

Michael Dudek, 9. November 2020

Allgemeinanwalt*

Einleitung

„Der Rechtsdienstleistungsmarkt verändert sich ständig. Besonders kleinere Kanzleien geraten dabei leicht unter Druck. Wir müssen über neue Wege nachdenken“, mit Sätzen wie diesen eröffnete DAV-Präsidentin Edith Kindermann den Deutschen Anwaltstag 2020. Der Blick in die Statistik zeigt, dass kleinere Kanzleien zumeist von Allgemeinanwälten betrieben werden. Literarisch beschränken sich die Statements zu Allgemeinanwälten darauf, sie für demnächst tot oder für absolut unverzichtbar zu erklären. Wie soll man sich da zu Recht finden, zumal sich die Bekanntheit der Anfang 2003 gegründeten Arbeitsgemeinschaft Allgemeinanwalt im DAV (noch) in Grenzen hält? Dabei haben die meisten deutschen Anwälte keinen Fachanwaltstitel. Sind sie deshalb Allgemeinanwälte? Was macht denn eigentlich einen Allgemeinanwalt aus?

Diese Fragen sind nicht neu – auch wenn die Antworten sich im Laufe der Zeit gewandelt haben. Seit Erlass der RechtsAnwaltsOrdnung (1878) vollzieht sich die Entwicklung der Anwaltschaft in Zeitlupe, deshalb lässt sich die aktuelle Dynamik nicht durch Momentaufnahmen oder kühne Prognosen erklären. In fünf Themenkomplexen möchte ich Ihnen Wissenswertes für die Berufswahl, aber vor allem für die Optimierung Ihrer Kanzlei an die Hand geben: Einleitend geht es um den Weg zum „Allgemeinanwalt“ (I.) und warum eine Tätigkeit als Allgemeinanwalt Spezialisierungen gerade nicht ausschließt (II.). Welche Empfehlungen kann ich Ihnen für einen „strukturierten Umgang“ mit Mandanten geben (III.)? Welchen Sinn macht berufliche Zusammenarbeit (IV.)? Und dann müssen Sie mit all diesen Überlegungen den potentiellen Mandanten auf dem Markt ansprechen (V.).

* Ausgearbeitete Fassung eines Vortrags bei der Veranstaltung Anwalt2020. Eine abgekürzte Fassung dieses Textes erschien bereits im November 2020 als Sonderausgabe des Fachinfo Magazins MKG „Ihr Wegweiser zur Allgemeinanzwaltschaft – Überblick und Leitfaden“ des FFI Verlags; <https://mkq-online.de/Magazine/ffi-MKG-Spezial-Allgemeinanzwaltschaft.pdf>.

Hinweis: Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird hier auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in dieser Publikation sind somit als geschlechtsneutral zu verstehen.

Überlegungen zum Markt zeigen einen Fortschritt in der anwaltlichen Denkweise. Über hundert Jahre hat die Anwaltschaft sich selbst jeglichen Außenauftritt verboten, insbesondere durch die von ihr gewählte Berufsaufsicht. Doch immer mehr Anwälte wünschten sich eine Liberalisierung, die letztlich erst ab 1987 durch die Intervention der Gerichte erreicht wurde.

Aber wo liegen die Grenzen der rechtlichen Zulässigkeit von anwaltlicher „Werbung“ und wo die ihrer Wirksamkeit? Werbung verpufft, wenn sie an den Wünschen und Bedürfnissen der potentiellen Klientel vorbeigeht. Trotz (vermeintlicher) Aufhebung des Werbeverbots und geradezu unbegrenzter technischer Möglichkeiten durch das Internet fehlt bislang vor allem Allgemeinanwälten eine effektive Informationsstrategie gegenüber potentiellen Mandanten.

I. Allgemeinanwalt – Worüber reden wir?

Jeder hat irgendeine Vorstellung vom „Allgemeinanwalt“. Manche sprechen auch vom „Feld-Wald-und-Wiesen-Anwalt“¹, vom Generalisten², Allrounder, dem „Spezialisten für alles“³ oder vom „Anwalt von nebenan“. Eine anerkannte Definition oder verlässliche Negativabgrenzung gibt es freilich nicht. Doch bilden Allgemeinanwälte nach wie vor die Mehrheit der deutschen Anwaltschaft.⁴ In der „Minderheit“ befinden sich angeblich die Fachanwälte. Dabei meint „angeblich“ nicht eine Unsicherheit in der Statistik, sondern die inzidente Behauptung, dass ein Fachanwalt niemals außerhalb seines Fachgebietes tätig ist.

Nach dem gesetzlichen Leitbild des § 3 Abs. 1 BRAO jedenfalls „ist der Rechtsanwalt der berufene unabhängige Berater und Vertreter in *allen* Rechtsangelegenheiten.“ Damit erlaubt das Gesetz dem Rechtsanwalt nach seiner Zulassung grundsätzlich, auf allen Gebieten des Rechts tätig zu werden. So gesehen ist jeder Anwalt erst einmal Allgemeinanwalt. Das hat Tradition: „Der Jurist, der allein arbeitet und

Links ohne besondere Kennzeichnung wurden zuletzt am 09.10.2020 abgerufen.

¹ <https://www.lto.de/recht/job-karriere/j/feld-wald-und-wiesen-anwaelte-keine-paragrafenhengste-im-nadelstreifenanzug/>.

² Der Begriff wird (auch vom DAV) gerne mit Allgemeinanwalt synonym gesetzt, vgl. *Mittendorf*, Der Generalist – Totgesagte leben länger, AnwBl 2010, 671 (zustimmende Leserbrief, AnwBl 2010, XI); *dies.* Generalist mit Zukunft, AnwBl 2013, 124; *Kindermann*, Der Allgemeinanwalt: Vertrauter und Lotse, AnwBl. 2015, 244; *dies.* Stagnation in der Anwaltschaft? AnwBl. 2016, M133; sehr lesenswert *dies.*, „Keine menschlichen Kontakte, keine menschlichen Lösungen LTO Legal Tribune Online, 15.05.2019, <https://www.lto.de/recht/juristen/b/allgemeinwaelt-land-fachanwalt-infrastruktur-interview-dav-praesidentin-kindermann-anwaltstag/>; außerhalb des DAV: *Schrag*, Eine Chance für Generalisten, AnwBl 2003, 277; die DAV AG Allgemeinanwalt vertritt die „Bedürfnisse und Interessen der vielseitig tätigen Kolleginnen und Kollegen“, <https://anwaltverein.de/de/mitgliedschaft/arbeitsgemeinschaften/allgemeinanwalt>.

³ Eigeneinschätzung eines Kollegen (Spezialgebiet? Alles!) - <https://www.kanzlei-hoenig.de/2009/spezialisierung/>.

⁴ *Kilian/Dreske*, Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2019/2020, S. 125.

dennoch weitgehend alle Rechtsgebiete beherrscht, war der durch die Rechtsanwaltsordnungen seit 1878, die Ehrenrechtsprechung und die Literatur propagierte ideale Anwalt.⁵ Dieses Leitbild herrschte bereits im ausgehenden 18. Jahrhundert vor⁶ – und für viele Anwälte hat sich daran bis heute nichts geändert.⁷

Doch ein Anwaltsleben bleibt bei diesem idealisierten, rechtlich definierten Status nicht stehen. Persönliche Ziele, die Berufspraxis, vor allem aber die Wünsche und die Nachfrage der Mandanten prägen einen Anwalt – und vor allem wie der Markt und seine Mandanten ihn wahrnehmen.⁸ Letztlich entscheidet sich hier, am Markt, ob ein Anwalt als spezialisiert gilt oder nicht. Lediglich ein Teil der Spezialisierungen findet ihren Ausdruck durch die Erlaubnis zum Führen eines Fachanwaltstitels.⁹ Daneben gibt es eine Reihe anderer Spezialisierungen, die aber rechtlich zumeist nicht geregelt sind. Im Ergebnis fühlen sich heute nur noch 23 Prozent der Anwälte als „Generalisten“, dagegen 60 Prozent als Spezialist auf einem oder mehreren Rechtsgebieten, 13 Prozent als Spezialist für eine bestimmte Zielgruppe und 4 Prozent als Spezialist für bestimmte Rechtsgebiete *und* Zielgruppen.¹⁰

II. Was heißt Spezialisierung?

Bereits vor hundert Jahren wussten Anwälte, dass der Anwaltsmarkt ein Nachfrager-Markt ist und das anwaltliche Dienstleistungsangebot die Nachfrage bedienen muss.¹¹ Und ebenso klar war, dass die Rechtssuchenden am liebsten einen ausgewiesenen „Spezialisten“ für ihr Problem aufsuchen. Zur Lösung wurde und wird Spezialistentum sowohl in Rechtsmaterien als auch in Rechtstatsachen erwartet.¹²

⁵ Douma, Deutsche Anwälte zwischen Diktatur 1930-1955, 1998, S. 99.

⁶ Stobbe, Vom Generalisten zum Fachanwalt, in DAV (Hrsg.), Anwälte und ihre Geschichte, 2011, S. 845 f. m.w.N.

⁷ Redeker, Bild und Selbstverständnis des Anwalts heute, AnwBl 1996, 503-512 (504), hielt dies bereits für das Jahr 1959 (Inkrafttreten der BRAO) für eine „euphemistische Umschreibung“.

⁸ aus Praktikersicht Zehner, AnwBl. 2005, 614; Siegrist, Advocat, Bürger und Staat, 1996, S. 230 ff. beschreibt, wie sich Spezialisierung aufgrund konkreter Bedürfnisse der Bevölkerung bei einigen Anwälten bereits Anfang des 19. Jahrhunderts herausbildete.

