

Dr. Friedrich-Wilhelm Lehmann, RA

**Der Wettbewerbsdruck auf dem Anwaltsmarkt wächst beständig. Gerade jetzt sind insbesondere für kleine und mittelständische Kanzleien gute Marktstrategien und Taktiken gefragt, um mithalten zu können. Dr. Friedrich-Wilhelm Lehmann, RA bei der gleichnamigen Kanzlei, hat zu dieser Situation in seinem Thesenpapier Stellung bezogen. Er hat hierbei aus seiner Perspektive die Stellung der kleineren Kanzleien am Markt dargestellt und mögliche Strategien aufgezeigt.**

## **Thesenpapier: Erfolgsfaktoren im Wettbewerb auf dem Anwaltsmarkt**

### **I. Bedeutung der zehn Thesen für kleinere und mittelständische Kanzleien:**

Mit Respekt, aber ohne Neid oder Selbstvorwürfe wegen eines vielleicht fehlenden Managements für Wachstumsstrategien blicken wir auf unsere Kollegen in den großen Kanzleien, die gleichsam Anwaltsfabriken geworden sind und größer und größer werden.

Auch kleine Kanzleien können durchaus für Mandanten ein Haus für Schutz und Vertrauen in den richtigen Rat und die engagierte Vertretung der Interessen sein. Die großen und die kleinen Kanzleien unterscheiden sich im Ergebnis doch eigentlich nur durch die Zahl der Anwälte und weiterer Experten unter einem Dach oder einem großen Namen.

### **II. Zehn Thesen nach Dr. Friedrich-Wilhelm Lehmann:**

1. Für den Auftraggeber gibt es nur einen: dies ist der Auftraggeber selbst, der so umworben sein will, als wären der Anwalt und er Partner, die fast nur noch in Zeiten, in denen Probleme brennend geworden sind, für einander da sind, ja sogar für einander bestimmt sind. Jeder erfolgreiche Anwalt muss Nutzen stiften und dem Auftraggeber das Gefühl vermitteln, ausschließlich für ihn als verlässlicher Helfer und Partner da zu sein. Der Unternehmer, der sich einen teureren Senior-Anwalt leistet, darf nicht enttäuscht werden, wenn der Partner beim zweiten oder einem späteren Treffen die Zügel weiter gibt. Der Einzelkämpfer kann dies ohnehin in der Regel nicht, sodass er den Auftraggeber nicht enttäuscht. Dieses Gefühl muss jeder erfolgreiche Anwalt dem Auftraggeber vermitteln. Er weiß, dass diese Partnerschaft auch schnell wieder ein Ende finden kann, aber der Auftraggeber sich voraussichtlich bei einem besonders schwierigen Rechtsfall wieder an den verlassenen Partner und dessen Engagement erinnert. Oft genug bedauert der Auftraggeber, dass er den Anwalt gewechselt hat. Denn er merkt nach anfänglicher Begeisterung über den neuen Anwalt, dass auch dieser nur mit Wasser kocht. Dann bedauert der Auftraggeber ein Fremdgehen. Denn er weiß, was er von seinem "alten" Anwalt hat.
2. Ein guter Anwalt – vor allem auch der Einzelkämpfer – muss für den Mandanten gleichsam rund um die Uhr erreichbar sein. Dies gilt vor allem, wenn den Auftraggeber außerhalb der regulären Tageszeiten ein Problem quält. Dem Arzt geht es auch nicht anders. Große Kanzleien, die etwas auf die Verfügbarkeit geben, verhalten sich ebenso.
3. Werbung und Marketing wird weniger mit Außenwirkung, als vielmehr durch Flüsterpropaganda erreicht. Insoweit bestehen auch hier keine Unterschiede zwischen großen Kanzleien und Einzelkämpfern. Der Dritte singt das Lobeslied. Dies ist ein wichtiges Ziel in der nicht sichtbaren Werbung eines Anwalts. Es geht nach wie vor um das Schneeballsystem des Flüsterers: "Da müssen Sie hingehen. Da wird Ihnen geholfen!!" Es gilt nach wie vor das herkömmliche Ziel der Werbung nach außen oder des Flüsterers: "Was hab ich davon, wenn ich Deine Dienstleistung oder Dein Produkt annehme?"
4. Wesentlich ist für große und kleine Kanzleien, dass die Erwartungen der Auftraggeber nicht nur erfüllt, sondern sogar übertroffen werden. Insbesondere mittelständische Unternehmer, die über keine eigene Rechtsabteilung verfügen, erwarten von "ihrem Anwalt", dass er ihnen eine Lösung unternehmerischer Probleme nicht nur werbend anbietet, sondern im Beratungsgespräch, gutachterlich oder sonst wie dem Unternehmer die erwartete Unterstützung gibt und gemeinsam mit dem Auftraggeber rechtlich sowie praktisch umsetzbare Lösungen erarbeitet.

