

Anwalts

blatt



Deutscher **Anwalt** Verein

Aufsätze

Mayer: Vereinbarung eines Erfolgshonorars	473
Mayer: „Neue“ Vergütungsvereinbarung	479
Schmidt: Grundstückskaufvertrag	484
Pape: Immobilie in der Krise	494

Kommentar

Kleine-Cosack: Erfolgshonorar	505
-------------------------------	-----

Thema

Erfolgshonorar und Prozessfinanzierer	506
---------------------------------------	-----

Aus der Arbeit des DAV

Anwaltsvergütung im Asylrecht	509
Tätigkeitsbericht 2007/2008	510

Meinung & Kritik

Schons: Rechtsschutzversicherung	523
----------------------------------	-----

Rechtsprechung

OLG Hamm: Keine feste Honorargrenze	546
AG Homburg (Saar): Beratungshilfe für Widerspruch	550

7/2008
Juli

Deutscher **Anwalt** Verlag

Editorial

I Die Anwaltschaft – Garant für erfolgreiche Vereinbarungen

Rechtsanwalt und Notar Wolfgang Schwackenberg,
Herausgeber des Anwaltsblatts

Berichte aus Berlin und Brüssel

IV Sommer naht: Lange Pause zum Verschnaufen

Stefan Schnorr, Berlin

VI Das erste europäische Strafgesetz

Lena Zeiger, Brüssel

VIII Informationen

Aufsätze

473 Die Vereinbarung eines Erfolgshonorars nach § 4 a RVG n. F.

Rechtsanwalt Dr. Hans-Jochem Mayer, Bühl

479 Die „neue“ Vergütungsvereinbarung ab dem 1. Juli 2008

Rechtsanwalt Dr. Hans-Jochem Mayer, Bühl

484 Mängelrechte beim Verkauf und Kauf von Grundstücken

Rechtsanwalt und Notar Dr. Detlef Schmidt, Berlin

494 Die Immobilie in der Krise

Richter am Bundesgerichtshof Dr. Gerhard Pape, Karlsruhe/Göttingen

501 Risikogeschäft Grundschuld?

Notar Prof. Dr. Dr. Herbert Grziwotz, Regen

Kommentar

505 Narrenschiff auf Erfolgshonorarkurs

Rechtsanwalt Dr. Michael Kleine-Cosack, Freiburg i. Br.

Thema

506 Der Rechtsanwalt: Konkurrent oder Kunde des Prozessfinanziers?

Lutz Wilde, Berlin

Gastkommentar

508 Eine Frage der Vergütung

Corinna Budras, Frankfurt am Main

Aus der Arbeit des DAV

- 509 Anwaltliche Beratung im Asylrecht gefährdet
- 510 Tätigkeitsbericht der DAV-Geschäftsführung
- 511 DAV zum Bachelor in der Juristenausbildung
- 512 Anwaltsverein Hildesheim: 100 Jahre
- 512 AG Strafrecht: Frühjahrssymposium
- 514 DAV und Menschenrechte: Kolumbien
- 514 DAV: Meinungsfreiheit bei Olympischen Spielen
- 514 DAV: Keine Erhöhung der Bußgelder
- 515 DAV-Gesetzgebungsausschüsse
- 516 AG Anwältinnen auf dem Anwaltstag
- 517 Von Sparweltmeistern und Alpha-Mädchen
- 518 Ausschuss Europäisches Vertragsrecht: US-Sammelklagen
- 519 Verwaltungsrechtsausschuss und Verfassungsrechtsausschuss: Informationsfreiheitsgesetz
- 520 AG Ausländer- und Asylrecht auf dem Anwaltstag
- 521 AG Mietrecht und Immobilien auf dem Anwaltstag
- 521 AG Baurecht: 31. Baurechtstagung in Potsdam
- 522 Forum Junge Anwaltschaft: Die „neue“ Advice
- 522 AG Steuerrecht: Mitgliederversammlung
- 522 Personalien

