



Die Konkurrenz immer im Auge behalten

Auf zunehmenden Wettbewerb reagiert die Tierwelt mit Angriff, Flucht oder – wenn beides keinen Erfolg verspricht – mit einer unterwürfigen Erstarrungsgeste. Doch während die vermeintlich niederen Lebewesen dank ihres Instinktes im Anschluss an eine Gefahrensituation leicht wieder aus der Erstarrung herausfinden, hinterlässt das Erleben einer Bedrohung beim Menschen oft genug ein Trauma: Vermehrte Energie, die der Körper als Reaktion auf eine Bedrohung eigentlich freigeben sollte, bleibt gebunden und wird nicht in Aktion umgesetzt. Die Folge: Der Mensch ist gehemmt und vermeidet künftige Auseinandersetzungen.

Lässt man die Presseberichte zum Anwaltsmarkt aus den vergangenen 12 Monaten noch einmal Revue passieren, dann könnte man glatt meinen, dass große Teile der Anwaltschaft traumatisiert und in eine Dauerstarre verfallen sind. Statistiken über erbärmliche Netto-Durchschnittseinkommen der Anwälte und die scheinbare Ausweglosigkeit verstärken diesen Effekt. Und auch die Abwehrhaltung der Anwaltschaft gegenüber anderen Berufsgruppen, die wegen der Reform des alten Rechtsberatungsgesetzes angeblich neue Marktchancen wittern, obwohl sie schon längst im Markt sind, spricht nicht gerade für das Selbstbewusstsein der Anwaltschaft insgesamt. Auf der anderen Seite lassen Kanzleiberater und Marketingex-

perten keine Gelegenheit aus, den Anwälten einen ganzen Koffer voller Rezepte anzubieten. Die darin aufgeführten Arzneien reichen von der harmlosen Schmerzpille über Antibiotika bis hin zur Chemotherapie. „Marketingplan erstellen“, an der „Preisschraube drehen“, „Spezialisierung“ oder auch „Positionierungs- und Strategiewechsel“ lauten die immer wiederkehrenden Ratschläge, die längst zu reinen Floskeln verkommen sind. Vielfach wird therapiert, noch bevor überhaupt eine Diagnose erstellt wurde. Es wird an den Symptomen herumgedoktert statt die Wurzel zu behandeln. Und so dümpelt derzeit ein ganzer Berufsstand zwischen Allwissen und Ohnmacht mehr oder weniger ungewissen Zeiten entgegen.

Aus Kollegen werden Konkurrenten

Dabei wird das Klima immer gereizter. Rein berufsrechtlich gesehen sollten sich die Anwälte untereinander eigentlich freundschaftlich kollegial begegnen. Und bis weit in die 90er Jahre hinein, als der Kuchen noch alle ernährte, war das auch so. Doch heutzutage beklagen immer mehr Anwälte den Verfall der guten Sitten im Berufsleben: Aus Kollegen sind längst knallharte Konkurrenten geworden. Spätestens seitdem JuraXX mit Dumping-Preisen von 10 Euro für eine erste Beratung geworben hat, ist klar geworden, dass im Anwaltsmarkt ein Verdrängungswettbewerb eingesetzt hat. Und die Großkanzleien halten sich schon lange nicht mehr an die Spielregeln des Berufsrechts, kritisieren Insider. Anwaltskanzleien, die sich zum Beispiel bei großen M&A-Deals nicht auf Erfolgshonorare einlassen, sind schnell aus dem Rennen.

Heute schon wissen, was morgen ist

Konsequenz aus dieser Entwicklung ist, dass junge Anwälte, die sich heutzutage selbstständig machen wollen, zunächst vor allem eines brauchen: Verlässliche und in die Tiefe gehende Informationen über den regionalen und überregionalen Rechtsberatungsmarkt, die

