

Im Blickpunkt: Corporate Identity von Anwaltskanzleien – mehr als nur ein Logo

Die Anwaltsbranche ist durch eine hohe Wettbewerbsintensität, einen steigenden Preis- und Kostendruck sowie einen zunehmenden Kampf um High-Potentials gekennzeichnet. Umso wichtiger wird es für Kanzleien, sich im Wettbewerb zu positionieren und damit zu differenzieren. Eine starke Corporate Identity kann Kanzleien dabei helfen, den wachsenden Herausforderungen zu begegnen.

Unter Corporate Identity versteht man die „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen auf Basis einer festgelegten Unternehmensphilosophie, einer langfristigen Unternehmenszielsetzung und eines definierten (Soll-)Images – mit dem Willen, alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ (Birkigt/Stadler/Funck, 2002).

Die Struktur der Corporate Identity

Im Mittelpunkt aller identitätsorientierten Aktivitäten steht dabei die Unternehmenspersönlichkeit einer Kanzlei. Für Aufbau und Durchsetzung dieser Unternehmenspersönlichkeit stehen grundsätzlich drei Instrumente zur Verfügung: das Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design), die Unternehmenskommunikation (Corporate Communication) und das Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour); siehe Abbildung 1.



Abb. 1: Corporate Identity von Anwaltskanzleien (in Anlehnung an: Birkigt/Stadler/Funck, 2002)

Corporate Design – das äußere Erscheinungsbild der Kanzlei

Das Corporate Design stellt die Unternehmenspersönlichkeit durch ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild dar (vgl. hierzu und im Folgenden: Herbst, 2009). Dabei ist wichtig zu beach-

ten, dass Corporate Design die Unternehmensidentität nur transportiert, sie aber nicht selbst schafft. Das Corporate Design wird geprägt durch Gestaltungselemente wie das Logo, die Hausfarbe, die Hausschrift sowie die Gestaltungsraster und die stilistischen Vorgaben für Abbildungen, Fotos und andere Illustrationselemente. Diese Gestaltungskonstanten bestimmen das Design aller visuellen Darstellungen der Kanzlei (z.B. Kommunikationsmittel, Architektur). Um ein einheitliches Erscheinungsbild zu gewährleisten, müssen Gestaltungsrichtlinien in Form eines Design-Manuals veröffentlicht werden. Auf diese Weise wird durch ein koordiniertes und kontinuierlich wiederkehrendes Design ein Erkennungs- und Unterscheidungsmerkmal der Kanzlei geschaffen. Trotz der erforderlichen Kontinuität des optischen Erscheinungsbildes ist das Corporate Design einem stetigen Wandel unterworfen und muss sich mit dem Unternehmen, seinem Leitbild und langfristig auch mit dem allgemeinen ästhetischen Zeitgefühl entwickeln.

Corporate Communication – die kommunikative Botschaft der Kanzlei

Die Unternehmenskommunikation beinhaltet alle nach innen und nach außen gerichteten kommunikativen Botschaften der Kanzlei, die in Kommunikationsinstrumenten wie Public Relations,

Werbung, Direktmarketing, Sponsoring und Events sowie der internen Kommunikation eingesetzt werden. Auch hier gilt es, alle Kommunikationsinstrumente einheitlich und strategisch miteinander abzustimmen, um auf diese Weise die Wirkung der einzelnen Instrumente um ein Vielfaches zu verstärken.

Corporate Behaviour – ein schlüssiges und stimmiges Verhalten

Zum Unternehmensverhalten gehört das Verhalten der Mitarbeiter untereinander, gegenüber Mandanten, Lieferanten und der Öffentlichkeit sowie die Art und Weise der Konfliktbewältigung des Unternehmens. Das Verhalten muss dabei sowohl in seiner Umsetzung als auch in seinem Bezug auf die Leitbilder des Unternehmens schlüssig und stimmig sein. Denn nur ein mit der Kommunikation und dem Design ganzheitlich abgestimmtes Auftreten und Verhalten kann zu einer integrativen Corporate Identity führen. Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen ist aufgrund der Immaterialität der Leistungen das Verhalten der Mitarbeiter besonders wichtig (z.B. Servicebereitschaft). Gleichzeitig ist das Unternehmensverhalten für die Kanzlei aber auch der am schwierigsten zu realisierende Aspekt der Corporate Identity.

