

Strategische Planung in einer Anwaltskanzlei

Schweizerischer Anwaltsverband
Weiterbildung, 16. September 2016

16.08.2016

Zielsetzungen

- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer verstehen Inhalt und Zweck der strategischen Planung.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kennen einen Strategieplanungsprozess.
- Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer diskutieren die zukünftige strategische Ausrichtung einer Anwaltskanzlei.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können beurteilen, ob eine strategische Planung in ihrer Anwaltskanzlei sinnvoll ist.

"In der heutigen Wettbewerbssituation genügt es nicht mehr, einfach nur ein guter Anwalt zu sein. Wichtig ist neben der permanenten Weiterbildung, den richtigen strategischen Ansatz zu finden."

Michael Hüppi

Disposition

- Strategie und strategische Planung
- Erfolgspotentiale und ROM-Modell
- Strategieplanungsprozess
- Kurzfallstudie "Walter+Werner"
- Zusammenfassung

Zitate zur Strategie

"Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt."

Gottfried Philipp Carl von Clausewitz

"Strategie ohne Taktik ist der langsamste Weg zum Sieg. Taktik ohne Strategie ist Lärm vor der Niederlage."

Sun Tzu

"Das Wesentlichste jeder Strategie ist zu sagen, was man nicht tut."

Michael Porter

"Strategie ist der Entscheid, wie man gegen die Konkurrenz antritt."

Jack Welch

"Es wird nicht dadurch etwas strategisch, dass man es so nennt."

Alois Gälweiler

Begriff und Bedeutung von Strategie und strategischer Planung

Strategische Planung

- Systematischer Prozess
- in dessen Verlauf die wichtigen Personen die zukünftigen Erfolgspotentiale festlegen

← schafft gemeinsame Sichtweise

← erzeugt Commitment

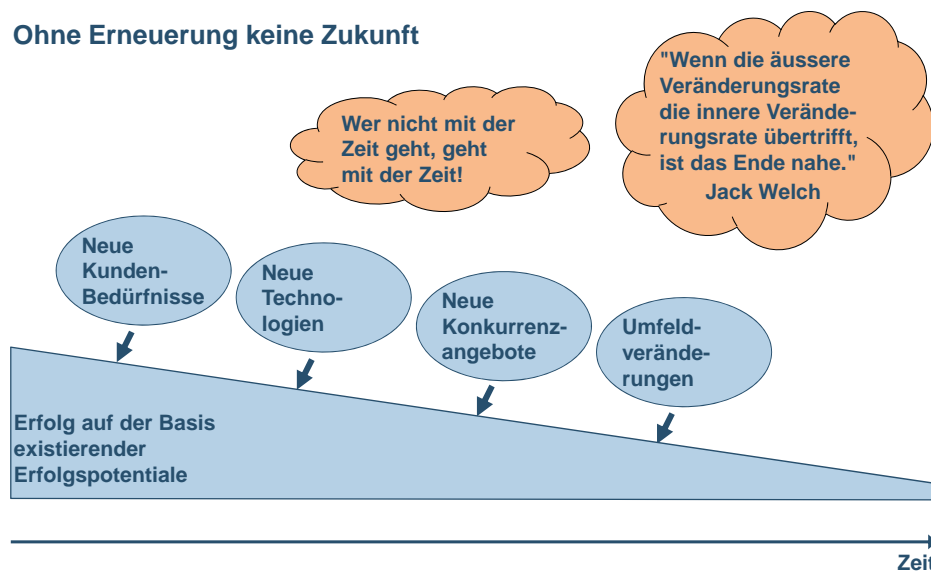
Strategie

- Dokument
- mit langfristigen Vorgaben zu den zukünftigen Erfolgspotentialen

← schafft klare Basis für die Strategieimplementierung und die strategische Kontrolle

