

# Anwalts

# blatt



Deutscher**Anwalt**Verein

## **Aufsätze**

Kammerer-Galahn: Compliance (Zivilrecht)	77
Dann: Compliance (Strafrecht)	84
Schwedhelm: Compliance (Steuerrecht)	90
Spießhofer: Social Responsibility für Anwälte?	94

## **Kommentar**

Beckmann: Mindestlohn für Anwälte?	102
------------------------------------	-----

## **Anwaltsblattgespräch**

Kindermann: RVG-Forderungen des DAV	103
-------------------------------------	-----

## **Aus der Arbeit des DAV**

DAV-Forum zur Privatsphäre	106
----------------------------	-----

## **Meinung & Kritik**

Volkman: Privatsphäre und Grundgesetz	118
---------------------------------------	-----

## **Mitteilungen**

Gottschalk/Klugmann: Compliance (Anwaltsrecht)	129
Römermann: Anwalts-Unternehmergesellschaft	131

## **Rechtsprechung**

BGH: Hilfsaufrechung als Zugabe	148
BVerfG: Gehör im schriftlichen Verfahren	150

2/2009  
Februar

Deutscher**Anwalt**Verlag

## Editorial

- I Einen Blinden erkennt man von hinten, sobald man weiß, dass er blind ist  
Rechtsanwalt und Notar Wolfgang Schwackenberg, Oldenburg  
Herausgeber des Anwaltsblatts

## Berichte aus Berlin und Brüssel

- IV Endspurt für die Große Koalition:  
Was kommt noch?  
Stefan Schnorr, Berlin
- VI Mit Brief und Siegel: Öffentliche Urkunden  
Assessor Thomas Marx, Brüssel

## VIII Aktuelles

## Aufsätze

- 77 Compliance – Herausforderung für  
Unternehmensleiter und deren Rechtsberater  
Rechtsanwältin Dr. Gunbritt Kammerer-Galahn, Düsseldorf
- 84 Compliance-Untersuchungen im Unternehmen:  
Herausforderung für den Syndikus  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Dann, LL.M., Düsseldorf
- 90 Tax Compliance – mehr als ein Trend?  
Rechtsanwalt Dr. Rolf Schwedhelm, Köln
- 94 Corporate (Social) Responsibility – auch  
ein Thema für Anwälte?  
Rechtsanwältin Dr. Birgit Spießhofer, M.C.J. (New York), Berlin
- 96 Abschaffung des Widerspruchsverfahrens:  
Entrümpelung oder Erosion des Rechtsstaats?  
Rechtsanwalt Dr. Peter Kothe, Stuttgart

## Kommentar

- 102 Mindestlohn für Rechtsanwälte?  
Rechtsanwalt Paul-Werner Beckmann, Herford/Westfalen

## Anwaltsblattgespräch

- 103 Das RVG nachbessern: Forderung des DAV  
Rechtsanwältin und Notarin Edith Kindermann, Bremen

## Gastkommentar

- 105 Das BKA darf online gehen  
Norbert Klaschka, Deutsche Presse-Agentur (dpa), Berlin

## Aus der Arbeit des DAV

- 106 DAV-Forum: Keine Zwei-Klassengesellschaft  
von Berufsgeheimnisträgern
- 107 Resolution: Rechte der Bürger schützen
- 108 DAV-Forum: Podiumsdiskussion zum BKA-Gesetz
- 109 Bayerischer Anwaltverband: Max-Friedlaender-Preis
- 109 Deutscher Anwaltverein: Mitgliederversammlung
- 110 AG Familienrecht: Herbsttagung 2008
- 111 Deutsche Anwaltakademie: Nachrichten
- 112 AG Strafrecht: Herbstkolloquium 2008
- 112 AG Strafrecht: Ehrenpreis „pro reo“
- 113 AG Mediation: 10 Jahre Arbeitsgemeinschaft
- 114 AG Syndikusanwälte: 15. Syndikusanwaltstag
- 115 DAV-Gesetzgebungsausschüsse: Stellungnahmen
- 116 AG Anwältinnen: Anwältinnen in Aufsichtsräte
- 117 AG Baurecht / AG Allgemeinanwalt /  
AG Verkehrsrecht: Mitgliederversammlung
- 117 Personalien: Neue Vorsitzende