⁹ Zu den Einzelheiten Offermann-Burckart, Mkg-Spezial „Ihr Wegweiser zur Fachanwaltschaft – Überblick und Leitfaden“, 2. Auflage Juni 2020, <https://mkg-online.de/Magazine/ffi-MkG-Spezial-Fachanwaltschaft.pdf>.

¹⁰ Kilian, Anwaltstätigkeit der Gegenwart, 2016, S. 66 ff.

¹¹ J. Magnus, Die Rechtsanwaltschaft, 1929, S. 28 ff.; Anwälte, die Erfolg wollten, haben das wohl immer schon getan.

¹² J. Magnus, (Fn. 11), S. 30; Benkard, Arbeitsgebiete des Anwalts und Spezialisierung, 1925, S. 12 f.; anders formuliert: Der (Allgemein)Anwalt oder Certified Life & Business Advocate auf dem Markt der wissensbasierten Dienstleistungen, Schumacher, Vortrag auf dem DAT 2005 Dresden - <http://docplayer.org/11023961-Anwalt-2010-der-allgemein-anwalt-oder-certified-life-business-advocate-auf-dem-markt-der-wissensbasierten-dienstleistungen.html>.

Demgemäß entwickelten sich die verschiedensten Ansätze, um die unterschiedlichen Markterwartungen zu erfüllen.¹³

1. Spezialisierung auf Rechtsgebiete

Für Juristen liegt es nahe, Spezialisierungen auf Rechtsgebiete zu beziehen. Diskutiert wurde in der Weimarer Zeit (1) die Trennung von Notariat und Anwaltschaft, (2) die Simultanzulassung (an mehreren Gerichten), (3) die Unterscheidung von Anwaltschaft und Advokatur (Anwälte in der zweiten Instanz) und (4) (fachliche) Spezialisierung.¹⁴ So wurden 1930 Fachanwaltschaften für Steuerrecht, Urheber- und Verlagsrecht, Staats- und Verwaltungsrecht, Auslandsrecht und Arbeitsrecht eingeführt. Die Bezeichnung Fachanwalt wurde allerdings im Jahre 1935 wieder verboten.¹⁵ Eine Sondersituation ergab sich für die Fachanwälte für Steuerrecht, die 1937 wieder zugelassen wurden und sich durch einen Ministerialerlass ab 1941 Steuerberater nennen mussten.¹⁶ Noch sehr lange diskutierte die Anwaltschaft über die Notwendigkeit von Fachanwaltschaften, so zum Beispiel beim Anwaltstag 1956 in Mannheim unter dem Motto „Kampf gegen die Rechtszersplitterung, zurück zur Einheit von Recht und Rechtsprechung“.¹⁷ Erst dreißig Jahre später, 1986, schuf der Bundesgesetzgeber neben der – immer noch bestehenden – Fachanwaltschaft für Steuerrecht (wieder) die Fachanwaltschaften für Arbeits-, Sozial- und Verwaltungsrecht – wegen der unterschiedlichen Gerichtsbarkeiten und Verfahrensordnungen.

Die weitere Geschichte der Fachanwaltschaften ist bei Offermann-Burckart nachzulesen.¹⁸ Deren Zahl wuchs bis zum 01.07.2019 auf 24 an. Neben Fachanwaltschaften für eingeführte Rechtsgebiete (wie Familien- oder Insolvenzrecht) beschloss die seit 1994 zuständige Satzungsversammlung immer mehr „Querschnitts-Fachanwaltschaften“, so etwa Medizinrecht (2004, § 14b FAO), Verkehrsrecht (2006, § 14d FAO), Informationstechnologierecht (2006, § 14k FAO), Bank- und Kapitalmarktrecht (2007, § 14l FAO), Agrarrecht (2010, § 14m FAO), internationales Wirtschaftsrecht (2013, § 14n FAO), Migrationsrecht (2015, § 14p

¹³ Paul in Kübler(Hrsg.), *Anwaltsberuf im Wandel*, 1982, S. 27, spricht von Fachgebietsspezialisierung, Problembereichsspezialisierung und Klientenspezialisierung, die in der Empirie stets in Mischformen auftreten.

¹⁴ Benkard, (Fn. 12), S. 18 ff.

¹⁵ Holste, *Fachanwaltschaften*, AnwBl 1956, 33, mit vielen Hinweisen zur Entwicklung der Fachanwaltschaften.

¹⁶ Douma, (Fn. 5), S. 100.

¹⁷ Voss, *Spezialanwalt und Sozietät*, AnwBl 1956, 40.

¹⁸ Offermann-Burckart, (Fn. 9), S. 6; zu den einzelnen Rechtsgebieten *DAV Ratgeber - Für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte*, 14. Aufl. 2018, S. 491 ff.

FAO) oder Sportrecht (2019, § 14q FAO).¹⁹ In der Diskussion derzeit ist der FA für Opferrecht.²⁰

Diese Entwicklung zeigt, dass sich Spezialisierungen immer stärker von Rechtsgebieten lösen.²¹ Die Anwaltschaft kommt damit den Bedürfnissen des Marktes und damit der Mandanten nach.

Die Schwäche einer reinen Spezialisierung auf Rechtsgebiete ist immer wieder herausgestellt worden. Allerdings wurden bislang wenige Ansätze entwickelt, wie man die Polarität zwischen „Generalisten“ und „Spezialisten“ auflösen könnte. Ein Vorschlag befasst sich mit dem Anwalt als Integralist. Er soll „auf der Grundlage einer möglichst guten Generalistenausbildung u.a. mit computergestützten Hilfsmitteln, z. B. juristischen Datenbanken oder Anwaltssoftware, die Methodik der Spezialisierung erlernt“ haben und in der Anwaltspraxis in verschiedenen Bereichen anwenden können.²² Dieser Ansatz feiert gerade in der aktuellen Diskussion um den Einsatz von Legal Tech, hier in der Form anwaltlicher Expertensysteme, ein – anwaltsinternes – Comeback.

2. Vertretung und Beratung

Der Anwaltsmarkt war bis zum Ende der Weimarer Zeit geprägt von reger Prozesstätigkeit der Anwaltschaft. Die Fallzahlen der Gerichte gipfelten in bis heute nicht wieder erreichte Höhen.²³ Doch schon damals ging es auch um die Erweiterung anwaltlicher Tätigkeiten, um „die Wirksamkeit der Anwaltschaft im gesamten Wirtschaftsleben, im Wirtschaftsleben in allen seinen Phasen, nicht erst, wenn es zum Prozeß ausartet.“²⁴ Die Anwaltschaft müsse „streitverhütend“ tätig werden, beratend, gestaltend, in der Testamentsvollstreckung, Nachlass-, Insolvenz-, Zwangsverwaltung, Pflichtverteidigung und im öffentlichen Recht. Und bereits damals sollten sich die Rechtssuchenden über das Angebot informieren können.²⁵

Doch wer sollte Zielgruppe dieser neuen Tätigkeitsbereiche sein? Als besonders lukrativ schien die Beratung im Bereich des Wirtschaftsrechts: „*Allein diese zweite Art*

¹⁹ Überblick über Entstehung und Größe der Fachanwaltschaften bei *Kilian/Dreske*, (Fn. 4), S. 116 f.

²⁰ Abgelehnt in der Sitzung vom 16.04.2018, auf der Tagesordnung am 09.11.2020 (Sitzung aber abgesagt).

²¹ Vgl. *Hommerich*, Chancenreiche Kanzleigründungen, *AnwBl.* 2009, 58

²² *Endrös*, Der spezialisierte Anwalt in den neunziger Jahren, *NJW* 1990, 1561.

²³ *Rottleuthner*, Prozessflut und Prozessebbe – Fragen und Forschungsbedarf, in: *Höland/Meller-Hannich*, Nichts zu klagen? Der Rückgang der Klageeingangszahlen in der Justiz, 2016, S. 100-103, *ders.* Verfahrensflut und Verfahrensebbe, Ein Plädoyer für die langfristige Betrachtung gerichtlicher Gezeiten, *ZRP* 1985, 117.

²⁴ *J. Magnus*, Die Notlage der Anwaltschaft, 1930, S. 26 f.

²⁵ *J. Magnus*, (Fn. 24), S. 29.

der Anwaltschaft [neben der Prozessanwaltschaft], die Geschäftsanwaltschaft, setzt eine starke Wirtschaft, ein kapitalkräftiges Volk, vor allem auch einen breiten besitzenden Mittelstand voraus. Von den oberen Zehntausend könnte dieser der Zahl nach aller Voraussicht nach weit überragende Teil der Anwaltschaft nicht leben.“²⁶ Tatsächlich war es in den 1950er und 1960er Jahren im Wesentlichen Unternehmen und finanziell Bessergestellten vorbehalten, sich von einem „Hausanwalt“ beraten zu lassen.²⁷ Den Anwälten war dabei immer schon bewusst, dass mit Beratung weitere Tätigkeitsfelder erschließbar sein mussten.

Endlich, Ende der 1980er Jahre ließ die Anwaltschaft untersuchen, warum das gewaltige Beratungsbedürfnis der Bürger die Anwaltschaft nicht erreichte. Die Studie deckte Schwachstellen der anwaltlichen Praxis auf.²⁸ Als Zugangsschwellen wurden Angst vor den Kosten, Intransparenz der Arbeit, mangelnde Beratereignung und soziale Distanz identifiziert. Der Wegfall des standesrechtlichen Werbeverbots durch die Bastille-Beschlüsse des BVerfG²⁹ löste eine Welle von Studien zum anwaltlichen Marketing und Empfehlungen für eine effektive Werbung aus.³⁰ In mancher Kanzlei lagern heute noch tausende von Kanzleibroschüren aus jener Zeit, die – in Euphorie gedruckt – nicht ausreichend Abnehmer gefunden hatten.

