

Titelthema

# Mittelstand in Europa

Krisenbewältigung und Wirtschaftswachstum

Special

## Wirtschafts- kanzleien

Titelthema

**Zwischenbilanz der EU**  
Parlamentspräsident Schulz

Special

**Neue Marktstrukturen**  
Internationaler Wettbewerb

Special

**Einkauf von Leistungen**  
Moderne Vergütungsmodelle





## Klienten, Mandanten, Kunden

# Geschäftsmodelle im Wandel

So wie Ärzte Patienten, Treuhänder Klienten und Gastronomen Gäste haben, kennen Anwälte seit jeher Mandanten. Es käme wohl niemandem spontan in den Sinn, letztere als Kunden zu bezeichnen. Doch warum eigentlich nicht? Weil die Kundenorientierung heute in der Wirtschaft ja immer wichtiger wird, lohnt sich eine nähere Betrachtung.

**Rechtsberatung als Dienstleistung** ▶ Eine Dienstleistung zeichnet sich unter anderem durch die Merkmale Immaterialität, Unteilbarkeit und Personalintensität aus, wobei vor allem das Kaufrisiko für den Kunden ins Auge fällt, da die erwartete Leistung vor dem Kauf weder angesehen, verglichen noch vorausgesehen werden kann. Zudem liegt jeder Dienstleistung eine gewisse Individualität zugrunde, insofern sie auf den Einzelfall und auf die Kundenwünsche eingeht. Der Kunde gilt ohnehin als Kernfaktor im gesamten Erstellungsprozess, zumal die zu erbringende Dienstleistung regelmäßig in unmittelbarem Kontakt und in einem interaktiven Prozess zwischen den Parteien entsteht.

Bezogen auf die anwaltliche Arbeit ist die Involvierung des Kunden sogar zwingend erforderlich, um die erforderlichen In-

formationen zum Sachverhalt aufzunehmen. Bei alledem gelten viele Kunden regelmäßig als rechtsunerfahren, Unternehmer sicher nicht so sehr, weshalb der Schwerpunkt der Betreuung auch weniger auf der fachlich-juristischen Seite liegen sollte, die ohnehin als gegeben vorausgesetzt werden darf. Tatsächlich sollten sich Anwälte mehr den Erwartungen ihrer Kunden sowie den Servicekomponenten widmen. Damit geht es an der Schnittstelle zum Kunden insbesondere um die beteiligten Individuen und Persönlichkeiten, die in der Praxis die Anwaltdienstleistung prägen.

**Berufliche Unabhängigkeit** ▶ Gemäß Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO) gilt der Anwalt als unabhängiges Organ der Rechtspflege sowie als unabhängiger Berater und Vertreter in Rechtsangelegenheiten. Ferner wird verlangt, dass er sich der Achtung und des Vertrauens, die seine Stellung als Anwalt erfordern, würdig erweist. Solche Rahmenbedingungen statten Anwälte in der Erbringung ihrer Leistungen mit einem ganz spezifischen Selbstverständnis aus. Dabei steht die verlangte berufliche

Unabhängigkeit nicht im Widerspruch zum Dienstleistungsgedanken, der in der Betriebswirtschaft verankert ist. Der Begriffsbestandteil »dienen« ist auch hier nicht als bedingungslose Unterwerfung zu verstehen. Rechtsberater sollen in der rechtlichen Beurteilung eines Sachverhalts weiterhin als unabhängige Berater handeln. Dies gilt umso mehr, wenn eine juristische Tätigkeit explizit völlige Unabhängigkeit verlangt, etwa in den Kernfragen moderner »Compliance« und der »Corporate Governance«. Darüber darf jedoch nicht vergessen werden, dass der Großteil der Arbeit weiterhin darin besteht, seine sogenannten Kunden als deren Interessenvertreter aktiv und mit sachverständiger Expertise in der professionellen Verfolgung ihrer geschäftlichen Ziele effizient und nachhaltig zu unterstützen.

**Seine Mandanten als Kunden begreifen** ▶ Die nicht immer ganz unkomplizierte Beziehung zwischen einem Rechtssu-



---

chenden und seinem Anwalt stellt juristisch ein nach dem Auftragsrecht geregeltes Mandatsverhältnis dar. Daher überrascht es nicht, wenn Anwälte ihre Auftraggeber als Mandanten oder Klienten bezeichnen. Je mehr sich Kanzleien aber als Dienstleister verstehen, desto weniger scheint diese Bezeichnung noch angemessen zu sein. Vor allem die in der Beratung von Unternehmen tätigen Anwälte nehmen sich nicht (mehr bzw. nur) als dem Rechtsapparat zugehörig



**Dr. iur. Bruno Mascello**

wahr, sondern vertreten heute den Anspruch, sich selbst (auch) als wichtigen Teil der Wirtschaft und somit ihre Kanzlei wie ein Unternehmen zu begreifen. Diese Anwälte wenden im Leistungserstellungsprozess betriebswirtschaftliche Regeln an und verstehen Mandanten als zahlende Kunden. Insofern wirkt die Umbenennung des Auftraggebers auch nicht mehr so fremd, zumal sie keine juristischen Konsequenzen hat, da die Rechtsbeziehung unverändert bleibt.