## Meinung & Kritik

- 118 Schutz der Privatsphäre im  
freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat  
Prof. Dr. Uwe Volkmann, Mainz

## Mitteilungen

### Anwaltsvergütung

- 124 Vergütungsfestsetzung bei Mandaten  
aus dem EU- und Nicht-EU-Ausland  
Prof. Dr. Peter Mankowski, Universität Hamburg

### Anwaltsmanagement

- 129 Compliance in der Anwaltskanzlei:  
Aktuelle Aspekte  
Rechtsanwältin Silke Gottschalk, LL.M (London), Köln und  
Rechtsanwalt Dr. Marcel Klugmann, Berlin

### Anwaltsrecht

- 131 Die Anwalts-Unternehmergesellschaft  
(haftungsbeschränkt)  
Rechtsanwalt Dr. Volker Römermann, Hamburg/Hannover

### Syndikusanwälte

- 133 Syndikusanwälte und die Rentenversicherung  
Rechtsanwalt Michael Prossliner, Pulheim/Köln

### Soldan Institut für Anwaltmanagement

- 136 Strategien für Kanzleien eine Frage der  
Perspektive: Inside out – outside in  
Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

# Strategien für Kanzleien eine Frage der Perspektive: Inside out – outside in

Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

**Angesichts der fortschreitenden Differenzierung des Rechtsdienstleistungsmarktes wird Strategieplanung zur Überlebensfrage. Die Methode des „Durchwurstelns“ erweist sich als Irrweg. Sie führt zur Verzettelung und letztlich zu schlechtem Abstieg.**

Die zentrale Entwicklungstendenz am Markt für Rechtsdienstleistungen kann darin gesehen werden, dass die Leistungsangebote der Kanzleien immer spezialisierter werden. Dieser Entwicklung auf der Angebotsseite entspricht auf der Nachfrageseite die Präferenz der Mandanten, bei der Auswahl von Anwälten gezielt nach Spezialisten zu suchen. Die Studie des Soldan Instituts für Anwaltmanagement „Mandanten und ihre Anwälte“ hat gezeigt, dass nicht weniger als 80 Prozent der Mandanten bei der Auswahl ihres Anwalts darauf achten, ob es sich um einen Spezialisten handelt.

Damit aber stellt sich die Frage, wie Kanzleien angesichts dieser Veränderungen auf der Angebots- und Nachfrageseite zu einer angemessenen Strategiekonzeption finden können.

## Ziele setzen

Kanzleien können nur ein authentisches Leistungsversprechen an den Markt abgeben, wenn sie sich an klar definierten und möglichst messbaren inhaltlichen Zielen orientieren. Die immer wieder kolportierte „Standardzielsetzung“ einer „Umsatzsteigerung“ von 10 Prozent ist nicht nur unter wirtschaftlichen Aspekten wenig sinnvoll, da es wohl angemessener wäre, Gewinnziele zu definieren; vielmehr vernachlässigt eine solche Verengung der Zielperspektive auf eine rein wirtschaftliche Größe die substanzielle Seite des Leistungsangebots einer Kanzlei. Nötig sind Ziele, die in qualitativer und in quantitativer Hinsicht angeben, welche Mandate in bestimmten Planungszeiträumen angestrebt werden. Werden solche Ziele nicht klar formuliert, ist eine Ergebnismessung von vornherein unmöglich.

## Geplante Evolution

In vielen Kanzleien herrscht große Unsicherheit darüber, ob eine Ziel- und Strategieplanung im Bereich anwaltlicher Dienste überhaupt möglich ist. Dies liegt daran, dass die meisten Kanzleien gewohnt sind, auf Nachfrage zu reagieren, aber keinen Plan haben, diese Nachfrage durch eigene Anstrengungen im Sinne einer strategischen Marketingplanung in ihrer Qualität und Quantität aktiv zu beeinflussen.

