmen (mit praktischen Vorschlägen für Verbesserungen und Effizienzsteigerungen) bietet BENNO HEUSSEN. Er unterscheidet 16 Segmente, «die jeweils einen in sich geschlossenen Sektor bilden, jedoch mit den anderen Sektoren

sich auf Wege zur Professionalisierung des Kanzleimanagements bei der Entwicklung von Wissen und Erfahrung (*know-how¹⁹ development²⁰*), der Ausbildung und Förderung von Mitarbeitern (*talent development*), dem Umgang mit bestehenden und bei der Akquisition neuer Klienten (*business development*).

1. Know-how Development

Dem *know-how development²¹* – Entwicklung, Pflege, Organisation und Weitergabe von Know-how – sollte in jeder Kanzlei hohe Priorität zugemessen werden, ist doch das Know-how der Rohstoff der von einem Anwaltsunternehmen angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Dies gilt insbesondere für Kanzleien, die ihr kumuliertes Know-how, die Aus- und Weiterbildung und die interne Vernetzung ihrer Experten und Teams als Verkaufsargument ins Feld führen.

Im Bereich *know-how development* scheint das Potenzial für Professionalisierung in der Schweiz besonders gross. Nur wenige Kanzleien widmen sich diesem Bereich in systematischer Art und Weise. Demgegenüber ist *legal knowledge management* im angelsächsischen Raum schon seit den frühen Neunzigerjahren ein Thema. Ausschliesslich damit betraute Juristen – *professional support lawyers* (PSL) – sind seit langem fixer Bestandteil der Organigramme²²; entsprechende Karrieremodelle bis hin zur Partnerschaft sind fest etabliert²³. Der professionelle Ansatz bezüglich *know-how development* schlägt sich in

über viele Schnittstellen in komplexer Weise (...) verbunden sind» (HEUSSEN [FN 3], 219 ff.).

¹⁹ Für HEUSSEN (FN 3), 199, ist neben Wissen und Erfahrung auch die Servicequalität ein Know-how-Kriterium.

²⁰ International wird vor allem der Begriff *knowledge management* (KM) resp. Wissensmanagement verwendet. Der Begriff greift jedoch genau besehen zu kurz, weil er das Element der Erfahrung nicht reflektiert.

²¹ Zur Vertiefung sei das diesem Thema gewidmete Grundlagenwerk im deutschen Sprachraum empfohlen: MARTIN SCHULZ/MARCEL KLUGMANN, Wissensmanagement für Anwälte, 2. A., Köln/Berlin/München 2006. Zum Wissensmanagement in Schweizer Kanzleien siehe RAFFAEL BÜCHI, Entwicklung und Weitergabe von Know-how in Schweizer Anwaltskanzleien am Beispiel von Bär & Karrer sowie URS THÜRING, Wissensmanagement in grossen Kanzleien und solchen, die es werden wollen, in AJP/PJA 2011, 985 ff.

²² In der Schweiz haben Juristen mit PSL-Funktion hingegen (noch?) Seltenheitswert.

²³ http://www.britishlaw.org.uk/job_profsupp.html. Ein Beispiel einer ausschliesslich *know-how development* beschäftigten Anwältin mit Partnerstatus ist PAULA REID bei der international ausgerichteten irischen Kanzlei A&L Goodbody (vgl. http://www.algoodbody.com/en_person/partner-reid-paula.aspx). Mit weiteren Beispielen KATE CLIFTON, *New directions, managing partner*, March 2012, Vol. 14 Iss. 6, 52 ff.

Servicequalität und Schnelligkeit nieder, die international ausgerichtete Klienten auch von Schweizer Kanzleien erwarten. Das im Zuge der Finanzkrise bei vielen Klienten geschärfte Kostenbewusstsein und die Frankenstärke²⁴ erhöhen den Druck auf hiesige Kanzleien, ihre Anstrengungen im Bereich *know-how development* zu erhöhen. Zudem müssen sie im Rahmen von *pitches* oder Aufnahmeverfahren für *preferred counsel panels* immer öfter detailliert über effizienzsteigernde Massnahmen Auskunft geben. Die Entwicklung von Know-how, der Umgang damit und der Nutzen für den Klienten müssen regelmässig genau beschrieben werden.

