

Claudia Schieblon

## Innovation in Wirtschaftskanzleien

Die Kanzleibranche ist gemeinhin nicht bekannt dafür, innovativ zu sein. Juristen gelten als konservativ und als Bedenkenträger. Doch das ist ein antiquiertes Bild. Kaum ein Anwalt kann sich heute den Themen, die aktuell alle Wirtschaftsbranchen durchdringen, entziehen. Der Marktdruck bei Kanzleien durch die Vielzahl an Wettbewerbern und die gestiegenen Erwartungen der Mandanten ist immens. Mut zu Veränderungen ist angesagt. Wie man Innovationen in Kanzleien fördert und erfolgreich umsetzt, zeigt dieser Artikel.

Wichtige Treiber von Veränderungen in Wirtschaftsunternehmen sind die Globalisierung, aber auch die zunehmende Technologisierung (Stichwort „Industrie 4.0“) und die Digitalisierung aller Arbeitsbereiche. Dazu stehen bei den Unternehmen auch weiche Faktoren wie Werte, Unternehmenskultur und Diversity (Vielfältigkeit) hoch im Kurs. Doch berühren diese Themen auch Anwaltskanzleien? Kanzleien sind wichtige Player im Wirtschaftsleben und begleiten ihre Mandanten als rechtliche Berater bei Veränderungen. Modernisieren sie auch ihr eigenes Unternehmen?

„Heute reicht es nicht, nur gute Rechtsberatung anzubieten.“ stellt *Christof Kleinmann* fest, Managing Partner der mittelständischen Kanzlei GrW Graf von Westphalen. „Wir müssen in allen Bereichen, in denen wir von unseren Mandanten wahrgenommen werden, kreative und innovative Ideen entwickeln und uns als moderner Problemlöser präsentieren. Wir wollen auf Augenhöhe mit unseren Mandanten sein, oder besser noch, der

Erwartungshaltung der Mandanten einen Schritt voraus.“

### Kreativ- und Querdenker erwünscht

Anwälte klären heute für ihre Mandanten nicht nur juristische Probleme. Sie agieren als rechtliche Berater der Unternehmen und machen frühzeitig auf juristische Aspekte aufmerksam, die diese noch gar nicht realisiert hatten. Sie denken mit und voraus zum Wohle der Mandanten. Dafür bedarf es meist mehr als der juristischen Ausbildung.

*Dr. Stefan Tischendorf*, der vor 17 Jahren die Kanzlei AC Tischendorf in Frankfurt zusammen mit zwei Kollegen gründete, hat nun ein Team von rund 30 Anwälten um sich. „Wir achten bei der Auswahl und Ausbildung sehr auf die kaufmännische Expertise unserer Leute. Viele von uns sind neben dem Rechtsanwalt auch ausgebildete Kaufleute – ganz bewußt, um so über den juristischen Tellerrand hinauszuschauen. Wir sind uneitel im Umgang miteinander. Jeder von uns

bringt seine Stärken ins Team ein. Das ist unsere innere Einstellung und fördert Innovation in unserer Kanzlei.“

Die Ansätze für Veränderungen sind dabei vielfältig: Manche Kanzleien gründen eine Innovationsgruppe, die Themenfelder untersucht, Märkte analysiert und am Ende konkrete Vorschläge macht. Besonders kreativ sind solche Gruppen, wenn sie heterogen zusammengestellt sind. Das gilt für die Aufgabenbereiche wie auch für die Persönlichkeiten der Gruppenmitglieder. Im Innovationsbereich unterscheidet man, anders als bei den sonst üblichen Persönlichkeitstypen, in Techies, Trendsetter, Pragmatiker, Konservative und Skeptiker. Damit es bei dieser Zusammenstellung an sperrigen Personen überhaupt zu Ergebnissen kommt, müssen sich alle in Punkto Kommunikation an Regeln halten. Dazu gehört es, andere ausreden zu lassen, keine Killerphrasen zu verwenden und sich auf die Denkweise anderer einzulassen. Das eröffnet beiderseitig neue Welten und führt am Ende zu Ergebnissen, die wirklich neu, weil quer gedacht, sind.

