

MANAGEMENT SUMMARY / INHALT DES BUCHES

- Kanzlei-Rankings haben sich heute weltweit als **das** Mittel zur Bewertung von Kanzleien und Anwälten etabliert. Allein Chambers deckt über 190 Länder ab.
- Wie aber können Kanzleien und Juristen feststellen, welches Ranking seriös und für den eigenen Zweck geeignet ist?
- Was sollen Kanzleien und Juristen tun, um ihre Leistung möglichst effektiv an die Rankings zu kommunizieren, um dadurch das eigene Ranking zu verbessern?
- Wie können Klienten von Kanzleien zwischen wichtigen und weniger relevanten Rankings unterscheiden?
- Das vorliegende Buch bietet erstmals einen Überblick der Kanzlei-Rankingindustrie und gibt Empfehlungen, welche Rankings warum für welche Kanzleien und Rechtsgebiete geeignet sind.
- Auch werden Case Studies und Praxishinweise für die richtige Arbeit mit den Rankings bereitgestellt.

1 DIE AUSGANGSSITUATION

Kanzlei-Rankings haben sich als *das* Mittel zur Bewertung von Kanzleien und Anwälten etabliert. Die Bewertung von Kanzleien und Anwälten polarisiert zwar seit ihrer Entstehung, hat sich aber von bescheidenen Beginnen zu einem veritablen Industriezweig ausgeweitet. Rankings haben sich in der Branche einen Ruf wie etwa der Zahnarzt erarbeitet: Keiner mag ihn so wirklich und viele lassen sich erstaunlich kreative Wege einfallen, um den Besuch bei Dr. Directory zu verschieben – aber am Ende sind sich die meisten einig, dass man um den Termin nicht herumkommt, zumal danach alle erleichtert sind.

1.1 Ursprünge der Rankings

1.1.1 Urvater Martindale-Hubbell

Als einer der ersten Vorläufer der heutigen Rankings kann der Directory-Urvater Martindale-Hubbell (gegründet 1868¹) bezeichnet werden. Man nahm Kanzleien und Anwälte in ein Verzeichnis auf. Das Directory enthielt US-Kanzleien, die nach Bundestaaten gereiht angeführt wurden. Auch internationale Kanzleien sowie ein erstes Rating waren dabei.

Das hatte zu dieser Zeit natürlich einen hohen Mehrwert, da die Publikation einen guten Überblick der Rechtsbranche lieferte und vor allem für die Suche von Kanzleien sehr hilfreich war. Die Aufnahme in das Ranking erfolgte vergleichbar zu einer Werbeeinschaltung in der Zeitung – nämlich gegen Bezahlung. Dafür erhielt die Kanzlei auch ein um-

1 www.martindale.com/About_Martindale-Hubbell/index.aspx (Directory: Nachschlagewerk, Verzeichnis).

fangreiches und sehr starkes Werbemittel, da das Directory eine große Leserschaft in der passenden Zielgruppe hatte.

1.1.2 Chambers & Co – New Kids on the Block

In den 1990er Jahren betrat nun eine neue Art von Directories den Markt, darunter die heute bekannten **Chambers and Partner (1990)**² und **Legal 500 (1992)**³. **JUVE** wurde ab **1998**⁴ in Deutschland tätig.

Diese neuen Directories boten dem Markt ein maßgebliches Unterscheidungsmerkmal: das Erstellen von gewichteten Kanzlei- und Anwaltsranglisten. Anstatt einfach Kanzleien und Anwälte zu listen, kommunizierten diese Directories nun offen die subjektiv gemessene Qualität der juristischen Arbeit von Kanzleien und Anwälten nach Außen. Dieser Game Changer wurde von der juristischen Branche zunächst mit großer Skepsis betrachtet. Bald jedoch bekamen diese neuen Directories, die Rankings, immer mehr Zulauf und entwickelten sich zu einer eigenen Industrie.

Der Umschichtungsprozess in der Marktbedeutung von den alten Directories hin zu den Rankings vollzog sich schrittweise in den frühen 2000er Jahren. Konnte Martindale-Hubbell lange Jahre extrem hohe Preise für die Publikation von Kanzlei- und Anwaltsprofilen verlangen und auch realisieren, so nahm in dieser Umschichtungszeit der Wille der Kunden, solche Preise zu zahlen, immer mehr ab.

