

Das Fundament der Corporate Identity bildet die Unternehmenskultur (Corporate Culture), in die Umgangsformen und Handlungen (Corporate Behavior) der in der Kanzlei Tätigen einfließen. Hinzu kommen Image und Leitbild. Diese Aspekte machen die Persönlichkeit der Kanzlei aus und stehen damit am Anfang der Überlegungen, wenn es gilt, eine starke Corporate Identity zu entwickeln. Wichtig ist dabei, die Corporate Identity bewusst zu gestalten und dabei nichts dem Zufall zu überlassen. Das heißt: Der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer sollte die Außendarstellung seiner Kanzlei gezielt planen. Allzu leicht besteht ansonsten die Gefahr, falsche, widersprüchliche oder unbeabsichtigte Signale auszusenden, sodass Mandanten sie anders als gewünscht wahrnehmen. Das Ergebnis hieraus wären Irritationen, die die Akquise von Neumandanten erschweren und auch bestehende auf Dauer verschrecken könnten.

Dabei gestaltet sich die Bedeutung einer Corporate Identity unabhängig von der Größe einer Kanzlei. So ist es für einen rechtlichen oder steuerlichen Berater, der seine Kanzlei alleine mit nur einem Mitarbeiter betreibt, genauso wichtig, die Aufmerksamkeit von Mandanten zu erreichen und dabei korrekt wahrgenommen zu werden, wie für eine Großkanzlei mit vielen Partnern und Mitarbeitern. Denn eine starke Corporate Identity vermittelt nach außen, wofür die Kanzlei steht. Bewusst gesteuert, zieht sie so die richtigen neuen Mandanten an und dient außerdem der Mandantenbindung. Gerade mit Blick auf die große Zahl der Wettbewerber unter Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern erhält die Kanzlei damit ein Instrument, das wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt und mittelfristig Wachstum ermöglicht.

Neben ihrer Leitfunktion für die Präsentation der Kanzlei stellt die Corporate Identity auch eine Richtschnur für die Kanzleiführung durch den Inhaber oder die Partner und für das Handeln innerhalb der Kanzlei dar. Damit stellt sie eine dauerhaft gleichbleibende Qualität der erbrachten Leistungen sicher. Dies ergibt sich dadurch, dass sich alle dort Tätigen an den in den einzelnen Bereichen der Corporate Identity festgelegten Maßstäben orientieren. Abweichungen, die sich ergeben, fallen auf und können dadurch kurzfristig korrigiert und abgestellt werden. Dabei müssen die gewählten Aktivitäten aus den sechs Bereichen der Corporate Identity nicht einmal aufwändig und zahlreich sein. Entscheidend ist vielmehr, dass die Kanzlei den entwickelten Plan nutzt und ihrem System folgt. Wichtig sind außerdem drei Punkte: Alle Mitarbeiter müssen sich genauso mit der Corporate Identity identifizieren wie der Kanzleihinhaber oder die Partner, die festgelegten Maßstäbe genießen eine hohe Priorität und werden im Arbeitsalltag umgesetzt und es findet regelmäßig eine Überprüfung statt, die dem Abgleich der Ist-Situation mit der gewünschten dient. Nur wenn dies gewährleistet ist, kann der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer das volle Potenzial einer Corporate Identity nutzen. Es lohnt sich daher, die dafür notwendige Zeit zu investieren und auch die Mitarbeiter in die Entwicklung und den Abgleich einzubinden. Am besten etablieren der Kanzleihinhaber oder die Partner hierfür einen festen Rhythmus, in dem sie sich diesen Aufgaben widmen.

Wichtig zu wissen ist außerdem: Eine einmal erarbeitete Corporate Identity entwickelt sich weiter. Genau wie die menschliche Persönlichkeit verändert sich auch die Persönlichkeit der Kanzlei. Denn die Menschen darin ändern sich, das Umfeld und die Umwelt ändern sich und die Anforderungen passen sich neuen technischen oder gesetzlichen Gegebenheiten an. Dies sollte in angemessener Form und Zeit in die Corporate Identity der Kanzlei einfließen. Zu beachten ist dabei allerdings, dass die Anpassungen weiterhin mit den eigenen Werten und Vorstellungen übereinstimmen. Schließlich muss die Präsentation der Kanzlei authentisch sein, um wirklich nach außen überzeugen zu können. Kompromisse, die allein dazu dienen sollen, Eindruck zu schinden, werden schnell entlarvt und erreichen dann genau das Gegenteil dessen, was ursprünglich gewünscht war.

---

## **2.1 Von Image, Leitbild und Unternehmenskultur**

Ein Ziel jeder Kanzlei sollte es sein, ein stimmiges Bild nach außen zu vermitteln und entsprechend der eigenen Verhaltensstandards zu handeln. Eine Voraussetzung dafür ist jedoch, diese Standards bewusst zu gestalten. Eine weitere, die tatsächliche Außenwirkung mit der gewünschten abzugleichen. Denn nur wenn der

Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer diese Punkte gezielt erarbeitet, gelingt es, eine starke Corporate Identity zu entwickeln und dadurch Vertrauen bei den Mandanten aufzubauen.

### Die Unternehmenskultur als Fundament

► **Definition** Corporate Culture:

1. Begriff: *Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.*

2. Ziel: *Wenn Reputation (Ruf) das Oberziel von Unternehmenskommunikation ist, dann bildet die Unternehmenskultur den handlungsprägenden Rahmen. Die Handlungen einer Organisation bilden zugleich die Beobachtungsfläche für Mitglieder der eigenen Organisation (Führungskräfte und Mitarbeiter) sowie Dritte (Kunden, Banken, Politik) und tragen maßgeblich zur Wahrnehmung, zum Fremdbild (Image) und damit zur Reputation bei.*

3. Instrumente: *Leitbildprozesse gelten als ein zentrales Instrument des Kulturmanagements. Diese Arbeitsprozesse unterstützen Organisationen, z. T. implizit gelebte Kulturmerkmale der Tiefenstruktur wie Selbstverständnis und Vision zu explizieren. Diese gilt es dann ggf. zu beeinflussen indem sie vertieft oder variiert werden, um die Soll-Wahrnehmung zu prägen.*