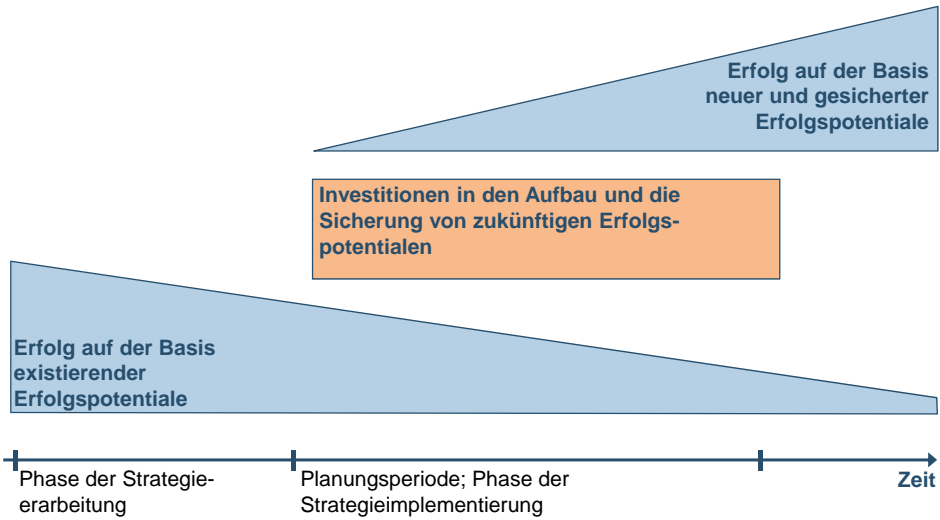
© 2016 R. Grünig

Ohne Erneuerung keine Zukunft

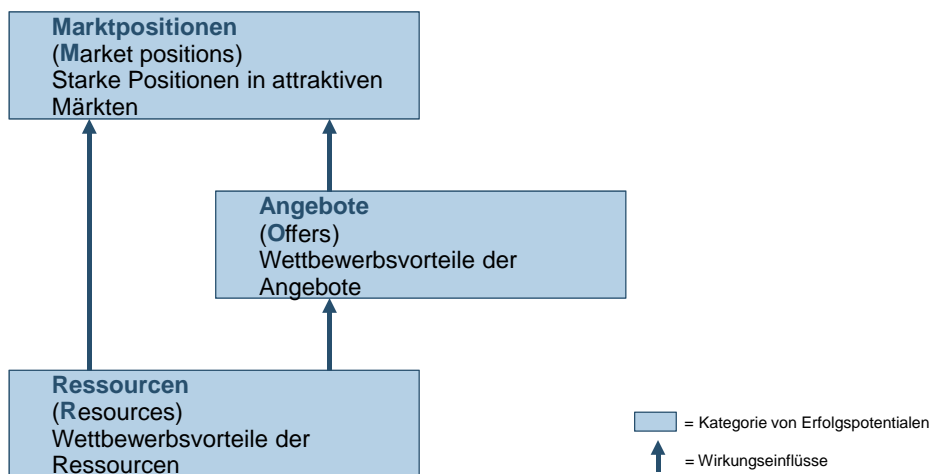


© 2016 R. Grünig

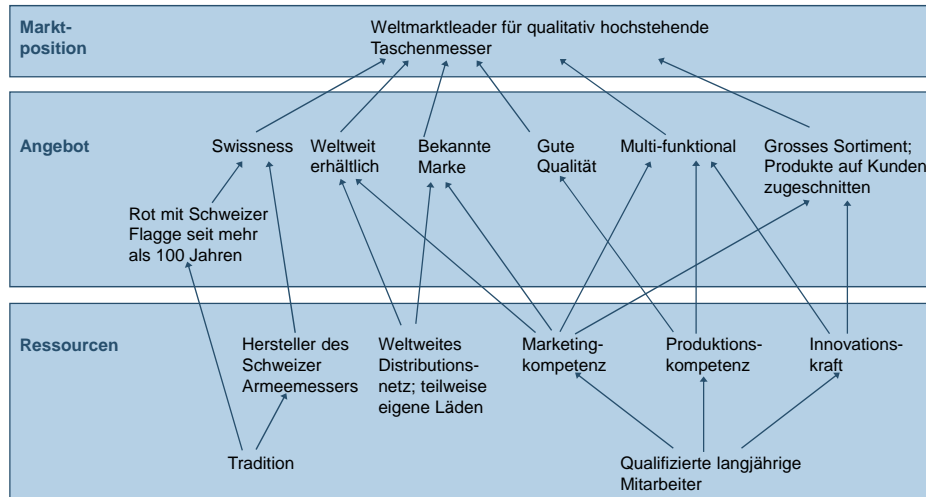
Aufbau und Sicherung von Erfolgspotentialen als Inhalt der strategischen Planung