Eine Professionalisierung in diesem Bereich kann in vielen kleinen Kanzleien schon darin bestehen, dass sich die Partner regelmässig austauschen und ihre Dokumente nach einer gemeinsamen Systematik in einer übersichtlichen Struktur ablegen. In grösseren Strukturen bedeutet Professionalisierung, dass sich ein²⁵ Anwalt²⁶ mit einem erheblichen Teil seiner Kapazität – oder ausschliesslich – mit dem Thema *know-how development* beschäftigt. Wie in anderen Fachbereichen gehört dazu auch, sich über die neuesten Trends²⁷ auf dem Laufenden zu halten. Der Know-how-Manager kümmert sich um die Strategie, die Organisation und die Prozesse im Bereich *know-how development*; die inhaltliche Verantwortung für die einzelnen Know-how-Bereiche sollte m.E. hingegen bei den jeweiligen Fachspezialisten bleiben. Die interne Akzeptanz ist am grössten, wenn Partner in ihren Spezialgebieten dafür sorgen, dass der fachliche Austausch und die Erarbeitung und Sammlung von Know-how-Dokumenten für die Mandatsarbeit auch wirklich etwas bringt.

Zu den wichtigsten Elementen des *know-how development* gehört die Aus- und Weiterbildung. Entsprechende Veranstaltungen dienen nicht nur der Vermittlung von Wissen, sondern stellen auch ideale Foren für den Aus-

tausch von Erfahrungen dar. Professionalisierungspotenzial liegt zum einen in den didaktischen Methoden, die in diesen Know-how-Vermittlungs- oder -Erarbeitungsanlässen zur Anwendung kommen. Zu oft wird der Stoff frontal vermittelt, wo eine interaktive Erarbeitung der Materie sinnvoller wäre – Fachspezialisten sind nicht immer gute Referenten und geschickte Ausbilder.

Wie unsere Erfahrungen mit dem sogenannten Bär & Karrer College (BKC)²⁸ zeigen, kann die Zusammenarbeit mit einer Universität betreffend Aus- und Weiterbildung einen eigentlichen Professionalisierungsschub auslösen. Das BKC bettet die kanzleiinterne juristische Aus- und Weiterbildung in ein mit der Universität St. Gallen (HSG) entwickeltes Ausbildungsprogramm, das neben juristischen auch anderen Elementen der wirtschaftsanwaltlichen Tätigkeit Rechnung trägt²⁹: Im BKC entwickeln die Associates nicht nur ihre wirtschaftsrechtlichen Kenntnisse weiter, sondern werden auch im Bereich Betriebs- und Volkswirtschaft sowie in *soft skills* geschult. Im Rahmen des BKC werden *credits* gutgeschrieben, die an der HSG oder im Bologna-System auch an anderen Universitäten an den Erwerb des Executive MBA angerechnet werden.

Planung und Betrieb des BKC gehen auf mehreren Ebenen mit einer Professionalisierung der Aus- und Weiterbildung von Bär & Karrer einher:

- Die Konzeption³⁰ des Programms erforderte eine genaue Analyse der Anforderungen, welche Klienten heute an einen Wirtschaftsanwalt stellen – eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Komponenten juristischer Dienstleistungen.
- Externe Referenten³¹ (für die nicht juristischen Inhalte des Programms) – allesamt Ausbildungsprofis in ihren Spezialgebieten – setzen hohe didaktische Standards, an welchen auch interne Referenten gemessen werden.
- Die Einbettung in ein Gesamtprogramm erhöht auch die Anforderungen an die von Partnern der Kanzlei

²⁴ Solange die Rechtsberatung der Schweizer Kanzleien dem Klienten deutlich weniger ins Buche schlug als die Services internationaler Kanzleien, fielen Mängel im Bereich Wissensmanagement weniger auf. Je teurer jede *billable hour* den Klienten zu stehen kommt, desto wichtiger wird es, die Effizienz durch professionellen Umgang mit Wissen und Erfahrung zu steigern.

²⁵ In Grosskanzleien können es selbstverständlich auch mehrere Anwälte sein. Für schweizerische Verhältnisse scheint die Beschäftigung von mehr als einem Anwalt mit reiner Know-how-Arbeit ein wenig realistisches Szenario.