4. Aspekte: *Unterschieden werden zentral zwei Ebenen der Unternehmenskultur: die Tiefenstruktur als handlungsprägende Ebene (Werte, Normen, Einstellungen) sowie die Oberflächenstruktur, die von Dritten beobachtbar ist. Wenn die Tiefenstruktur als handlungsprägender Rahmen der Oberflächenstruktur arbeitet, dann muss Unternehmenskommunikation als Verhaltensmanagement dort ansetzen, um Image und Reputation nachhaltig beeinflussen zu können. Es gilt als umstritten, ob und inwieweit sich die Tiefenstruktur durch Kommunikation, Anreize und/oder Sanktionen nachhaltig verändern lässt.*

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmenskultur, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55073/unternehmenskultur-v7.html>

Jede Kanzlei hat ab dem Zeitpunkt ihrer Gründung ihre eigene Unternehmenskultur. Hier fließen die Werte, Normen und Einstellungen des Inhabers oder der Partner genauso ein, wie die der Mitarbeiter. Hinzu kommen Umgangsformen und Rituale. Da diese Faktoren bei jedem Menschen unterschiedlich ausgeprägt sind, ergibt sich aus ihrem Zusammenspiel auch für jede Kanzlei ein individuelles Gefüge. Das heißt: Jede Unternehmenskultur ist für sich einzigartig.

Die Unternehmenskultur als Fundament der Corporate Identity ist mit ausschlaggebend für das Verhalten aller in der Kanzlei Tätigen – nach innen und nach außen – und bestimmt dadurch mit über ihre Außenwirkung. Die Frage ist nur: Ist sie sich ihrer eigenen Kultur bewusst? Oder ist diese unbewusst im Arbeitsalltag entstanden und wird „einfach so“ gelebt? Hier gilt es eine ehrliche Antwort zu finden. Denn nur eine bewusst gelebte Unternehmenskultur kann die Kanzlei wirksam unterstützen und auf dem Weg zu größerem wirtschaftlichen Erfolg voran bringen. Nur klare Regelungen können dabei als Richtschnur dienen.

Im Zusammenspiel mit den anderen Bausteinen der Corporate Identity trägt auch die Kultur in der Kanzlei dazu bei, die richtigen Mandanten und Mitarbeiter anzuziehen und dann auch zu binden. Denn dadurch, dass sich zunächst einmal die Werte und Einstellungen des Kanzleieinhabers und der Partner ergänzt um die der bestehenden Mitarbeiter in der Unternehmenskultur widerspiegeln und so die Persönlichkeit der Kanzlei mit prägen, fühlen sich besonders die Menschen angesprochen, die dazu passen. Dabei handelt es sich um einen sich selbst verstärkenden Effekt. Durch die Einbindung der Mitarbeiter und im Zusammenspiel mit der Außenwirkung der Kanzlei wird sich diese Kultur im Laufe der Zeit schließlich festigen. Dies gilt vor allem dann, wenn der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer – zusammen mit den Mitarbeitern – bewusst daran arbeitet, sie weiter entwickelt und an aktuelle Anforderungen anpasst. Konkrete Leitfragen und Anregungen für die Entwicklung der Unternehmenskultur bietet das folgende Kapitel (vgl. Kap. 2.2).

### **Image – vom Unterschied zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung**

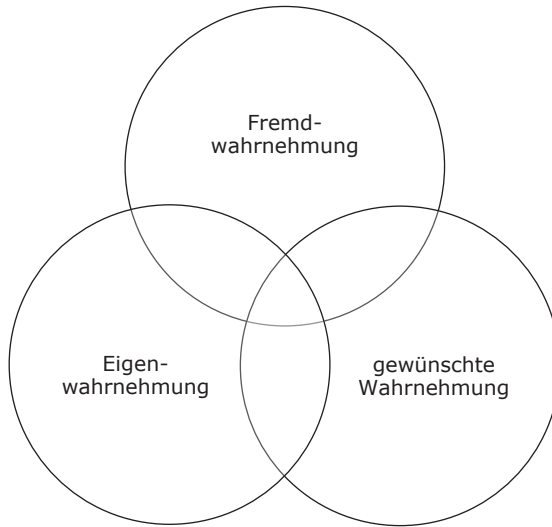
► **Definition** Konzept aus der Markt- und Werbepsychologie, das als die Quintessenz der Einstellungen verstanden werden kann, die Konsumenten einem Produkt, einer Dienstleistung oder einer Idee entgegenbringen. Wie Einstellungen stammen Images aus der direkten oder indirekten Erfahrung. Bei ihnen lassen sich

(1) kognitive (Was weiß ich über den Gegenstand?),

(2) evaluative (Wie werte ich den Gegenstand?) und

(3) konative (Wie möchte ich dem Gegenstand gegenüber handeln?) Komponenten voneinander abheben. Für die Imageanalyse gibt es eine Vielzahl von quantitativen (auf Skalierungsverfahren beruhenden) und qualitativen Verfahren. Der Imagegestaltung dienen marketingpolitische Instrumente, also der Preis, die Produktgestaltung, die Werbung und der Absatzweg.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Image, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57548/image-v6.html>



**Abb. 2.1** Perspektiven der Wahrnehmung

Das Image baut auf dem Fundament der Unternehmenskultur auf. Dabei prägt die Kanzlei die Wahrnehmung durch den Umgang der dort Tätigen miteinander und mit ihrem Umfeld. Das bedeutet, das Bild der Kanzlei ergibt sich aus zwei Blickwinkeln: der Innen- und der Außensicht. Daher darf bei der Entwicklung einer starken Corporate Identity auch die externe Sicht nicht zu kurz kommen. Meist wird es bei Beginn der Arbeit am Image so sein, dass sich bereits in der Innensicht Abweichungen zwischen der angestrebten Außenwirkung und der aktuell selbst eingeschätzten ergeben. Eine weitere Diskrepanz ergibt sich, wenn die Kanzlei analysiert, wie ihr Umfeld sie erlebt. Das heißt, die Eigenwahrnehmung, die gewünschte Selbstwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung unterscheiden sich mal mehr und mal weniger deutlich. Wie der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer hier gezielt gegensteuern kann, zeigt ihm die intensive Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven der Wahrnehmung (vgl. Abb. 2.1).

