

---

**essentials**

Rezensionsexemplar  
Nur zum persönlichen Gebrauch

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Rezensionsexemplar  
Nur zum persönlichen Gebrauch

---

Anette Schunder-Hartung

# Erfolgsfaktor Kanzleiidentität

Gefunden werden und Geschäft  
ausbauen durch ganzheitliche  
Entwicklung

 Springer Gabler

Anette Schunder-Hartung  
aHa Strategische Geschäftsentwicklung  
Frankfurt am Main, Deutschland

ISSN 2197-6708

ISSN 2197-6716 (electronic)

essentials

ISBN 978-3-658-28322-3

ISBN 978-3-658-28323-0 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28323-0>

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 GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

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 allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

In diesem *essential* lesen Sie, wie Sie Ihre Stellung als Sozietät in einem zunehmend schwierigen Markt durch das Entwickeln einer ganzheitlichen Kanzleiidentität verbessern können. Die digitale Transformation drückt auf die Geschäftsmodelle, gleichzeitig steigen die immateriellen Erwartungen Ihrer Stakeholder. In dieser Lage greifen die ökonomischen Maßnahmen des Business Development zu kurz. Eine solide Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wiederum ist unabdingbar, beschreibt aber nur einen unvollkommenen Ist-Zustand. Marketing und Markenbildung setzen ihrerseits klare, spannende Inhalte voraus. Einen entsprechend guten Gesamtüberbau können Sie sich systematisch erschließen. Dazu gehen Sie in einem strukturierten Verfahren schrittweise verschiedensten Fragen auf unterschiedlichen Ebenen nach.

Rezeptionspsychologie  
Nur zum persönlichen Gebrauch

*Für Jonas, Nils und Max*

Rezensionsexemplar  
Nur zum persönlichen Gebrauch

---

## Vorwort

Am Beginn der Recherchen zu „Erfolgsfaktor Kanzleiidentität“ fragte mich der leitende Redakteur eines Branchenhandbuchs, was ich mir so kurz nach „Recht 2030“ von diesem weiteren Manuskript verspräche. Daraufhin erzählte ich ihm von einem Gespräch, das ich selbst – damals noch Chefredakteurin des Nachschlagewerks „Kanzleien in Deutschland“ – mit dem Marketingleiter einer großen Kanzlei geführt hatte. Was seine Sozietät in eigenen Worten auszeichne, hatte ich von ihm wissen wollen. „Nun, es ist ganz einfach“, hat er geantwortet, „bei uns arbeiten die Besten, und von denen die Nettesten“. Da von den anderen rund 700 deutschen Wirtschaftskanzleien, die wir Redakteure jährlich befragt haben, allerdings ähnliche Antworten kamen, wollten wir es seinerzeit genauer wissen: Zwischen den statistischen Angaben zu Anwälten, Referendaren, Standorten usw. war im farbig abgesetzten Kopfteil eine Rubrik „Kanzleiphilosophie“ platziert. Hier bekamen die Sozietäten Gelegenheit, sich in eigenen Worten differenziert darzustellen.

Das Ergebnis war ein informatorischer Fehlschlag erster Güte. Da wimmelte es nur so von Marktteilnehmern, die „modern mit Tradition“ „hochspezialisiert eine umfassende Beratung“ bereithielten, dabei „stets individuelle Lösungen, konkrete Handlungsempfehlungen und wirtschaftlichen Nutzen“ bietend. Hierbei argumentierten die Großkanzleien mit Manpower, die Mittelständler mit Flexibilität. Untereinander unterscheiden ließen sie sich damit jedoch kaum. Letztlich, so der eingangs zitierte Redakteur seufzend, seien sie halt wohl doch nur Gruppen von Rechtsexperten, die in einem gemeinsamen Raum zusammensaßen.

Überzeugt sein klingt anders. Auch wenn das Feedback nicht immer so offen ausfällt: Sowohl für HR und Bestandsmotivation als auch für Ihre gesamte Außendarstellung und die damit verbundene Geschäftsentwicklung sollten Sie an einer Schärfung arbeiten. Eine von Ihren Wettbewerbern deutlich unterscheidbare Ausstrahlung stärkt Ihre Stellung im Markt, denn Sie verleiht Ihnen in den Augen Ihrer internen wie externen Stakeholder das „gewisse Etwas“.