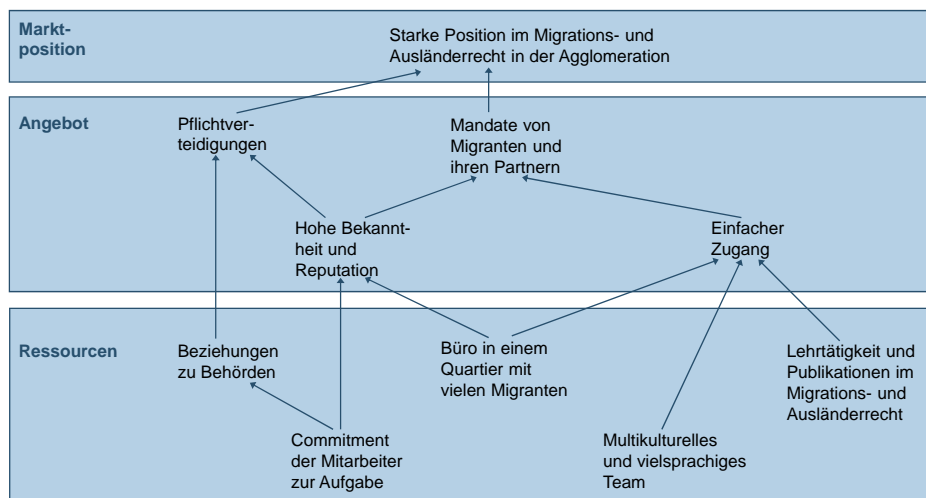
ROM-Modell der Erfolgspotentiale



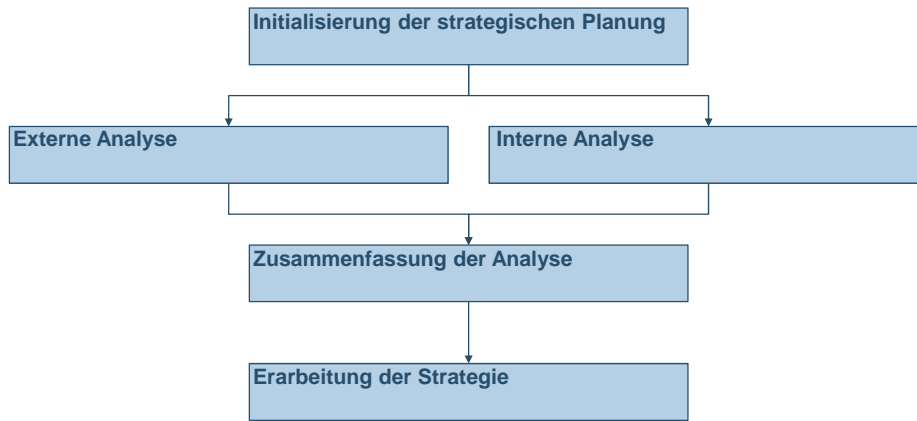
Erfolgspotentialnetz von Victorinox



Erfolgspotentialnetz einer Anwaltskanzlei im Migrations- und Ausländerrecht



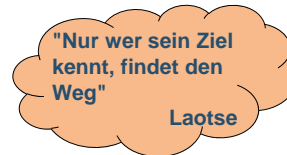
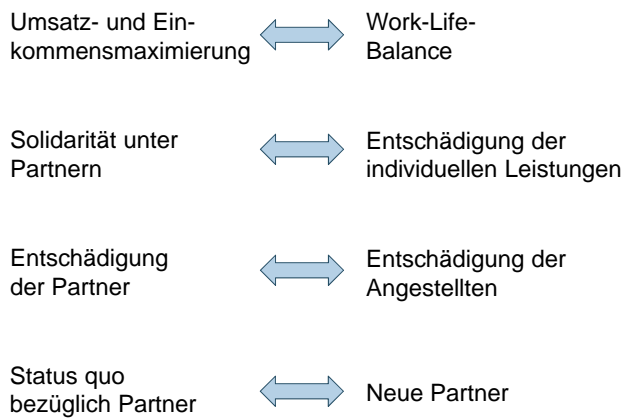
Strategieplanungsprozess im Überblick