Im Jahr 2006 wandte sich der Deutsche Anwaltverein e.V. mit der Imagekampagne „Vertrauen ist gut, Anwalt ist besser“ erstmals an breitere Bevölkerungsschichten, um über die Vorteile einer frühzeitigen Beratung in Rechtsfragen aufzuklären.³¹ Daneben flammte die berufspolitische Diskussion wieder auf, die Anwaltschaft in „Berater“ ohne berufsrechtliche Bindungen und Prozessanwälte mit solchen Bindungen aufzuspalten.³² Doch die Digitalisierung verschiebt derzeit die Akzente. Legal Tech Akteure erbringen ihre (rechtlichen) Beratungsdienstleistungen für die breite

²⁶ Oestreich, *Anwalt, Volk und Staat*, Bericht, erstattet dem 24. Deutschen Anwaltstag zu Hamburg am 13. September 1929, 1929, S. 12 f.; i.d.S. auch Ball, *Gebührenlockerung*, 1930, S. 19 ff.; Näheres zur Situation berichtet Krach, *Viel Glanz und große Not*, in DAV, *Anwälte und ihre Geschichte*, 2011, S. 207.

²⁷ Endrös, (Fn. 22), S. 1562, rät deshalb m.w.N. zur Spezialisierung auf das Wirtschaftsrecht; immerhin kann Redeker, (Fn. 7), S. 504, ein Überwiegen der Beratungstätigkeit für die 1980er und 1990er Jahre feststellen.

²⁸ Wettmann/Jungjohann, *Inanspruchnahme anwaltlicher Leistungen, Zugangsschwellen, Beratungsbedarf und Anwaltsimage*, *Anwaltsblatt* 03/87; Sonderheft „Zukunft der Anwaltschaft“ (sog. Prognos – Infratest Studie).

²⁹ BVerfG, *Beschlüsse v. 14.07.1987 - 1 BvR 537/81 und 1 BvR 362/79*.

³⁰ Redeker, *Rechtsanwaltschaft zwischen 1945 und 1995*, NJW 1995, 1241 (1246), weist zu Recht darauf hin, dass die Anwaltschaft am wenigsten auf einen Wandel ihrer potentiellen Klientel reagiert habe. Aber hat sich die Klientel gewandelt oder die Anwaltschaft nur langsam erkannt, welche Erwartungen die Klientel (schon immer) hat.

³¹ <https://www.verbaende.com/news.php/Vertrauen-ist-gut--Anwalt-ist-besser-Deutscher-Anwaltverein-startet-bundesweite-Werbekampagne?m=36151>; Plakate können heute noch bestellt werden unter <https://anwaltverein.de/de/mitgliedschaft/werbung/werbemoeglichkeiten-fuer-die-kanzlei/plakate>; bereits vorab hatte Schrag, (Fn. 2), S. 277, auf eine ähnliche Kampagne des Zürcher Anwaltverbandes hingewiesen.

³² Das Thema wird aktuell auf EU-Ebene diskutiert unter dem Label „Vorbehaltsaufgaben der Anwaltschaft“.

Bevölkerung aufgrund einer Registrierung als Inkassodienstleister und damit ohne berufsrechtliche Bindungen.³³ Es scheint, als ob sich erstmals wirtschaftlich erfolgreiche Beratungsmodelle auf dem Markt etablieren könnten.³⁴ Allerdings haben sie bislang keinen Einfluss auf die Marktanteile der Anwaltschaft, weil sie für diese finanziell nicht relevante Teile des Verbraucherrechts abdecken. Das muss im Zuge der technischen Entwicklung freilich nicht so bleiben.

Demgegenüber favorisiert die Wirtschaft aktuell „Inhouse-Lösungen“ und stockt ihre Rechtsabteilungen auf.³⁵ Der „Syndikus“ war über Jahre hinweg Gegenstand erhitzter Diskussionen.³⁶ Im Jahre 2016 hat der Gesetzgeber in den §§ 46 ff. BRAO eine gesetzliche Regelung für die Syndikusrechtsanwälte geschaffen und die Berufsbilder Syndikusrechtsanwalt und Rechtsanwalt rechtlich getrennt.

3. Beschäftigung mit Rechtstatsachen – Ausdehnung des Beratungsangebots

Friedrich Graf von Westphalen verfolgt einen umfassenderen Ansatz. Im Gespräch habe der Mandant Fragen, auf die ein Anwalt reagieren müsse: *„Er versteht die Fragen des Mandanten, er kann sie in ihrem tatsächlichen Kontext einordnen, weil er die Branche, den Markt, die Konkurrenzlage kennt, weil er weiß, wie Katastrophenfälle verlaufen. Das alles lernt der Anwalt nicht auf Seminaren, schon gar nicht aus Büchern, sondern nur aus dem Gespräch mit dem Mandanten.“*³⁷

Bereits 1999 beschrieb Rembert Brieske die praktischen Auswirkungen auf die Fallbearbeitung: *„Wenn wir als Anwälte auf dem Markt für Leute interessant sein wollen, die uns beauftragen sollen, wenn wir verständlich machen, weshalb es uns gibt, dann müssen wir eine Problemlösung in unserem Büro anbieten, die die Leute brauchen.“*

³³ Das ist zulässig, wie der BGH in einem aufwändig begründeten Grundsatzurteil feststellte, *BGH*, Urteil v. 27.11.2019 – VIII ZR 285/18; kritisch *Greger*, Streiten - oder streiten lassen? Erfolg des „Rundum-sorglos Modells“, *AnwBl* 2017, 932-935; *ders.* Das Rundum-sorglos-Modell: Innovative Rechtsdienstleistungen oder Ausverkauf des Rechts?, *MDR* 2018, 897-901; dem entgegennend *M. Hartung*, Inkasso, Prozessfinanzierung und das RDG, *AnwBl* 2019, 353-361.

³⁴ *J. Magnus*, (Fn. 24), S. 40 berichtet bereits über Konkurrenz durch eine sog. „freie Rechtsberatung“, die eine Konkurrenz für die Anwaltschaft darstellen könnte; zur Beratungskonkurrenz auch *Wettmann/Jungjohann*, (Fn. 28), S. 27 ff.

³⁵ *Hullen*, Effizienzsteigerung in der Rechtsberatung durch Rechtsvisualisierungstools, 2018, S. 19 f. mit Verweis auf Veröffentlichungen im „Deutschen AnwaltSpiegel“ einem Onlinemagazin u.a. der FAZ, das sich seit 2009 an die Unternehmenspraxis sowie an den Rechts- und Steuermarkt richtet.

³⁶ S. hierzu *DAV* Schriftenreihe, Bd. 5, *Der Syndikusanwalt im Anwaltsrecht*, 2015, auch verfügbar unter https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/files/anwaltsblatt.de/Schriftenreihe/2015_DAV-Schriftenreihe%20Bd.5.pdf.

³⁷ *von Westphalen*, Einige Bemerkungen zu Akquisitionserfolgen und Manieren, *AnwBl*. 2005, 306-311; in diesem Sinne schon *J. Magnus*, (Fn. 11), S. 30.

Der Arbeitslose, der zu uns kommt, gewinnt überhaupt nichts, wenn wir ihm die Feinheiten des Kündigungsschutzes, des Betriebsverfassungsrechts oder sonst etwas erklären, er eine Güteverhandlung in zwei oder drei Monaten hat und auf die Kammerverhandlung ein Jahr warten kann. Darüber hinaus grenzen wir alles aus, was er in diesem Jahr an Problemen hat, denn der Arbeitsrechtler verhandelt natürlich nicht mit der Bank wegen der nun drohenden Kreditkündigung. Daß die Ehe des Mandanten zwischenzeitlich in die Brüche geht, weil es finanziell eng wird und die Stimmung zu Hause schlecht ist, hat den Arbeitsrechtler als reinen Spezialisten nicht zu berühren, weil er von Familienrecht nichts zu verstehen hat und von familiären Problemen allenfalls eigene Erfahrungen hat. Die Kenntnisse in dem Bereich, wo dieser Mandant soziale Leistungen bekommen könnte, sind in der Anwaltschaft bequem ausbaubar.“³⁸

An weiteren Hinweisen fehlte es auch in der Folgezeit nicht: *„Nehmen wir einen Verkehrsunfall: Ein Mensch erleidet einen Verkehrsunfall. Sein Auto wird beschädigt. Er selbst wird verletzt. Was sind seine Probleme? Sein Auto muss abgeschleppt werden, es muss repariert oder verschrottet werden, er braucht ein neues Auto, das zugelassen werden muss, möglicherweise braucht er Betreuung für Kinder usw. usw.“³⁹*

Die Kfz-Haftpflichtversicherer haben das erkannt und bieten bei Verkehrsunfällen ein umfassendes Schutzpaket mit der Lösung für die wichtigsten Probleme an, also Gesundheitsschutz, Mobilität und Vermögensschutz.⁴⁰ Die Anwaltschaft vermittelt demgegenüber mit Hilfe eines EDV-Dienstleisters bislang lediglich über eine Plattform Verkehrsrechtsanwälte.⁴¹

4. Mandantentypen

³⁸ Brieske, Elend der Anwaltschaft und Zukunft der Anwaltschaft, 12. Jahrezehnte MAV, 1999, S. 124.

³⁹ Mertl, Referat „Der Rechtsanwalt im Wandel der Zeit“, 40. DACH Tagung 07.05.2009; dieses Beispiel ist deshalb so bedeutungsvoll, weil die Anwaltschaft in den 2000er Jahren immerhin ein Viertel ihres Umsatzes „rund um das Auto“ machte.