Abbildung 2 fasst die drei Elemente der Corporate Identity noch einmal zusammen.

Corporate Identity als umfassendes Führungsinstrument

Das System der Unternehmensidentität stellt somit ein umfassendes Führungsinstrumentarium für die Kanzlei dar. Die Corporate Identity hat dabei zwei Wirkungsrichtungen: eine innengerichtete und eine außengerichtete.

Im Innenverhältnis soll die Corporate Identity gegenüber den Mitarbeitern ein starkes und einzigartiges Unternehmensbild erzeugen, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren können. Das hierdurch erzeugte „Wir-Gefühl“ steigert die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation und Leistung der Mitarbeiter. Hierdurch kann Corporate Identity auch zur Kostenreduktion beitragen (z.B. reduzierte Fehlzeiten, höhere Produktivität). Bei der externen Wirkung der Corporate Identity geht es darum, die Kanzlei nach außen zu profilieren. Mit einem einheitlichen, konsistenten und widerspruchsfreien Unternehmensbild in der Öffentlichkeit sollen Glaubwürdigkeit, Sicherheit und Vertrauen bei den Bezugsgruppen (z.B. aktu-

Corporate Design	Corporate Communication	Corporate Behaviour
<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Hausfarbe • Schriftart • Slogan • Bildmaterial • Briefpapier • E-Mails • Kanzleischild • Kanzleipräsentation • Ordner • Visitenkarten • Website • Kanzleibroschüre • Newsletter • Anzeigen • Werbemittel • Messestand • Gebäudearchitektur • Büromaterial • Inneneinrichtung • Kleidung • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzeigen • TV- und Radio-Werbung • Broschüren • Studien • Newsletter • Website • Video- oder Podcasts • Social Media • Blogs • Sponsoring • Messen • Seminare/Events • Mailings • Vorträge • Pressearbeit • Mitarbeiterzeitung • Intranet • Mitarbeiterveranstaltungen (z. B. Workshops) • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verhalten gegenüber den Mandanten, Mitarbeitern, Lieferanten und der Öffentlichkeit • Briefstil • Telefonverhalten (z. B. Anrufbeantworter/Warteschleife) • Servicebereitschaft (z. B. 24-Stunden-Telefon) • Beschwerdemanagement • Führungsgrundsätze • Umweltbewusstsein • soziales Engagement • etc.

Abb. 2: Die drei Elemente der Corporate Identity

elle und potenzielle Mandanten oder zukünftige Mitarbeiter) entwickelt werden. Das durch die Corporate Identity aufgebaute positive Unternehmensimage hat meist auch unmittelbare absatzwirtschaftliche Auswirkungen zur Folge und trägt damit indirekt zum Unternehmenserfolg bei.

Der Corporate Identity-Managementprozess

Corporate Identity-Management und der Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmensidentität ist ein systematischer und langfristiger Planungsprozess. Eine glaubwürdige und akzeptierte Identität erfordert die Kooperation und Teilnahme mehrerer Bezugsgruppen und entsteht nicht von heute auf morgen. Erst durch die gemeinsame Erarbeitung und Berücksichtigung von internen und externen Wünschen und Erwartungen kann eine ganzheitliche Corporate Identity aufgebaut und erfolgreich gelebt werden. Viele Kanzleien sehen die mittel- und langfristige Planung der Corporate Identity jedoch als nicht notwendig an. Oftmals werden Logos, Broschüren oder andere Kommunikationsmittel erstellt, ohne die Kanzleiidentität zusammen mit den Bezugsgruppen aufzuarbeiten.

Organisatorisch eignet sich für die Durchführung des Prozesses das Projektmanagement. Das Projektteam besteht dabei aus einem Leiter, den Teammitgliedern sowie einem übergeordneten Lenkungsausschuss. Auf diese Weise werden frühzeitig verschiedene Meinungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen berücksichtigt. Weiterhin empfiehlt sich auch die Einbeziehung eines externen Corporate Identity-Beraters (z.B. Markenagentur), der die Konzeption und Umsetzung unterstützen und der Kanzlei innovative Impulse und Ideen liefern kann.

Im Einzelnen umfasst der Managementprozess drei Phasen: die strategische Analyse, die Planung und Implementierung sowie die Erfolgskontrolle.