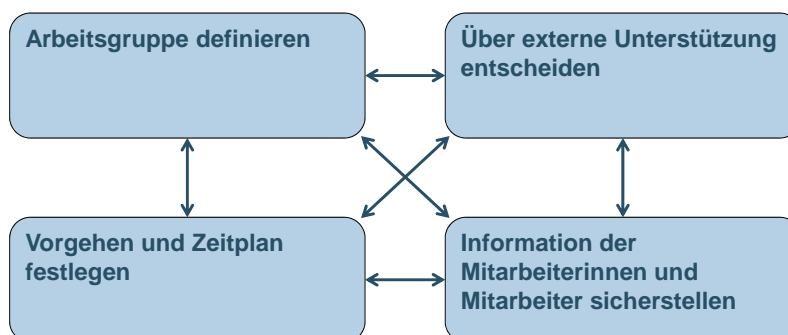
Initialisierung der strategischen Planung (1/4): Überblick



Initialisierung der strategischen Planung (2/4): Klärung der obersten Werte und Ziele



Initialisierung der strategischen Planung (3/4): Arbeitsvorbereitung



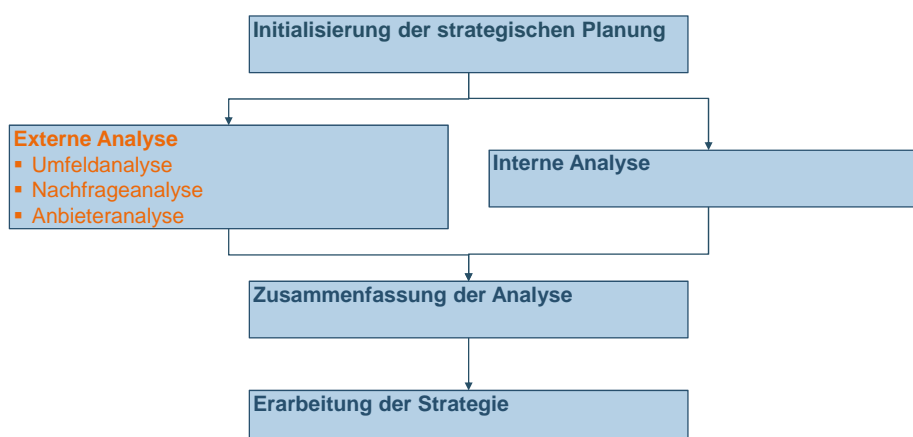
Initialisierung der strategischen Planung (4/4): Bestimmung des relevanten Marktes

- Wichtig als Referenz für externe und interne Analyse
- Welche Dienstleistungskategorien werden in welchem geographischen Raum angeboten?

z.B. Grundversorgung im Freiamt

z.B. Wirtschaftsrecht in der Schweiz

Externe Analyse (1/4): Überblick



Externe Analyse (2/4): Umfeldanalyse für eine Wirtschaftskanzlei

PESTEL-Raster	Wichtige Umfeldveränderungen
Political environment	
Economic environment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internationalisierung der Wirtschaft ▪ Internationalisierung der Anwaltskanzleien ▪ Kampf um Talente
Socio-cultural environment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebensvorstellungen der Generation Y
Technological environment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsmöglichkeiten wie z.B. Videdokonferenzen
Ecological environment	
Legal environment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stark zunehmende Regulationsdichte

(in Anlehnung an Mascello, 2012)