⁴⁰ Z.B. <https://www.huk24.de/autoversicherung>;
https://www.allianzdirect.de/autoversicherung/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=K-brand-Allianz{bm}&utm_adgroup=k-gen-Allianz_AutoVersicherung{bm}&utm_term=%2Ballianz%20%2Bauto%20%2Bversicherung&device=c&freitext=b&gclid=EA1alQobChMlKfmgqKPB6wIVw-3tCh3RngLrEAAAYASAAEgKTN_D_BwE.

⁴¹ DAV AG Verkehrsrecht (2009) in Zusammenarbeit mit e.Consult AG, <https://www.schadenfix.de/>.

a) Die Differenzierung des Anwaltsmarktes bezieht sich auch auf die Form, in der Mandanten die Beratung entgegennehmen wollen. Aus Sicht des Anwalts geht es um „Klientenspezialisierung“⁴² oder wie ein amerikanischer Kollege formulierte: „My speciality is what my clients want.“⁴³

b) Parallelen zwischen „Hausarzt“ und „Hausanwalt“ drängen sich auf.⁴⁴ Im Bereich mittelständischer Unternehmen hatte der Firmenanwalt bis in die 1990er Jahre weite Verbreitung. *„Der Mandant sucht eine Person seines Vertrauens, der er im Laufe einer Langzeitbetreuung die wesentlichen vertraulichen Fakten seiner privaten und betrieblichen Sphäre anvertrauen kann. ... Diese Form der Spezialisierung setzt Kenntnisse der Sachfragen voraus, die auf die Tätigkeiten und Branchen der Mandanten bezogen sind. Der Anwalt muss Zugang zum Denken und Reden seines Mandanten haben; Kenntnis des Betriebs, ... Der klientenspezialisierte Anwalt muss sich ständig an Veränderungen der familiären Verhältnisse und der wirtschaftlichen Betätigungsfelder seines Mandanten anpassen.“*⁴⁵

In der Steuerberatung ist die langfristige Bindung zwischen Mandant und Steuerberater inzwischen längst Realität. Das liegt aber nicht so sehr an der klientenspezialisierten Ausrichtung der Steuerberater, sondern vermutlich an der Binsenweisheit: *Never change a running system* – zu Deutsch, *Verändere nie ein funktionierendes System*.

Im Bereich der Großkanzleien geht es um die zeitliche synchronisierte Einbindung externer Rechtsberater in agile Entwicklungsprozesse (embedded lawyer).

Unternehmen und Rechtsberater sind digital verbunden und können ihre Arbeit gegenseitig in Echtzeit verfolgen. So kann der Rechtsberater, also der embedded lawyer, „im Prozess selbst mit Rat dabei sein und nicht erst am Ende eine juristische Einschätzung abgeben, die die Entwickler im Zweifel wieder zurückwirft.“⁴⁶

c) Eine andere Form dieser Spezialisierung beschreibt arbeitsteiliges Vorgehen bei der Mandantenakquise. *„Anwälte, die generalistisch denken, die kommunikative und akquisitorische Fähigkeiten haben, werden im direkten Kundenkontakt stehen und*

⁴² Paul, (Fn. 13), S. 27 ff.; Auch empirisch ist eine Ausrichtung auf „Zielgruppen“ nachweisbar, Kilian, Rechtsanwälte als Spezialisten und Generalisten, 2013, S. 85 u. 275.

⁴³ Rabe, Anwalt und Wirtschaft, in FS Oppenhoff, S. 299 (310); häufig zitiert, so bei Endrös, (Fn. 22), S. 1564.

⁴⁴ Benkard, (Fn. 12), S. 30; Schiefer, Der Haus- und Firmenanwalt, in MAV, 12 Jahrzehnte MAV, 1999, S. 181.

⁴⁵ Schiefer, (Fn. 44), S. 181.

⁴⁶ Bräutigam: Embedded Lawyer, Anwaltsblatt, 22.01.2018, <https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/anwaeltinnen-anwaelte/anwaltspraxis/peter-braeutigam-embedded-lawyer>.

den Mandanten dauerhaft betreuen. Sie koordinieren die Arbeit der Spezialanwälte und sorgen für die Umsetzung. Diese Arbeitsteilung stellt sicher, dass sich jeder in dem Bereich entfalten kann, in dem er seine Stärken hat.“⁴⁷ Ob sich die Arbeitsteilung in „Golfplatz“ und „dunkler Kammer“ wirklich durchgesetzt hat, mag heute zweifelhaft sein. In größeren Einheiten erwartet man bereits von jüngeren Kollegen hohes Akquisepotential – technische Hilfsmittel (Legal Tech) schmelzen den Unterbau so mancher Großkanzlei ab.

d) Der Rechtsmarkt differenziert sich unter dem Blickwinkel der „Klientenspezialisierung“ (auch) nach dem Informationsbedürfnis des potentiellen Mandanten. Oft genug geht es um schlichte Fragen oder (vermeintlich) einfache Probleme. Hier haben die Aufklärungskampagnen der Wirtschaftsverbände (im gewerblichen Bereich) einerseits und die der Verbraucherschützer andererseits Wirkung gezeigt. Psycho- und Rechtsratgeber boomen in den Medien seit vielen Jahren. Wer es „genauer“ wissen will, googelt im Internet. Es ist dabei zumeist ohne Belang, dass die Ergebnisse nicht immer zufriedenstellend und schon gar nicht zutreffend sind. 80 Prozent is good enough!⁴⁸ Zu genau macht die Sache nur unnötig kompliziert, man weiß ja in etwa, wohin die Reise geht.

Für die Anwaltschaft hat das gewaltige Potential. Das beweist eine Kanzlei, die seit 2010 YouTube sehr erfolgreich als Medium nutzt und seit Ende 2019 auch eine Instagram Seite betreibt.⁴⁹ Dabei geht es nicht nur um „Wissensvermittlung“, sondern auch um Unterhaltung. Nach meinem Eindruck ist nicht jeder (Nachahmungs-) Versuch im Internet geglückt. Entscheidend ist aber, dass dieser Weg eine sehr niederschwellige Möglichkeit bietet, um Anwälte persönlich(?) kennenzulernen.

e) „Klientenspezialisierung“ erfolgt auch über Kommunikationskanäle: per Telefon, per Mail, per halb- oder vollautomatisierter Mandats- oder Mandantenzuweisung durch eine Internetplattform, per Big Data- und algorithmengestützter Problem- und Konfliktlösung.⁵⁰ Dabei erfüllen Portale im Internet die Wünsche vieler Mandanten: Sie nutzen ein vertrautes Medium, ermöglichen eine möglichst weitgehende

⁴⁷ Lachenmaier, Das Marketingkonzept einer Anwaltskanzlei, AnwBl 98, 236-240 (238).

⁴⁸ Das good enough Prinzip findet u.a. in der empirischen Sozialforschung Anwendung; aktuell in Anlehnung an das Pareto-Prinzip in abgewandelter Form Ausdruck dafür, dass keine vollständig richtige Lösung gebraucht wird.

⁴⁹ Christian Solmecke hat früher als andere diese Möglichkeit des Marketings nicht nur entdeckt, sondern konsequent ausgebaut, Näheres zur Story https://de.wikipedia.org/wiki/Christian_Solmecke.

⁵⁰ Letztere z.B. www.fliightright.de, www.hartz4widerspruch.de/, <https://rightmart.de/>, <https://rechtwijzer.nl/>, www.verbraucher-schlichter.de/; <https://www.wenigermiete.de/>.

Delegation der Konflikte^{51 52} und sind vermeintlich günstig.⁵³ Für den Berater haben diese Modelle zudem einen qualitätssteigernden Aspekt. Die beständige Pflege eines Rechtsberatungssystems führt zu einer Optimierung der Prozesse und Ergebnisse wie bei industrieller Massenproduktion.⁵⁴ Was nicht standardisierbar oder aufgrund kleiner Fallzahlen nicht skalierbar ist,⁵⁵ kommt für derartige Modelle nicht in Frage.

5. Fokussierung auf den einzelnen Mandanten

Die konsequente Fortsetzung der „Klientenspezialisierung“ läge in der umfassenden Ausrichtung des Angebots auf die individuelle Persönlichkeit des Mandanten. Doch dem begegnen erhebliche Schwierigkeiten. Die Gründe liegen unter anderem in der Analyse der Entstehung eines Konflikts. Individualpsychologisch legt Marshall B. Rosenberg eine erste Spur.⁵⁶ Für Rosenberg ist ein Konflikt der „tragische Ausdruck eines unerfüllten Bedürfnisses“. Er formuliert neun Überbegriffe für Bedürfnisse.⁵⁷ Werden diese Bedürfnisse nicht erfüllt, kommt es zum Konflikt. Nicht geklärt ist bislang, was das für den Gang zum Anwalt bedeutet.

Das gilt auch für Modelle in der Verhaltenstherapie.⁵⁸ Einige ihrer Ansätze erklären psychische Störungen aber auch Persönlichkeitseigenschaften sowohl aus der Anlage als auch der Umwelt.⁵⁹ Darüber hinaus ist der Mensch durch fünf Grundbedürfnisse gekennzeichnet.⁶⁰ Grundbedürfnisfrustrationen werden von den Menschen unterschiedlich bewältigt, wobei wiederum fünf Grunddimensionen der Persönlichkeit und des Temperamentes (Big Five) eine Rolle spielen.⁶¹ Schon aus diesen wenigen Erläuterungen wird deutlich, dass aus der Kombination der unterschiedlichen Faktoren ein höchst individuelles Verhalten entstehen kann. Dieses Verhalten ist aber durch Big Data und neurowissenschaftliche Methoden

⁵¹ *Dehe/Fischer*, Schnelles Geld zum Greifen nah, Psychologische Einblicke in die moderne Online-Konfliktdelegation, ZKM 2018, 40; *Greger*, (Fn. 33).