Sind Sie beispielsweise eine inhabergeführte Kanzlei oder Sozietät mit nur wenigen Equity Partnern, dann können Sie mit raschen Entscheidungswegen punkten. Mit einem hohen Partner-Associate-Verhältnis (einer hohen „Leverage“) zeigen Sie hingegen Mitspracheinteresse und Dynamik im Sinne guter Aufstiegschancen. Pflegen Sie in Ausschüttungsfragen eine homogene (Lockstep-)Kultur, demonstrieren Sie damit Solidarität und signalisieren, dass Sie untereinander eng verbunden sind. Dagegen ist eine stärker umsatz- und gewinnbasierte Partnervergütung Anreiz für den besonders engagierten Einsatz Einzelner – der ebenfalls handfeste Vorteile hat. Zwar passt insoweit tatsächlich nicht alles für jeden und zu allen Interessenten. Aber unter dem Strich gilt hier nichts anderes als für Ihre fachliche Spezialisierung auch: Gute Kanzleien gibt es viele. Um andere ausgerechnet für Ihre Sozietät zu gewinnen, müssen Sie sie im Konzert der Stimmen in zusätzlicher, besonderer Weise überzeugen.

Deshalb ist das Herausarbeiten Ihrer höchstgelegenen Kanzleiidentität eine gute Investition. Das gilt übrigens nicht nur **für Anwaltskanzleien**, sondern cum grano salis auch **für Steuerberater- und Wirtschaftsprüfersozietäten**. Ebenso gut tun **Rechtsabteilungen von Unternehmen** daran, innerhalb des Firmenganzes ihre eigene Identität zu entwickeln. So paradox das auf den ersten Blick klingen mag – aus interner Perspektive werden Sie häufig als „Fee Burner“ erlebt, die immer schneller immer komplexere Anforderungen schultern müssen ... ein heikles Unterfangen. Umso mehr müssen auch Sie sich gegenüber Ihren (internen) Auftraggebern darum bemühen, attraktiv zu bleiben.

Egal ob **Freiberufler oder abhängiger Anbieter qualifizierter Dienstleistungen** – Sie alle stehen nicht vor völlig gleichen, aber durchaus vor vergleichbaren Herausforderungen. Zu deren Bewältigung möchte ich mit diesem Springer *essential* einen Beitrag leisten.

Für zahllose erhellende Gespräche danke ich besonders den Kolleginnen und Kollegen aus meinen aHa-Kanzleireihen und meinem Netzwerk. Wenn ich im Folgenden verallgemeinernd von Juristen und Anwälten spreche, so bezieht sie das ebenso mit ein wie die Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder auch Unternehmensjuristen jeden Geschlechts. Ich bin selbst Anwältin, lege in diesem *essential* aber auch Wert auf eine entsprechende Sprachvereinfachung. Mein besonderer Dank für die kritische Durchsicht des Manuskripts gilt zum einem meinem Mann Professor Dr. Achim Schunder, zum anderem meinem anwaltlichen Freund und Mentor Bernhard Maluch. Dem stellvertretenden Hauptgeschäftsführer des DAV, Swen Walentowski, danke ich für anschauliche Praxisbeispiele.

Schließlich befanden sich Achims und meine beiden jüngeren Kinder bei Manuskriptschluss in der juristischen Examensvorbereitung. Tolle Sache. Aber auch für euch gilt: Schaut bitte gut hin, welcher künftige Arbeitgeber wirklich zu euch passt. Das Instrumentenbesteck zum Navigieren im Meer eurer Möglichkeiten liegt vor euch. Navigare necesse est.

Frankfurt  
im November 2019

Rezensionsexemplar  
Nur zum persönlichen Gebrauch

---

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>1 Herausfordernde Rahmenbedingungen</b> .....          | 1  |
| <b>2 Kanzleiidentität als ganzheitlicher Faktor</b> ..... | 19 |
| <b>3 Zehn praktische Aufgaben</b> .....                   | 43 |
| <b>Literatur</b> .....                                    | 49 |

Rezensionsexemplar  
Nur zum persönlichen Gebrauch

## 1.1 Zunehmend schwierige Marktlage

Juristen, wir haben ein Problem.