Die Rankings sind heute weltweit verbreitet. Allein Chambers deckt über 190 Länder ab.

2 www.chambersandpartners.com/about-chambers

3 www.legal500.com/assets/pages/about-us/about-us.html

4 www.juve.de/verlag

1.2 Vorteile und der Mehrwert der Rankings – und warum sie funktionieren



Abbildung 1: Warum Rankings funktionieren

1.2.1 Schaffung von Vergleichssystemen

Immaterielle Dienstleistungen, speziell so komplexe wie die juristischen, lassen sich vor dem Erwerb nur sehr schwer auf Qualität hin untersuchen. Selbst im besten Fall – wo eine Kanzlei bereits in der Vergangenheit engagiert wurde – fragt sich der Klient, ob die Kanzlei das Niveau von vor z. B. drei Jahren gehalten hat, ob der damals beteiligte Anwalt noch da ist, wie das Zusammenspiel der notwendigen Rechtsgebiete innerhalb der Kanzlei funktioniert und ob die Kanzlei von ihrer Größe und Ausrichtung überhaupt (noch) zur Firma des Klienten passt.

Abgesehen von persönlichen Empfehlungen oder Erfahrungen sind Rankings oft die einzige strukturierte und objektive Informationsquelle über die Qualität und den Leistungsumfang von Kanzleien und Anwälten.

Mandantengewinn funktioniert nach wie vor auch auf persönlicher Empfehlungsbasis – doch der Erfolg dieses Systems endet spätestens dann, wenn man innerhalb der Klientenfirma den Entscheidungsträgern ein objektives, zahlengestütztes Argumentarium für die Auswahl einer Kanzlei vorlegen muss. Noch dazu mit dem Bewusstsein, dass z. B. Prozesse verloren oder Vertragsgestaltungen schief laufen können und man für die Auswahl der Kanzlei geradestehen muss. In solchen Fällen muss die Auswahl der Kanzlei eben möglichst objektivier- und quantifizierbar abgelaufen sein. Rankings decken genau diesen Bedarf ab.

Auch für das Referenzgeschäft ist ein Ranking sehr wichtig. Wie soll eine z. B. eine finnische Kanzlei ihren Klienten eine Partnerkanzlei in Österreich nennen, wenn sie nicht ständig mit dem dortigen Markt zu tun hat? Vielleicht hat man einmal ein paar Kollegen aus Österreich bei der IBA getroffen, aber deswegen weiß man noch nichts über deren Arbeit.

1.2.2 Übersetzung für Nicht-Juristen

Konnten Juristen die eigenen Branchenkollegen ohne Rankings immerhin durch persönlichen Kontakt oder durch das Lesen von Fachartikeln der Kollegen in gewisse Kategorien einstufen, so fehlten Nicht-Juristen diese Möglichkeiten völlig. Fachartikel sind für Nicht-Juristen kaum verständlich, und sogar beim persönlichen Kontakt ist es schwer zu sagen, ob die Person, die einem gegenübersteht, juristisch hochqualifiziert ist oder nicht. Eine Rangliste hingegen versteht jeder.

Eine Rangliste versteht jeder.

Auch bemühen sich die Rankings, in einer Sprache zu kommunizieren, die auch von Nicht-Juristen verstanden wird. Hier werden Causen in einfacher Form auf einem High Level Bereich präsentiert, um z. B. zu erklären, dass Kanzlei X bei Mergers & Acquisitions vornehmlich im Branchenbereich IT tätig ist und hier Top-Klienten betreut. Eine führende IT-Firma würde daher wohl, ohne die rechtlichen Feinheiten der Causen der Kanzlei X zu kennen, diese Kanzlei zumindest einmal auf die Shortlist nehmen.

1.2.3 Förderung durch die Rechtsbranche

Wie konnten sich also die Rankings letztendlich durchsetzen? Und warum waren es gerade die Anwälte, die Rankings zu ihrem Durchbruch verholfen haben?