© 2016 R. Grünig

Externe Analyse (3/4): Nachfrageanalyse einer Kanzlei der Grundversorgung

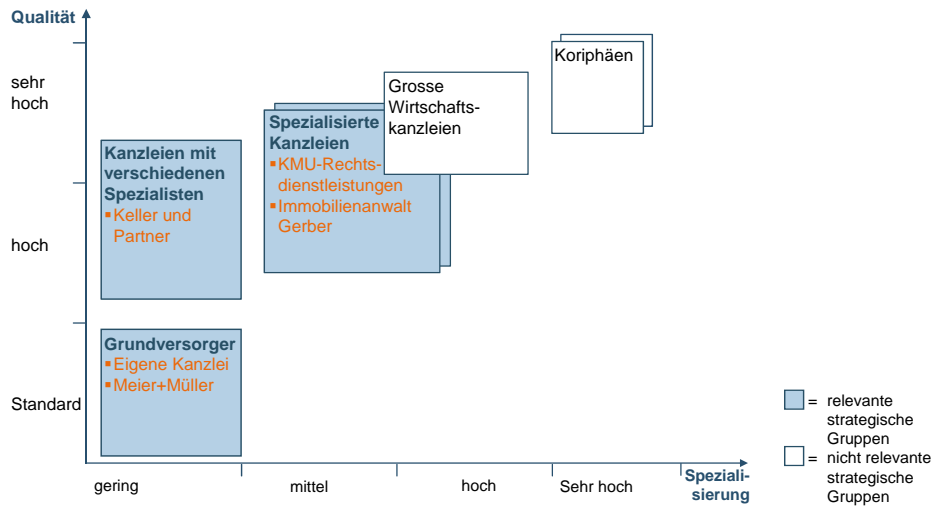
Leistungen	Kunden			
	Privat- personen	Gewerbe	KMU	
Zivilrecht inkl. Familien- und Erbrecht	*** 100			
Bau- und Immobilienrecht	*** 80	* 20	** 40	
Arbeitsrecht	** 10	* 10	** 10	
Haftpflicht- und Versicherungsrecht	**	*	*	
Gesellschaftsrecht		* 10	** 10	
Übriges Vertragsrecht		* 10	** 10	
Strafrecht	* 60			

*** = sehr grosses Volumen
 ** = grosses Volumen
 * = nicht zu vernachlässigendes Volumen
 Zahlen = Umsätze einer Anwaltskanzlei in 1'000 CHF

(in Anlehnung an Porter, 1985)

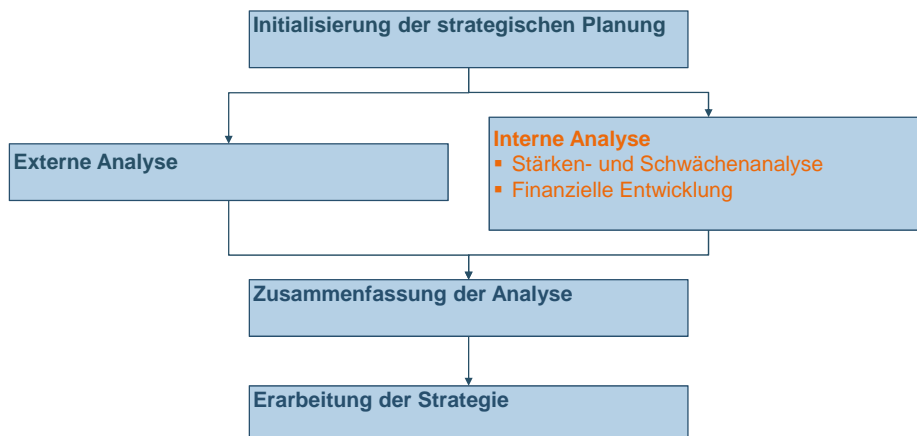
© 2016 R. Grünig

Externe Analyse (4/4): Anbieteranalyse einer Kanzlei der Grundversorgung



(in Anlehnung an Bucerius Center of Legal Profession, 2014; Porter, 1980)

Interne Analyse (1/3): Überblick



Interne Analyse (2/3): Stärken- und Schwächenanalyse einer Kanzlei der Grundversorgung

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Marktposition									
Image				○		●			
Marktanteil im relevanten Markt				○		●			
Marktanteilsveränderung			●					○	
Angebot									
Angebotsbreite					○				●
Angebotsbreite inkl. Kooperationen								●	○
Erfahrung und Referenzen				○		●			
Preis					●			○	
Ressourcen									
Altersstruktur und Komplementarität		●							○
Zusatzausbildung insb. Fachanwaltsdiplome			●						○
Qualität der Kooperationspartner		●							○
Beziehungsnetz						○		●	
Lage der Kanzlei					●				○
Gebäude und Büroräumlichkeiten						●			○
IT		●							○

Eine grosse Kanzlei sollte die Analyse pro Dienstleistungskategorie machen.