Im Idealfall würden Eigenwahrnehmung, angestrebtes Image und Fremdwahrnehmung vollständig übereinstimmen. Dies wird jedoch in der Realität nur selten so sein. Entscheidend ist es daher, die Lücken zu ermitteln und die Ursachen dafür zu benennen. Erst auf dieser Grundlage lassen sich Lösungen entwickeln, die nach und nach dazu beitragen, das gewünschte Image immer stärker dem tatsächlich von außen wahrgenommenen anzunähern. Zu bedenken sind dabei jedoch zwei Aspekte: Eine vollständige Übereinstimmung wird kaum zu erreichen sein, da beim Image immer subjektive Einschätzungen eine Rolle spielen, die naturgemäß

zumindest leicht voneinander abweichen werden. Das Ziel der Kanzlei sollte daher sein, die Diskrepanz zwischen angestrebtem Image und Fremdwahrnehmung so weit wie möglich zu verringern. Letzte Anstrengungen für eine vollständige Übereinstimmung sind demnach überflüssig. Dies sollte der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer bei der Arbeit am Image im Blick behalten, damit die Kanzlei sich nicht verzettelt und Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis bleiben. Weiterhin gilt es zu beachten, dass sich die Kanzlei bei diesen Anpassungsmaßnahmen auf ihr Wunsch-Image konzentriert und sich nicht plötzlich an Vorstellungen von außen orientiert, die aus der Fremdwahrnehmung entspringen, in denen sie sich selbst jedoch nicht wiederfindet. Immerhin soll das Image als Teil einer starken Corporate Identity die Persönlichkeit der Kanzlei widerspiegeln und nicht ein von außen aufgedrücktes Kunstbild.

### **Leitbild – Werte und Ziele verdeutlichen**

Das Leitbild bildet den Kern der Corporate Identity. Denn hier fließen die Werte und Ziele der Kanzlei ein. Das bedeutet, das Leitbild definiert die Existenz der Kanzlei. Es macht deutlich, warum diese besteht und liefert gleichzeitig den Mandanten ein Nutzenversprechen.

► **Definition** Element des normativen Rahmens eines Unternehmens in dem es den Zweck seines Daseins in Form von Nutzenversprechen gegenüber seinen Anspruchsgruppen darlegt (strategisches Management).

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmensleitbild, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/16056/unternehmensleitbild-v8.html>

Das Leitbild einer Kanzlei kann unterschiedlich ausführlich ausfallen – von drei Sätzen bis hin zu einer DIN A4-Seite oder darüber hinaus ist alles möglich. Wichtig ist jedoch, dass es die Werte und Ziele konkret und gut beschreibt, sodass diese im Arbeitsalltag schließlich gelebt werden. Denn das Leitbild gibt den Rahmen für Entscheidungen vor, sorgt für ein klares Profil und verbindet alle in der Kanzlei Tätigen. Entscheidend ist es daher, dass ein Leitbild nicht vom Kanzleihinhaber oder den Partnern vorgegeben werden sollte. Vielmehr gilt es, erste Impulse zu setzen und dann die Mitarbeiter bei der Entwicklung des Leitbildes einzubinden. Nur so ist sichergestellt, dass diese sich damit identifizieren, sodass es langfristig zum Erfolg der Kanzlei beiträgt.

## 2.2 Die stimmige Corporate Identity entwickeln

Auf dieser Basis kann die Kanzlei damit beginnen, ihre Corporate Identity zu entwickeln. Hierbei empfiehlt es sich, systematisch vorzugehen. Dazu erarbeitet der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer nacheinander die Inhalte zu den einzelnen Bausteinen der Corporate Identity und bildet daraus schließlich das Gesamtgefüge. Wichtig ist während des Entwicklungsprozesses allerdings, auf das Zusammenspiel aller Faktoren zu achten.

### Unternehmenskultur entwickeln

In einem ersten Schritt gilt es, das Fundament der Corporate Identity aus Unternehmenskultur, Image und Leitbild zu erarbeiten. Um die Unternehmenskultur in der Kanzlei bewusst zu gestalten, ist es wichtig, sich über den Umgang miteinander und über allgemeine Verhaltensregeln klar zu werden. Der Kanzleihinhaber oder die Partner müssen entscheiden, was ihnen besonders wichtig ist und was sie in keinem Fall akzeptieren. Auch wenn sie hier die maßgeblichen Entscheidungen treffen, sollten ebenso die Mitarbeiter ihren Beitrag dazu leisten, die bereits gelebte Unternehmenskultur deutlich zu machen. Ihre Anregungen in Bezug auf Werte und Einstellungen sowie zu wünschenswerten Umgangsformen und Ritualen sind in der Entwicklungsphase ebenfalls interessant und ergänzen die Vorstellungen des Inhabers oder der Partner. Ein Fragenkatalog hilft dem Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer dabei, die einzigartige Kultur der eigenen Kanzlei zu gestalten und im Laufe der Zeit an veränderte Einstellungen und neue Anforderungen anzupassen.

#### Leitfragen zur Entwicklung der Unternehmenskultur

- Welches Verhalten leben der Kanzleihinhaber oder die Partner den Mitarbeitern im Umgang mit Mandanten vor?
- Wie gehen sie mit den Mitarbeitern um? Wie ist der Umgangston?
- Wie sieht die eigene Arbeitseinstellung von Kanzleihinhaber oder Partnern aus? Zeigen sie sich engagiert? Wie gestalten sie ihre Bürozeiten? Welchen Einblick gewähren sie den Mitarbeitern?
- Wie ist das äußere Erscheinungsbild? Klassisch oder leger?
- Wie verhalten sich die Mitarbeiter gegenüber dem Chef/den Chefs?
- Wie ist der Umgang der Mitarbeiter untereinander? Welchen Umgangs-ton pflegen sie? Wie hilfsbereit sind sie gegenüber den anderen?
- Wie verhalten sich die Mitarbeiter gegenüber Mandanten?

