

QUALITÄTSMANAGEMENT FÜR ANWÄLTE

BRUNO MASCELLO

Dr. iur., LL. M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor und Lehrbeauftragter an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) der Universität St. Gallen. www.es.unisg.ch

Stichworte: Qualitätsmanagement, Kundenorientierung, Marketing

Es gibt wohl keinen Anwalt¹, der behaupten würde, die Qualität seiner Arbeit sei ihm oder seinen Kunden nicht wichtig. Es bestehen aber unterschiedliche Auffassungen darüber, was Qualität überhaupt ausmacht, wie diese empfunden wird und wie sie gemessen werden kann. Dieser Artikel soll eine erste Übersicht bieten, um den Begriff Qualität im Leistungserstellungsprozess von Anwälten besser einzuordnen.²

I. Nützliche Vorarbeiten

1. Einleitung

Das Qualitätsmanagement einer Kanzlei untersucht nicht primär den juristischen Inhalt einer Rechtsdienstleistung, sondern den Weg zu deren Erstellung. Es darf davon ausgegangen werden, dass die allgemeine Verbesserung der Arbeitsprozesse auch einen positiven Effekt auf die Qualität in fachlicher Hinsicht hat. Die Frage nach der Qualität legt den Schwerpunkt also auf die operativen Tätigkeiten zur Führung einer Kanzlei, die sicherstellen, dass eine Rechtsdienstleistung im richtigen Umfeld produziert und geliefert wird.³ Fragen zum Qualitätsmanagement können deshalb nicht losgelöst von strategischen, organisatorischen und operativen Fragestellungen beantwortet werden, die für jede Kanzlei anders aussehen. Nur wenn eine Kanzlei entsprechend aufgestellt ist, wird das Erbringen einer qualitativ hochstehenden Leistung überhaupt erst möglich werden.

2. Strategische Positionierung

Die Beantwortung der strategischen Vorfragen hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie sich die Kanzlei aufbaut, strukturiert, im Markt positioniert und mit ihrer Dienstleistung beim Kunden entsprechend einbringt. Ohne Klärung dieser Vorfragen wird eine Kanzlei regelmässig nur reaktiv auf die Bedürfnisse des Kunden reagieren, ihre Stärken nicht vollständig einbringen und am Ende den Auftrag nicht korrekt erfüllen können. Verkürzt dargestellt geht es im Strategieprozess darum, mit einer systematischen Analyse der Tätigkeiten und Prozesse den Status und die Ziele zu erfassen, um daraus eine langfristige Vision und die dazu passende Strategie zu definieren.⁴

3. Fachliche vs. operative Tätigkeiten

Spricht man in einer Kanzlei die Erforderlichkeit der Prozessverbesserung an, kann es vorkommen, dass man Wi-

derstand erfährt. Es wird gerne damit argumentiert, dass Verbesserungsmethoden nur für herstellende Betriebe gelten, nicht aber für Dienstleister, da diese keine Maschinen sind und die Leistung hier auch nie dieselbe ist. Ferner herrscht unter Juristen auch der Glaube, dass die Erbringung der Rechtsdienstleistung weniger mit Wissenschaft (die mit Zahlen, Statistik und Metrik zu messen ist), sondern mehr mit Kunst(-Handwerk) zu tun hat, welche anhand des Kriteriums Qualität beurteilt wird. Und Künstler und deren Kreativität darf man ja bekanntlich nicht zu sehr einengen. Das hängt gemäss STAUB auch mit der natürlichen Scheu des Juristen vor zu viel Regulierung, Dokumentation und Standardisierung zusammen, da sich Anwälte als Experten und Künstler des Fachs begreifen, wo eine gute juristische Arbeit ausschliesslich das Ergebnis individueller Fähigkeiten ist.⁵ Ein möglicher Ausweg aus diesem Dilemma bietet sich an, wenn zunächst die fachlich-juristischen Aufgaben von den rein operativen Tätigkeiten abgegrenzt werden. Diese können dann isoliert besser skaliert und standardisiert werden.