Mandantenstruktur und die Konkurrenz mit all ihren Schwächen und Stärken. Dasselbe gilt für bereits auf dem Markt agierende Kanzleien, die ihre Umsätze dauerhaft steigern möchten oder gar die Marktführerschaft anstreben. Nur wenn diese Informationsbasis detailliert und akribisch zusammengetragen und fortlaufend aktualisiert wird, lassen sich verlässliche Marketingziele definieren, können Trends frühzeitig erkannt und umgesetzt werden. „Jede Managemententscheidung ist nur so gut wie die Informationen, auf denen sie basiert“, betont denn auch Rainer Michaeli, Geschäftsführer des Consulting-Unternehmens Denkfabrik, Butzbach. Heute schon wissen, was morgen ist! Das macht den langfristig erfolgreichen Unternehmer aus. Zumindest aber ist er in der Lage, zu prognostizieren, welche Kriterien sich wie auf seine Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Dafür haben die Betriebswirte unter dem Begriff „Competitive Intelligence (CI), frei übersetzt „Intelligente Wettbewerbsforschung“ eine eigene Disziplin abgeleitet. Und Michaeli, der in Butzbach ein eigenes Institut für Competitive Intelligence gegründet hat, ist sich sicher: „Wettbewerbsvorteile durch CI-Fähigkeiten zu erringen, ist zur Überlebensvoraussetzung geworden“. Mit anderen Worten: Die Wettbewerbsbeobachtung ist notwendige Voraussetzung dafür, um daraus Wissen zu ziehen und dieses Wissen in Wettbewerbsvorteile durch Anpassung der eigenen Strategie umzumünzen. Das hat der Vater der Wettbewerbsanalyse Michael E. Porter folgendermaßen zusam-

mengefasst: „Heutzutage könnten Wettbewerbsvorteile kaum wichtiger sein. Auf der ganzen Welt haben Unternehmen sich mit vermindertem Wachstum sowie mit inländischen und weltweit tätigen Konkurrenten auseinanderzusetzen, die sich nicht mehr so verhalten, als ob der größer werdende Kuchen noch für alle groß genug wäre“.

Der Konkurrenz immer einen Schritt voraus

Wissen Sie zum Beispiel, wie die Konkurrenzkanzleien vor Ort ihre Mandanten akquirieren und wie hoch deren Umsätze und Ergebnisse sind? Wachsen Ihre Konkurrenten etwa, während Sie selbst 20, 30 Prozent Umsatzrückgang zu verzeichnen haben? Mit welcher Bank arbeitet Ihr Hauptkonkurrent eigentlich zusammen? Welche Kreditlinie ist ihm eingeräumt worden und wie hoch ist seine Liquidität? Sie meinen, das gehe Sie nichts an? Weit gefehlt! Denn aus der Wirtschaftskraft ihrer Gegner können Sie ggfs. schlussfolgern, wie intensiv ihre Konkurrenten Ihnen an den Fersen kleben und Wissensvorsprünge, die Sie sich hart erarbeitet haben, schnell wieder aufholen. Es kommt eben nicht mehr nur auf die Entdeckung neuer Marktsegmente und den Ausbau der eigenen Kompetenzen und Spezialisierungen an, sondern zu gleichen Teilen auch darauf, die Gegner genau zu kennen und ihnen in einem kontinuierlichen Prozess immer einen Schritt voraus zu bleiben.

Kenne Deinen Nächsten wie Dich selbst

Bei der Analyse von Konkurrenten als einem wesentlichen Faktor für den Wettbewerbsvorsprung müssen vier Ebenen abgedeckt werden. Diese sind:

► Die gegenwärtige Strategie

Hier gilt es zu analysieren, wie sich der Konkurrent derzeit verhält und kurzfristig verhalten kann. Ist er selbst mit seiner gegenwärtigen Situation zufrieden? Ist er satt oder hungrig?

► Zukünftige Ziele

Was könnte den Konkurrenten künftig motivieren? Wohin wird seine Strategie laufen?

► Fähigkeiten

Welche Stärken und Schwächen hat der Konkurrent? Wo ist er verwundbar?

► Annahmen

Wie sieht der Konkurrent seine eigene Entwicklung und die in der Branche? Welche eigenen Maßnahmen würden die stärksten Reaktionen beim Gegner hervorrufen?