Vom Büroboten bis zum Senior Partner: Bei Noerr wird gemeinsam gefeiert.



### Den Rechtsmarkt der Zukunft gestalten

Aber reicht ein internes Innovationsprojekt schon aus, um den Markt mitzugestalten? Wie sieht es mit der Zukunft der Rechtsberatung aus? Überlassen Kanzleien diese den aktiven Playern des Marktes, wie den unzähligen Legal-Tech-Start-Ups mit ihren automatisierten Beratungstools oder all den Projektjuristen, die in den Markt drängen?

Technologie-Unternehmen wie Daimler machen es vor. Dieses forciert die Weiterentwicklung des Fahrens vehement und zeigt dies auf vielfältige Weise: In Magazinen, auf der Website, in Blogs und sozialen Netzwerken wird die Power des Konzerns im Bereich der Entwicklung

und Innovation verdeutlicht. Kein Zweifel: Hier will ein Unternehmen die mobile Zukunft gestalten. Dies ist ein großer Stiefel, sicher. Doch bei Innovationen im Dienstleistungsbereich entscheidet, anders als bei Industrieunternehmen, nicht nur die Größe des Budgets, sondern die der Brainpower, über den Erfolg einer Initiative.

Es bleibt die Frage: Gestalten Kanzleien ihren Markt der Zukunft? Dies wird sich wohl erst in ein paar Jahren herausstellen, doch einige Kanzleien haben die Chancen bereits erkannt.

„Wir treiben Innovation in allen Bereichen der Kanzlei voran.“ kommentiert Dr. Marcus Willamowski, einer der europaweiten Leiter des Business Developments von White & Case. „Mandanten nehmen die Fähigkeit und den Willen von Kanzleien, sich der neuen Welt anzupassen, sehr genau wahr. Die Innovationsfähigkeit wird daher im modernen Kanzleimarkt zu einem prominenten Zeiger für die klassischen Qualitätsmerkmale Professionalität und Kompetenz, dem wir uns ganz bewusst stellen und Innovationen gezielt vorantreiben.“

### Innovationskultur in Kanzleien

Die Wege der Kanzleien in die Zukunft sind sehr individuell, doch ist ihnen ein gemeinsames: Erneuerungen können nur dann glücken, wenn alle mitmachen. Innovation kann keine Anordnung von oben sein. Auch einzelne Innovations-Workshops oder -projekte greifen nicht, wenn sie nicht von allen getragen werden. Letztlich muss eine Innovationskultur wachsen, die in der gesamten Kanzlei gelebt wird. Dabei ist gerade das Vorleben dieser Kultur durch die leitenden Partner und Manager extrem wichtig, um die Veränderung glaubhaft und täglich spürbar zu machen. Letztendlich werden die Werte von allen Kanzleimitarbeitern gelebt.

Das hat auch die Kanzlei Noerr erkannt und einen breit aufgestellten Markenprozess angestoßen, um sich klar zu positionieren und um sich von Wettbewerbern abzugrenzen. Nach intensiven internen Diskussionen um die Markeneigenschaften der Kanzlei fand in Brüssel ein zweitägiger Mega-Event mit allen rund 1.000

Mitarbeitern statt – vom Büroboten bis zum Senior Partner. Dabei ging es darum, die neue Positionierung allen Mitarbeitern nachhaltig zu vermitteln. Unter dem Motto: „Wir alle sind The Next Noerr.“ wurde das gesamte Programm komplett von und durch Noerr-Mitarbeiter gestaltet. Das gemeinsame Event gab der Kanzlei einen immensen Schwung, der sich auch im aktuellen Wachstum ablesen lässt.