4. Organisation operativer Tätigkeiten

Das klassische Modell der Rekrutierung von Juristen zeigt, dass bei Kandidaten praktisch nur die juristische Ausbil-

-
- 1 Der besseren Lesbarkeit halber wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer auch mitgemeint.
 - 2 Für weiterführende Informationen und Literaturhinweise zum Thema vgl. das in Kürze erscheinende Buch von MASCELLO BRUNO, Qualitätsmanagement für Rechtsdienstleister – mit einer Einführung ins operative Management einer Rechtsabteilung, Zürich 2014.
 - 3 MASCELLO, S. 37. Zur Abgrenzung von juristischen und operativen Tätigkeiten vgl. a. a. O., S. 40 ff. m. w. H.
 - 4 Vgl. MASCELLO, S. 6 ff.
 - 5 STAUB LEO, JUVE Rechtsmarkt, 05/2010, S. 68.

derung und Erfahrung geprüft werden. Sollte die zu besetzende Stelle auch personelle oder finanzielle Führungsaufgaben umfassen, wird oft darauf vertraut, dass der Jurist die zusätzlichen Managementaufgaben quasi noch nebenbei wahrnehmen wird. Sollte er dies (noch) nicht können, wird darauf gehofft, dass er durch geeignetes *on-the-job training* in seine neue Verantwortung hineinwächst. Durch eine solche Selektion kann man sich jedoch bereits bei der Rekrutierung die Chance vergeben, im Zusammenhang mit der gezielten Führung der operativen Tätigkeiten einen substanziellen Beitrag zur effizienten und effektiven Rechtsdienstleistung zu erbringen. In neuerer Zeit und unter zunehmendem Kostendruck sind deshalb grössere Kanzleien und Rechtsabteilungen dazu übergegangen, diese wichtigen operativen Tätigkeiten von den klassischen juristischen Aktivitäten zu trennen und die Verantwortung hierfür an speziell bestimmtes Personal zu übertragen (z. B. einem Chief Operating Officer).⁶

II. Qualität

1. Dienstleistungsqualität

Das Thema Qualität ist komplex, und entsprechend vielfältig sind auch die Versuche, zu beschreiben, was Qualität bedeutet. Ursprünglich war das Thema geprägt durch die von den Herstellern eingeführten technischen Standards und technischen Definitionen für ein Produkt. Heute umschreibt der Begriff Qualität viel umfassender alles, was der Bedürfnisbefriedigung allfälliger Anspruchsgruppen zugrunde liegt. Dabei bildet die Dienstleistung eine eigene Kategorie. Auch die rechtliche Dienstleistung bildet das Ergebnis einer Tätigkeit, die notwendigerweise an der Schnittstelle zwischen dem Lieferanten und dem Kunden ausgeführt wird. Sie zeichnet sich v. a. durch ein Informationsgefälle zwischen den Parteien und einem gewissen Kaufrisiko für den Kunden aus, weil die erwartete Leistung vor dem Kauf nicht angesehen, verglichen oder getestet werden kann. Die Qualität ist auch weniger Resultat eines Produktionsprozesses, sondern stellt vielmehr das Ergebnis eines interaktiven Prozesses dar. Der langfristige Erfolg eines Dienstleistungsanbieters und die Kundenzufriedenheit hängen massgeblich vom Vertrauen des Kunden in die Leistung sowie von seiner Wahrnehmung ab. Um am Ende keinen unzufriedenen Kunden zu haben, sollte der Anwalt deshalb die Erwartungen des Kunden berücksichtigen und rechtzeitig managen.⁷ Dafür ist es insbesondere von Bedeutung, die relevanten Qualitätsdimensionen zu kennen und zu steuern.⁸