- 1 = ausgeprägte Schwäche
- 5 = weder Stärke noch Schwäche
- 9 = ausgeprägte Stärke
- = Erfolgspotentiale eigene Kanzlei
- = Erfolgspotentiale stärkster Konkurrent

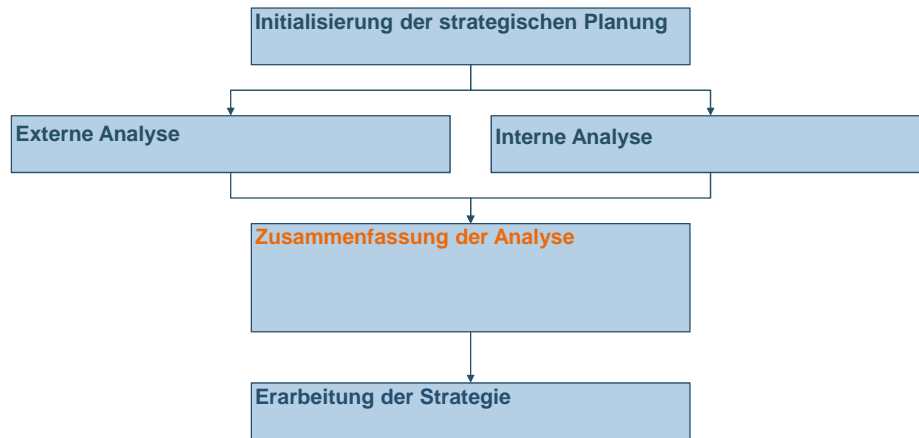
Interne Analyse (3/3): Entwicklung der Kennzahlen einer Kanzlei der Grundversorgung

Kennzahl	2012	2013	2014	2015
Umsatz Anwältin A	230	220	210	200
Umsatz Anwalt B	170	170	170	170
Personalkosten	-48	-50	-52	-54
Personalnebenkosten	-44	-46	-48	-50
Sachkosten	-30	-32	-34	-36
Einkommen von A und B	278	262	246	230

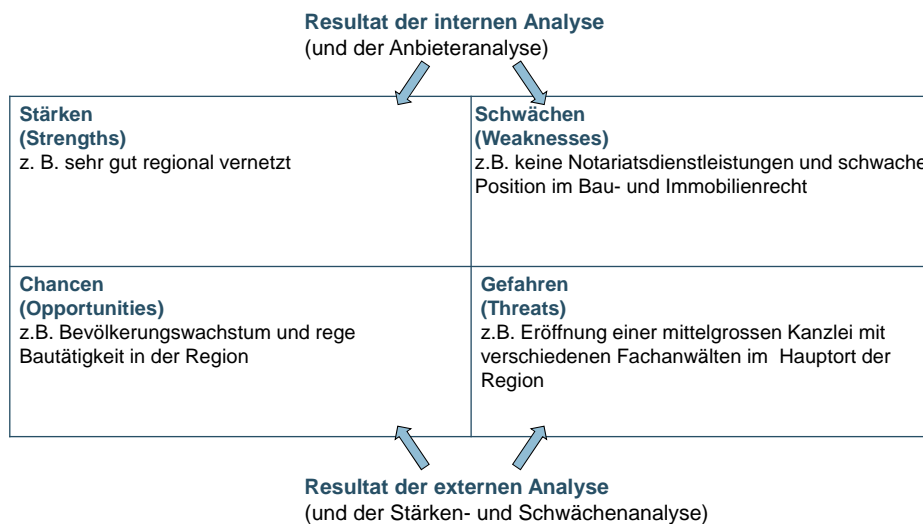
In grossen Kanzleien sind die Umsätze auch nach Dienstleistungskategorien zu analysieren.

Zahlen in 1'000 CHF

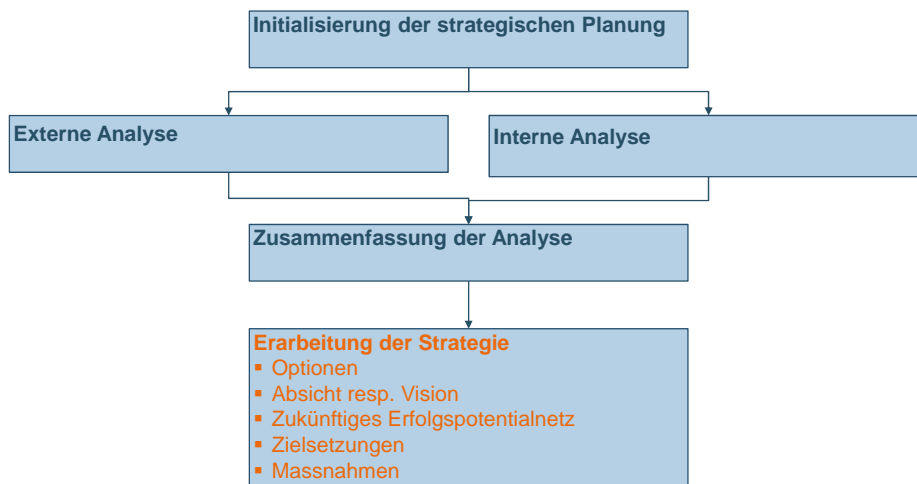
Zusammenfassung der Analyse (1/2): Überblick