Unser Normengeflecht wird komplexer<sup>1</sup>. Die Herausforderungen steigen sowohl in inhaltlicher als auch in puncto Reaktionszeit kontinuierlich an<sup>2</sup>.

Gleichzeitig ist der Markt für juristische Dienstleistungen umkämpft wie nie. Die Zahl der zugelassenen Anwälte steigt weiter<sup>3</sup> – und dies in einem Markt, in dem spätestens seit September 2008 die „fetten Jahre“ endgültig vorbei sind. Denn nicht nur hat die Auftraggeberseite ihren kritischen Blick auf die Preisgestaltungen auch nach der Wirtschaftskrise beibehalten. Die digitale Transformation hat ihrerseits für eine Erosion bewährter Verhältnisse gesorgt. Denn

---

<sup>1</sup>Karpen, JuS 2016, S. 577 (579), spricht vom „gewaltigen Normenzuwachs“ eines „motorisierten Normensetzers“ und verweist auf „erweiterte Staatstätigkeit im Sozial- und Interventionsstaat, technische Entwicklung, Globalisierung, Verrechtlichung und Normenhunger von Verwaltung und Justiz“. Dabei ist nicht nur an horizontale Gesetze im weiteren Sinne zu denken. Auf vertikaler Ebene kommen international und national vielfältige Regelungsebenen hinzu.

<sup>2</sup>Hierzu aus dem unternehmensjuristischen Bereich eindrücklich Bandey/Kupsch, BB Berater-Magazin 03/2018, S. 8.

<sup>3</sup>Zum 1. Januar 2019 verzeichnete die Mitgliederstatistik der BRAK einschließlich der Syndikusrechtsanwälte über 165.000 Rechtsanwälte. Dabei handelte es sich um einen historischen Höchstwert, nachdem die Schwelle zur Sechsstelligkeit erst mit der Jahrtausendwende überschritten worden war. Noch kurz nach der deutschen Wende im Jahr 1990 hatte es mit 56.638 Kolleginnen und Kollegen nur gut ein Drittel so viele Anwältinnen und Anwälte gegeben, [https://www.brak.de/w/files/04\\_fuer\\_journalisten/statistiken/2019/entwicklung-zugelassene-rae\\_zahlen.pdf](https://www.brak.de/w/files/04_fuer_journalisten/statistiken/2019/entwicklung-zugelassene-rae_zahlen.pdf).

einerseits unterstützt sie selbstverständlich die Kanzleiarbeit<sup>4</sup>. Andererseits sorgen technische Hilfen auch für ein steigendes Anspruchsdenken. Schließlich hält der digitale Umbruch grundlegende Alternativen bereit. So sind mittlerweile zahlreiche automatisierte Anwender-Lösungen auf dem Markt. Gerade im juristischen Standardgeschäft werden Aufgaben nach „Wenn-Dann-Schema“ juristischen Berufsträgern zunehmend aus der Hand genommen – und das sogar noch vor dem Einzug selbstlernender künstlich intelligenter Systeme i.e.S. Um in einem populären Bild zu bleiben, braucht es zum Bilderaufhängen nicht unbedingt einen „anwaltlichen Bohrer“. Entscheidend ist, dass das Loch für den Dübel in die Wand kommt; wie das geschieht, ist zweitrangig.

In der Praxis haben sich entsprechende Alternativideen längst etabliert. So hat das Redaktionsteam von Legal Tribune Online bereits 2016 in einem Schwerpunktheft über „Die neuen Juristen“ einen Überblick über zahlreiche deutsche Legal-Tech-Unternehmen zusammengestellt, die schon heute eine Vielzahl (teil-)automatisierter Dienste leisten können<sup>5</sup>. Angeboten werden rechtssichere Kündigungsschreiben ebenso wie die Aufarbeitung von Unfallfolgen, die Anspruchsabwicklung für Flug- und Bahngäste, die Prüfung von Hartz IV-Bescheiden ebenso wie die Durchsetzung von Rückerstattungsansprüchen bei Kreditbearbeitungsgebühren u. v. m.