- Wie sehen die Leitlinien für die externe Kommunikation aus? In Briefen, in Social Media?
- Welche Regelungen gibt es zu Arbeitszeiten? Wie sieht es mit den Anforderungen an Pünktlichkeit aus?
- Welche Regeln herrschen mit Blick auf Ordnung und Sauberkeit? Wie sehen die Büros, wie das Besprechungszimmer aus? In welche Räume erhalten Mandanten Einblick?
- Wie ist der Umgang mit Fehlern und Kritik? Wie verhalten sie sich bei Beschwerden von Mandanten?
- Welche Do's und Don'ts gelten in der Kanzlei?

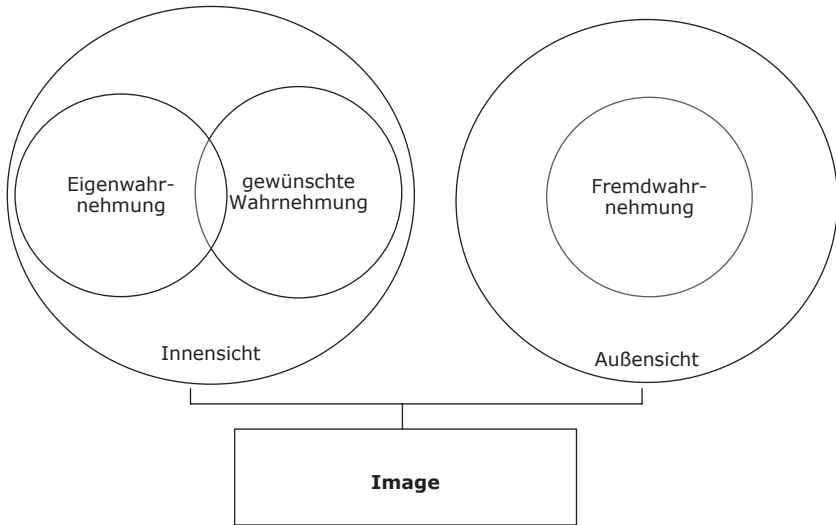
Anhand der Antworten auf diese Leitfragen lässt sich die Unternehmenskultur der Kanzlei gut abbilden und später weiter entwickeln. Ideal ist es, daraus ein Handbuch zu erarbeiten, das allen dort Tätigen den Rahmen für ihr Handeln vorgibt. Auch wenn dieses Vorgehen zunächst durchaus zeitaufwändig erscheint, lohnt sich dieser Einsatz. Denn mit einem solchen Handbuch gibt die Kanzlei ihrem Tun eine Grundlage. Das bedeutet auch: Festgelegte Handlungsnormen vermitteln Sicherheit bei Entscheidungen und sorgen dafür, dass alle Aktionen einer Richtung folgen – unabhängig davon, wer hierfür verantwortlich ist. So garantiert die Kanzlei eine gleichbleibende Qualität aller angebotenen Leistungen.

Zusätzlich übernimmt das aus den Leitfragen zur Unternehmenskultur entwickelte Handbuch eine Kontrollfunktion. Schließlich lassen sich auf diese Weise alle Handlungen daraufhin überprüfen, ob sie mit den in der Unternehmenskultur festgelegten Standards übereinstimmen. Daraus folgt aber auch, dass sich Mängel so schneller erkennen und beheben lassen. Davon wiederum profitiert die Kanzlei gerade mit Blick auf ihr Image. Immerhin gilt es hier, die tatsächliche Außenwirkung der gewünschten soweit wie möglich anzunähern und ein stimmiges Bild zu erzeugen. Und nur wenn dies gelingt, leistet das Image tatsächlich einen wichtigen Beitrag zur Akquise und Bindung von Mandanten und Mitarbeitern.

### **Image aufbauen**

Welches Image der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer anstrebt und wie dies aktuell wahrgenommen wird, gilt es in einem nächsten Schritt zu ermitteln. Zu berücksichtigen sind dabei die verschiedenen Image-Perspektiven (vgl. Abb. 2.2). Konkret bedeutet das, mehrere Ebenen zu analysieren und einzubeziehen. Denn nur wenn die Kanzlei bereits von Beginn an auch ihre Ziele mit



**Abb. 2.2** Image-Perspektiven

im Blick hat, erkennt sie mögliches Potenzial. Und nur wenn sie gleichzeitig die Einschätzung ihres Umfeldes betrachtet, kann sie wichtige Hinweise von außen frühzeitig in den Imageaufbau und die Entwicklung ihrer starken Corporate Identity einfließen lassen.

Wichtig für die starke Corporate Identity und ein positives Image der Kanzlei ist natürlich zunächst: Wie sehen der Kanzleihinhaber oder die Partner ihre Kanzlei? Welches Bild haben die Mitarbeiter? Die Antworten auf diese Fragen offenbaren die Eigenwahrnehmung oder auch das in der Kanzlei vorherrschende Selbstbild. Wichtig ist, an dieser Stelle ehrlich zu sich selbst zu sein. Denn nur so erhält der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer eine gute Grundlage für die Arbeit am Image der Kanzlei. Empfehlenswert ist daher auch, die Antworten sowohl alleine als auch im Team zu suchen. Oft ergeben sich in der Diskussion mit den Mitarbeitern nochmals neue Aspekte, die der Kanzleihinhaber oder die Partner so nicht erkannt hatten.

Im nächsten Schritt gilt es, zu schauen, ob die Einschätzung zum aktuellen Image mit dem Bild übereinstimmt, das der Kanzleihinhaber oder die Partner sich wünschen. Dazu müssen sie vorab für sich klären, welches Bild die Kanzlei erzeugen soll und wie sie und die Mitarbeiter nach außen auftreten wollen. Ergänzt werden sollte dieses Bild um die Einschätzungen von Menschen außerhalb der Kanzlei. Wie sehen Mandanten, Geschäftspartner und andere Zielgruppen den

Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer? Wie bewerten sie den Umgang der Mitarbeiter mit ihnen und miteinander? Was sagen sie über die Kanzlei? Erst wenn dieser Gesamtüberblick vorliegt, folgt die weitere Analyse. Dabei muss die Kanzlei herausfinden, inwieweit die aktuelle Situation bereits der gewünschten entspricht und wie sich die Innensicht mit der Außensicht deckt. Fast immer wird sie dabei Abweichungen auf den verschiedenen Ebenen ermitteln – sowohl in Bezug auf die gewünschte Wahrnehmung als auch zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Da Wahrnehmungen individuell sehr verschieden sind, ist dies tatsächlich unvermeidlich. Eine vollkommene Übereinstimmung kann es hier also nicht geben. Dennoch lohnt es sich, zu prüfen, wo die Diskrepanzen liegen und wie groß diese sind. Denn das Ziel der Kanzlei sollte sein, die Abweichungen soweit wie möglich zu verringern, sodass das Image seinen Beitrag zu einer starken Corporate Identity leistet. Geeignete Maßnahmen lassen sich aus den Ergebnissen der durchgeführten Analyse ableiten.