Meinung & Kritik

- 523 Beziehungskrise ohne Happy-End? Anwaltschaft und Rechtsschutzversicherung
- Rechtsanwalt und Notar Herbert P. Schons, Duisburg

Mitteilungen

Anwaltspraxis

- 526 Stellen Sie sich vor, es gibt „eJustice“ – und keiner macht mit
- Priv.-Doz. Dr. Susanne Hähnchen, Berlin

Anwaltsvergütung

- 529 Beschränkte Erstattung von Abmahnkosten im Urheberrecht
- Rechtsanwalt Dr. Stefan Weidert, Berlin

Soldan Institut

- 532 Reputation – Wie der gute Ruf entsteht
- Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch Gladbach und
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Anwaltsrecht

- 533 Umsatzentwicklung deutscher Anwaltskanzleien von 1996 bis 2006
- Rechtsanwalt Andreas Hagenkötter, Ratzeburg

Reputation – Wie der gute Ruf entsteht

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

Reputation wird langsam aufgebaut und kann sehr schnell verspielt werden. Positive Reputation ist ein wichtiger immaterieller Vermögenswert einer Anwaltskanzlei, negative hingegen ein hohes Risiko für den Bestand einer Kanzlei. Aufbau und Pflege von Reputation sind aufwändig.

Mit diesen kurzen Sätzen ist angedeutet, dass wir es bei Reputation mit einem komplexen Phänomen zu tun haben, das nicht einfach zu „managen“ ist. Reputation oder auch der „Ruf“ einer Kanzlei ist nicht einfach zu definieren. Abstrakt gesprochen senden Kanzleien – bewusst oder unbewusst – Reputationssignale an ihr weiteres Umfeld („stakeholder“). Diese Signale werden durch das Umfeld mehr oder minder genau gedeutet. Sie können einfach sein oder differenziert, knapp oder zahlreich, konsistent oder widersprüchlich.

Ein „guter“ Ruf von Kanzleien entsteht dadurch, dass die Zahl positiver Signale, welche in dem für eine Kanzlei relevanten Marktumfeld wahrgenommen werden, die Zahl der negativen Signale übersteigt. Dies geschieht regelmäßig dann, wenn diese positiven Signale stetig gesendet werden, wenn sie konsistent und widerspruchsfrei sind und damit möglichst alle in die gleiche positive Richtung weisen. Voraussetzung für die Wirkung von Reputationssignalen ist es, dass sie bei Mandanten und potenziellen Mandanten oder auch in einem weiteren, für die Kanzlei wichtigen Netzwerk auf einen sensiblen Speicher treffen, in dem sie abgelegt und bei Bedarf abgerufen werden. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, dass durch Reputationssignale Netzwerke der Weiterempfehlung aktiviert werden. Die repräsentative Mandantenbefragung des Soldans Institut für Anwaltmanagement hat ein weiteres Mal bestätigt, dass sich Mandanten vor der Auswahl ihres Anwalts zunächst einmal in solchen Netzwerken nach dem für sie geeigneten Anwalt suchen (Hommerich, C., Kilian, M. Mandanten und ihre Anwälte, Bonn 2007, S. 107 ff.).

Weiterempfehlung bringt Mandate

Weiterempfehlung ist also die wichtigste Quelle für neue Mandate. Sendet eine Kanzlei zu schwache Reputationssignale oder sind diese Signale nicht konsistent, also etwa eine Mischung aus positiven und negativen Signalen, entsteht im Ergebnis am Markt ein diffuses Bild einer Kanzlei.

Wie erzeugt man einen „guten“ Ruf? Reputation ist keineswegs nur das Ergebnis guter Kommunikation oder gar „Werbung“. Sie ist vielmehr das Ergebnis guter Kanzleiführung und gelebter Qualität. Dies setzt ein klares und wiederum in sich schlüssiges strategisches Konzept einer Kanzlei voraus. Kanzleien, die Reputation pflegen oder erzeugen wollen, müssen nach außen erklären, wofür sie stehen und in Zukunft stehen wollen. Es geht also um Markenbildung, darum, dass ein authentisches Leistungsversprechen entwickelt und jederzeit dem Markt glaubwürdig signalisiert wird.

