

Bücherschau

Anwaltmanagement

Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Die Bücherschau beginnt in diesem Monat mit thematisch außergewöhnlichen Titeln: Vorgestellt werden zwei wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten, die sich mit „*professional services firms*“ (PSF) beschäftigen, also Berufsausübungsgesellschaften von Angehörigen der Beratungsberufe. Seitdem das Gut „Wissen“ als wichtiger Wirtschaftsfaktor im weltweiten Wettbewerb der Märkte erkannt worden ist, finden PSFs das besondere Interesse nicht nur der Wissenschaft, sondern auch der Politik. Wesentliches Ziel der 2000 von der Europäischen Union verabschiedeten Agenda von Lissabon ist es, die EU bis zum Jahr 2010 zur weltweit führenden wissensbasierten Gesellschaft zu machen. Professional Services Firms – ihr EU-weiter Umsatz wurde bereits 2001 auf mehr als 400 Mrd. € geschätzt – haben in diesem Konzept eine wichtige, gleichsam katalytische Rolle; dies erhellt zugleich den besonderen Eifer der EU-Kommission, berufsrechtliche Strukturen, die PSFs regulieren, aufzubrechen.



Strategischer Wandel in Professional Service Firms: Eine prozeßorientierte Untersuchung am Beispiel deutscher Rechtsanwaltskanzleien von Kai-Christian Muchow; Lohmar: Eul-Verlag, 2006; 292 S.; 978-3-89936-488-0; 52,- €.

1. Kai-Christian Muchow befasst sich mit dem Thema „*Strategischer Wandel in Professional Service Firms*“. Für die Bücherschau ist dieses Werk von besonderem Interesse, weil es sich explizit mit Anwaltsgesellschaften beschäftigt. Der Verfasser analysiert vor dem Hintergrund der Umwälzungen, denen die Rechtsdienstleistungsbranche insbesondere in den Jahren 1998 bis 2002 unterworfen war, am Beispiel von fünf großen deutschen Rechtsanwaltskanzleien,

wie sich vorhandene kognitive Strukturen von Berufsträgern im Rahmen strategischer Wandelungsprozesse verändern und welchen Einfluss diese Veränderungen auf Handlungsstrukturen in Beratungsgesellschaften haben. Oder etwas schlichter für uns Juristen formuliert: Inwieweit führt das Erkennen von Veränderungen des Marktes zu Handlungsbereitschaft und Handlungsvollzug in Anwaltskanzleien? Der Reiz der Arbeit liegt vor allem in ihrer empirischen Dimension. Bevor sich der Autor der Empirie zuwendet, legt er jedoch zunächst ein breites Fundament, indem er eine wissenschaftstheoretische Standortbestimmung vornimmt, wichtige Grundbegriffe definiert und die spezifische Marktsituation von Beratungsgesellschaften analysiert. Sodann gibt er einen Überblick über den aktuellen Stand der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zu diesen Fragen, bevor er die Methodik darlegt, die er seiner empirischen Untersuchung zu Grunde legt. Für Juristen sind diese mit feiner wirtschaftswissenschaftlicher Feder geschriebenen Kapitel anspruchsvolle Kost. Handfester wird es für den Nicht-Ökonomen im vierten Kapitel, in dem empirische Erkenntnisse aus Fallstudien über die Entwicklung von fünf Kanzleien im Umfeld der um die Jahrtausendwende 1999/2000 kulminierenden Konsolidierungswelle auf dem deutschen Rechts-

dienstleistungsmarkt dargestellt und miteinander verglichen werden. Untersucht werden dabei die Schicksale von Kanzleien, in denen es zu einem umfassenden strategischen Wandlungsprozess kam, sowie die Fälle von Sozietäten, bei denen ein solcher Veränderungsprozess nicht eintrat. Die fünf untersuchten Kanzleien werden vom Verfasser nicht identifiziert, sondern mit „Decknamen“ gekennzeichnet. Für die Kanzlei Alpha stellt der Autor als Ergebnis seiner Analyse einen „gelungenen Bruch mit dem Bewährten“ fest, für die Kanzlei Beta die „Bewahrung einer Gemeinschaft von Individualisten“, für die Kanzlei Gamma eine „späte Aufdeckung der Sprachverwirrung“, für die Kanzlei Delta die „Neuerfindung der partnerschaftlichen Organisation“, und für die Kanzlei Epsilon eine „Metamorphose im Schatten großer Fusionen“. Charakteristisch für die nachgezeichneten Veränderungsprozesse waren die Bereitschaft zur Abwendung vom traditionsreichen „*relationship lawyering*“ und die Hinwendung zum „*transaction lawyering*“. In einem der untersuchten Fälle hatte das Festhalten an der bestehenden strategischen Ausrichtung keine nachteiligen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, während es in einem anderen Fall als Folge der Inaktivität zur Auflösung der Gesellschaft kam. Auf der Basis des Fallstudienvergleichs wird ein Modell der Veränderung von kognitiven Strukturen unter, wie der Verfasser formuliert, „turbulenten Umweltbedingungen“ entwickelt. Das Werk schließt mit wichtigen Schlussfolgerungen zu organisationalen Lernprozessen in Rechtsanwaltskanzleien. Eine faszinierende Untersuchung.



