



Bücherschau

Anwaltmanagement

Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian

I. Wissensmanagement

Wissensmanagement in Anwaltskanzleien ist eine Zukunftsherausforderung, der sich Rechtsanwälte bislang nur unzureichend stellen. Der Umgang mit der Ressource Wissen, in Zeiten zunehmenden Konkurrenzdrucks auch ein Wettbewerbsparameter, wirft über die Probleme der praktischen Implementierung von Wissensmanagement in Anwaltskanzleien hinaus zahlreiche interessante rechtliche Folgefragen auf, denen *Thomas Sassenberg* in seiner Giessener Dissertation „Rechtsfragen des Einsatzes von Wissensmanagement in Anwaltskanzleien“ nachgeht. Die Arbeit beginnt mit einer umfassenden Einführung in das Thema Wissensmanagement, in deren Rahmen der betriebswirtschaftliche Erkenntnisstand zum Thema „knowledge management“ aufbereitet wird. Die spezifische Anwendung im Kanzleiumfeld wird hier, ebenso wie im folgenden Abschnitt zu den Instrumenten des Wissensmanagements, nur am Rande gestreift. Behandelte Stichworte sind die Identifikation, der Erwerb, die Entwicklung, Verteilung, Nutzung, Bewahrung, Bewertung und Kontrolle von Wissen. In dem sich anschließenden, umfangreichen datenschutzrechtlichen Teil seiner Arbeit interessiert sich *Sassenberg* insbesondere für zwei Themenbereiche, die systematische Nutzbarmachung des in Person der Kanzleimitarbeiter vorhandenen Wissens und den Umgang mit den personenbezogenen Daten, die Mandanten der Kanzlei anvertrauen. Die Ausführungen zum ersten Problemfeld, das wohl nur bei der Erstellung eines kanzleiinternen Expertennetzwerkes praktisch wird, enthalten eine streng gutachtliche Prüfung der Voraussetzungen des § 1 BDSG und der im BDSG enthaltenen Erlaubnisnormen, differenzierend nach freien Mitarbeitern, Angestellten und Gesellschaftern. Über die Speicherung von Stammdaten hinaus, so das Ergebnis von *Sassenberg*, ist grundsätzlich eine Einwilligung des Betroffenen notwendig. Der Schutz mandantenbezogener Daten erfolgt, dies ist der einleitende Befund *Sassenbergs* zu einer im Schrifttum lebhaft umstrittenen Frage, aufgrund der Vorrangregelung des § 1 Abs. 3 BDSG und unter Zugrundlegung der sog. „Sphärentheorie“ ausschließlich nach dem anwaltlichen Berufsrecht. Der Verfasser vergleicht daher sodann die aus dem Berufsrecht sowie dem Zivilrecht folgenden Ansprüche des Mandanten und Dritter auf Auskunft, Benachrichtigung, Herausgabe von Daten usw. mit den vergleichbaren Pflichten nach BDSG. Als Ergebnis dieses Vergleichs plädiert *Sassenberg* aufgrund der von ihm ausgemachten Regelungsdefizite des Berufs- und Zivilrechts für ein bereichsspezifisches Datenschutzrecht. Auch im abschließenden urheberrechtlichen Kapitel greift der Verfasser zwei Fragestellungen heraus: Die Urheber- und Nutzungsrechte an den in der Kanzlei erstellten Werken i.S.d. UrhG sowie die urheberrechtliche Dimension der komprimierten Aufbereitung von Fremdpublikationen zur erleichterten und zeitsparenden Wissensvermittlung in Kanzleien. Die Ergebnisse sind hier wenig überraschend: Aus dem Arbeitsvertrag folgt regelmäßig i.S.d. § 34 UrhG eine Übertragung von Nutzungsrechten an Schriftsät-

zen, Vermerken, Gutachten usw. Für freie Mitarbeiter will *Sassenberg* eine Bewertung nach der Reichweite der Verschwiegenheitspflicht sowie danach vornehmen, ob ein konkretes oder abstraktes Rechtsproblem behandelt wird.