Beispiel JuraXX: Der Kanzleikette war klar, dass ihr Dumpingangebot konventionelle Kanzleien auf den Plan rufen und sie mit Abmahnungen und einstweiligen Verfügungen überziehen würde. Dafür wurde unter anderem Andreas Hagenkötter engagiert, ein ehemaliger DAV-Geschäftsführer, der die Wogen glätten sollte. Nun ist Hagenkötter, der das Geschäftsmodell mit entwickelt hat und Realität werden lassen sollte, im Streit bei JuraXX ausgestiegen. Was kann man daraus ablesen? Besteht für Fast-

Information als Waffe

Auf diese Frage sollte jeder Anwalt eine Antwort haben:

- Wer sind die gegenwärtigen Wettbewerber und wie positionieren sie sich?
- Wer sind die künftigen Wettbewerber?
- Wie schätzen Sie sich selbst ein?
- Wie schätzt die Konkurrenz Sie ein?
- Auf welche Dienstleistungen, Branchen, Segmente und Preisbereiche fokussiert sich die Konkurrenz und wie wirkt sich dies auf die eigene Kanzlei aus?
- Welche Akquisemittel setzt die Konkurrenz ein?
- Über welche Kanzlei-Daten Ihrer Wettbewerber verfügen Sie – Umsatzzahlen, Organisationsstruktur, Mitarbeiterzahl, Mitarbeiterqualifikation?
- Können Sie die Schwächen ihrer Konkurrenten zum Beispiel in Sachen Service, Kommunikation oder Mitarbeiterqualifikation nutzen?
- Wie wird sich der Wettbewerbsdruck entwickeln und wie werden Ihre Wettbewerber darauf reagieren?
- Welche kurz-, mittel- und langfristigen Trends sind im Anwaltsmarkt zu erwarten und wie wirken sich diese Trends auf das eigene Geschäft aus?
- Mit welchen Entwicklungen müssen wir im Jahresverlauf rechnen und welche Folgen ergeben sich daraus?
- Welche Trends des Vorjahres haben wir nicht rechtzeitig erkannt?
- Welche Ereignisse könnten in den nächsten 12 Monaten überraschend auftreten?
- Was wären die Auswirkungen für die eigene Kanzlei?

Food-Anwaltsketten doch kein Markt in Deutschland? Oder kommt es nur auf eine einprägsame Marke mit einer möglichst grellen Signalfarbe an, die Mandanten in Scharen anlockt? Wie reagiere ich, wenn mein unmittelbarer Konkurrent plötzlich auf die Idee kommt, im Internet oder in Zeitungsanzeigen „Rechtsrat zum Nulltarif“ anzubieten? Fragen über Fragen, die verlässlich nur auf der Grundlage detaillierter und aktueller Marktdaten beantwortet werden können. Das 21. Jahrhundert ist das Zeitalter der Information. Die spannende Frage ist nicht mehr, ob es die gesuchte Information überhaupt gibt, sondern: „Wo und wie bekomme ich die richtige Information?“

Wettbewerbsbeobachtung bei Anwälten jetzt Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchung

Im Rahmen eines Intensiv-Workshops beschäftigt sich derzeit eine Gruppe von 12 Studierenden an der International School of Management (FH), Dortmund, unter der Leitung des Lehrbeauftragten Dipl.-Ökonom Guido Baus mit dem Thema „Competitive Intelligence (CI) in Anwaltskanzleien“. Worum geht es? „Ziel des Workshops soll es sein, den aktuellen „status quo“ im Anwaltsberuf zu analysieren und darzustellen und konkrete Lösungsmöglichkeiten für Anwaltskanzleien aufzuzeigen“, beschreibt Guido Baus das Projekt (siehe auch „Nachgefragt“, Seite 9). Ansatzweise findet CI auch in deutschen Kanzleien statt, ohne dass die Verantwortlichen ihre Tätigkeit als solche bezeichnen würden. Der Haken dabei ist allerdings, dass die Daten zwar erh-

ben und gesammelt, dann aber nicht zielgerichtet, systematisch und fortlaufend verdichtet und analysiert werden.