Grundsätzlich bieten sich zwei Perspektiven an, aus denen heraus ein Prozess aktiver Strategieentwicklung begonnen werden kann. Kanzleien können Überlegungen darüber anstellen, wo ihre fachlichen Stärken liegen. Dies verlangt eine Auseinandersetzung mit den verfügbaren Wissensbeständen ebenso wie die Beantwortung der Frage, welche Rechtsgebiete die jeweiligen Berufsträger aus ihren eigenen

Präferenzen heraus bedienen *wollen*. Auf der Grundlage einer solchen „Inside-out-Betrachtung“ können Kanzleien ihre Kernkompetenzen bestimmen und sich so formieren, dass ihre fachlichen Stärken optimal genutzt werden. Eine solche Perspektive der Strategieentwicklung hat den Vorteil, dass bereits vorhandene Stärken durch gezielte Maßnahmen weiter verstärkt werden können. Hierdurch werden schrittweise am Markt Erfolgspositionen aufgebaut. Außerdem erfolgt eine Schärfung des Kanzleiprofils, die in der Regel mit einer größeren Sichtbarkeit am Markt verbunden ist. Strategiebildung dieser Art muss in aller Regel mit Verzichtentscheidungen verbunden werden. Es gilt, auf solche Mandate Schritt für Schritt zu verzichten, die einer klaren strategischen Ausrichtung entgegenstehen, etwa weil sie insgesamt ein zu geringes Mandatsaufkommen ausmachen, weil sie nicht bewusst gewollt, sondern am Rande mit erledigt werden, weil sie nicht profitabel oder aber auch inhaltlich ungeliebt sind. Im Ergebnis hat eine so angelegte Strategiebildung den Charakter einer geplanten Evolution (W. Kirsch).

Kanzleistrategien können aber auch von der Nachfrageseite her geplant werden („Outside-in-Perspektive“). In diesem Fall ist zu untersuchen, welche Veränderungen im Nachfrageverhalten von Mandanten mittel- und langfristig wahrscheinlich sind. Hierbei sind Überlegungen zu Veränderungen des Rechtssystems ebenso anzustellen wie Überlegungen zu den Auswirkungen gesellschaftlichen Wandels auf die Nachfrage nach Rechtsdienstleistungen. So werden z. B. mit dem demographischen Wandel Veränderungen der Nachfrage nach anwaltlichen Diensten verbunden sein, die von Anwälten frühzeitig antizipiert werden können. Der Wandel des Gesundheitswesens ist bereits jetzt Grundlage für die schrittweise Profilierung des „Medizinrechts“ und die Herausbildung eines entsprechenden Spezialisten. Auf den Strukturwandel der Nachfrage können Anwälte also reagieren, z. B. indem sie neue Kompetenzen aufbauen oder vorhandene im Hinblick auf neu entstehende Nachfrage angemessen bündeln.

Gefordert sind Grundsatzentscheidungen über die mittel- und langfristige Ausrichtung von Kanzleien. Ob solche Entscheidungen zustande kommen, hängt von drei Schlüsselqualifikationen ab: Handlungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Empfänglichkeit für Marktsignale (W. Kirsch). Kanzleien werden daran gemessen, ob sie handlungsfähig in dem Sinne sind, dass sie auf wahrgenommene interne und externe Probleme angemessen reagieren. Solche strategische Handlungsfähigkeit ist an Lernfähigkeit im Sinne ständiger fachlicher Fort- und Weiterbildung ebenso gekoppelt, wie an die fortlaufende Verbesserung des Kanzleimanagements. Schließlich müssen Kanzleien Marktveränderungen sensibel registrieren, also jene Fähigkeit entwickeln, die als „responsiveness“ bezeichnet wird. Anwälte müssen sich dem Sog laufender Akten zumindest zeitweise entziehen und lernen, das Wichtige vor dem Dringlichen zu tun.

---

**Soldan Institut: Prof. Dr. Christoph Hommerich,  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian**

Hommerich und Kilian sind Vorstände des Soldan Instituts für Anwaltmanagement e. V.  
Informationen zum Soldan Institut für Anwaltmanagement im Internet unter  
[www.soldaninstitut.de](http://www.soldaninstitut.de).

Sie erreichen die Autoren unter der E-Mail-Adresse [autor@anwaltsblatt.de](mailto:autor@anwaltsblatt.de).

---