²⁶ Die Chancen für das Gelingen des internen Know-how-Projekts stehen im Allgemeinen wohl besser, wenn der Know-how-Manager von den Anwälten als einer der ihren wahrgenommen wird. Je nach Pflichtenheft und Ausrichtung kann es aber auch Sinn machen, einen juristisch ausgebildeten oder zumindest sensibilisierten Informatiker zu engagieren.

²⁷ Etwa dem Einsatz von *social media* für Know-how-Zwecke.

²⁸ Informationen zum BKC auf <http://www.baerkarrer.ch/contents/index/lang/de/mid/34>. Ausbildungsprogramme mit ähnlicher Stossrichtung bieten auch HENGELER MUELLER (vgl. <http://www.hengeler.com/karriere/hm-akademie-st-gallen/>) und FRESH-FIELDS BRUCKHAUS DERINGER (vgl. <http://stepintothecircle.com/contentTwo.aspx?mid=32&parentId=6>).

²⁹ Internationale Spitzenkanzleien wie die magic circle firm SLAUGHTER AND MAY berücksichtigen in ihrem Ausbildungsprogramm ebenfalls nichtjuristische Elemente, vgl. <http://www.slaughterandmay.com/careers/qualified-lawyers/training-and-development.aspx>.

³⁰ Im Winter 2009/2010. Seit dem Start im Jahr 2010 wird das Programm entsprechend dem Teilnehmerfeedback laufend verbessert.

³¹ Professoren der HSG oder von dieser beigezogene Referenten.

vermittelten juristischen Ausbildungsblöcke: Die internen Referenten sind ebenso wie die externen Auszubildner einem ständigen Qualitätsmonitoring unterworfen (schriftliches Feedback der Teilnehmer). Im Rahmen des BKC wurde auch die Verbindlichkeit der (internen) Weiterbildungsvorhaben erhöht. Grundkurse und Fachgruppenveranstaltungen fallen deutlich seltener dem Tagesgeschäft zum Opfer als früher.

Insgesamt spiegelt eine starke Gewichtung des Bereichs *know-how development* – in Form von sorgfältigem Wissensmanagement und einer über technisch juristische Inhalte hinausgehenden Schulung der Anwälte³² – einen professionellen Umgang mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Klienten. Diese erwarten effiziente Lösungen, die zeitgerecht geliefert werden.

2. Talent Development

«*Talent is, after all, the only asset of a law firm*»³³. Vor diesem Hintergrund müsste eigentlich jede Kanzlei der Personalentwicklung – der Entwicklung der Anwälte, aber auch der anderen Mitarbeiter – zentralen Stellenwert einräumen. Dennoch scheint gerade in diesem Bereich vielerorts erheblicher Spielraum für Professionalisierung zu bestehen. Schon beim Feedback – grundlegend für *talent development*³⁴ – liegt vieles im Argen. Während einer «Kanzleikarriere» werden Anwälte kaum mit Feedbackregeln³⁵ vertraut gemacht; Partner sind in diesem Bereich typischerweise nicht geschult oder lehnen gar jede Art von Feedback ab³⁶. Meistens besteht Feedback aus Tadel für Fehler und Einweg-Kritik während jährlicher Mitarbeitergespräche. Sorgfältiges, konstruktives Feedback ist in Kanzleien Mangelware.

Eine Professionalisierung im Umgang mit dem Personalentwicklungsinstrument Feedback bedeutet Folgendes:

- Sowohl Feedbackgeber als auch Feedbacknehmer kennen die Feedbackregeln und wenden sie an.
- Feedback wird nicht nur von oben nach unten gegeben, sondern auch von unten nach oben, d.h. Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sich über ihre Vorgesetzten zu äussern (dies wenn möglich und gewünscht unter Wahrung der Anonymität).

Feedback-Kultur – und ein Klima stetigen Strebens nach Verbesserungen – entsteht dann, wenn auch die Partner ein offenes Ohr für Rückmeldungen haben oder gar aktiv danach fragen, weil sie sich kontinuierlich weiterentwickeln wollen. Dies gilt nicht nur gegenüber ihren Mitarbeitern, sondern auch gegenüber den Klienten. Es ist erstaunlich, wie wenige Kanzleien ihre Klienten nach Feedback fragen.