Über viele Jahre haben sich Anwälte als rar gesätere und daher elitäre Ansprechstelle für juristische Sachverhalte gesehen. Man war sich seiner Sonderstellung bewusst und legte Wert darauf, diese zu erhalten und sich eben nicht „auf Knopfdruck“ vergleich- und austauschbar zu machen.

Müssten also Anwälte also die Rankings nicht automatisch bekämpfen? Tatsächlich klagten 1999 zwei Anwälte aus München gegen eines der populärsten Rankings, JUVE.⁵ Die Klage ging zunächst auch wirklich durch – 2002 wurde allerdings einer gegen die Klage erhobenen Verfassungsbeschwerde stattgegeben.

Wo aber blieb die Klage-Flut gegen die Rankings? Erstaunlicherweise fand diese nicht statt – im Gegenteil: Kanzleien und Anwälte waren zusehends bemüht, bei den Rankings angeführt zu werden. Grund dafür war einerseits der wachsende Wettbewerb innerhalb der Rechtsbranche. Alteingesessene Kanzleien wollten ihren Status bestätigt sehen, während die jüngeren Mitbewerber die Chance witterten, sich relativ schnell auf dem Markt zu positionieren.

Effekt von Rankings: Bestätigung und Positionierung

Eine treibende Kraft für den Zulauf zu den Rankings war – und ist – die psychologische Grundprogrammierung der Rechtsbranche. Ein guter Anwalt muss in sich das Selbstbewusstsein tragen, dass er bei Konflikten und in heiklen Situationen das Richtige tut, sonst würde Versagensangst die Tätigkeit des Anwalts lähmen und auf die Dauer verunmöglichen. Dieses Selbstbewusstsein bedingt wiederum, bei Publikationen – und speziell bei Rankings – möglichst positiv und besser als die Mitbewerber abzuschneiden.

Umgekehrt sind Kanzleien und Anwälte für die Rankings oft die besten Vertriebskanäle, da die Kanzleien ihre Ergebnisse und damit Links zu den Rankings auf den eigenen Webseiten publizieren.

⁵ http://de.wikipedia.org/wiki/JUVE_Verlag_f%C3%BCr_juristische_Information#Rechtsstreit

1.3 Zielgruppen der Rankings



Abbildung 2: Zielgruppen der Rankings

1.3.1 Klienten

Klienten sind natürlich die erste Zielgruppe, an die man bei Kanzlei-Rankings denkt. Die Gründe für Klienten, Rankings zu konsultieren, sind vielfältig.

1.3.1.1 Initiale Suche

Üblicherweise möchten sich Klienten bei der initialen Suche nach einer Rechtsberatung vorab informieren. Dabei hilft es natürlich enorm, dass die Daten nach Ländern und Rechtsgebieten geordnet werden. Wenn ein Klient mehrere Rechtsgebiete wie z. B. Mergers & Acquisitions und Arbeitsrecht abdecken möchte, kann auch eine Kombination ausgewählt werden.

Auch können Zitate anderer Klienten auf den Rankingwebseiten zu einer positiven Auswahl beitragen, da solchen Zitaten aus neutraler Quelle in der Regel mehr vertraut wird als Klientenzitaten, die direkt von den Kanzleien selbst publiziert werden.

1.3.1.2 „Beauty Parades“ und Pitches

Werden Kanzleien zu einer Präsentation eingeladen, wo sie gegen andere Kanzleien um ein Mandat antreten („Beauty Parades“), so sind Rankings für Klienten ein sehr gutes Mittel, um eine Vorauswahl zu treffen. Warum soll eine Kanzlei eingeladen werden, die im nachgefragten Rechtsgebiet in den relevanten Rankings durchgehend schlechter als die Mitbewerber gereiht ist?

1.3.1.3 Zusätzliche Information bei Shortlists

Auch wenn eine Kanzlei es bereits auf die Shortlist eines Klienten geschafft hat, kann dieser bei der Vergabe von Aufträgen die Rankings hinzuziehen, um sich zwischen Kanzleien zu entscheiden, die aufgrund der bisher vorhandenen Informationen fast gleich gut abschneiden.