Kanzleien kommen also nicht umhin, ihr Leistungsprogramm zu ordnen und im Zuge dieses Prozesses zu überlegen, worin sie sich von anderen unterscheiden wollen. Markenbildung ist also immer die Suche nach Distinktion und Einzigartigkeit. Der dynamische Prozess der Spezialisierung, der derzeit die gesamte Anwaltschaft durchzieht, kann als Ausdruck dafür gesehen werden, dass die Anwaltschaft inzwischen erkannt hat, dass in gesättigten Märkten Unterscheidung von anderen der zentrale Erfolgsfaktor am Markt ist. Die Ordnung bestehender Leistungsprogramme sollte gleichzeitig verbunden werden mit einem mittelfristigen Entwicklungsprofil, innerhalb dessen festgelegt ist, in welche Richtung sich eine Kanzlei entwickeln will. Eine solche Markierung der Richtung ist Voraussetzung dafür, dass Kanzleien schrittweise in ihrem Leistungsprogramm umgesteuert werden können. Ein solcher Prozess verlangt Zeit, da er auf der Angebotsseite in der Regel mit intensiver beruflicher Fort- und Weiterbildung verknüpft ist. Auf der Nachfrageseite ist es erforderlich, Mandanten Schritt für Schritt für ein neues Leistungsangebot zu gewinnen und durch qualitativ hochwertige anwaltliche Arbeit neue Netzwerke der Weiterempfehlung aufzubauen. Dieses Leistungsversprechen muss gleichermaßen durch alle Anwälte und darüber hinaus durch ihr Personal glaubwürdig gelebt werden. Alle handelnden Personen einer Kanzlei sind zugleich „Außendienstmitarbeiter“, die diese Funktion mehr oder weniger gut wahrnehmen können. Im Kern entsteht Reputation über die Persönlichkeiten der Anwältinnen und Anwälte.

Das Personal ist zuständig für die Abläufe, die ein Mandant als nützliche ergänzende Betreuung wahrnehmen kann: Keine Wartezeiten, Freundlichkeit am Telefon, erklärende Hilfestellungen über notwendige Abläufe oder auch über die Notwendigkeit der Mitwirkung von Mandanten als Voraussetzung für die Mandatsbearbeitung gehören zu diesem Problemkreis ebenso wie die Herstellung einer Dienstleistungsatmosphäre, in der die Mandanten sich wohl fühlen.

Markenbildung und Reputation entstehen also als Ergebnis eines Lernprozesses, der auf der Angebotsseite voraussetzt, dass Kanzleimanagement als stetige Aufgabe begriffen wird, welche mit großer Hartnäckigkeit von allen an der Kanzleientwicklung Beteiligten wahrgenommen werden muss. Hierzu gehört vor allem ein Verständnis von Management im Sinne eines Regelkreises, innerhalb dessen immer wieder die Situation einer Kanzlei am Markt analysiert wird, Ziele formuliert werden, einzelne Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Solche Regelkreise verlangen zwingend auch ein wirksames Controlling im Sinne ständiger Selbstvergewisserung, ob die gesetzten Ziele realistisch und die zur Umsetzung dieser Ziele gewählten Maßnahmen sinnvoll waren.

Vielen Kanzleien mangelt es nach wie vor an systematischem Management der hier beschriebenen Art. Dies ist auch der Grund dafür, dass ihre Reputation oft eher diffus ist, wodurch sie im sich weiter intensivierenden Wettbewerb immer verletzlicher werden. Alle handelnden Personen einer Kanzlei sind zugleich „Außendienstmitarbeiter“, die diese Funktion mehr oder weniger gut wahrnehmen können.

**Soldan Institut: Prof. Dr. Christoph Hommerich,
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Julia Heinen, M.A.
und Thomas Wolf, M.A.**

Hommerich und Kilian sind Vorstand des Soldan Instituts für Anwaltmanagement e. V.
Heinen und Wolf sind dort wissenschaftliche Mitarbeiter.