#### **4-Schritte-Prozess zur Image-Entwicklung**

1. Schritt (Eigenwahrnehmung)  
Wie sieht der Kanzleihinhaber/Wie sehen die Partner die Kanzlei?  
Wie sehen die Mitarbeiter die Kanzlei?
2. Schritt (gewünschte Wahrnehmung)  
Welches Bild soll die Kanzlei in ihrer Zielgruppe erzeugen?  
Wie wollen Kanzleihinhaber und Mitarbeiter nach außen auftreten?
3. Schritt (Fremdwahrnehmung)  
Welches Bild erzeugt die Kanzlei bei ihrer Zielgruppe?  
Wie bewerten Menschen außerhalb der Kanzlei den Umgang der Mitarbeiter mit ihnen und miteinander?  
Wie schätzt das Umfeld die Kanzlei ein?
4. Schritt (Abweichung analysieren)  
Entspricht die gewünschte der tatsächlichen Wahrnehmung?  
Welche Abweichungen gibt es?  
Wie groß ist die Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit?

#### **Leitbild mit Leben füllen**

Den Abschluss bei der Gestaltung des Fundaments für die Corporate Identity bildet das Leitbild oder die Philosophie der Kanzlei. Dieser Punkt erfasst die Grundfesten der unternehmerischen Existenz. Denn darin beantwortet der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer die Frage nach dem Nutzen seiner Tätigkeit,

nach seinen Werten und nach seinen unternehmerischen Grundsätzen. Wichtig ist dabei, die Antworten individuell auf die Kanzlei abzustimmen, statt allgemeingültige Inhalte zu liefern. Denn nur so stärken sie die Persönlichkeit der Kanzlei und tragen damit zu einer stimmigen und überzeugenden Corporate Identity bei.

Der Nutzen der Kanzlei spiegelt dabei ein Versprechen an die Mandanten wider. Gleichzeitig steckt darin auch das Selbstverständnis des rechtlichen oder steuerlichen Beraters. Das heißt also, der Nutzen sollte seine individuellen Eigenheiten ausdrücken und zeigen, was die Kanzlei für ihre Mandanten erreichen möchte und was sie besonders macht. Versteht der Steuerberater sich zum Beispiel vor allem als betriebswirtschaftlicher Begleiter von kleinen Unternehmen, könnte ein Nutzenversprechen lauten: Wir entwickeln ihr Unternehmen weiter. Eine Großkanzlei, die sämtliche Rechtsgebiete und die steuerliche Beratung abdeckt, könnte die ganzheitliche Beratung als besonderen Nutzen herausstellen. Bei einem Familienrechtler mit Zusatzqualifikation als Mediator könnte das Versprechen lauten: Wir stiften Familienfrieden. Wichtig bei der Entwicklung des Nutzenversprechens ist in jedem Fall, dass dies den tatsächlichen Leistungen der Kanzlei entspricht und gleichzeitig ihre Besonderheit herausstellt. Denn nur so kann es als Teil der Corporate Identity ausreichend Anziehungskraft auf Mandanten und auch Mitarbeiter entfalten.

Neben dem Nutzen fließen auch die Werte des Kanzleihinhabers oder der Partner in die Kanzlei ein. Darin zeigen sich die Prioritäten des rechtlichen oder steuerlichen Beraters. Konkret heißt das: Worauf kommt es ihm in seinem Handeln besonders an? Aus einer Liste möglicher Werte sollte er diejenigen heraussuchen, die ihm wichtig sind. Um ein klares Bild zu vermitteln, sollte er sich daher auf etwa drei Werte beschränken. Bei der Auswahl empfiehlt es sich, die in der Liste aufgeführten Werte mit konkreten Vorstellungen zu verknüpfen. Auf diese Weise verschaffen der Kanzleihinhaber oder die Partner sich selbst Klarheit darüber, was der jeweilige Wert konkret für sie bedeutet. Es ist nämlich durchaus möglich, dass unterschiedliche Personen verschiedene Assoziationen zu einzelnen Werten haben.

### Werte erarbeiten

Macht	Engagement
Status	Ehrlichkeit
Respekt	Fairness
Selbstverwirklichung	Kompetenz
Ordnung	Qualität

Unabhängigkeit	Sorgfalt
Anerkennung	Termintreue
Idealismus	Zuverlässigkeit
Toleranz	Verantwortungsbewusstsein
Solidarität	Freundlichkeit
Integrität	...

Vervollständigt wird das Leitbild schließlich durch die unternehmerischen Grundsätze des Rechtsanwalts, Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers. Darin legt er fest, wie er die Kanzlei organisiert. Dies umfasst zum Beispiel mögliche Hierarchien, das Rechnungs- und Mahnwesen, geplantes Wachstum oder auch die Beschreibung des „idealen Mandanten“. Außerdem zählen dazu Fragen der Corporate Behavior. Das heißt: Wie will die Kanzlei mit ihren Mitarbeitern umgehen? Und wie verhält sie sich zum Beispiel gegenüber Mandanten, Journalisten oder Geschäftspartnern? Ergänzen lässt sich dies durch Vorgaben zur Corporate Language, die eine Sprachregelung für die Kanzlei festlegen.

#### **Leitfragen zur Entwicklung des Leitbildes**

- Wer bin ich?
- Was will ich mit meiner Kanzlei erreichen?
- Welchen Nutzen biete ich meinen Mandanten?
- Wer sind meine Wunschmandanten?
- Was soll mein Leistungsportfolio umfassen?
- Wie handeln wir gegenüber unserem Umfeld? Wie gehen wir miteinander um?
- Wie soll die Kanzlei organisiert sein?
- Welche Werte will ich leben?
- Wie soll die Kanzlei sich weiter entwickeln?