Gleichzeitig sinkt unser berufsständischer Schutz gegenüber artverwandten Betreuungsangeboten. So ermöglicht ungeachtet weitergehender europarechtlicher Diskussionen § 5 RDG schon jetzt Rechtsdienstleistungen im Zusammenhang mit einer anderen Tätigkeit, wenn sie als Nebenleistung zu deren Berufs- oder Tätigkeitsbild gehören. Ob eine solche Nebenleistung vorliegt, beurteilt sich nach ihrem Inhalt, Umfang und sachlichen Zusammenhang mit der Haupttätigkeit unter Berücksichtigung der Rechtskenntnisse, die für die Haupttätigkeit erforderlich sind. Dabei gestattet das Gesetz bestimmte Aktivitäten von vorne herein; im Zuge dessen haben die zwischenzeitlichen Lockerungen eine Vielzahl von Experten aus Banken, Versicherungen und Unternehmensberatungen auf den Plan gerufen. In deren Branchen herrscht ebenfalls erheblicher Druck, und die Protagonisten sind gut beraten, sich ihrerseits um neue Arbeitsmodelle und Kundengruppen zu bemühen. In der Praxis führt das dazu, dass statt dem Juristen gerne auch der Unternehmensberater Verhandlungen mit

---

<sup>4</sup>S. statt vieler Lotz, Von der Disruption zur Konversion, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt 2019, S. 91 ff., und Berger/Schalast, ebendort, S. 117 ff. S. zur Digitalisierung des Rechtsmarkts durch Legal Tech grundlegend Hartung/Bues/Halbleib (Hrsg.), Legal Tech, München 2018.

<sup>5</sup>LTO-Schwerpunktheft Die neuen Juristen 2016, S. 16 f.

einem Unternehmensnachfolger führt. Bei einer Gründungsberatung führt er die Mietvertragsverhandlungen ebenso gerne selbst<sup>6</sup>. Desweiteren sind zunehmend Projektmanager auf dem Markt, die eigens für die Übernahme komplexer Steuerungsaufgaben ausgebildet wurden.

Auch die Umsatzzahlen im Anwaltsmarkt geben keinen Anlass zu besonderem Optimismus. So haben die Kanzleien in Deutschland 2015 zwar einerseits gut 23 Mrd. EUR umgesetzt. Im Zehn-Jahres-Vergleich entspricht das einer Umsatzsteigerung um insgesamt knapp 40 %. Dem steht andererseits aber der schon eingangs erwähnte starke Zuwachs der Berufsträger (um knapp 24 %) gegenüber. Nimmt man den im gleichen Zeitraum um etwa 14 % gestiegenen harmonisierten Preisindex hinzu, ist das kaufkraftbereinigte UBT-Wachstum nurmehr marginal<sup>7</sup>. Die benannten Alternativen zur Kanzleimandatierung dürften den Kuchen seither weiter geschmälert haben.

Dabei wird fortlaufend qualifizierter Nachwuchs gesucht. Jedenfalls auf Ebene der Berufsträger wünscht man ihn sich so, dass er in der Lage ist, auch in schwierigen und komplexen Situationen den Überblick zu behalten, Problemlösungen engagiert zu entwickeln und durchzusetzen. Überzeugungsfähig und kreativ, sollte er ebenso Menschen führen wie sich eingliedern können<sup>8</sup>. Auch insoweit ist nun zwar auf den ersten Blick von hohen Zahlen die Rede: „Sechsstellige Summen für über 1000 Berufsanfänger!“, lautete beispielsweise die Überschrift eines Branchen-Karriereportals im Jahre 2018<sup>9</sup>. Bei näherem Hinsehen relativiert sich diese Zahl allerdings rasch: Denn nicht nur liegt der Kreis der Sozietäten, die mit einem Satz von 120.000 EUR ins Rennen gehen, mit gut 30 von weit über 50.000 im Promillebereich. Der Median lag vor einigen Jahren selbst in Großkanzleien noch nicht einmal bei der Hälfte dieser Summe, in kleinen Einheiten lag er noch weit darunter<sup>10</sup>. Außerdem handelt es sich selbst in den wenigen genannten Fällen um Eigenangaben, die ohnehin nicht für jeden eingestellten Bewerber gelten.

Der Nachwuchs selbst wiederum stellt neue, immaterielle Anforderungen an den Arbeitgeber Kanzlei. In dessen Zentrum stehen Vorstellungen über engere

---

<sup>6</sup>S. hierzu bereits Schunder-Hartung, BB Berater-Magazin 4/2919, 4 (5) m. w. Nachw.