2. Ergebnis- und Servicequalität

Die Erwartungen und die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Qualität eines Anwalts kann grundsätzlich anhand der folgenden zwei Kriterien qualifiziert bzw. gemessen werden: die ergebnis- bzw. produktionsorientierte Qualität, welche das sachlich-juristisch erzielte und objektiv messbare Endergebnis beurteilt (Ergebnisqualität) sowie die service- bzw. beziehungsorientierte Qualität,

welche die subjektiv wahrnehmbare Art und Weise der Erstellung und Lieferung der Dienstleistung beurteilt (Verrichtungs- bzw. Servicequalität). Wo die Ergebnisqualität auf die Sache selbst gerichtet ist, orientiert sich die Servicequalität an den Bedürfnissen des Kunden und die Beziehung zu ihm. Letztere verlangt ein solides Verständnis für (betriebswirtschaftliche) Zusammenhänge beim Kunden und setzt eine grössere Dienstleistungsmotivität sowie erhöhte Ansprüche an die Soft Skills eines Anwalts voraus. Von Bedeutung ist, dass ein Kunde von einem Anwalt erwartet, einen «richtigen Rechtsrat» auf der Basis der geltenden Gesetze und Vorschriften zu erhalten, und dass die erhaltenen Empfehlungen und Schriftsätze frei von logischen Fehlern sind. Der Kunde legt deshalb – was auch für spätere Kundenempfehlungen gilt – den Schwerpunkt vielmehr auf die subjektiv empfundene Verrichtungs- und Servicequalität.⁹

3. Schlussfolgerung

Weil Kunden, oft juristische Laien, die juristische Qualität anwaltlicher Leistungen regelmässig nicht bewerten können (Experten-Laien-Asymmetrie) bzw. diese einfach voraussetzen, werden sie ihr Augenmerk auf die Abläufe der Mandatsabwicklung richten, und es zählt der subjektiv gewonnene Eindruck vom Anwalt und seiner Arbeit. Anwälten ist – aus Kundensicht – zu empfehlen, ihren durch den eigenen Berufsstolz getriebenen Schwerpunkt weniger auf überperfektes juristisches Handwerk zu legen, sondern stattdessen den Kunden und die damit verbundene Servicekomponente zu kennen und zu pflegen.

III. Kundenorientierung

1. Anwalt als Teil des «buy»-Prozess beim Kunden

Die kundenorientierte Sicht verlangt, zu verstehen, was der Kunde braucht und sucht. Bei Kunden mit eigenen internen Rechtsabteilungen ist zu klären, welche Arbeiten der Kunde selber erledigen kann (*make*) und welche er allgemein bei externen Dienstleistern, also nicht nur bei Anwaltskanzleien, einkaufen will (*buy*). Diese Klärung hilft dem Anwalt bereits, eine effiziente und zielorientierte Akquisitionsarbeit zu betreiben. Ferner ist herauszufinden,

⁶ MASCELLO, S. 44 ff. m. w. H.

⁷ Vgl. hierzu u. a. STAUB LEO, Einführung und Überblick zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für Anwaltskanzleien, in: Staub Leo/Hehli Christine (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Zürich 2012, S. 235–277, 253; MAISTER DAVID, Managing the professional service firm, London 2003, S. 71 und 79; MAYSON STEPHEN, Making sense of law firms – Strategy, structure and ownership, New York 1997, S. 302; MASCELLO, S. 54 ff. m. w. H.

⁸ Vgl. hierzu MASCELLO, S. 65 f. m. w. H.; BRUHN MANFRED, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Berlin 2008, S. 91; GUMMESSON EVERT, Quality dimension: What to measure in service organizations, in: Swartz Teresa A./Bowen David E./Brown Stephen W. (editors), Advances in services marketing and management, Vol. 1/1992, S. 177–205, 185 f.