⁵² Sogar in Bereichen wie dem Familienrecht, <https://rechtwijzer.nl/>; für Scheidungen <https://rechtwijzer.nl/uit-elkaar>; <https://uitelkaar.nl/>.

⁵³ Zu den Auswirkungen auf die Rechtskultur *Dudek*, Rückgang der Fallzahlen – Änderung der Konfliktkultur, JZ 2020, 884-893 (890).

⁵⁴ Zur Industrialisierung im Recht, *Breidenbach/Glatz*, Rechtshandbuch Legal Tech, 2018, S. 37 ff.; *Hullen*, (Fn. 35), S. 32 ff.

⁵⁵ Z.B. Fluggastrechte, Dieselskandal, Hartz IV-Verfahren.

⁵⁶ *M. B. Rosenberg*, Konflikte lösen durch Gewaltfreie Kommunikation, 6. Aufl. 2005, S. 27 – 34.

⁵⁷ *M. B. Rosenberg*, (Fn. 56), S. 27 f.

⁵⁸ In Deutschland sind drei Therapieformen zugelassen und erstattungsfähig: Verhaltenstherapie, tiefenpsychologisch fundierte Psychotherapie und Psychoanalyse.

⁵⁹ *Zarbock*, Praxisbuch Verhaltenstherapie, 6. Aufl. 2019, S. 43.

⁶⁰ *Zarbock*, (Fn. 59), S. 46 ff.

⁶¹ *Zarbock*, (Fn. 59), S. 56 ff.

inzwischen analysierbar. Das nutzen Wirtschaft und Politik, nicht aber die Anwaltschaft.

6. Spezialisierung durch / auf gesellschaftliche Gegebenheiten

Der Erfolg anwaltlicher Spezialisierung hängt auch von gesellschaftlichen Trends ab. Welche Themen schaffen es in den medialen oder gesellschaftlichen Diskurs? Spiegelt das anwaltliche Selbstverständnis diese Themen wider? Und welche Spezialisierungen lassen sich daraus ableiten?

Für Gesellschaft und Juristen am bedeutsamsten ist seit mindestens zweihundert Jahren das Verhältnis von Recht und Macht. Nicht ohne Grund macht Benno Heussen diesen Gedanken zum Fazit eines Buches: Kontrolle von Macht ist die Berufung des Anwalts. Oder deutlicher: Ein Anwalt verfehlt seinen Beruf, wenn er Macht nicht kontrolliert.⁶² Das gilt für den privaten Kleinkonflikt genauso wie für global wirksame Macht.

a) Im wirtschaftlichen Kontext bedeutet Spezialisierung für beide Seiten, also Anwalt und Mandant, eine Win-win-Situation – inhaltlich und finanziell. So waren Wirtschaftsanwälte stets Treiber der Spezialisierung, die Mandanten aber auch finanziell potent genug für eine solche Rechtsberatung. Anwälte im „Verbraucherrecht“⁶³ haben es schwerer, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Es geht nicht um die eingeführten Bereiche des privaten Mietrechts oder Straßenverkehrsrecht, sondern insbesondere um das Vertragsrecht. Kennzeichnend war und ist der Trend, Marktmacht über das Instrument der Vertragsfreiheit zu einer immer stärkeren Standardisierung und Automatisierung des Vertragswesens zu nutzen.⁶⁴ So setzten sich AGB in der Zeit von 1825 bis 1935 in den meisten Wirtschaftszweigen durch.⁶⁵ 1977 fasste dann der Gesetzgeber die einschlägige Rechtsprechung im AGBG zusammen. Heute steht dem Nutzer oder Käufer vor allem im Internethandel eine Maschine gegenüber, deren Funktionsweise und Funktionsfähigkeit über das Ob und Wie eines Vertrages entscheidet. Das Programm lässt genauso viel Vertragsfreiheit des Nutzers vor dem Bildschirm zu, wie sie vom Betreiber eingeräumt wird. Skalierbare Verbraucherschutzprodukte können Abhilfe

⁶² Heussen, Umgang mit Anwälten, 1995, S. 365.

⁶³ Literatur hierzu beispielsweise Schmidt-Kessel / Kramme, Handbuch zum Verbraucherrecht, 2020; Tamm / Tonner / Brönneke (Hrsg.), Verbraucherrecht, 2020.

⁶⁴ L. Raiser, Das Recht der Allgemeinen Geschäftsbedingungen, 1935/1961, S. 26.

⁶⁵ L. Raiser (Fn. 64), S. 29 ff.; erst 150 Jahre nach dem ersten Auftreten wurde 1977 das AGBG erlassen.

schaffen und Marktmacht begrenzen. Das Bedürfnis danach wurde bereits in den 1950er Jahren offen artikuliert.⁶⁶

b) Entsprechend wurde auch das Verhältnis des Bürgers zu Staat und Gesellschaft in der Literatur beleuchtet und die Notwendigkeit einer Spezialisierung auf Sozialrecht⁶⁷, Verwaltungs- und Steuerrecht⁶⁸ hervorgehoben. Noch einen Schritt weiter geht eine Untersuchung aus dem Jahre 1982, die eine Spezialisierung auf „sozialstaatliche, demokratische, ökologische Klientel“ feststellen will.⁶⁹ Ein so spezialisierter „Volks- und Stadtteilanwalt“ kümmere sich um die Rechtsnöte „Minder- und Unterbemittelter, Sozialschwacher, Pauperisierter, Diskriminierter, Verfolgter, Gefangener, Unerziehbarer, Kranker und sonstiger schutzbedürftiger Minderheiten“ ebenso wie um „die Rechtsnöte einer weiteren politisierten, nicht konformistisch demokratischen, außerparlamentarischen oppositionellen Klientel.“ Ob nach vierzig Jahren neoliberaler Sozialisation die Notwendigkeit einer solchen Spezialisierung wirklich nicht mehr bestehen soll, mag jeder für sich beantworten.

c) Rembert Brieske fasst die Entwicklung der Anwaltschaft wie folgt zusammen: *„Wir werden die schlichten Unternehmensberater. Was heute bezeichnet wird als das sogenannte Essential, was einen Anwalt ausmacht, geht in einer solchen Verflachung von Werten und Wertvorstellungen unter. Und diejenigen, die ein Interesse daran haben müssten, diese Werte zu erhalten, damit sie selber erhalten bleiben, das sind wir.“*

Ich wünsche angenehmen Schlaf, wenn Anwälte weiterhin mit sozialen Problemen, gesellschaftlichen Problemen in der Weise umgehen, daß eines Tages in der Tat selbst ihre Rechtskultur, ihre Rechtstechnik und ihre gesamte rechtliche begnadete Fähigkeit untergegangen ist, weil sie selbst entbehrlich sind.“⁷⁰

Vor allem im Strafrecht stoßen solche Äußerungen auf Zustimmung.⁷¹ Die Enthüllungen von Edward Snowden haben gezeigt, dass Machtmissbrauch von staatlichen und privaten Institutionen tägliche Realität ist. Benno Heussen weist

⁶⁶ L. Raiser, Vertragsfreiheit heute, JZ 1958, 1-8 (3); ders. (Fn. 64), S. 23.

⁶⁷ Wettmann/Jungjohann, (Fn. 28), S. 35, Ziff. XI. 2.5.

⁶⁸ Benkard, (Fn. 12), S. 28.

⁶⁹ Paul, (Fn. 13), S. 27; „Sozialanwalt“ bei U. Reifner, Anwaltsschwemme und freie Advokatur, in K. Eschen u.a., „Linke“ Anwaltschaft von der APO bis heute. Chancen und Versäumnisse, 1988, S. 60.

⁷⁰ Brieske, (Fn. 38), S. 125.

⁷¹ Holtfort, Ein Stück sozialer Gegenmacht – Zur Rollenfindung des Rechtsanwalts, KJ 1977, 313-316 (315 f.); am Beispiel der politischen Strafverteidigung zeigen sich Friktionen innerhalb der Anwaltschaft besonders deutlich.

Anwälten eine klare Aufgabe zu – egal in welchem „Rechtsgebiet“ die Spezialisierung liegt.

7. Empirie – Allgemein- und Fachanwaltschaft in der Statistik

a) Auch empirische Untersuchungen zeigen, dass Spezialisierung nicht zwangsläufig mit dem Erwerb einer Fachanwaltschaft verbunden wird. Je ein Viertel der Anwälte arbeiten als Generalisten, als Fachanwälte und als Spezialisten ohne Fachanwaltstitel.⁷² Das bedeutet aber auch, dass sich die deutliche Mehrheit der tätigen Anwälte bereits heute als Spezialisten sieht. Jüngere Anwälte interessieren sich mehr für den Erwerb einer Fachanwaltschaft als ältere.⁷³ Mit einem Fachanwaltstitel fällt die Mandantenakquise leichter, wenn die Spezialisierung mit der Mandantenerwartung besonders gut übereinstimmt, etwa im Familien- oder Arbeitsrecht. Eine echte Sogwirkung auf die Mandantschaft üben Fachanwaltschaften allerdings nicht aus.⁷⁴

b) Nach dem Gesagten überrascht es nicht, dass bei den Einzelanwälten mehr als die Hälfte nicht über einen Fachanwaltstitel verfügen, aber bei Mitgliedern örtlicher Sozietäten das Verhältnis gerade umgekehrt ist.⁷⁵ Interessant ist dabei, dass ein hoher Prozentsatz von Einzelanwälten Interesse an einer Fachanwaltschaft hätte, aber keine passende für sich finden kann.⁷⁶ Das spricht dafür, dass die – nicht unbedingt fachanwaltliche – Spezialisierung längst als Notwendigkeit erkannt oder eine solche bereits praktiziert wird, auch wenn sie nicht durch eine rechtlich anerkannte Zertifizierung nach außen kundgetan werden kann.

c) Die Verteilung von Fachanwälten und Nicht-Fachanwälten auf unterschiedliche Ortsgrößen ist gleichmäßig. Lediglich in Gemeinden mit unter 50.000 Einwohnern überwiegen die Nicht-Fachanwälte leicht.⁷⁷ Dort praktizieren rund ein Drittel der deutschen Anwälte. Deren Zahl nimmt beständig ab. Bei den Ärzten verstärken sich seit vielen Jahren die Unterversorgung der Bevölkerung auf dem Land und die Überversorgung in den Städten. Dieser Trend erfasst auch die Anwaltschaft.⁷⁸ Der

⁷² Kilian, (Fn. 42), S. 14, das letzte Viertel geht nicht intensiv einer Berufstätigkeit als Anwalt nach.