II. Kanzleimarketing

David Hoeflmayer hat mit seinem nunmehr in zweiter Auflage erschienenen Band „Kanzleimarketing“² eine rund 200seitige Alternative zu den in den vergangenen Jahren verlegten, dickleibigeren Handbüchern zum Marketing der Rechtsanwälte und Steuerberater vorgelegt. Es ermöglicht auch demjenigen eine kompakte Orientierung über die Thematik, der nicht mehrere Hundert Seiten durcharbeiten möchte. Charme hat das Werk vor allem aufgrund der Tatsache, dass es den Fehler vermeidet, extensiv ohne Bezug zur Zielgruppe BWL-Theorie auszubreiten – es verzichtet wohl auch deshalb auf einen wissenschaftlichen Apparat (es finden sich an den notwendigen Stellen aber Rechtsprechungsübersichten). Gruppieren unter die vier Oberthemen „Marketing-Konzepte“, „Professionelles Auftreten“, „Kontakte knüpfen“ und „Vom Erstkontakt bis zur langfristigen Mandantenbeziehung“ erörtert *Hoeflmayer* anschaulich in 31 Abschnitten wichtige Fragen des Kanzleimarketings. Das, was der Anwalt gemeinhin mit Marketing assoziiert, das Thema anwaltliche Werbung, spielt demgemäß nur eine geringe Rolle, entwickelt wird vielmehr in knapper Form anhand zahlreicher Mosaiksteinchen ein Marketingmix, der idealiter hin zu einem strategischen Marketing einer Kanzlei führt. Manches, was angesprochen wird, erscheint selbstverständlich – dass es angesprochen werden muss, belegt aber, dass Vieles, was in anderen Dienstleistungsberufen selbstverständlich ist, für den Rechtsanwalt noch ungewohnt ist. Manches erscheint auch trivial – die wesentliche Hilfe, die das Buch in solchen Passagen bietet, ist nicht die Wissensvermittlung, sondern der Anstoß zur Reflektion über das eigene professionelle Sein.

III. Vergütungsmanagement

Im vergangenen Monat sind insgesamt sechs Titel zum Recht der Vergütungsvereinbarung vorgestellt worden. Sachgerechter Umgang mit Vergütungsvereinbarungen ist allerdings nur möglich, wenn man sie als betriebswirtschaftliches Instrument begreift und unter Zugrundelegung der Gegebenheiten des Wettbewerbs einsetzt. Dies setzt neben rechtlichen auch mikroökonomische und empirische Kenntnisse voraus. Die entsprechende Anwaltsliteratur steckt noch in den Kinderschuhen, so dass es nicht verwundern kann, dass sich die Standardwerke zu Vergütungsvereinbarungen bislang auf die praktisch wenig belastbare Wiedergabe von betriebswirtschaftlichen Faustformeln und im anwaltlichen „Buschfunk“ kolportierten, nicht repräsentativen „Rechtstat-sachen“ beschränken. Zwei Neuerscheinungen geben insoweit eine erste Hilfestellung zur Erweiterung des bislang rein juristisch geprägten Horizonts:

1. In der bereits einmal in der Bücherschau vorgestellten österreichischen Reihe „Arbeitsmaterialien zur Kanzleiorga-

1 *Thomas Sassenberg*, Rechtsfragen des Einsatzes von Wissensmanagement in Anwaltskanzleien, Tenea-Verlag, Berlin 2005, 267 S., ISBN 3-86504-132-9, 28 EUR.