<sup>7</sup>Zum Ganzen Brenner, Nicht ohne: Benchmarking und Reporting, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, S. 74 f.

<sup>8</sup>Anschaulich Fritz, Unternehmen Anwaltskanzlei, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, S. 88.

<sup>9</sup><https://www.azur-online.de/2018/05/associategehaelter-diese-kanzleien-bezahlen-am-meisten>

<sup>10</sup>S. hierzu die grafische Darstellung unter <https://www.lto.de/juristen/statistiken/gehaltsreports/einstiegsgehaelter-von-rechtsanwaelten-in-kanzleien/>.

Grenzen der arbeitstäglichen Verfügbarkeit, die eine neue Generation X, Y oder Z ebenso ruhig und höflich wie bestimmt kundtut<sup>11</sup>. Deren hoch qualifizierte Vertreter leben oft mit einem ebenso berufstätigen Partner zusammen, der ihnen zuhause den Rücken nicht freihalten kann. Subjektiv spielen neue Selbstwirksamkeitskonzepte eine wichtige Rolle. So hat gerade meine Baby-boomer-Generation in völlig nachvollziehbarer Weise Menschen erzogen, die es von klein auf gewohnt sind, Einfluss zu nehmen. Dass Lehrjahre keine Herrenjahre sind, ist dadurch aber nicht eben leichter zu vermitteln als früher. Mancher Kanzleipartner kommt sich in dieser Konstellation selbst vor „wie ein Bewerber“<sup>12</sup>.

Weit entfernt ist die Realität der meisten Kanzleien zudem von den rund 2000 Stunden, die Anwälte in Großkanzleien nach einem LTO-Bericht aus dem Jahr 2017 jährlich abrechnen können sollen<sup>13</sup>. Tatsächlich schaffen ihre Kollegen in mittelständischen Kanzleien davon oft nur die Hälfte – was bei näherem Hinsehen kein Wunder ist: Nach Urlauben (5–6 Wochen), Feiertagen (2 Wochen), Krankheitsausfällen (1–2 Wochen) und Veranstaltungen von der Fortbildung bis zum Kanzleievent (1–2 Wochen) verbleiben einem Kanzleiangestellten – auch einem angestellten Anwalt – rund 41 Arbeitswochen à 40, also nur rund 1650 Stunden. In denen muss er selbst dann, wenn er mandatsbezogen arbeitet, Anbahnungs- und Verwaltungstätigkeiten verrichten, die sich schlicht niemandem anrechnen lassen. In dieser Zeit hat er noch kein PC-Problem behoben, keinen Kollegen begrüßt und sich nicht einmal die Hände gewaschen<sup>14</sup>.

Entsprechend begrenzt sind unter dem Strich die Ressourcen zur Bewältigung der markteigenen Herausforderungen.

---

<sup>11</sup>Statt vieler Schunder-Hartung, Die nächste Generation, JuraCon-Jahrbuch 2018, S. 22 ff.

<sup>12</sup>Besonders eindrucksvoll fand ich persönlich die Schilderung des Praxisgruppenleiters einer großen deutschen Sozietät, dessen Bewerber im Vorstellungsgespräch mit einem Klemmbrett erschien. Darauf hat der junge Mann die Kriterien für und wider einen Einstieg bei den ihn interessierenden Kanzleien kurzerhand abgehakt.

<sup>13</sup><https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/grosskanzleien-billable-hours-arbeitszeit-stundenvorgaben-unerreichbar-kommentar/>

<sup>14</sup>Vergleichsweise aussagekräftiger erscheint zur „Anwaltstätigkeit der Gegenwart“ das Ergebnis einer gleichnamigen Soldan-Studie. Danach betrug die Gesamtarbeitszeit deutscher Anwälte im vergleichbaren Zeitraum gut 51 Wochenstunden, <https://www.lto.de/recht/juristen/b/anwaelte-arbeitszeit-wochenstunden-59-Stunden-marke/>.

## 1.2 Heterogene Interessengruppen

Wenn Sie vor diesem Hintergrund juristische Dienstleistungen an den Mann oder die Frau bringen möchten, müssen Sie sich zunächst darüber im Klaren sein,

- I) um wen es Ihnen
- II) in welchem Maße
- III) aus welchen Motiven heraus

geht.