⁷³ Kilian, (Fn. 42), S. 36 f.

⁷⁴ Kilian, (Fn. 42), S. 257.

⁷⁵ Kilian, (Fn. 42), S. 56.

⁷⁶ Kilian, (Fn. 42), S. 57, zum Umfang der Tätigkeit S. 70 ff.

⁷⁷ Kilian, (Fn. 42), S. 58.

⁷⁸ Interview mit Edith Kindermann, Wir müssen an die Ursachen heran, SZ 15.05.2019, 7:35 Uhr, <https://www.sueddeutsche.de/panorama/anwalt-recht-gericht-1.4444547>; Kilian, Niedergelassene Anwaltschaft

Deutscher Anwaltverein sucht bereits nach Möglichkeiten, um die Attraktivität einer Tätigkeit auf dem Land zu erhöhen. Das ist allerdings bedeutend schwieriger als bei Ärzten. Denn der Bedarf an ärztlichen Dienstleistungen gerade bei der älter werdenden Bevölkerung und das Image der Ärzte ist anders als bei Anwälten nach wie vor sehr hoch.⁷⁹ Gleichwohl muss es ein politisches Ziel sein, die Versorgung der Bevölkerung mit Gesundheit *und* Recht gleichermaßen sicher zu stellen. Dabei lassen sich keine Voraussagen treffen, welche Rechtsgebiete auf jeden Fall abgedeckt werden müssen, typischerweise etwa Scheidungsrecht, Arbeitsrecht, Verkehrsunfallrecht, Mietrecht, Strafrecht, Zwangsvollstreckung, Allgemeines Vertragsrecht und Verbraucherschutzrecht einschließlich AGBG.⁸⁰ Aktuell ist die Liste sicherlich durch Datenschutzrecht und IT-Recht zu ergänzen.

d) Zuletzt belegen die empirischen Zahlen, dass eine Gleichsetzung des Fehlens eines Fachanwaltstitels mit einer generalistischen Tätigkeit nicht zulässig ist. 55 Prozent der Rechtsanwälte ohne Fachanwaltstitel stufen sich als Spezialisten und 17 Prozent der Fachanwälte gleichwohl als Generalisten ein.⁸¹

Viele Literaturstimmen bezweifeln, dass schon aufgrund der verschärften Haftungsrechtsprechung des BGH eine Berufsausübung als echter Generalist heute noch möglich ist. Dafür mag einiges sprechen, aber taugt das Argument, um sich gegen einen generalistisch tätigen Allgemeinanwalt auszusprechen? Insbesondere auf dem Land werden keine juristischen Materialschlachten ausgetragen: Gerichte verfügen, von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen, über keine aktuelle Bibliothek (mehr) und lediglich den Zugang zu den beiden bekannten Datenbanken. Letztere bieten zwar einen Ausschnitt des Schrifttums, aber keinen Überblick. Für einen Anwalt muss es darum gehen, das Gericht zu überzeugen. Das fachliche Argument ist dabei ein willkommenes Hilfsmittel, aber nicht das Einzige.

Doch die Frage nach der generalistischen Berufsausübung stellt sich auch vor einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Anwaltliche Dienstleistung wird sich verteuern, wenn das „Brot und Butter Geschäft“ im Internet abgewickelt oder durch „embedded

schrumpft – wie sehen die Trends aus?, AnwBl 04.08.20, <https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/anwaeltinnen-anwaelte/anwaltspraxis/niedergelassene-anwaltschaft-schrumpft-trends>.

⁷⁹ Allensbacher Berufsprestige-Skala 2001 bis 2013, 2013 Ärzte 76 Prozent / Anwälte 24 Prozent, <https://fowid.de/meldung/berufsprestige-2013-2016-node3302>, Ende der 1990er Jahre noch 75 Prozent / 37 Prozent, https://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/kurzberichte_dokumentationen/prd_0116.pdf.

⁸⁰ Heussen, Akquisition und Mandatsentwicklung, 2001, S. 126.

⁸¹ Kilian, (Fn. 42), S. 66; fraglich ist natürlich, welches Verständnis von „Spezialistentum“ der Selbsteinschätzung zugrunde liegt.

law⁸² obsolet wird. An dieser Stelle müsste die Anwaltschaft über neue Finanzierungsmodelle für anwaltliche Dienstleistungen nachdenken⁸³ oder durch Zusammenarbeit fachlich und betriebswirtschaftlich besser aufgestellt sein.

III. Umgang mit Mandanten – Wie berate ich optimal?

1. Grundlagen des Mandatsverhältnisses

Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen sind die berechtigten Erwartungen eines Mandanten an die *anwaltliche Begleitung*. Das Gesetz, die Bundesrechtsanwaltsordnung, gibt den Rahmen für die Berufsausübung des Anwalts vor: Er ist einerseits Organ der Rechtspflege (§ 1) und andererseits „der berufene unabhängige Berater und Vertreter in allen Rechtsangelegenheiten“ (§ 3). Damit sind eine Reihe von gesetzlichen Pflichten und Privilegien verbunden.⁸⁴ Diese rechtliche Basis soll dem Anwalt ermöglichen, tatsächlich seine Aufgabe als „unabhängiger Berater und Vertreter“ im Rechtsstaat zu erfüllen. Sogar gegenüber dem Mandanten ist der Anwalt unabhängiger Vertreter. Denn als Vertreter gibt er nach außen rechtlich eine eigene Willenserklärung ab – nicht lediglich als Bote die Erklärung seines Mandanten. Im Innenverhältnis besteht freilich eine weitgehende, auftragsrechtlich begründete Bindung an Weisungen des Mandanten. Dieser rechtlich hergestellte Gleichklang wird vom Mandanten erwartet und spiegelt das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Mandant und Anwalt wider. Bevor der Anwalt also bewusst und willentlich von den Wünschen des Mandanten abweicht, sollte er das Mandat niederlegen.

Entscheidend ist aber, dass der Anwalt die Willensbildung des Mandanten beeinflussen soll und wird. Betroffen ist nicht die äußere Entschließungsfreiheit des Mandanten, die faktisch gebeugt würde, sondern die innere Entschließungsfreiheit, die im Mandatsverhältnis eine inhaltliche Richtung erhalten soll. Mit dieser Überlegung beginnt die Bearbeitung eines Mandats zeitlich und inhaltlich. Es geht also nicht nur um die Feststellung von Positionen, durchsetzbaren Ansprüchen oder die Frage an den Mandanten: „*Na, was sind denn Ihre Interessen?*“ Schon diese Frage birgt mindestens zwei Fehlerquellen. (1) Der Mandant verfolgt aus

⁸² Zum Begriff *Fries*, Schadensersatz ex machina, NJW 2019, 901-905.

⁸³ Die Regulierungspraxis der Rechtsschutzversicherer gibt Anlass, über genossenschaftliche Modelle oder eine Rechtsversicherung nach dem Vorbild der Krankenkassen oder Krankenversicherungen nachzudenken.

⁸⁴ Vor allem: § 43a BRAO Verbot der Interessenkollision, Verschwiegenheitspflicht, Vermögensbetreuungspflicht, § 11 BORA Informationspflicht, Tätigkeitspflicht, § 97 StPO Beschlagnahmeprivileg.

Unwissenheit oder unreflektierter Emotion Interessen, die er – bei umfassender Beratung – so nicht verfolgen würde. (2) Der Anwalt übernimmt den Auftrag/die Interessenvertretung unreflektiert. Beides verhindert letztlich eine angemessene Interessenvertretung oder Begleitung. Das gilt umso mehr, je freier die Parteien ein Verfahren oder dessen Inhalte gestalten können. Der Anwalt übernimmt hier zwar (derzeit) keine erhöhte Verantwortung im Rechtssinne gegenüber seinem Mandanten. Er wird aber bei seinen Bemühungen um eine autonome Konfliktlösung die Gegebenheiten und Möglichkeiten des Mandanten *umfassend* in den Blick nehmen (müssen). Es geht darum, dem Mandanten den in seiner Situation *angemessenen* Rat zu erteilen. Ein Rat, der dann die Grundlage für das weitere Handeln von Anwalt und Mandant bilden soll. Doch immer, wenn von einem „*umfassenden* Blick auf etwas“ die Rede ist, besteht die Gefahr, den „Über-Blick“ zu verlieren. Hilfreich für den Anwalt ist dann eine Struktur. Es geht zunächst um eine formale Struktur in der Beziehung zum Mandanten und in der Art und Weise, wie inhaltliche Erkenntnisse gewonnen werden. Mit Struktur⁸⁵ kann der Anwalt zudem Transparenz gegenüber seinem Mandanten schaffen und damit Vertrauen.⁸⁶

2. Phasen der Beratung/Begleitung

a) Das erste Telefonat

Der erste Eindruck ist entscheidend, auch beim ersten Kontakt am Telefon. Für den Normalfall der hier zu behandelnden Fälle ist (1) zunächst eine mögliche Interessenkollision auszuschließen (Frage zuerst nach Gegner und dann nach einem(!) Stichwort, worum es geht). Ist der neue Mandant in einem anderen Fall bereits Gegner, halte ich eine Vertretung durch denselben Anwalt für äußerst problematisch – auch wenn es nicht um dieselbe Sache, § 3 Abs. 1 BORA, geht. Neben der möglichen Verletzung der Verschwiegenheitspflicht und der Treuepflicht aus dem Anwaltsvertrag wird das Vertrauensverhältnis zwischen Anwalt und Mandant auf eine (zu) harte Probe gestellt.⁸⁷ (2) Natürlich sollte zumindest die Telefonnummer erfragt werden. Neben dem unmittelbaren praktischen Nutzen erhöht das auch die Verbindlichkeit des vereinbarten Termins.⁸⁸ (3) Auch die Frage, welche

⁸⁵ Zu juristischen Strukturen: *Haft*, Juristische Rhetorik, Freiburg, 7. Aufl. 2007, S. 25 ff.