⁹ Vgl. MASCELLO, S. 61 ff. und 66 ff. m. w. H.

welche Rolle eine interne Rechtsabteilung im Unternehmen spielt und was von ihr erwartet wird. Dies erlaubt, die eigene Arbeit in der entsprechend geforderten Qualität einzubringen. Ein Prozessabgleich von Kunde, Rechtsabteilung und externem Anwalt erlaubt schliesslich eine effiziente, kostenoptimierte und zeitgerechte Erbringung der Dienstleistung im Interesse aller.¹⁰

2. Kunde am Anfang und am Ende

Stiftet eine Dienstleistung einem Endkunden nicht den erwarteten Nutzen, ist er nicht bereit, diese nachzufragen oder zum genannten Preis zu erwerben. Damit gibt es aus Sicht des Marktes für die Dienstleistung bzw. die Kanzlei keine Existenzberechtigung. Die Kanzlei hat ihre Rechtsdienstleistung nicht nur juristisch, sondern auch im betriebswirtschaftlichen Umfeld des Unternehmens einzuordnen und sich zu fragen, ob die durch sie verursachten Kosten dem Kunden auferlegt werden können. Es geht um die uneingeschränkte Orientierung an den vom Kunden gestellten Erwartungen. Soll die Qualität einer Leistung beurteilt werden, muss zunächst geklärt werden, welchem Zweck sie dienen soll. Entsprechend sind die Massnahmen zu planen, welche unter Effizienzgesichtspunkten die geforderte Qualität sicherstellen.¹¹

3. Perspektivenwechsel gefordert

Um den Kunden zu verstehen, hat sich ein Anwalt in dessen Position zu begeben. Die massgebliche Grösse bildet dann also nicht das, was beim Anwalt resultiert (Honorar bzw. Gewinn), sondern welchen Nutzen bzw. welche Wertschöpfung er beim Kunden generiert. Es hilft wenig, wenn die Anwälte die Qualitätsmassstäbe aus sich selbst heraus definieren, statt ihre Leistungen an den Anforderungen des Kunden zu messen. Die Zufriedenstellung des Kunden hat natürlich unter Beachtung der berufsspezifischen Massstäbe und der Berufsethik zu erfolgen.¹²

IV. Qualitätsmanagementsysteme

Qualitätsmanagement beschreibt, vereinfacht ausgedrückt, die aufeinander abgestimmten Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation im Hinblick auf die definierten Qualitätsanforderungen. Ziel der Berücksichtigung und Implementierung von Methoden des Qualitätsmanagement ist die qualitative Verbesserung des Endergebnisses gegenüber dem Endkunden. Entscheidet sich eine Kanzlei zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, stehen ihr verschiedene Varianten zur Verfügung: revolutionäre (z.B. ISO-Zertifizierung) und evolutionäre Modelle (z.B. Six Sigma). Jedes System hat seine Vorzüge und Probleme, d. h., es gibt nicht das eine absolut beste.¹³

Anwälte zeigen regelmässig eine defensive Haltung gegenüber der Forderung nach Einführung von Qualitätsmanagement im formalisierten Sinne. Es wird unter anderem erklärt, dass eine Zertifizierung nichts über die Qualität der Rechtsauskunft aussage, das persönlich gefärbte und objektiv nur schwer messbare Produkt der

Anwaltsdienstleistung sich nicht messen lasse und die Qualität der anwaltlichen Dienstleistung alleine von der juristischen und kreativen Kompetenz abhängen.¹⁴ Entsprechend verfügen nur wenige Anwaltskanzleien über ein zertifiziertes Qualitätsmanagement.¹⁵ Entscheidend ist aber, dass sich die durch Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ausgelösten Prozesse bereits positiv auf die internen Abläufe und damit indirekt auf die Leistung an den Kunden auswirken. Indem Arbeitsabläufe strukturiert und optimiert werden, können Fehlerquellen und Ineffizienzen frühzeitig erkannt und reduziert bzw. eliminiert werden. Schliesslich hilft die strukturierte Aufzeichnung der einzelnen Kanzleiabläufe, kostenintensive Stellen und Faktoren ausfindig zu machen sowie die Kanzlei produktiver und damit wettbewerbsfähiger zu machen.¹⁶