Strategische Analyse als Voraussetzung für Corporate Identity

Ausgangspunkt für die Corporate Identity ist eine umfassende Analyse des Selbstverständnisses der Kanzlei. Hierfür werden Informationen im externen Umfeld der Kanzlei bei aktuellen und potenziellen Mandanten sowie Wettbewerbern aber vor allem auch innerhalb der Kanzlei gesammelt. So können mit Hilfe von externen Imagestudien sowie internen Mitarbeiterbefragungen und Workshops mit der Kanzleiführung die Kompetenzen und Potenziale der Kanzlei ausfindig gemacht sowie Wünsche und Erwartungen ermittelt werden. Diese Ergebnisse sind Voraussetzung für die Definition und anschließende Umsetzung der Unternehmensidentität.

Planung und Implementierung

In der Phase der Planung und Implementierung werden die Ziele, Strategien und Maßnahmen definiert und ein ganzheitliches Konzept entwickelt. Innerhalb der Ziele wird der genaue Zustand definiert, der am Ende des Corporate Identity-Prozesses erreicht werden soll (z. B. Verbesserung der Mandantenzufriedenheit, Steigerung der Motivation der Mitarbeiter). Problematisch ist in den meisten Fällen die genaue Messbarkeit der Ziele, so dass diese nach Richtung, Inhalt und Ausmaß des angestrebten Zustands weiter präzisiert werden müssen (z. B. die Kanzlei reagiert innerhalb von 24 Stunden auf Internet-Anfragen oder in drei Monaten sind alle Mitarbeiter des Unternehmens über das Leitbild informiert).

Auf welchem Weg die Ziele erreicht werden, wird in der Strategie festgelegt, welche das grundsätzliche Verhalten und die taktischen Einzelmaßnahmen der Kanzlei bestimmt. So ergibt sich ein verbindliches Konzept aus Maßnahmen und Instrumenten, das sowohl das äußere Erscheinungsbild (z. B. Gestalten des visuellen Auftritts) als auch das Verhalten (z. B. Einführung von Mandantenbefragungen) und die Kommunikation (z. B. Anzeigenkampagne) der Kanzlei beeinflussen soll. Die eigentliche praktische Umsetzung erfolgt dann in der Implementierungsphase. Hier werden die entwickelten Strategien und Konzepte präsentiert und den Mitarbeitern der Kanzlei, z. B. innerhalb von Trainings und Workshops, vorgestellt. Entscheidend für den Erfolg der Corporate Identity-Strategie ist an dieser Stelle die Präsenz und das Engagement der Kanzleiführung sowie die frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter, so dass am Ende die notwendige Akzeptanz innerhalb des Unternehmens gesichert ist.

Corporate Identity-Controlling

Der gesamte Corporate Identity-Prozess bedarf einer kontinuierlichen Erfolgskontrolle. Insbesondere für die Kanzleiführung ist es wichtig zu wissen, welchen Beitrag die Corporate Identity zum Erreichen der Unternehmensziele und zur Steigerung des Unternehmenswertes leistet. Da der Erfolg jedoch subjektiv und schwer quantifizierbar ist, müssen die angestrebten Zustände bereits innerhalb der Planungsphase durch eindeutige Ziele definiert werden.

Ausblick

Corporate Identity-Management und der Aufbau einer ganzheitlichen Unternehmensidentität sind Herausforderungen, denen sich die Kanzleien zukünftig noch umfassender stellen müssen. Mit einer konsequenten, konzeptionsgestützten Corporate Identity können sich Kanzleien gegenüber dem Wettbewerb profilieren, neue Mandate gewinnen, bestehende Mandanten stärker an sich binden, ihre Position in Honorarverhandlungen stärken, die Motivation ihrer Mitarbeiter steigern und vor allem auch High-Potentials gewinnen. Um diese Unternehmensprofilierung erfolgreich umsetzen zu können, bedarf es einer eingehenden Analyse, strategisch und konzeptionell ausgerichteter Maßnahmen und letztendlich auch einem Corporate Identity-Controlling, das den gesamten Corporate Identity-Prozess begleitet.



Dr. Claudia Rosenboom ist Hochschuldozentin für Marketing an der Hochschule Fresenius und freiberufliche Beraterin im Bereich

Kanzleimarketing. Davor war sie über zehn Jahre in leitender Position für namhafte Professional Services Unternehmen in Deutschland, UK und der Schweiz tätig.