Doch bei der Umsetzung und den damit einhergehenden Wandel muss – am besten bereits im Vorfeld – viel Überzeugungsarbeit geleistet werden. Veränderungen empfinden Menschen meist als störend und unbequem. Deshalb müssen diese mit einem hohen Maß an interner Kommunikation verbunden sein. Deutlich wird dies bei Themen wie der Digitalisierung, die vielen Menschen Schwierigkeiten bereiten.

*Marc Geiger*, Leiter Operations und IT bei Gleiss Lutz, kann davon ein Lied singen. Dort wurden in einem Mammut-Projekt alle Arbeitsschritte um den gesamten Arbeitszyklus eines Mandats untersucht, optimiert und digitalisiert. Das Projekt startete das Management der Kanzlei in 2016 und begleitete dieses mit zahlreichen Workshops. „Wir haben alle relevanten Gruppen, Partner, Anwälte, Sekretariate sowie die entsprechenden Service-Units, frühzeitig in die Prozessanalysen und -optimierungen eingebunden. Wir entwickelten gemeinsam Visionen und Konzepte und konnte dadurch von Beginn an Bedenken ausräumen und kritische Vertreter überzeugen.“ so *Marc Geiger*.

### Auszeichnungen für Innovationen

Neben solchen Prozessinnovationen gibt es zahlreiche Bereiche im Kanzleimanagement, in denen Kanzleien ihre Kreativität und ihren Veränderungswillen zeigen. Bei den PMN Management Awards werden seit acht Jahren solche innovativen Projekte ausgezeichnet. Wirtschaftskanzleien können Bewerbungen in verschiedenen Kategorien einreichen von innovativen Initiativen, die zudem einen Benchmark für die Branche setzen. Bewerben können sich auch junge Kanzleien mit ausgefallenen Unternehmenskon-

zepten in der Kategorie „Newcomer“. In diesem Jahr wurde unter anderem die auf die Gesundheits-, Biotech- und Chemie-industrie spezialisierte Kanzlei Novacos aus Düsseldorf prämiert. Die Jury überzeugte deren konsequente Ausrichtung wie auch der professionelle Auftritt der Kanzlei.

Die Auszeichnungen des PMN Awards sind ein Aushängeschild für Kanzleien. Lag das Augenmerk der Kanzleien früher ausschließlich auf der Anerkennung ihrer juristischen Beratungsleistung, sind heute Initiativen in Geschäftsentwicklung, Kommunikation, Technologie, Personalmarketing oder -entwicklung (so einige der Kategorien dieses Awards) ein großes Plus in der Außen- wie in der Innensicht der Kanzleien. Sie schmücken sich daher gerne mit dem PMN Management Award. „Die Qualität der Einsendungen ist wirklich hervorragend.“ lobt *Peter Nägele*, Jury-Mitglied der PMN Management Awards, der zuvor sowohl als Managing Partner in einer Anwaltssozietät wie auch als General Counsel bei Siemens tätig war. „Man merkt wie viel Power bei diesen Kanzleien in den aktiven Wandel gesteckt wird. Hier zeichnen sich bereits die erfolgreichen Player von Morgen im Kanzleimarkt ab.“

Kanzleien, die sich den aktuellen wirtschaftlichen Veränderung nicht sperren, haben klare Vorteile: Sie entwickeln für sich eine klare Positionierung, sie identifizieren frühzeitig zukünftige Beratungsfelder und sie sind attraktiv für den juristischen Nachwuchs.

Es lohnt sich also für eine Kanzlei, egal welcher Größe, innovativ zu sein – sei dies nun durch einen Award bestätigt oder nicht. Kaum ein Mandant aus der Wirtschaft, der bei Kanzleien Rechtsberatung nachfragt, könnte es sich leisten, nicht innovativ zu sein – der Kleinunternehmer nicht weniger als internationale Konzerne. Dies gilt genauso für Kanzleien.



Claudia Schieblon,  
Geschäftsführerin, Professional Management Network (PMN), Düsseldorf,  
cs@pm-network.net,  
www.pm-network.net