⁸⁶ *Hommerich*, Die Freien Berufe und das Vertrauen in der Gesellschaft, Ansätze zu einem Aufbruch, Baden Baden, 2009.

⁸⁷ Gruseliger Sachverhalt in *BGH* Urteil v. 07. Juni 1984 – III ZR 37/83.

⁸⁸ Nochmals stärker mit einem Commitment, vgl. *Cialdini*, Die Psychologie des Überzeugens, 6. Aufl. 2010, S. 122 f.

Adressdaten der Kanzlei der Mandant hat, ist vorteilhaft. Denn Unsicherheiten des Mandanten nach dem Telefonat können nur mit Mehraufwand für beide Seiten behoben werden. Daneben stärkt die Verknüpfung des Kanzleinamens mit örtlichen Gegebenheiten die Erinnerungsfähigkeit des Mandanten⁸⁹ und signalisiert die Fähigkeit des Anwalts zur Antizipation möglicher Probleme. (4) Mehr sollte bei einem ersten Telefonat nicht besprochen werden. Das gilt für die Klärung des Sachverhalts wie für rechtliche Auskünfte. Kosten können zu diesem Zeitpunkt nicht beziffert werden. Es empfiehlt sich, darauf hinzuweisen, dass eine gründliche Aufnahme des Sachverhalts und die Klärung, was deswegen anwaltlich zu tun sei, noch ausstehen. Erst wenn *gemeinsam* mit dem Mandanten das weitere Vorgehen vereinbart wurde, kann auch ein *Preis* für die anwaltliche Arbeit beziffert werden. Bis zu diesem Zeitpunkt handelt es sich um einen kostenlosen ersten Termin zur Mandatsanbahnung (keine Erstberatung). Es obliegt dann dem Mandanten, dieses Angebot anzunehmen – oder eben nicht. Auch hier wird ein Problem des Mandanten antizipiert und adäquat Abhilfe geschaffen. Anwälten ist oft nicht bewusst, dass Mandanten aus Furcht vor intransparenten, aber vor allem zu hohen Anwaltskosten den Weg zum Anwalt erst gar nicht antreten.⁹⁰ Kostenfreiheit ermöglicht ein Gespräch über alle(!) Aspekte des Falles, auch über vermeintlich kostensteigernde.

b) Das erste persönliche Gespräch

Zur Vorbereitung des ersten Gesprächs kann auf die Eindrücke aus dem Telefonat mit dem Mandanten zurückgegriffen werden. Deshalb sollte der Anwalt dieses Telefonat selbst führen. Anderenfalls verzichtet er auf eine wichtige Erkenntnisquelle für die Gestaltung des ersten persönlichen Kontakts.⁹¹ Er könnte etwa vorab Hypothesen darüber bilden, ob der Mandant Zeit zum „warm werden“ braucht oder bereits auf „Betriebstemperatur“ die Kanzlei betreten wird. Entsprechend kann das Setting des Gesprächs gestaltet werden. Die Regeln für „aktives Zuhören“⁹² oder eine angemessene Fragetechnik können helfen. Checklisten bieten Sicherheit für die Aufklärung des äußeren Sachverhalts in vielen Rechtsgebieten. Der Anwalt muss sich nicht nur Gewissheit über die tatsächlichen Grundlagen der rechtlichen

⁸⁹ Hussy, Denken und Problemlösen, 2. Aufl. 1998, S. 46 ff.

⁹⁰ Wettmann/Jungjohann, (Fn. 28), S. 12, Ziff. 2.2.3 Kosten.

⁹¹ Es geht um die in Ziffer I. beschriebenen Fälle, anders z.B. bei Forderungs- oder Verkehrssachen.

⁹² Schulz von Thun, Laß uns drüber reden!, rät zu einem gefühlvollen Einsatz, <https://www.schulz-von-thun.de/files/Inhalte/PDF-Dateien/Interview%20Lass%20uns%20dr%C3%BCber%20reden.pdf>.

Würdigung verschaffen, sondern auch Beweislage, Glaubwürdigkeit und Glaubhaftigkeit richtig einschätzen.⁹³

c) Mandatsannahme

Nach der Sachverhaltsaufklärung sollte sich jeder Anwalt für einen Moment die Frage stellen, ob er das Mandat *will* – es gilt der Grundsatz der Vertragsfreiheit⁹⁴ – und ob er das Mandat *kann*. Die Pflicht zur Ablehnung kann sich rechtlich aus den §§ 45, 46 BRAO, aus den §§ 43a Abs. 4 BRAO, 3 BORA (Interessenkollision) oder §§ 43a Abs. 2 BRAO, 2 BORA (Verschwiegenheit) ergeben (Achtung: ggf. Erweiterung durch § 3 Abs. 3 BORA auf Sozien und Mitglieder einer Bürogemeinschaft).

Die Pflicht zur Ablehnung kann sich auch aus fehlender Fach- oder Sachkenntnis oder fehlenden Sprachkenntnissen ergeben. Die bloße Ablehnung hilft aber weder Mandant noch Anwalt. Steht nicht ein Netzwerkpartner bereit, der den Fall übernehmen oder die Bearbeitung begleiten kann? Der Mandant sollte hierüber von Anfang an informiert werden. Entgegen einer landläufigen Meinung in der Anwaltschaft bewerten Mandanten diese Offenheit ihres Anwalts sehr positiv. Dabei sollte sichergestellt sein, dass der Mandant nicht zweimal für dasselbe zahlt.

Erhöhter Aufmerksamkeit bedarf auch die stark steigende Zahl von Mandaten, die von psychisch kranken Mandanten erteilt werden.⁹⁵ Ist ein Mandant bereits in psychotherapeutischer Behandlung und macht der Gegenstand des Mandats es erforderlich (z.B. in familien- oder arbeitsrechtlichen Angelegenheiten), sollte der Mandant den Kontakt zum Therapeuten gestatten und die entsprechenden Entbindungserklärungen von der Verschwiegenheit erteilen. Dann kann gemeinsam nach dem besten Weg gesucht werden. Ist der Mandant dagegen (noch) nicht in psychotherapeutischer Behandlung, aber hierzu bereit, sollte gemeinsam geprüft werden, ob ein Kooperationspartner mit entsprechenden Zulassungen die Behandlung übernehmen kann.⁹⁶ Ist der Mandant nicht einsichtig, sollte das Mandat abgelehnt werden, weil auch während des Mandats nicht mit Einsicht zu rechnen ist.

⁹³ Popp, Die Verpflichtung des Anwalts zur Aufklärung des Sachverhalts, Bonn, 2001; Borgmann/Jungk/Schwaiger, Anwaltshaftung, München, 6. Aufl. 2020, § 18.

⁹⁴ Pflicht zur Annahme lediglich in den §§ 48 – 49a BRAO; zur Abwägung lesenswert Bräuer, Das vergiftete Mandat, Anwaltsblatt online 15.08.2018, <https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/undefined>.

⁹⁵ Dudek, (Fn. 53), S. 892, m.w.N.

⁹⁶ Eine räumliche Zusammenarbeit halte ich nicht für empfehlenswert. Es ist für den Mandanten/Klienten, aber auch für den Anwalt von Vorteil, wenn psychische Themen an einen und rechtliche am anderen Ort bearbeitet werden.

d) Erweiterte Sachverhaltsaufklärung

Bereits vor rund hundert Jahren reichte die reine Aufklärung des Sachverhalts zu Zwecken der Subsumtion für eine Falllösung nicht aus. Vielmehr müsse sich der Anwalt mit der Mentalität des Klienten und der sonstigen Beteiligten, aber auch mit der Entwicklung der Wertbegriffe, Ideologien und unbewussten Werturteilen beschäftigen.⁹⁷ Ende der 1990er Jahre lenkte die Beschäftigung mit Mediation auch das Augenmerk auf sog. Softskills oder Schlüsselqualifikationen wie Kommunikation, Rhetorik, Menschenkenntnis.⁹⁸ Immer schon waren Anwälte der Meinung, dass ihre Erfahrung im Durchstehen von Konflikten sie befähige, Konflikte umfassend zu analysieren und sachgerecht zu lösen. Diese Annahme ist falsch. Es bedarf einer wissenschaftlich fundierten Vorgehensweise, die unter Anleitung praktisch erlernt wurde. Die Lösung eines Falles darf nicht allein von dem diffusen(!) Bauchgefühl abhängen, man bearbeite möglicherweise nur ein rechtliches Symptom. In diesem Zusammenhang wird gerne das Bild vom Eisberg bemüht, 10 Prozent sichtbar, 90 Prozent unter der Wasseroberfläche.