V. Qualitätsmessung

1. Key Performance Indicators (KPI)

Schliesslich stellt sich die Frage, ob eine Möglichkeit besteht, hinsichtlich Erreichens der Qualitätsziele eine Ergebniskontrolle zu machen, und wie eine solche Messung erfolgen kann. Dabei geht es um die Bestimmung sogenannter *Key Performance Indicators (KPI)*. Letzten Endes wird darauf abgezielt, mit der Messung bestimmter Kriterien zu überprüfen, ob und wie genau man noch auf dem strategisch gewählten Kurs ist. Deshalb sind die Messgrössen so zu wählen, dass sie nicht bloss Indikatoren eines vergangenheitsbezogenen Umstandes darstellen (*Key Performance Indicators*), sondern dem Leistungserbringer vielmehr als Motivator (*Incentive*) für künftige Leistungen (*Key Performance Incentivizers*) dienen.¹⁷

Eine Messzahl bildet zwar einen Messwert, aber nicht jeder Messwert stellt immer auch eine Schlüsselkennzahl dar. Die Schlüsselkennzahlen sind, aus den Kennzahlen herausgegriffen, diejenigen Zahlen, die unternehmerische Leistung widerspiegeln und eine Effizienzbewertung des Gesamtbetriebs zulassen sollen. Erfasst werden können dabei Finanzkennzahlen, aber auch reine Prozesse wie Qualitäten und Projektergebnisse.¹⁸ Vor einem Jahrzehnt

¹⁰ Vgl. MASCELLO, S. 16 ff., 23 ff. und 29 ff. m. w. H.

¹¹ Vgl. hierzu MASCELLO, S. 75 ff. m. w. H.

¹² MASCELLO, S. 78 f. m. w. H.

¹³ Vgl. MASCELLO, S. 84 ff. und 88 ff. mit weiteren Ausführungen.

¹⁴ Vgl. MASCELLO, S. 133 ff. m. w. H.

¹⁵ In der Schweiz ist insbesondere das Zertifizierungssystem nach ISO 9000 bekannt. Vgl. z. B. die Erfahrungen einer Schweizer Anwaltskanzlei, welche sich zertifizieren liess, bei MÜLLER KARIN, Qualitätsmanagement und Zertifizierung – ein Modetrend oder ein gangbarer Weg zur Optimierung der eigenen Kanzlei?, *Anwaltsrevue* 5/1999, S. 14–18. Zu Erfahrungen mit anderen Qualitätsmanagementsystemen im Ausland vgl. MASCELLO, S. 154 ff. m. w. H.

¹⁶ Vgl. MASCELLO, S. 152 ff. m. w. H.

¹⁷ MASCELLO, S. 21.

¹⁸ SCHRIEFERS MARCUS, Key Performance Indicators für Associates und Partners, in: Staub/Hehli/Hidber, S. 566–574, 567, Rz. 5–7, und S. 570, Rz. 26.

war die Erfassung von Kennzahlen bei Rechtsdienstleistern noch nicht sehr verbreitet. Heute ist das jedoch anders. Welches die richtigen Messgrößen sind, kann nicht absolut beantwortet werden. Es gibt nicht die *eine* für alle Rechtsdienstleister gültige Antwort, und diese Frage muss im Einzelfall geklärt werden.¹⁹

2. KPI für Anwälte

Die Messgrößen in einer Anwaltskanzlei sind regelmässig die Mandanten, die Mandate, der Zeitaufwand, der Umsatz und die Rechnungsabläufe (z. B. Rechnungsdatum und Zahlungseingang).²⁰ Welche Kriterien für die jeweilige Kanzlei besonders sinnvoll sind, ist davon abhängig, zu welchem Zweck die erhobenen Zahlen verwendet werden sollen (z. B. für die Erfolgsbemessung, Gewinnverteilung, Mitarbeiterbewertung etc.).²¹ Das Problem mit Kennzahlen zeigt sich insbesondere bei schwierig messbaren bzw. «objektivierbaren» Faktoren (z. B. Bewertung der Akquisitionstätigkeit, interner Verwaltungszeitaufwand, wissenschaftliche Veröffentlichungen, Pro-bono-Tätigkeit etc.). Versucht man allgemeingültige Ansätze zu kreieren, stehen primär drei Punkte ins Auge: die allgemeine Entwicklung, die Sicherstellung ausreichender Finanzmittel und die Überprüfung der Kostenpositionen im Verhältnis zu Umsatz bzw. Rentabilität.²²