Aus den Antworten auf die Leitfragen sollte die Kanzlei schließlich ihr Leitbild als Essenz herausfiltern und daraus eine eingängige Botschaft – einen Slogan – entwickeln. Denn ein solcher Slogan schafft Aufmerksamkeit und sorgt für einen Wiedererkennungseffekt bei ihrer Bezugsgruppe. Wichtig ist dabei, dass er das Wesen der Kanzlei widerspiegelt. Denn nur wer authentisch ist, erzeugt ein stimmiges Bild nach außen und wirkt als Persönlichkeit. Dies gilt vor allem mit Blick auf

die langfristige Wirkung im Rahmen und den Beitrag zu einer starken Corporate Identity.

---

## 2.3 Ein Teil des Ganzen: Das Corporate Design

Für viele ist das Corporate Design der entscheidende Baustein der Corporate Identity. Denn hinter dem Corporate Design verbirgt sich das visuelle Erscheinungsbild der Kanzlei. Tatsächlich erfüllt es daher im Rahmen der ganzheitlichen Corporate-Identity-Strategie eine wichtige Aufgabe. Immerhin setzt das Corporate Design die Botschaft der Kanzlei optisch um und schafft damit im Idealfall einen hohen Wiedererkennungswert und sorgt für Aufmerksamkeit. Wichtig ist dabei jedoch, dass das Corporate Design das Wesen der Kanzlei tatsächlich widerspiegelt und dass es sich über den gesamten Außenauftritt erstreckt.

Das Corporate Design setzt sich zusammen aus Farben, Schriften, Bildern und Materialien sowie deren Zusammenspiel. Was er davon in welcher Form für seine Kanzlei wählt, ergründet der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer am besten zusammen mit einem erfahrenen Grafiker und Webdesigner. Denn dieser kann ihn zur Wirkung von Farben, Formen und Materialien beraten. Und er kann abschätzen, ob dies zur Kanzlei und zu den Wunschmandanten passt. Nichts wäre schließlich schlimmer, als wenn das Corporate Design die übrigen Elemente der sorgfältig erarbeiteten Corporate Identity negativ beeinflussen würde.

### Ein hochwertiges Logo für den Wiedererkennungseffekt

Ein wichtiger Bestandteil eines wirkungsvollen Corporate Designs ist das Logo. Denn ihm kommt eine Signalwirkung zu. Daher sollte dessen Entwicklung an erster Stelle stehen. Seine Aufgabe ist es, Aufmerksamkeit zu wecken und einen Wiedererkennungseffekt zu erzielen. Da das Logo die Kanzlei über einen langen Zeitraum begleiten wird, sollte der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer Wert auf ein hochwertiges Logo legen, das die Persönlichkeit der Kanzlei gut widerspiegelt. Dabei kommt es auf das Zusammenspiel der Farben und Formen an. Zu überlegen ist hier auch, ob das Logo nur aus einem Bild bestehen sollte (Bildmarke) oder ob Worte die Aussagekraft für die Kanzlei erhöhen und eine Wort-Bild-Marke die bessere Wahl wäre. Zur Entwicklung des Logos gehört auch eine Überprüfung beim Deutschen Patent- und Markenamt (DPMA) oder je nach Tätigkeitsbereich auch international, um unangenehme Überraschungen durch Ähnlichkeiten zu bereits bestehenden Marken zu vermeiden. Aus diesem Grund empfiehlt es sich zudem, das eigene Logo dort eintragen zu lassen, sobald der Grafiker dieses fertiggestellt hat. Dann ist die Kanzlei auf der sicheren Seite und

muss nicht befürchten, dass ähnliche Entwürfe sie später zu einem Wechsel ihres Logos zwingen können.

### **Leitfragen für die Logo-Entwicklung**

- Was sind meine bevorzugten Farben?
- Für was steht meine Kanzlei?
- Wer sind meine Wunschmandanten?
- Welche Logos bei Wettbewerbern oder anderen Unternehmen gefallen mir? Warum?
- Wie sieht das Bürogebäude aus, in dem meine Kanzlei ist?
- Wie sehen meine Büroräume aus?
- Welche Geschäftsausstattung benötige ich, auf die das Logo gedruckt wird?
- Gibt es besondere Anforderungen (zum Beispiel Vorgaben des Vermieters für das Material des Firmenschildes)?

Bei der Auswahl des Logos für die Kanzlei gilt es, verschiedene Kriterien im Blick zu behalten. Entsprechend wichtig ist es, zunächst die eigenen Vorstellungen zu klären und anschließend mit dem Grafiker die Möglichkeiten der Gestaltung zu besprechen. An erster Stelle muss der Entwurf dem Kanzleihinhaber oder den Partnern natürlich gefallen. Das betrifft sowohl die darin enthaltenen Farben als auch die Formen. Außerdem sollte das Logo auch die Zielgruppe ansprechen. Hinzu kommen jedoch weitere praktische Aspekte. So ist es wichtig, dass das Logo sich in verschiedenen Größen gut darstellen lässt. Das heißt, egal ob es auf eine Visitenkarte oder einen Stempel gedruckt oder groß auf der Website platziert wird – alle Details und Farbschattierungen sollten erkennbar bleiben. Im Hinblick auf die gewünschte Langlebigkeit ist es auch gut, ein Logo zu wählen, dass klassisch aber dennoch aktuell wirkt.