Zusammenfassung der Analyse (2/2): SWOT-Matrix mit Beispielen verschiedener Anwaltskanzleien



Erarbeitung der Strategie (1/6): Überblick



Erarbeitung der Strategie (2/6): Optionen

Was ist gegeben?

Elemente der zukünftigen Strategie festlegen, die auf jeden Fall gelten

Wo bin ich frei?

Freiraum nutzen, um wenige Optionen zu erarbeiten und diese miteinander zu vergleichen.

Beispiel

Gegebene Elemente

- Bestehende Kunden halten und weiterentwickeln
- Maximal zwei neue Partner aufnehmen
- Standort X weiterführen

Optionen

Bau- und Immobilienrecht ausbauen	Familien- und Erbrecht ausbauen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bau- und Immobilienrecht ausbauen ▪ Standort Y aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familien- und Erbrecht ausbauen ▪ Standort Y aufbauen

Erarbeitung der Strategie (3/6): Absicht resp. Vision

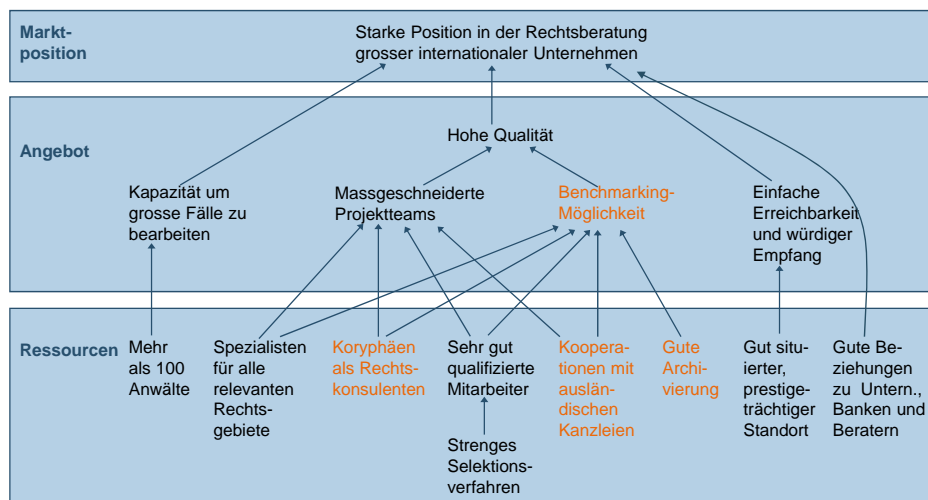
- Gegebene Elemente und beste Option ergeben zukünftige Strategie
- Zukünftige Strategie in einer klaren Absicht resp. Vision zusammenfassen

Es geht darum,

- die Position im Immobilienbereich und im KMU-Segment
- durch zusätzliche Angebote, personelle Verstärkungen und einen Standort in Y
- markant auszubauen.

Wir wollen die führende schweizerische Kanzlei für IPOs werden.

Erarbeitung der Strategie (4/6): Zukünftiges Erfolgspotentialnetz einer grossen Wirtschaftskanzlei



schwarz = zu haltende Erfolgspotentiale rot = auf- oder auszubauende Erfolgspotentiale

Erarbeitung der Strategie (5/6): Zielsetzungen

- Absicht resp. Vision und auf- oder auszubauende Erfolgspotentiale mit SMART-Zielen konkretisieren
- SMART-Ziele

Merkmale von SMART-Zielen	Beispiel	Beispiel
Spezifisch	Bis Ende 2018 hat die Kanzlei je einen Fachanwalt in Familienrecht und in Erbrecht.	Im Jahr 2019 erzielt die Kanzlei CHF 150'000 Mehrumsatz im KMU-Segment.
Messbar		
Aktiv beeinflussbar		
Realistisch		
Terminiert		

Erarbeitung der Strategie (6/6): Massnahmen

- Aus jedem SMART-Ziel entsteht ein Massnahmenpaket resp. Projekt.