Nicht nur auf den Anwaltsmarkt fokussieren

CI bedeutet Daten und Informationen in kontinuierlichen Zeitabständen zu erfassen, d.h. für kleine und mittelständische Kanzleien, die einen starken regionalen Bezug haben, ist es nicht notwendig, jeden Monat Daten und Informationen über die Wettbewerber zu erfassen. Bei großen Kanzleien hingegen, die national bzw. international tätig sind, besteht aufgrund der internationalen Konkurrenzstruktur und einer sehr intensiven Marktdynamik eine andere Notwendigkeit, Daten kontinuierlich zu erfassen und auszuwerten. Eine pauschale zeitliche Aussage lässt sich aber wohl nicht treffen; vielmehr bestimmen die Besonderheiten der jeweiligen Kanzlei die Intensität der Marktbeobachtung.

Eines ist aber auch sicher: Sich ausschließlich auf den Anwaltsmarkt zu fokussieren, ist ein guter, aber ein zu ungenauer Ansatz. Um Chancen und Risiken für die Kanzlei zu erkennen, sollte der Anwalt auch indirekte Wettbewerber wie z.B. Steuerberater oder Unternehmensberater, die zukünftig eine wirtschaftliche Gefahr darstellen könnten, im „Auge“ haben, rät Guido Baus. Diese und weitere beratungsnahen Berufsgruppen haben schon in der Vergangenheit auf dem juristischen Markt mitakquiriert. In Zeiten von hybriden Mandantenverhalten ist die genauere Betrachtung weiterer, potentieller Wettbewerber umso wichtiger geworden.

CI hat nichts mit Wirtschaftsspionage zu tun

Ziel von CI ist es nicht, aktive Wirtschafts- bzw. Kanzleispionage zu betreiben. CI ist ein systematischer Prozess der legitimen – d.h. legalen und ethisch einwandfreien – Sammlung und Bewertung von bruchstückartigen Informationen über die Wettbewerber sowie deren Verdichtung und Transformation in handlungsfähiges Wissen für die strategische Planung. „Wichtig ist hierbei festzustellen, dass es sich um öffentlich zugängliches Wissen handelt und somit keine Wirtschaftsspionage stattfindet“, betont Baus. Übrigens: Die Studie, die momentan an der International School of Management entsteht, ist ein wertvolles Instrument, um sich einen fundierten Überblick über die Methodik und Vorgehensweise bei CI in Deutschland zu verschaffen. Der Leser der Studie erfährt detailliert, welche Punkte er im Rahmen eines CI-Projektes berücksichtigen muss und wie intensiv CI im Anwaltsmarkt in Deutschland bereits eingesetzt wird. Die Studie analysiert Kanzleien jeder Größe und wird – nach Abschluss im Dezember 2005 – bei Baus Consulting erhältlich sein.

Links zum Thema:

Baus Consulting
www.kanzleiberater.com
www.knowledgeagent.de
www.competitiveintelligence.de
www.denkfabrik.de

Die Konkurrenz immer im Visier

Intelligente Wettbewerbsbeobachtung und ihre Anwendungsfelder:

- ▶ Wettbewerberprofilierung
- ▶ (Strategische) Frühwarnung/-aufklärung
- ▶ Benchmarking
- ▶ Technologiebewertungen
- ▶ Chancen-/Risikoanalyse für neue Dienstleistungen
- ▶ Umfeld-Scanning (Neue Kanzleien, Dienstleistungen, Allianzen etc.)
- ▶ Überprüfung der eigenen Positionierung im Markt (Abgleich der eigenen Wahrnehmung mit der von Wettbewerbern und Mandanten; Abdeckung von Mandantenbedürfnissen)
- ▶ Issue Monitoring (Themen, die für die eigene Kanzlei relevant sein könnten)
- ▶ Satisfaction Surveys (eigene und Wettbewerbermandanten)
- ▶ Welche neuen Beratungsleistungen bietet die Konkurrenz an?
- ▶ Veränderungen in der Angebotsstruktur oder Honorarentwicklung
- ▶ Personalveränderungen bei der Konkurrenz
- ▶ Image der Konkurrenz
- ▶ Welche Partnerschaften gibt es?
- ▶ An welche Netzwerke und Multiplikatoren dockt die Konkurrenz an?