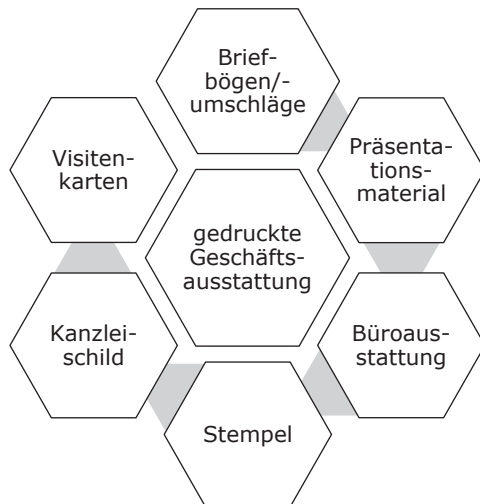
### **Geschäftsausstattung aus einem Guss**

Ein Aushängeschild der Kanzlei ist die Geschäftsausstattung. Denn hierüber wird sie sehr häufig von außen wahrgenommen – sei es durch die Korrespondenz mit den unterschiedlichsten Adressaten, sei es bei persönlichen Begegnungen oder sei es im Vorbeigehen durch die Präsentation an ihrem Standort. Deshalb sind hier zwei Punkte bedeutsam: der Wiedererkennungseffekt und das gute Erscheinungsbild. Einen großen Beitrag zur Wiedererkennung leistet dabei das im ersten Schritt entwickelte Logo. Dieses gehört gut sichtbar und in hervorragender Druckqualität

auf jedes einzelne Element der Geschäftsausstattung. Denn dort dient es als Erkennungszeichen, das die Aufmerksamkeit des Betrachters weckt und das er sich leicht einprägen kann. Bei einem weiteren Kontakt zur Kanzlei kann er dadurch schnell eine Verbindung herstellen.

Weiterhin wichtig für den Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer ist das gute Erscheinungsbild seiner Kanzlei. Das bedeutet, die Geschäftsausstattung muss zu ihrer Persönlichkeit passen und sie muss einen überzeugenden optischen Eindruck hinterlassen. Erreichen lässt sich dies durch die gezielte Wahl von Schriftarten und -größen sowie Materialien. So löst zum Beispiel eine Schriftart mit vielen Bögen und Schwüngen andere Assoziationen aus als eine sachliche, nüchterne. Schwere strukturierte Papierarten führen zu anderen Gedankenverbindungen als dünne glatte. Hier gilt es, die passende Wahl zu treffen, die genau die gewünschten Verknüpfungen zur Kanzlei herstellt. Selbstverständlich ist schließlich, dass die gewählte Schriftart und die gewählten Materialien einheitlich für die gesamte Geschäftsausstattung verwendet werden. Konkret heißt das, wer sich für Visitenkarten aus schwerem Karton und mit strukturierter Optik entscheidet, sollte hierauf auch das Papier seiner Briefbögen und Briefumschläge abstimmen. Die gewählte Schriftart sollte ebenfalls einen edlen Eindruck machen und so das Bild vervollständigen. Das gleiche gilt umgekehrt bei der Wahl eines dünnen, glatten Papiers. Auch dies sollte sich dann in allen Elementen der Geschäftsausstattung wiederfinden und durch eine nüchterne Schrift ergänzt werden. Kompetente Unterstützung bei der Auswahl finden der Kanzleihinhaber oder die Partner bei einem guten Grafiker. So stellen sie sicher, dass die gewählte Form der Geschäftsausstattung tatsächlich zu einer stimmigen Corporate Identity beiträgt.

Welche Geschäftsausstattung in gedruckter Form ein Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer benötigt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Die Möglichkeiten sind zahlreich (vgl. Abb. 2.3). Ein entscheidendes Kriterium neben der gewählten Positionierung ist natürlich das Budget. Weiterhin spielt eine Rolle, welche Kommunikationsmaßnahmen der Kanzleihinhaber oder die Partner für die Akquise und Bindung der Mandanten planen. Zur Basisausstattung einer Kanzlei gehören in jedem Fall Visitenkarten, Briefbögen – erste und zweite Seite –, Briefumschläge und ein Stempel. Auch ein Kanzleischild in eigenem Design ist selbstverständlich, sofern hier nicht Vorgaben des Vermieters entgegenstehen. Dies lässt sich ergänzen durch Kurzmittelungen, Memo-Blöcke, Notizblöcke und Kugelschreiber mit Logo und Beschriftung. Je nach Bedarf lassen sich diese Elemente für den internen Bedarf oder auch zur Weitergabe an Mandanten nutzen. Weiterhin denkbar sind Präsentationsmappen, die der rechtliche oder steuerliche Berater zum Beispiel zur Übergabe von Schriftsätzen oder der Steuerberechnung nutzt. Übergeben sie ihren Mandanten häufig größere Ordner, ist auch die Anschaffung von mit dem Logo der Kanzlei und ihren Kontaktdaten bedruckten Tragetaschen eine



**Abb. 2.3** Geschäftsausstattung

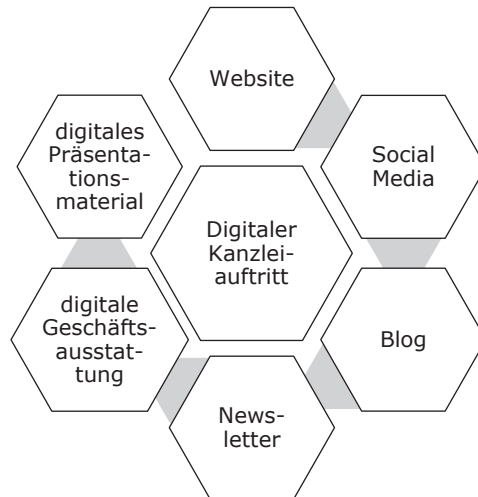
Überlegung wert. Mit Blick auf einen einheitlichen Innenauftritt und die Identifikation der Mitarbeiter bietet sich schließlich noch die einheitliche Beschriftung von Ordnerrücken und Aktensammlern.

Bei diesen umfangreichen Möglichkeiten, die sich dem Kanzleihinhaber oder den Partnern bei der Auswahl ihrer Geschäftsausstattung bieten, gilt es natürlich, die eigenen Anforderungen und Bedürfnisse im Blick zu behalten. Einzelne Elemente lassen sich nachträglich ergänzen, wenn sie gebraucht werden. Entscheidend ist dabei jedoch immer, dass alles zur Kanzlei passt und dass die Geschäftsausstattung ein einheitliches Bild vermittelt. Auf diese Weise trägt sie schließlich zu einer stimmigen Corporate Identity bei.