5. Wenn der Auftraggeber schon aus den ersten Beratungsgesprächen überzeugt ist, dass er den richtigen Anwalt gefunden hat (Slogan eines Auftraggebers: "Der ist erste Sahne!"), ist er auch zur Tragung des zu vereinbarenden Honorars bereit, meist vor der Problemlösung, weniger aber später, wenn er den Nutzen gehabt hat.
6. Die beste Marktstrategie liegt darin, dass der Anwalt ein gründliches Wissen in den Rechtsgebieten sowie übergreifenden Rechtsgebieten hat und hiermit den Auftraggeber überzeugt. Dies setzt voraus, dass der Anwalt über Jahre hinweg ein hohes Maß an Wissen und Erfahrungen gesammelt hat. Die Breite und Tiefe des Wissens sowie umfassende Erfahrungen mit der Unternehmens- oder Unternehmerpraxis sind für die Überzeugung des Auftraggebers unentbehrlich. Vor allem muss der Anwalt in der Lage sein, das Wissen und die Erfahrungen sofort im Gespräch einzusetzen und nicht erst in Kommentaren, in der Rechtsprechung oder Rechtsliteratur zu blättern.  
Daher verlangt der Unternehmer oft nach dem Senior-Anwalt. Ihm ist nicht immer bewusst, dass auch jüngere Anwälte ein tiefes Wissen und ein gerütteltes Maß an Erfahrungen bereithalten. Weniger überzeugend ist – zumindest für die kleinere Kanzlei – die Werbung nach außen hin. Gleichwohl können weder der Einzelkämpfer noch die große Anwaltskanzlei auf Marktstrategien verzichten. In diesem Sinne ist aber eine wichtige Werbung die Verbreitung des Namens des Anwalts insbesondere durch Beiträge in der Rechtsliteratur.
7. Insbesondere der Unternehmer, der gewohnt ist zu entscheiden und etwas zu unternehmen, möchte vom Anwalt nicht wissen, was nicht geht, sondern er will wissen, wie es denn geht und wie er es umsetzen kann.  
Gefragt sind also nicht etwa "Rechtsbedenkenträger", die auf die höchstrichterliche Rechtsprechung mit ihren Hürden für die Praxis verweisen, sondern "Praktiker", die dem Unternehmer sagen, was aus Sicht des Praktikers und Anwalts zu unternehmen ist. Hierbei mag manchem Anwalt, der sich der hohen Verantwortung seiner Antworten und Hinweise bewusst ist, das Herz höher schlagen. Aber er muss dem Unternehmer den Weg nennen mit einem: "do it". Auf diese Weise wirbt der Anwalt ohne Lautstärke nach außen.
8. Viele Unternehmer greifen gern auf eine bekannte große Anwaltsgemeinschaft mit weiteren Experten unter dem gleichen Dach zurück, weil es für sie von Vorteil sein mag, wenn sie bei Bedarf auf die anderen Experten zurückgreifen können.  
Jedoch hat der erfolgreiche Anwalt sowohl in großen Kanzleien – dort meist unter einem Dach – als auch der Anwalt als Einzelkämpfer ein weit reichendes Netz von Kooperationspartnern. Gegebenfalls unterhält er auch Verbindungen zu hochrangigen Wissenschaftlern, Politikern, Verbänden und weiteren wichtigen Partnern. Die Kooperation und Hinzuziehung weiterer Experten ist für den Unternehmer eine Beruhigung zur weiteren Absicherung der Konzepte aus unterschiedlichen Blickwinkeln.
9. Keinesfalls darf die Wachstumsstrategie und das Marketing dem Auftraggeber das Gefühl einer Gewinnmaximierung des Anwalts oder der Kanzlei geben. Trotz aller Markterfordernisse darf die Gewinnmaximierung kein Ziel einer Gemeinschaft von Experten sein. Sollte der Auftraggeber das Gefühl haben, dass es den Anwälten in erster Linie um Honorargewinne geht, ist die Marktstrategie verfehlt und kontraproduktiv.
10. Ein erfolgreicher Anwalt zu sein, heißt also nicht nur Werbung nach außen, sondern Teilnahme am Geschehen mit Vernunft, Verstand und Herz.  
Dies schließt den Gegner ein, den man auch zu verstehen versuchen sollte. Ein besonderes erfolgreiches Mittel ist hierbei die Mediation, die leider immer noch zum Teil als "Weicheierei" – also nicht verstanden wird.  
Wo also liegt der Unterschied zwischen großer und kleiner Kanzlei? Jeder möge dies für sich selbst prüfen!!