**Wachsender Anwaltsmarkt** ▶ In Deutschland sind mittlerweile über 160.000 Anwälte registriert, so dass rein rechnerisch etwa ein Berufsvertreter auf 500 Einwohner kommt. Die Anwaltszahlen nehmen konstant zu, während Nichtanwälte (z.B. Versicherungen) vermehrt Rechtsdienstleistungen offerieren und der Rechtsmarkt durch neue Konkurrenzangebote bereichert wird (»Lawyers on Demand«). Aufgrund dieser Umstände nimmt der Wettbewerb zwangsläufig zu. Angesichts des wachsenden Angebots darf man mittlerweile von einem Kundenmarkt reden, was sich wohl auch auf Sicht kaum ändern wird. Deshalb ist vorherzusehen, dass Anwälte, zumal Wirtschaftskanzleien, noch mehr um die Loyalität ihrer Unternehmerkunden buhlen und sie als klassische Kunden pflegen und bedienen wollen. Eine Herausforderung für Kunden wird dann vor allem sein, aus der gebotenen Fülle an Optionen die richtige Auswahl zu treffen.

**Kostendruck und hohe Erwartungen** ▶ Kunden im Rechtsmarkt sehen sich heute einer ständig steigenden Gesetzesflut gegenüber und sind als Unternehmer einem in vielen Bereichen stagnierenden deutschen Binnenmarkt ausgesetzt. Beide Faktoren zwingen zur Optimierung der Kostenstruktur. Unternehmer geben entsprechenden Druck traditionell entweder an ihre Lieferanten weiter, indem sie von Anwälten reduzierte Honorare oder alternative Honorierungsmodelle fordern, oder sie bauen sich gleich selbst einen internen Rechtsdienst auf. Expandieren Firmen ins Ausland, was mit der fortschreitenden Globalisierung und Internationalisierung seit Jahren an der Tagesordnung ist, haben die Anwälte zu entscheiden, ob sie mit ihren Unternehmerkunden mitwachsen wollen, sollen oder können.

Ein anderer Gesichtspunkt nimmt ebenfalls zu: Unternehmer wollen von ihren juristischen Beratern zunehmend die Bereitschaft sehen, ihr unternehmerisches Risiko mitzutragen, und zwar sowohl finanziell als auch in der Entscheidungsfindung. In diesem Kontext reicht es für professionelle Rechtsdienstleister heute nicht mehr aus,

▶ Fortsetzung auf Seite 52

► Fortsetzung von Seite 51

sich auf ihr juristisches Fachwissen und eine tadellose Mandatsführung zu fokussieren. Vor allem von einem Vertrauten der Unternehmensleitung (»Trusted Advisor«) werden längst auch solide wirtschaftliche, branchenspezifische und kundenbezogene Expertise sowie eine zur Klientel passende Persönlichkeit (»Soft Skills«) erwartet.

**Neuqualifizierung der Rechtsdienstleistung** ► Diese Entwicklungen führen dazu, dass Kunden einen Teil ihrer Anwälte bzw. der von ihnen eingekauften Rechtsdienstleistungen inzwischen als leicht austauschbar behandeln. Sie sind schneller bereit, ihre Berater zu wechseln und erwarten aus preislichen Gründen, dass in den Kanzleien vermehrt mit standardisierten Lösungen gearbeitet wird (»Commodity«). Insbesondere bei Unternehmerkunden zeichnet sich ein neues Verhalten in ihrem Umgang mit externen Anwälten ab, wozu auch gehört, dass sich die Ausgaben für rechtliche Dienstleistungen zunehmend auf dem Radar der Geschäftsleitung befinden. Der Anwalt wird vom Kunden unterdessen wie ein Zulieferer unter vielen Zulieferern behandelt: In Konzernen finden bereits regelmäßig nicht nur Ausschreibungen der juristischen Dienstleistungen statt, sondern die Einkaufsabteilung sitzt bei den Verhandlungen auch schon mit am Tisch.

Für anwaltliche Dienstleistungen gibt es zwar kein Surrogat, aber es gibt auf Anbieterseite auch keinen Engpass, ganz im Gegenteil. Somit setzen sich die Unternehmerkunden bestens bekannten Marktmechanismen mit allen Vor- und Nachteilen durch.