### **Der digitale Kanzleiauftritt**

Neben der Geschäftsausstattung in gedruckter Form verfügt die Kanzlei heute über ein weiteres Feld zur Präsentation: die digitalen Medien. Auch hier gilt es den Wiedererkennungseffekt zu nutzen und einen überzeugenden Eindruck zu vermitteln. Das bedeutet: Genau wie bei der gedruckten Geschäftsausstattung sorgt beim digitalen Kanzleiauftritt das gut platzierte Logo für die nötige Aufmerksamkeit und den Wiedererkennungseffekt. Der gute Eindruck entsteht durch ein Design, das sowohl zur Kanzlei passt als auch die Bedürfnisse der digitalen Medien berücksichtigt. So sind hier zum Beispiel bei der Auswahl der Schriftart Grenzen gesetzt. Denn diese muss am Bildschirm gut lesbar sein. Ähnlich ist es bei der





**Abb. 2.4** Digitaler Kanzleiauftritt

Farbwahl, die sich ebenfalls an den Anforderungen der Nutzer ausrichten sollte. Und dennoch: Die Website darf und soll Aufmerksamkeit wecken und im Gedächtnis haften bleiben. Ein guter Grafiker und Webdesigner berät den Rechtsanwalt, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer zu den Möglichkeiten, die sich ihm für den digitalen Auftritt seiner Kanzlei bieten und berücksichtigt dies bei der Gestaltung.

Wie bei der gedruckten Geschäftsausstattung gilt auch beim digitalen Kanzleiauftritt: Dem Kanzleininhaber oder den Partnern bieten sich zahlreiche Möglichkeiten (vgl. Abb. 2.4). Sie sollten jedoch gezielt die auswählen, die sie nutzen wollen und können und die zu ihrer Kanzlei sowie zu ihrer Zielgruppe passen. Standard ist heute allerdings die Website, die damit zum absoluten Muss für jede Kanzlei wird. Sie ist ihre Visitenkarte im Internet. Wie umfangreich dieser Webauftritt ist, hängt jedoch von den Bedürfnissen des Kanzleininhabers oder der Partner ab. Wichtig ist dabei, dass die Internetpräsenz die Anforderungen der Suchmaschinen berücksichtigt, sodass die Kanzlei bei Suchanfragen gefunden wird. Gut ist außerdem, wenn der Rechtsanwalt, Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer – oder ein Mitarbeiter der Kanzlei – die Website selbst pflegen kann. Content Management Systeme (CMS) wie zum Beispiel WordPress, Contao oder Drupal machen dies möglich. So bleibt die Kanzlei flexibel und kann regelmäßige Neuigkeiten auf der Website einpflegen oder Änderungen an ihren Texten selbst vornehmen. Ebenfalls beachten sollte sie im Zeitalter der Internetnutzung auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets, dass ihre Website responsive ist. Das heißt, die Darstellung der Internetpräsenz passt sich hier automatisch an die Anforderungen der mobilen Endgeräte

an. Das Responsive Design stellt also sicher, dass alle Informationen für die Nutzer gut lesbar sind und dass die Bedienung über das Smartphone oder Tablet problemlos möglich und vor allem Nutzer freundlich ist.

Ob die Kanzlei sich neben der Website für ein Blog, einen Newsletter oder Aktivitäten in den Social Media entscheidet, hängt stark von verschiedenen Faktoren ab. Entscheidend sind unter anderem ihre Positionierung und die Zielgruppe. Hinzu kommt der nötige zeitliche Aufwand, der sich jedoch – zumindest in großen Teilen – ausgliedern lässt. Wie die Kanzlei ihre Kommunikation am besten organisiert, wird ein weiteres Essential zeigen.

Ebenfalls abhängig von den individuellen Anforderungen des Rechtsanwalts, Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers ist der Bedarf an digitaler Geschäftsausstattung oder digitalem Präsentationsmaterial. Denkbar sind hier digitale Vorlagen der ersten und zweiten Seite des Briefbogens sowie PowerPoint-Folien im Corporate Design. Versendet die Kanzlei auch Schriftstücke als PDF und will sie diese nicht immer zunächst ausdrucken und dann einscannen, sollte der Grafiker das Geschäftspapier auch in digitaler Form zur Verfügung stellen. An PowerPoint-Folien, mit Logo der Kanzlei und optisch auf deren Bedürfnisse abgestimmt, sollten Kanzleihinhaber oder Partner immer dann denken, wenn sie Vorträge halten oder vor Mandanten präsentieren. Sowohl die digitale Geschäftsausstattung als auch das digitale Präsentationsmaterial lassen sich jedoch auch zu einem späteren Zeitpunkt ergänzen, wenn die Kanzlei den Bedarf dafür feststellt.

### **Die Raumgestaltung**

Gerade bei Kanzleien übernimmt auch die Raumgestaltung eine wichtige Aufgabe bei der Wahrnehmung durch die Mandanten. Denn Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind mit ihrem Leistungsangebot stark darauf angewiesen, dass ihre Bezugsgruppe ihnen Vertrauen entgegenbringt. Nur so gelingt es ihnen, Mandate zu gewinnen und zu halten. Hierbei kommt es nun auf die seriöse Wirkung einer Kanzlei an. Das heißt: Mandanten sollen sich in den Räumen sicher und mit ihrem Anliegen beim rechtlichen oder steuerlichen Vertreter gut aufgehoben fühlen. Einen wichtigen Beitrag dazu leistet die Raumgestaltung zum Beispiel durch die Farbwahl, die Einrichtung oder auch die Dekoration von Kunstwerken. Wie die Ausstattung der Büros und deren Gestaltung die gewünschte Außenwirkung einer Kanzlei gezielt unterstreichen kann, besprechen Kanzleihinhaber oder Partner am besten mit einem Innenarchitekten oder einer auf die Ausstattung von Kanzleien spezialisierten Künstlerin. Angst vor hohen Kosten sollte dabei erst einmal außen vor bleiben. So kann gerade der Einsatz von Kunstwerken in den Büroräumen günstiger werden, als oft angenommen, da es hierfür neben dem Kauf inzwischen auch interessante Optionen für die Bildermiete gibt. Der Effekt ist jedoch umso eindrucksvoller, da Räume auf diese Weise viel persönlicher wirken und damit die Corporate Identity einer Kanzlei eindrucksvoll unterstreichen können.

Erfolgsfaktor Corporate Identity

Auf die Außenwirkung der Kanzlei kommt es an  
Schäfer, M.

2014, XI, 37 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07985-7