2 *David Hoeflmayer*, Kanzleimarketing für die anwaltliche und steuerberatende Praxis, Erich Schmidt Verlag, 2. Auflage, Berlin 2006, 232 S., ISBN 3-503-09099-1, 39,80 EUR.

nisation“ ist mit dem Titel „*Stundensatzkalkulation und Controlling in der Anwaltskanzlei*“³ von *Tanja Meißlitzer* ein siebter Band erschienen. Der nicht leicht konsumierbare Untertitel „Voraussetzungen und Einführung des Kanzleicontrolling, Kostenrechnung und Stundensatzkalkulation, Erfolgsanalyse, Budgetierung und Berichtswesen“ belegt bereits anschaulich, dass ein sachgerecht geführtes Unternehmen Anwaltskanzlei nicht mit der beharrlich in Anwaltskreisen repetierten simplistischen Faustformel „Jahresumsatz – 50 % Kostenquote – 50 % Steuern : 250 Arbeitstage zu 10 Stunden = Stundenlohn“ arbeiten kann. Die Verfasserin ist selbst Juristin, weiß also um die Notwendigkeit einer leicht verständlichen Annäherung an das betriebswirtschaftliche Thema. Auch wenn die mikroökonomischen Grundlagen auf den Leser notwendigerweise bisweilen recht theoretisch wirken, gelingt die Wissensvermittlung auf rund 80 Seiten vorzüglich. Nach einer einleitenden Erörterung der zum Verständnis notwendigen Grundbegriffe und Regeln des Controlling erörtert *Meißlitzer* die Etablierung eines Controllings in der Anwaltskanzlei – ihre Prämisse ist: „Juristische Arbeit mag komplex sein, muss aber regelgebunden sein.“ Sie verdeutlicht die Notwendigkeit der Etablierung verschiedener Leistungsadressaten und Kostenstellen und die Zuordnung jeglicher in der Kanzlei anfallender Prozesse auf diese. Die hierfür notwendigen Voraussetzungen zwingen zur Standardisierung von Arbeitsabläufen, eindeutigen Organisationsstrukturen und umfassender Zeiterfassung. Erst dies ermöglicht die Kostenrechnung als wesentlichen Bestandteil des operativen Controllings. Die Verfasserin macht deutlich, dass etwa auch kalkulatorische Wagnisse zu berücksichtigen sind, Produktivzeiten nicht Leistungszeiten entsprechen und der kalkulatorische (kostendeckende) Stundensatz zumeist ein erstaunliches Vielfaches der Selbstkosten ist. Für den betriebswirtschaftlich nicht geschulten Rechtsanwalt keine leichte, aber eine unbedingt gewinnbringende Kost.

2. Zum Anwaltstag 2006 hat das Soldan Institut seine mit Unterstützung von DAV und BRAK 2005 durchgeführte rechtstatsächliche Studie „*Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwälte*“⁴ vorgestellt. Sie enthält auf knapp 200 Seiten empirische Daten, wann, wie und mit welchem Inhalt Vergütungsvereinbarungen in deutschen Anwaltskanzleien eingesetzt werden und stellt in dieser Form bislang unbekannte Transparenz des Rechtsdienstleistungsmarktes für die Anwaltschaft, Kammern, Gerichte und Mandanten her. Antworten von mehr als 1.000 die deutsche Anwaltschaft repräsentativ abbildenden Rechtsanwälten auf mehr als 50 Fragen haben diese Erkenntnisse ermöglicht. In sechs Hauptabschnitten werden verschiedene Aspekte der anwaltlichen Vergütungsvereinbarungen und eng verwandte Folgefragen analysiert. Den sich ergebenden Fragestellungen wird zunächst jeweils mit Blick auf die Gesamtanwaltschaft nachgegangen. Soweit sich aus dem empirischen Befund entsprechende Signifikanzen ergeben, erfolgt eine differenzierende Betrachtung anhand von Kriterien wie Kanzleigröße, Mandatsstruktur und Spezialisierung der Befragten. Einleitend werden die Einsatzgebiete anwaltlicher Vergütungsvereinbarungen untersucht. Nachgegangen wird insbesondere der Frage, in welchen anwaltlichen Tätigkeitsfeldern und in wel-