In Deutschland wurde in einer Studie danach gefragt, ob Anwälte zur Einschätzung der wirtschaftlichen Situation der Kanzlei über die Buchhaltung (Erfolgsrechnung und Bilanzierung) hinaus mithilfe von ergänzenden konkreten Messungen arbeiten. Gerade bei 14,7% der Befragten war das der Fall, bei 85,3% nicht. Als häufigste Kennziffern der Anwälte, die zur Messung der wirtschaftlichen Situation der Kanzlei konkrete Messungen einsetzten, wurden bei 67,6% der Nennungen die Wirtschaftsdaten der Kanzlei (z. B. Umsatz, Kosten, Gewinn etc.) genannt.²³ Dabei fällt auf, dass mit zunehmendem Alter der Kanzlei tendenziell häufiger konkrete Messungen eingesetzt werden. Kanzleien ab zehn Mitinhabern greifen am seltensten auf konkrete Messungen zurück. Kanzleien mit einem Qualitätsmanagementsystem, mit einer Spezialisierung oder mit Fachanwältinnen nehmen deutlich häufiger konkrete Messungen zur Bestimmung der wirtschaftlichen Lage vor.²⁴

Auffallend ist, dass Anwälte nicht besonders interessiert scheinen, bei ihren Kunden Feedbacks einzuholen.²⁵ Im Ergebnis wird nach dem Prinzip gearbeitet: «*No news is good news.*» Solange der Mandant bei einem Anwalt bleibt und der Umsatz sich positiv entwickelt, egal aus welchem Grund, wird ein Kunde als zufriedener Kunde eingestuft. Wenn ein Kunde aber nicht mehr zum Anwalt kommt, erfährt es der Anwalt, wenn überhaupt, zu spät. Er wird auch kaum erfahren, wieso er nicht mehr berücksichtigt wurde, und er wird so nicht mehr reagieren können.

3. Relevanz von Entschädigungssystemen

Es sind zwei Formen der Entschädigung zu unterscheiden: jene zwischen Kunde und Anwalt (Honorierungssystem) und jene unter den Partnern einer Anwaltskanzlei (Vergü-

tungssystem). Je nach Vergütungssystem werden bei beiden relevante Anreize gesetzt, die einen direkten Einfluss auf die Qualität der Beratungsdienstleistung haben.

Eine formale Abstimmung auf den Zeitaufwand, also die Abrechnung nach Stundenhonoraren, kann zu einer Vernachlässigung der nachträglichen Qualitätskontrolle führen, weshalb vermehrt die Zufriedenheit der Mandanten und der Erfolg in die Honorargespräche einbezogen werden müssten. Andererseits kann eine Abrechnung nach Stundenhonoraren auch in Sachen Qualität zu einer Übererfüllung führen, weil die Anreizstruktur entsprechend gelegt wird.²⁶

Es zeigt sich auch, dass das Vergütungssystem zur Entschädigung der Partner einer Kanzlei einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die jeweilige Leistungsqualität ausübt. Dabei werden grundsätzlich zwei Organisations- bzw. Vergütungssysteme unterschieden: die Jägerkulturen (*eat what you kill*) einerseits, bei welchen jeder Anwalt das verdient, was er selber erarbeitet, und die Gärtner- und Farmerkulturen (*lockstep*) andererseits, bei welchen die Entschädigung mit einem vordefinierten Schlüssel aus dem gemeinsamen Topf erfolgt. Je nachdem, wie der Ton auf Managementebene ausfällt und die Mitarbeiter geführt werden, schlägt das auch auf die Qualität der Leistung durch. In den Jägerkulturen hängt die Qualität ausschliesslich von einzelnen Personen ab. In einer Gärtnerkultur wird ein Mandat von jenem Anwalt betreut, der hierfür am besten geeignet ist, was am Ende ein Kunde auch fachlich und finanziell spüren sollte.²⁷

VI. Schlussbemerkungen

Es bestreitet niemand, dass der Aufbau und der Unterhalt eines Qualitätsmanagementsystems mit Aufwand verbunden sind. Dafür sind aber die Vorteile, welche sich aus der Implementierung eines solchen Systems ergeben können, ebenfalls zahlreich. So können u. a. Stärken und

¹⁹ MASCELLO, S. 169.