Weiterbildung X machen	Neuen Standort in Y suchen	Kooperation mit Z oder V eingehen	Neuen Partner mit Profil V suchen	Neues IT Paket evaluieren und einführen
------------------------	----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	---

- Für jedes Massnahmenpaket resp. Projekt sind eine verantwortliche Person und ein Budget zu definieren.

Kurzfallstudie "Walter+Werner" (1/4): Einleitung

- "Walter+Werner" wurde 1959 von Hrn. Walter (†), Anwalt und Notar gegründet. 1970 trat Hr. Dr. Werner (75), Anwalt, als Partner in die Kanzlei ein.
- "Walter+Werner" umfasst heute 5 Partner, 2 Anwälte im Anstellungsverhältnis, 2 Praktikanten und mehrere Mitarbeiterinnen in der Administration.
- "Walter+Werner" befindet sich im historischen Zentrum des Bezirkshauptortes. Dieses ist seit 2000 verkehrsfrei und dadurch mit Motorfahrzeugen schlecht erreichbar.

Kurzfallstudie "Walter+Werner" (2/4): Partner und angestellte Anwälte

Herr Dr. Werner (75), Anwalt

- 1970 Partner
- 50% Beschäftigungsgrad
- betreut ältere vermögende Klienten im Familien- und Erbrecht

Herr Gross (62), Anwalt und Notar

- 1992 Partner
- sehr gutes Beziehungsnetz
- betreut KMUs und hat viele Mandate im Bau- und Immobilienrecht

Frau Dr. Schmucki (59), Anwältin und Notarin

- 1987 Angestellte
- 2003 Partnerin
- Allrounderin mit Schwergewicht Familien- und Erbrecht

Herr Meier (58), Anwalt

- 1999 Angestellter
- 2003 Partner
- betreut einen Verband und ist daneben als Allrounder tätig

Frau Arnold (41), Anwältin und Notarin

- 2004 Angestellte
- 2008 Partnerin
- sehr gutes Beziehungsnetz
- wird oft von Behörden mandatiert und ist daneben Allrounderin

Herr Betschen (42), Anwalt

- 2014 Angestellter
- Partnerschaft in anderer Kanzlei gescheitert
- betreut auch ausserhalb der Region Kunden mit Strassenverkehrsdelikten und unterstützt zudem Partner
- nicht 100% ausgelastet

Frau Gross (31), Anwältin und LLM

- 2013 Angestellte
- Tochter von Hrn. Gross
- betreut international tätige KMUs im Vertrags- und Immaterialgüterrecht und unterstützt zudem Partner

Kurzfallstudie "Walter+Werner" (3/4): Aktuelle Lage

Region

- Seit 2000 sehr starkes Bevölkerungswachstum in der Region
- Rege Bautätigkeit in den Gemeinden am Hügelzug oberhalb des Bezirkshauptortes
- Die meisten Zuzüger Pendler
- Wirtschaft nur mit bescheidenem Wachstum

Konkurrenzsituation

- "Walter+Werner" jahrzehntelang bekannteste und grösste Kanzlei der Region
- 2010 eröffnet Kanzlei "Frech" mit Fokus Bau- und Immobilienrecht im Einkaufszentrum am Rande des Bezirkshauptortes
- "Frech" zählt heute vier Partner, alle männlich, zwischen 36 und 43 Jahren und drei angestellte Anwälte
- Drei Anwälte von "Frech" sind Fachanwalt "Bau- und Immobilienrecht"

Kurzfallstudie "Walter+Werner" (4/4): Fragestellung

- Was ist aus Ihrer Sicht auch für die Zukunft gegeben?
- Wo besteht Handlungsfreiheit? Welche Optionen sehen Sie?

Zusammenfassung

- Mit der Festlegung der zukünftigen Erfolgspotentiale soll sichergestellt werden, dass die Kanzlei auch in Zukunft erfolgreich ist.
- Systematisches Vorgehen lohnt sich. Die Festlegung der zukünftigen Strategie baut auf einer Analyse auf.
- Die für die Zukunft der Kanzlei wichtigen Personen sind in den Strategieplanungsprozess einzubinden.
- Die Strategie als Resultat des Prozesses muss einfach und klar sein.



Macht es Sinn, für Ihre Kanzlei eine Strategie zu erarbeiten?