Professional Services im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik von Justin Sauter; Mehring: Rainer Hampp Verlag, 2007; 483 S.; 978-3-86618-100-7; 37,80 €.

2. Ein weiteres, ungewöhnliches Werk ist in die von Justin Sauter vorgelegte Studie „*Professional Services im Fokus der Neuen Institutionenökonomik und der Unternehmensethik*“. In ihr wird die wachsende Bedeutung von professionellen Dienstleistungen in Verbindung mit der Ökonomik sowie der Wirtschafts- und Unternehmensethik gebracht. Sauter analysiert, worin die Probleme der wissensbasierten Dienstleistungen liegen, warum

sie für die Gesellschaft unverzichtbar sind und wie sie sich ihrem eigenen Anspruch wie auch den Erwartungen Dritter nach einer ethisch reflektierten Berufsausübung annähern können. Zu diesem Zweck führt das Werk systematisch in das Berufsbild verschiedener „*Professionals*“ und dessen moralische Gefährdungspotenziale ein. Ansatzpunkt hierfür ist die Neue Institutionenökonomik. Über die ökonomische Betrachtung werden vom Verfasser das Risiko und die Gründe für opportunistisches Handeln der Dienstleister dargestellt. Sauter legt anschaulich dar, dass eine rein ökonomische Betrachtungsweise bei wissensbasierten Transaktionen rasch an Grenzen gelangt und stößt deshalb in den Bereich der Ethik vor. Er untersucht, ob und in welcher Form die Ethik den Erbringern von professionellen Dienstleistungen eine Orientierung bieten kann. Ziel der Untersuchung ist es, herauszufinden, ob über eine ethische Reflektion Kriterien einer besseren professionellen Dienstleistung zumindest in Grundzügen ermittelbar und die derart theoretisch gewonnenen Ergebnisse in der Praxis realisierbar sind. Die Untersuchung ist insofern eine faszinierende Studie an der Schnittstelle zwischen Ökonomik und Ethik. Der Aufbau der

Studie folgt hierbei gewissen Zwangsläufigkeiten: Sie beginnt mit einer Skizze des Untersuchungsgegenstandes, namentlich einer differenzierenden Darstellung der verschiedenen Arten professioneller Dienstleistungen. Der wirtschaftstheoretische Teil befasst sich mit dem Konzept der Neuen Institutionenökonomik und ihren Elementen des Verfügungsrechts, des Transaktionskostenansatzes und des Prinzipal-Agenten-Ansatzes. Sie führen hin zu dem dominierenden Problem professioneller Dienstleistungen, den Informationsasymmetrien und der besonderen Bedeutung des Vertrauens in der Beziehung zwischen Prinzipal (Mandant) und Agent (z. B. Rechtsanwalt). *Sauter* zeigt auf, dass eine glaubwürdige Verpflichtung auf verhaltensprägende Werte die Bildung von Vertrauen beim Dienstnehmer begünstigt und hierbei der Orientierung des Vertrauensnehmers – etwa des Rechtsanwalts – an moralischen Werten eine Schlüsselrolle zukommt. Dies leitet hinüber zum dritten Hauptteil der Arbeit, der Betrachtung von professionellen Dienstleistungen aus ethischer Perspektive. *Sauter* identifiziert hier die Governance-Ethik, die er ausführlich schildert, als besonders geeigneten untersuchungsleitenden Ansatz für professionelle Dienstleistungen. Er identifiziert allerdings auch Bereiche, in denen es für professionelle Dienstleistungen zu einer Weiterentwicklung des Gedankens der Governance-Ethik kommen muss. *Sauter* sucht daher mit Blick auf die praktischen Bedürfnisse des Marktes nach Konkretisierungen seines theoretischen Modells. Ein abschließendes Kapitel widmet sich schließlich den praktischen Aspekten einer Implementierung von moralensensitiven Governance-Strukturen in Beratungsunternehmen. Der Verfasser stellt hier eine Verbindung von wertbasierten Managementsystemen hin zum Qualitätsmanagement her. Veranschaulicht wird dieser Ansatz durch eine Darstellung der Implementierung von Governance-Strukturen anhand der Qualitätsmanagement-Konzeption DIN ISO 9001. Eine hochinteressante Untersuchung, ist doch das Stichwort „*corporate governance*“ im Munde vieler Juristen, ohne dass erkannt wird, dass es auch eine „*professional services firm governance*“ geben muss.