### Ihre Interessengruppen

1. Zentrale Interessengruppen bzw. (hier begriffsgleich verwendet:) Stakeholder mit Blick auf Ihre Sozietät sind
  - a) die eigenen Kollegen;<sup>15</sup>
  - b) die eigenen Mitarbeiter;
  - c) Mandanten;
  - d) Nachwuchskräfte;
  - e) Kooperationspartner innerhalb oder außerhalb formalisierter Netzwerke sowie
  - f) Multiplikatoren, und zwar aus unterschiedlichen Bereichen, darunter etwa als Medienvertreter
    - aa) Wirtschaftsredakteure,
    - bb) Branchenredakteure von 1) Handbüchern und 2) Magazinen,
    - cc) Fachredakteure sowie
    - dd) Redakteure von Nachwuchszeitschriften, und schließlich
    - g) die Öffentlichkeit.
2. Unter den Betreffenden sind einige Akteure aktuell, einige Akteure potenziell mit der Sozietät verbunden. Eine nicht zu vernachlässigende Gruppe sind ehemalige Beteiligte, die Sie gerne zurückgewinnen möchten.

Alle Genannten haben alle ganz unterschiedliche Erfahrungshorizonte und Erwartungshaltungen, zum Teil auch eine stark voneinander abweichende

---

<sup>15</sup>Aus Lesbarkeitsgründen wähle ich jeweils – wie schon im Vorwort ausgeführt – die männliche Sprachform. Liebe Vertreter(innen) anderer Geschlechter, bitte fühlen Sie sich ebenso mit angesprochen.

Kommunikationskultur. Nicht genug damit, stellt sich die Frage, inwieweit Sie sich hier auf welcher Ebene bewegen. Geht es beispielsweise gerade um eine Einzelperson, um ein Team oder eine ganze Organisation?

► **Wichtig**

In Kanzleien wie auch in anderen Organisationen müssen Sie mindestens die folgenden drei Betrachtungsebenen strikt voneinander unterscheiden:

- die Individualebene (des Partners, Mitarbeiters, ...),
- die Sozialebene (als Praxis- bzw. Branchengruppe, Standort, ...) und
- die Organisationsebene (der Sozietät bzw. des Netzwerks)<sup>16</sup>.

Das ist leichter gesagt als getan – sind Kanzleien doch bekanntermaßen stark horizontal ausgerichtete Gebilde, die keine einem herkömmlichen Unternehmen vergleichbaren Führungsstrukturen besitzen. Die Interessen von Praxisgruppen, Branchengruppen oder gar Standorten sind in den wenigsten Fällen deckungsgleich. Gleichzeitig ist die Vorstellung vom Managing- als einem Machtwortpartner oft unrealistisch. Nichtsdestoweniger gilt der Grundsatz: It's a people's business<sup>17</sup>! Rechtsberatung ist eine gehobene personale Dienstleistung, im Rahmen derer die Sozietätspartner den Charakter einer Kanzlei maßgeblich prägen. Eine klare Ausrichtung und eine passende Organisation sind die Wege zur Umsetzung der für richtig erkannten Maßnahmen<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup>S. zur dreigeteilten Betrachtung nach Individual-, Sozial- und Institutions- bzw. Organisationsebene im Einzelnen Gutmann/Quante, Individual-, Sozial- und Institutionenethik, [https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kfg-normenbegrueundung/intern/publikationen/gutmann/82\\_gutmann.quante\\_-\\_individual\\_\\_sozial-\\_und\\_institutionenethik](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/kfg-normenbegrueundung/intern/publikationen/gutmann/82_gutmann.quante_-_individual__sozial-_und_institutionenethik). S. hierzu für den Kanzleibereich ergänzend Schunder-Hartung, Erfolgsfaktor interne Kanzleikommunikation, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, S. 346.

<sup>17</sup>Bestätigend Fritz, Unternehmen Anwaltskanzlei, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, S. 88, und Lichtblau, Die Bedeutung der Marke im digitalen Wandel der Rechtsdienstleistung, ebenda, S. 379.

<sup>18</sup>In diesem Sinne auch Fritz, Unternehmen Anwaltskanzlei, in: Schulz/Schunder-Hartung, Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, S. 89.