Gutes *talent development* bedeutet ausserdem, die Fähigkeiten (*skills*) zu definieren, die von den Mitarbeitern in den verschiedenen Phasen ihrer Laufbahn³⁷ erwartet werden, und diese *skills* als Leistungsziele klar zu kommunizieren. Aufgabe der Vorgesetzten ist es dann, die Mitarbeiter über gemeinsame Mandatsarbeit³⁸, mit geeigneten Aufträgen und über spezifische Aus- und Weiterbildung³⁹ auf die Erfüllung der Leistungsziele vorzubereiten⁴⁰. Die Mitarbeiterqualifikation kann sich an diesem «Fähigkeitenraster»⁴¹ orientieren und wird damit vergleichbarer und weniger arbiträr.

Schliesslich erfordert professionelles *talent development*, dass sich Vorgesetzte mit ihren Teammitgliedern periodisch über deren Stärken und Schwächen, Vorlieben und Abneigungen unterhalten, um die Positionierung und Entwicklung jedes Einzelnen innerhalb der Kanzlei zu planen und umzusetzen. Grundsätzlich scheint es von Vorteil, Anwälte zu Beginn ihrer Karriere noch relativ breit einzusetzen. Das Austesten verschiedener Tätigkeitsgebiete erleichtert das Erkennen von Talent und Schwächen und die Definition geeigneter Spezialisierungsbereiche im Hinblick auf eine allfällige Partnerschaft.

³² «External lawyers add the greatest value when they fully understand their clients' business» (...). «Value (...) is fully realised when both in-house and external counsel stop thinking entirely like lawyers and shift to a more commercial mindset»; Global Leaders in Law, *Leading the way to value in legal services*, 2009, 4; der Report (der die Wertschöpfung im Bereich juristischer Dienstleistungen aus der Perspektive von General Counsels untersucht) kann unter www.globalleadersinlaw.com bestellt werden.

³³ INGA MASJULE, *Talent management for European law firms*, in Stephanie Ramasamy (Ed.), *Competitive Strategies for European Law Firms*, 45.

³⁴ HEUSSEN (FN 3), 141.

³⁵ Siehe z.B. <http://www.psychologie.uzh.ch/sowi/lehre/lehreveranstaltungen/documents/Feedbackregeln.pdf>.

³⁶ HEUSSEN (FN 3), 141.

³⁷ Klar werden die Karriereschritte bei der deutschen Spitzenkanzlei HENGELER MUELLER kommuniziert, siehe <http://www.hengeler.com/karriere/ihre-karriere/karriereweg/karriereweg/>.

³⁸ Hier können Erfahrungen am besten weitergegeben werden (HEUSSEN [FN 3], 67); kaum etwas bringt jüngeren Anwälten mehr, als wenn sie einen erfahrenen Partner in Aktion erleben. Zur besonderen Eignung von Master-Apprentice-Systemen für die Weitergabe von tacit knowledge siehe DAVID SNOWDEN, *Enabling an ecological model, preferably with intelligence*, KIM Legal Vol. 5 Iss. 2, Dec. 2010/Jan. 2011, 16 ff.

³⁹ Siehe die voranstehenden Ausführungen zum Thema Aus- und Weiterbildung als Teil des *know-how development*.

⁴⁰ MASJULE (FN 33), 44 ff.

⁴¹ Eine Anleitung für die Erstellung eines *competency frameworks* und ein illustratives Beispiel bei MASJULE (FN 33), 46 f.

3. Business Development

Das Fundament für erfolgreiches Marketing⁴² und *business development*⁴³ – und natürlich auch für *business* (bzw. *client*) *retention* – sind hervorragende Leistungen⁴⁴ und entsprechend zufriedene Klienten. Auf diesem Fundament können spezifische *business development* (oder *retention*) Massnahmen ergriffen werden. Im Rahmen von *pitches* hat eine sich um ein Mandat bewerbende Kanzlei gar keine andere Wahl, als *business development* zu betreiben. Eine Professionalisierung in diesem Bereich kann etwa aus folgenden Elementen bestehen:

- Regelmässige, bewusste und systematische Auseinandersetzung der Partner mit den Bedürfnissen und Wünschen der Klienten⁴⁵, aktive Erarbeitung von Massnahmen und Angeboten, die diesen Bedürfnissen Rechnung tragen⁴⁶.
- Massnahmen zur Erhaltung und zum Ausbau bestehender Klientenbeziehungen (Stichwort *cross-selling*)⁴⁷, der Identifizierung und Erschliessung neuer Geschäftsfelder und Märkte.
- Ernennung eines⁴⁸ internen Spezialisten: Anstellung eines Spezialisten für *business development*/Marketing oder Freistellung von Kapazität eines Anwalts⁴⁹ oder eines anderen Mitarbeiters mit entsprechendem Flair.