²⁰ SCHRIEFERS, S. 567, Rz. 12.

²¹ Vgl. auch MAYSON, S. 295, der ebenfalls den mit der Messung verfolgten Zweck kennen will.

²² SCHRIEFERS, S. 569, Rz. 23 f.

²³ OBERLANDER WILLI/LIEBIG KERSTIN/BÖTTCHER ANDREAS/ SPENGLER ANJA, Qualitätssicherung anwaltlicher Dienstleistungen unter veränderten Arbeits- und Wettbewerbsbedingungen, Nürnberg 2006, S. 91 und 93.

²⁴ OBERLANDER/LIEBIG/BÖTTCHER/SPENGLER, S. 92 f. und 94 ff. Vgl. zum Ganzen auch MASCELLO, S. 192 ff. m. w. H.

²⁵ Vgl. z. B. die Studie PROGNOSE, Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030, Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft, 2013 (gefunden am 1. 7. 2013 unter <http://anwaltverein.de/downloads/DAV-Zukunftsstudie-Langversion.pdf>, S. 156).

²⁶ BECHTOLD RAINER, Zusammenarbeit zwischen Unternehmensjurist und externem Anwalt – ein Erfahrungsbericht eines deutschen Kartellanwalts, in: Hambloch-Gesinn/Hess/Meier/Schiltknecht/Wind (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 241–245, 244 f. Vgl. hierzu auch MASCELLO BRUNO, Alternative Honorarmodelle als Trend und Chance, Anwaltsrevue 11–12/2013, S. 477–485.

²⁷ Vgl. zu diesen beiden Systemen MASCELLO, S. 197 f. m. w. H.

Schwächen analysiert, Ergebnis- und Servicequalität gleichermaßen gefördert, Quellen für kostspielige Fehlleistungen reduziert und nicht zuletzt auch die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Die Umsetzung eines Qualitätsmanagementkonzepts erfordert das Verständnis und die Einsicht, das Thema Qualität systematisch anzugehen. Die Umsetzung verlangt ein geplantes Vorgehen und ein sachorientiertes Führungsverständnis. Die Geschäftsleitung hat eine solche Entscheidung aktiv zu tragen und das Projekt entsprechend zu priorisieren. Und mit

der richtigen Kommunikation sollte allfälliger Widerstand kontrollierbar werden. Letzten Endes müsste eigentlich jeder Anwalt das Bedürfnis haben, seine Effizienz zu verbessern, weil ihm dies hilft, entweder seine persönliche Performance und/oder seine *Work-Life-Balance* zu verbessern.²⁸

²⁸ Vgl. MASCELLO, S. 203 f. und 206 f. m. w. H.



Sie beherrschen das Recht –
ALAN Ihre Administration.

- marktführende Branchenlösung für Notare und Anwälte
- berücksichtigt Honorarvorschüsse MWST-rechtlich korrekt
- revisionstaugliches, vollintegriertes Rechnungswesen

Interessiert? Rufen Sie uns an.

ALAN Software AG | Solothurnstr. 28 | CH-3322 Schönbühl
Tel. +41 31 858 23 90 | contact@alan.ch | www.alan.ch



Es kommt darauf an!

Bemerkungen zu Anwaltsunternehmen
und zu dem, was Anwälte so alles unternehmen

Hans Bollmann

Oktober 2013, CHF 88.–

608 Seiten, gebunden, 978-3-7272-7993-5

Stämpfli

Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1
Postfach 5662
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 44
Fax +41 31 300 66 88

verlag@staempfli.com
www.staempfliverlag.com



www.staempfliverlag.com/
anwaltsrevue