chen Organisationsformen der anwaltlichen Tätigkeit Vergütungsvereinbarungen besonders verbreitet sind. Der sich anschließende Hauptabschnitt untersucht kanzleiinterne Entscheidungsprozesse über Vergütungsvereinbarungen in deutschen Anwaltskanzleien. Während in diesen ersten Kapiteln die Betrachtung mit Blick auf Vergütungsvereinbarungen im Allgemeinen erfolgt, wird im sich anschließenden Kapitel eine Differenzierung anhand der vier Grundmodelle anwaltlicher Vergütungsvereinbarung vorgenommen: Zeit-, Erfolgs- und Pauschalvergütung sowie RVG-basiertes Honorar. Dieses Kapitel enthält u.a. Aussagen zu den in deutschen Kanzleien gebräuchlichen Stundensätzen. Unter dem Gesichtspunkt „Forderungsmanagement und Liquiditätssteuerung“ werden sodann Fragen anwaltlicher Forderungsausfälle, der Vergütungsvorschüsse, der nachträglichen Anpassung von Vereinbarungen und des Factorings von Vergütungsforderungen beleuchtet. Der letzte Hauptabschnitt beleuchtet das Verhältnis von Rechtsschutzversicherungen und Rechtsanwaltschaft. Aufgrund der Förderung der Studie durch Hans-Soldan-Stiftung, DAV und BRAK ist der Ergebnisband für einen günstigen Preis von 15,- EUR zu beziehen.

IV. Aufgaben- und Zeitmanagement

Als bei mir der Titel „*WohlfühlVO für Rechtsanwälte: Entspannung und produktive Stressbewältigung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte*“⁵ von *Isolde Marie Lenninger* einging, habe ich das Buch gedanklich sofort der traditionell „bunten“ Anwaltsthemen gewidmeten Dezemberausgabe der Bücherschau zugeordnet. Erst der genauere Blick zeigte, dass sich hinter dem humorvollen Titel und den vergnüglichen Illustrationen des „Hausillustrators“ der deutschen Anwaltschaft, *Philipp Heinisch*, eine ernst gemeinte Auseinandersetzung mit einem wichtigen Thema verbirgt, der Kehrseite des anwaltlichen Zeitmanagements, der Stressbewältigung. Bücher zum Zeitmanagement des Anwalts sind ebenso wenig neu wie das Problem gelöst ist, dass in den meisten deutschen Anwaltskanzleien die Zeit endlich und die Zahl der zu bewältigenden Aufgaben beinahe unendlich ist. Vielleicht ist es daher genau richtig, das Thema mit einem Augenzwinkern und der einleitend vermittelten Erkenntnis anzugehen, dass ein Patentrezept zur Stressbewältigung noch nicht erfunden ist. Das von *Lenninger*, einer Psychologin, verfasste Buch will daher auch nicht „Organisationswissen“ vermitteln, sondern Anregungen geben, wie man durch bewusstes Wahrnehmen und praktisches Tun den alltäglichen Anwaltsstress bekämpfen kann. Beim Blättern bei § 9 WohlfühlVO angelangt, der bestimmt, dass jeder Rechtsanwalt zumindest einmal innerhalb von 7 Tagen zu genießen hat, sei daher diese Ausgabe der Bücherschau rasch beschlossen.



Dr. Matthias Kilian, Köln

Der Autor ist Rechtsanwalt und Vorstand des Soldan-Instituts für Anwaltmanagement e.V. (Essen). Er ist erreichbar per E-Mail: kilian@soldaninstitut.de.

³ *Tanja Meißlitzer*, *Stundensatzkalkulation und Controlling in der Anwaltskanzlei*, NWV-Verlag, Graz 2004, 82 S., ISBN 3-7041-0322-5, 19,80 EUR.

⁴ *Christoph Hommerich / Matthias Kilian (Hrsg.)*, *Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwälte*, Anwaltverlag, Bonn 2006, 195 S., ISBN 3-8240-5402-7, 15 EUR.

⁵ *Isolde Marie Lenninger*, *WohlfühlVO für Rechtsanwälte: Entspannung und produktive Stressbewältigung für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte*, de Gruyter Verlag, Berlin 2005, 116 S., ISBN 3-89949-246-0, 19,95 EUR.