- Bündelung von *business development*/Marketingaufgaben beim internen Spezialisten, der sämtliche Anstrengungen der Kanzlei in diesem Bereich koordiniert und die Partner von allem entlastet, was im Bereich Marketing nicht deren spezifisches Fachwissen und persönliche Aufmerksamkeit verlangt⁵⁰.
- Identifikation von ernst zu nehmenden *clients' guides/ranking*-Agenturen; Koordination und Vorbereitung der einzureichenden *submissions* und der Folge-Interviews durch den internen Spezialisten.
- Koordination und Fokussierung der dem *business development* gewidmeten Besuche von Partnern an Konferenzen, bei Klienten und Korrespondenzkanzleien; *follow-up*⁵¹.
- Erarbeitung, Bereitstellung und regelmässige Pflege von Marketing und *pitching* Materialien (etwa Imagebroschüren, Standardpräsentationen, CVs, Transaktionslisten).
- Steigerung des Informationsgehalts und der Attraktivität der Website, ständige Pflege.
- Aktive Auseinandersetzung mit neuen Marketing und *business development* Methoden, etwa mit den Mitteln des Web 2.0 (Social Media etc.)⁵².
- Erarbeitung von auf *business development* ausgerichteten Publikationen (z.B. *client letters*) und Broschüren, die im Sinne eines *amuse-bouche* einen Vorgesmack des Know-how's der Kanzlei geben.
- Verarbeitung von branchen- und klientenspezifischen Informationen und Aufbereitung für die Zwecke des *business development* durch den internen Spezialisten⁵³.

⁴² Marketing bedeutet bei weitem nicht nur Werbung, sondern die Sicht – und entsprechende Konfiguration – aller Prozesse und Aktivitäten des Unternehmens aus der Perspektive des Kunden unter Berücksichtigung der «spezifischen Einschränkungen des Anwalts-geschäftes», LEO STAUB, Marketing in der Anwaltskanzlei, Anwalts Revue De L'Avocat 2009, 369.

⁴³ Strategien und Case Studies aus anglosächsischer Perspektive bei STEPHANIE F. DALE, Business Development Strategies for Partners and Fee earners, London 2008.

⁴⁴ Zu den Bausteinen juristischer Dienstleistungen und den Anforderungen der Klienten siehe oben unter *know-how development*.

⁴⁵ Grundlegend hierzu ist das aktive Einholen von Feedback.

⁴⁶ Ein aktuelles Beispiel ist der Wunsch vieler Klienten, vom System der strikten Abrechnung nach Zeitaufwand ganz oder teilweise abzukommen (*alternative fee arrangements*). Siehe dazu PATRICK J. LAMB, Alternative Fee Arrangements: Value Fees and the Changing Legal Market, London 2010.

⁴⁷ Investitionen in die Pflege und den Ausbau bestehender Klientenbeziehungen sind wesentlich rentabler als Investitionen in die Akquisition von neuen Klienten (vgl. STAUB [FN 42], 374).

⁴⁸ In grossen Kanzleien können dies selbstverständlich mehrere sein. In schweizerischen Grössenordnungen scheint es undenkbar, mehrere interne Spezialisten allein für *business development* Zwecke einzusetzen.

⁴⁹ Auch im Bereich *business development* sind fundierte Kenntnisse des Anwalts-geschäfts wichtig. Besonders hilfreich – und insbesondere gegenüber Klienten legitimationsfördernd – kann Erfahrung auf der Klientenseite (etwa als *in-house counsel*) sein.