**Professionalisierung** ► Dieser Druck aus mehreren Richtungen zwingt ambitionierte Wirtschaftskanzleien dazu, ihre Leistungserstellung in verschiedener Hinsicht zu überdenken. Angebot und Nachfrage erleben auf beiden Seiten

zunehmende Professionalisierung. Die heute unter der Hand zu Kunden gewordenen Mandanten suchen bei der Beschaffung anwaltlicher Dienstleistungen zwar noch den juristischen Rat, erwarten aber deutlich mehr als früher. Der Anwalt hat nicht nur das Geschäft des Kunden und dessen Herausforderungen zu kennen, sondern er hat außerdem gesteigerte Ansprüche in Bezug auf Beziehungs- und Servicekomponenten zu erfüllen. Letzteres ist aus Kundensicht wichtig geworden. Relevant sind die Reaktionsfähigkeit, die Zeit für die Problemlösung, die Zeitgemäßheit des Kanzleiauftritts, die Qualität der Kommunikation, die Freundlichkeit, die Dienstleistungsmentalität, die tatsächliche

Leistungskompetenz, die absolute Zuverlässigkeit und die Vertrauenswürdigkeit. Außerdem akzeptiert kaum noch ein Kunde Überraschungen bei der Rechnungstellung.

**Fazit** ► Die altherwürdige Erbringung von Rechtsdienstleistungen, sei es als Rechtsberatung oder durch die Vertretung vor Gericht, stellt, wenn auch eine spezielle, so doch eine Dienstleistung dar. Die Umbenennung der Mandanten bzw. Klienten zu Kunden fällt externen Anwälten, anders als ihren Kollegen, die in Unternehmen tätig sind, gewiss schwer, nicht zuletzt auch deshalb, weil die Begriffe zu sehr bei Behörden und Gerichten verankert sind. Die regelmäßige Befassung mit dem Kundenwort, auch wenn dies nur vor dem geistigen Auge erfolgt, könnte dazu beitragen, die Einstellung zum Auftraggeber positiv zu verändern und ihn auch in seinem neuem Selbstverständnis zu verstehen. Rechtsdienstleister haben also ihre Kundenorientierung zu schärfen und unternehmerische Prinzipien zu implementieren. Unternehmer als Kunden sollten dafür bedenken, dass sie von fair behandelten Rechtsberatern umso bessere, kulantere und angenehmere Serviceleistungen erfahren. ■

*Dr. iur. Bruno Mascello, LL.M.,  
Rechtsanwalt und Vizedirektor,  
Executive School of Management, Technology  
and Law der Universität St. Gallen (Schweiz)*



## Die zehn größten Deals deutscher Kanzleien 2012

Transaktion	Transaktionsvolumen	Rechtsberater
E.on-Erdgasnetz (OGE)   Verkauf an Macquarie	3,2 Mrd. Euro	Macquarie: Linklaters   E.on: Hengeler Mueller   OGE: Glade Michel Wirtz Finanzierende Banken: Clifford Chance
Fresenius   Unterbreitung eines Übernahmeangebots an Rhön-Klinikum	3,1 Mrd. Euro	Fresenius: Hengeler Mueller, Noerr, Freshfields Bruckhaus Deringer, Allen & Overy Rhön-Klinikum: Taylor Wessing, Latham & Watkins   Banken: White & Case
ThyssenKrupp   Veräußerung der Edelstahlsparte an Outokumpu	2,7 Mrd. Euro	Outokumpu: Skadden Arps Slate Meagher & Flom, White & Case ThyssenKrupp: Hengeler Mueller, Freshfields Bruckhaus Deringer, Hannes Snellman Banken: Latham & Watkins
EQT   Übernahme von BSN Medical	1,8 Mrd. Euro	EQT: Freshfields Bruckhaus Deringer, Baker McKenzie, P+P Pöllath + Partners BSN (Management): Clifford Chance, AHB Arends Hofert Bergemann
Patrizia-Konsortium   Erwerb von LBBW-Immobilien	1,4 Mrd. Euro	Patrizia-Konsortium: Allen & Overy   LBBW: Hengeler Mueller Baden-Württemberg-Konsortium/GWG: Ernst & Young Law
Bundesbank   Verkauf des Lehman-Portfolios an Lone Star	1,3 Mrd. Euro	Lone Star: Allen & Overy   Bundesbank: Freshfields Bruckhaus Deringer
Deutsche Wohnen   Erwerb des Wohnungsportfolios von BauBeCon	1,23 Mrd. Euro	Deutsche Wohnen: Sullivan & Cromwell, Flick Gocke Schaumburg Barclays: Freshfields Bruckhaus Deringer   Finanzierende Banken: Clifford Chance
Cerberus   Erwerb deutscher Immobilien von Speymill	900 Mio. Euro	Cerberus/Corpus Sireo: Freshfield Bruckhaus Deringer, De Brauw Blackstone Westbroek Gläubigerbanken Speymill: Ashurst, Cains Fiduciaries, Nauta Dutilh Whitehall: Hengeler Mueller
Shandong Heavy Industry   Einstieg bei Kion	700 Mio. Euro	Shandong: King & Wood Mallesons, Hengeler Mueller Kion: Gleiss Lutz, Freshfields Bruckhaus Deringer
Providence   Kauf der Mehrheit an HSE24 von Axa Private Equity	650 Mio. Euro	Providence: Freshfields Bruckhaus Deringer   Axa Private Equity: Willkie Farr & Gallagher   Management HSE24: Skadden Arps Slate Meagher & Flom

Quelle: Juve Handbuch, 2012/2013