Rechtsanwaltskanzleien und PR von Volker Hagemeister; Berlin: wvb, Wissenschafts-Verlag, 2006; 172 S.; 978-3-86573-254-5; 20,80 €.

3. Seit langem ist das Recht der anwaltlichen Außendarstellung, häufig verkürzt als Werbepublikum bezeichnet, beliebter Untersuchungsgegenstand von rechtswissenschaftlichen Dissertationen. Eine aktuelle solche Studie hat *Volker Hagemeister* unter dem Titel „*Rechtsanwaltskanzleien und PR*“ vorgelegt. Sie befasst sich auf 170 Seiten gezielt mit verschiedenen Instrumenten der Public Relations von Anwälten.

Zu diesem Zweck wird der Begriff PR einleitend von den im juristischen Schrifttum häufig synonym verwendeten Begrifflichkeiten Marketing und Werbung abgegrenzt. Nachfolgend analysiert der Verfasser auf anekdotischer und empirischer Grundlage die in deutschen Kanzleien verwendeten PR-Instrumente. Es schließt sich auf rund 30 Seiten eine Aufarbeitung der rechtlichen Grundlagen der anwaltlichen PR an, indem ihre verfassungsrechtlichen und berufsrechtlichen Grundlagen dargestellt werden. *Hagemeister* plädiert zunächst für eine Neuorientierung des berufsrechtlichen Werbebegriffs, der sich seines Erachtens stärker an der wirtschaftswissenschaftlichen Differenzierung zwischen Marke-

ting, Werbung und PR orientieren sollte. Das in § 43b BRAO enthaltene Tatbestandsmerkmal der Berufsbezogenheit hält er für redundant, das Verbot der Mandatswerbung will *Hagemeister* verfassungskonform auf aufdringliche und belästigende Werbung reduzieren. Ein 75seitiger Hauptteil beurteilt sodann die Zulässigkeit der verschiedensten PR-Instrumente. Angesprochen werden etwa die Pressearbeit, die Verwendung von Logos, die Gestaltung von Homepages und von Kanzleibroschüren, die anwaltliche Mitgliedschaft in Organisationen, der Versand von Rundschreiben, die Durchführung von Kanzleiveranstaltungen, die Teilnahme an Messen oder die Verteilung von Geschenken an Mandanten. Das in § 6 BORA enthaltene Verbot der Werbung mit Umsatzzahlen hält der Verfasser für verfassungswidrig, die Bekanntgabe von Mandanten/Mandaten zu Werbezwecken unabhängig von Anfragen und auch bei bloß konkludenter Einwilligung des Mandanten für zulässig. Eine Prüfungspflicht des Rechtsanwalts für Medienberichte über sich oder seine Kanzlei lehnt er ab.



Mandanten und ihre Anwälte von Christoph Hommerich und Matthias Kilian; Band 4 der Forschungsberichte des Soldan Instituts für Anwaltmanagement; Bonn: Deutscher Anwaltver-

4. Für den Rechtsanwalt als Unternehmer ist unverzichtbar zu wissen, welche Strategien potenzielle Kunden bei der Beauftragung von Kanzleien verfolgen, auf welche Fähigkeiten ihres Rechtsberaters sie Wert legen, wie empfänglich sie für verschiedene Akquisitionsinstrumente, die von Rechtsanwältinnen gerne eingesetzt werden, sind. Gemeinsam mit *Christoph Hommerich* hat der Verfasser dieser Kolumne diese Fragen in der

Studie „*Mandanten und ihre Anwälte*“ durch Befragung von mehreren Tausend Bürgern rechtstatsächlich erforscht. Die Untersuchung hat unter anderem ergeben, dass klassische Werbung oder das Internet kaum zur Mandatsakquisition beiträgt, vielmehr Empfehlungsnetzwerke von besonderer Wichtigkeit sind. Von überragender Bedeutung für die Selektionsentscheidung des Bürgers ist die Reagibilität einer Kanzlei. Diese und andere Fragen der Anwalt-Mandantenbeziehung werden in dem Forschungsbericht des Soldan-Instituts auf 230 Seiten ausführlich evidenz-basiert erörtert. Analysiert wird unter anderem auch, wie zufrieden Mandanten mit der Mandatsbearbeitung und dem Ergebnis anwaltlicher Bemühungen sind. Der Forschungsbericht, der dank der Förderung der Hans-Soldan-Stiftung zum Selbstkostenpreis von 15 € vertrieben wird, gibt einen Gesamtüberblick über die Bevölkerungsumfrage zum Thema Rechtsanwältinnen und Rechtsdienstleistungen und ermöglicht, Erwartungen von Mandanten besser zu verstehen und den Dienstleistungsprozess hieran zu orientieren.



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