⁵⁰ Ein Paradebeispiel für die Verschwendung von Partnerzeit für Marketingzwecke sind die unzähligen Anfragen von *clients' guides*, Ranking Agenturen, Fach- und anderen Publikationen (seriöser oder weniger seriöser Natur) betreffend Inserate, persönliche Profile, *sponsored articles* (inhaltliche Beiträge, für die man bezahlen muss), *awards*, *trophies* usw. Diese Anfragen werden typischerweise an sämtliche Partner geschickt – wohl in der Hoffnung, die Kanzlei sei zu wenig koordiniert, um (teilweise von Eitelkeit getriebene) Einzelaktionen ihrer Partner zu vermeiden.

⁵¹ Je besser die Follow-up-Möglichkeiten einer *business development*-Initiative sind, desto wertvoller ist sie. Für das Nachhaken müssen bestimmte Personen verantwortlich gemacht werden. Vgl. DALE (FN 43), 53.

⁵² Mit neuen Ideen zum Thema *business development* für Anwälte und starkem Fokus auf web 2.0/social media («some refreshingly new ways of marketing, branding and selling yourself») siehe CHRISSIE LIGHTFOOT, the naked lawyer, London 2011. Das E-Book kann unter <http://entrepreneurlawyer.co.uk/products-services/ebook/> bezogen werden.

⁵³ «Lawyers need to keep refreshed of new markets and informed about new developments, in order to talk about them to clients.

- Training der Anwälte im Bereich *business development*⁵⁴.

bereite Kollektiv einer Anwaltskanzlei innert kurzer Zeit Berge versetzen. Im umgekehrten Fall droht die Wirkung zu verpuffen.

IV. Kanzleimanagement als Beruf – Anforderungsprofil

Die Anforderungen an Kanzleimanagementspezialisten sind hoch. Das Arbeitsumfeld ist von starken Persönlichkeiten geprägt, der Umgang zuweilen ruppig. In diesem Haifischbecken⁵⁵ muss der Manager in der Lage sein, die Kanzlei vorwärtszubringen – Verbesserungen zu erwirken, die dem Unternehmen als Ganzem zugutekommen. Grundlegend dafür sind ein profundes Verständnis des Geschäfts, ausgeprägte sprachliche Fähigkeiten⁵⁶ und Führungsqualitäten. Führen muss der Kanzleimanager, indem er die Partner *überzeugt*. Ein autoritativer Führungsstil wäre kontraproduktiv und völlig chancenlos. Gefragt sind Sozialkompetenz – sprich die Gabe, mit vielen unterschiedlichen, starken Charakteren den passenden Ton zu treffen, Kompromisse zu finden, in kleinen Schritten und typischerweise mehreren Anläufen ans Ziel zu kommen. Dabei muss der Managementspezialist mit der gleichen Intensität tätig sein, wie die Anwälte in der Mandatsarbeit. Er darf den Partnern und Associates punkto Einsatzbereitschaft und Erreichbarkeit in nichts nachstehen.

Je höher kanzleiintern die Akzeptanz für Partner oder Mitarbeiter ist, die sich überwiegend oder ausschliesslich mit Kanzleimanagement beschäftigen, desto höher ist der *return on investment* für entsprechende Stellen⁵⁷. Idealerweise vertrauen die Partner und *fee earners* darauf, dass der Kanzleimanager in seinem Gebiet seine Arbeit genauso gut macht wie die mit Mandatsarbeit beschäftigten Anwälte in ihren Tätigkeitsbereichen. Selbstverständlich kommt der Unterstützung durch die Partner entscheidende Bedeutung zu: Signalisieren sie ihren Mitarbeitern, dass sie hinter Initiativen und Bemühungen des Spezialisten stehen, kann das enorm dynamische und leistungs-

It's about going beyond the legal framework and getting to grips with the business world», Case Study Lawrence Graham LLP and Bristol Port Company: Sustaining long-term client relationships, in DALE (FN 43), 87.

⁵⁴ DALE (FN 43), 35 ff.

⁵⁵ Die Metapher mag zu dramatisch wirken, wird aber mindestens für Wirtschaftsanwaltskanzleien immer wieder verwendet.

⁵⁶ Wer sprachlich nicht auf dem Niveau der Anwälte ist, verliert schnell den Respekt.

⁵⁷ Ausserdem werden sich im Bereich Kanzleimanagement talentierte Anwälte eher wagen, diesen Karriereweg einzuschlagen.