Dazu ein einfaches Beispiel: Ein Auszubildender kündigt fristlos und beschimpft dabei den Prokuristen (Mandant). Seine Kündigung mit unflätigen Bemerkungen hängt er an die Schwarzen Bretter des Unternehmens, wo sie alsbald vom Geschäftsführer entfernt werden. Der möchte nicht gegen den Auszubildenden vorgehen, weil sich der Fall ja erledigt habe. Aufgabe für den Berater: Unterlassung etc. gegen den Auszubildenden geltend machen, den Geschäftsführer zur Unterstützung auffordern und vorsorglich für Einsicht in die Personalakte des Mandanten sorgen. Die Verfolgung dieser Ziele erwiese sich bei näherem Hinsehen als schädlich. Der Auszubildende erhalte im Gerichtssaal ein neues Forum für seine Unflätigkeit und würde auf Augenhöhe mit dem Prokuristen gebracht. Ein rechtliches Vorgehen des Mandanten gegen Unternehmen oder Geschäftsführer würde die Beziehung der Parteien belasten. Als Maßnahme käme ein Gespräch mit dem Geschäftsführer in Betracht, um mögliche Nachwirkungen des Vorfalls aufzuspüren. Dem Mandanten wird das Vorgehen mit einem Blick auf das Organigramm schnell zu verdeutlichen sein.

e) Fragetechnik der systemischen Beratung

⁹⁷ *Bauer-Mengelberg*, Standesgefühl und Solidaritätsgefühl, 1929, S. 28 f.

⁹⁸ Karriereführer, Ohne geht's nicht: Soft Skills für Juristen, <https://www.karrierefuehrer.de/recht/ohne-gehts-nicht-soft-skills.html>.

Das Beispiel verdeutlicht den Sinn systemischen Arbeitens. Bei der systemischen Beratung⁹⁹ unterstützt der Berater den Klienten dabei, die sozialen Ereignisse und Prozesse seiner Umgebung angemessen wahrzunehmen, sie entsprechend zu verstehen und ihnen angemessen zu begegnen. Dem Modell liegen zwei Annahmen zugrunde: „(1) Eine passende Diagnose eines Problems kann nur dann erreicht werden, wenn der Klient an der Ursachenforschung beteiligt ist. (2) Nur wenn der Klient das Problem selbst erkennt und über die Lösung selbst entscheidet, ist er auch bereit und befähigt, sein(!) Problem anzugehen und seine(!) Lösung umzusetzen.“¹⁰⁰

Für die Diagnose des Problems stehen Hilfsmittel zur Verfügung. Zunächst geht es um die Aufdeckung von Wirklichkeitskonstrukten. „Wie wir die Wirklichkeit sehen, hängt von unseren eigenen Verarbeitungsprozessen ab. In diesem Sinne konstruieren wir unsere Wirklichkeit; denn so, wie wir sie sehen, ist sie nicht für jeden und nicht zwangsläufig. Unsere eigenen Wirklichkeitskonstrukte halten wir aber selber für absolut und wahr.“¹⁰¹ Der Aufklärung dienen zirkuläre Fragen, die systemische Hypothesenbildung, die Arbeit mit Familien- und Systemkarten, Figurenaufstellungen und Skulpturarbeit, die Arbeit mit Zeitlinien, Kreative Skalierungen, die Arbeit mit Metaphern, Reframing und verschiedene Visualisierungsformen. Die Vielfalt der Techniken ermöglicht ein sehr individuelles Eingehen auf unterschiedlichste Aufgaben und Klienten.¹⁰²

Im Verhältnis von Anwalt und Mandant bewirkt die Nutzung dieser Hilfsmittel erhöhte Sicherheit in der Analyse der Interessen und Bedürfnisse des Mandanten. Der Mandant fühlt sich dadurch in aller Regel umfassend verstanden, was sein Vertrauen erhöht.

f) Risiken und Vorteile einer Lösung

Nach Abschluss der Sachverhalts- und Interessenermittlung sollten Möglichkeiten zur Zielerreichung besprochen werden. Welche Wege sind zielführend?

aa) Dabei sind auch die *Risiken* aufzuzeigen. Neben den Risiken, die sich auf den konkreten „Streitgegenstand“ beziehen, sind dies vor allem (1) Abweichungen vom

⁹⁹ Eine aktuelle und fundierte Einführung zum Coaching im Allgemeinen bieten *Roth/Ryba*, Coaching, Beratung und Gehirn, Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte, 2016.

¹⁰⁰ *Andersch-Sattler*, Systemisches Coaching / Systemische Supervision 1, Lehrskript, Stand 1/2018, S. 6 f.

¹⁰¹ *Andersch Sattler*, (Fn. 100), S. 28.

¹⁰² Die genaue Darstellung dieser praktisch zu erlernenden Materie sprengt den Rahmen dieses Beitrags.

sichersten Weg,¹⁰³ (2) Prozessaussichten nebst Beweislage (Beachte auch: ggf. erforderliche Darstellung gegenüber Dritten wie der Rechtsschutzversicherung), (3) außergewöhnliche Kostentragung, (z.B. im arbeitsgerichtlichen Verfahren, § 12a ArbGG, bei Vergleichen §§ 91 ff. ZPO), (4) Vollstreckungsprobleme (Insolvenz, Möglichkeit der Insolvenzanfechtung trotz kongruenter Deckung), (5) Dauer der Maßnahmen.¹⁰⁴

bb) Für den Mandanten stimmungsaufhellender mag die Frage nach den *Vorteilen* der Beauftragung sein. Diese Vorteile können – etwa bei Forderungssachen – finanziell quantifizierbar sein. Schwieriger ist das bei nicht ohne weiteres quantifizierbaren Zielen wie etwa „Rechtssicherheit“ – wie Versicherungsmathematiker bestätigen. Versicherungsbedingungen liegt in aller Regel eine Abschätzung ihrer finanziellen Auswirkungen zugrunde. Lassen sich dagegen keine oder nur geringe Vorteile für den Mandanten erkennen, sollte von einer Annahme des Mandats abgesehen werden.

Vorteile anwaltlicher Arbeit können wie folgt qualifiziert werden:¹⁰⁵

Ebene 1: Der Anwaltpflicht Genüge getan

Ebene 2: Ansprüche durchsetzen oder abwehren

Ebene 3: Quantitativer Nutzen, die Kosten sind geringer als der durchgesetzte oder abgewehrte Anspruch

Ebene 4: Künftige Streitigkeiten vermeiden, künftige Kosten vermeiden

Ebene 5: Mehr Sicherheit, mehr Klarheit, mehr Harmonie.

g) Kosten

Stehen die erforderlichen Maßnahmen und der Vorteil der Beauftragung fest, sollte der Anwalt von sich aus den Preis für seine Arbeit ansprechen: „*Jetzt wollen Sie sicher wissen, was das alles kostet*“. Regelmäßig werden die Mandanten erleichtert zustimmen. Entscheidend ist, dem Mandanten jetzt ein nachvollziehbares Angebot zu machen. Bei der Vereinbarung von Stundenhonoraren sollte darauf geachtet werden, dass der Anfall nachvollziehbar dokumentiert wird und der Mandant in überschaubaren Abständen Rechnungen erhält. Alles sollte transparent sein, das bildet Vertrauen im laufenden Mandat. Hier eine kleine Checkliste:

¹⁰³ Borgmann/Jungk/Schwaiger, (Fn. 93), § 21.

¹⁰⁴ Vgl. auch Chab, Warnung vor der Warnpflicht – Tipps für die Anwaltspraxis, AnwBl. 2011, 392-394.

¹⁰⁵ Lachenmaier, (Fn. 47), S. 236.

aa) Aktiv angehen: „Sie wollen sicher wissen, was das kostet?“

bb) Vorfrage:

- Rechtsschutzversicherung / Prozessfinanzierung
- PKH / Beratungshilfe etc. §§ 44 – 59 a RVG

cc) Welche Vergütungsform?

- Gesetzliche Gebühren (mit Modifikationen); (Achtung: § 49b BRAO)
- Stundenvergütung (sollte der Regelfall sein)
- Pauschale (nur bei Standardsachen mit übersichtlicher Honorarerwartung)
- Erfolgshonorar (Achtung: Begrenzte Anwendungsmöglichkeit und umfangreiche Aufklärungspflichten)

dd) Pro Bono Mandate? Ja, bei Bedürftigkeit des Mandanten

ee) Preisverhandlungen

- Mandat definieren, vgl. Unterschied zwischen § 34 RVG und Nr. 2300 VV RVG¹⁰⁶
- Keine fixe Stundenzahl vereinbaren = Pauschale
- Drei Stunden fix, dann dem Mandanten Ergebnis vorstellen und Ausstieg ermöglichen, wenn er die Bearbeitung für nicht angemessen erachtet
- Vorschuss, § 9 RVG
- Zeiterfassung seriös und zeitgleich führen, jede Verzögerung bringt Verluste
- Regelmäßige Abrechnungen

ff) Immer schriftliche Vergütungsvereinbarung!!

gg) Mit Scheitern der Vergütungsverhandlung rechnen – trotz Grundsatz der Reziprozität

h) Manifestierungen des Mandats

Erst jetzt ist die Unterzeichnung von Vollmachten und anderen Dokumenten für den Mandanten nachvollziehbar.

¹⁰⁶ hierzu *BGH* Urteil v. 22.02.2018 – IX ZR 115/17.

- Mandatsbestätigung (schriftlich in der Regel nach dem ersten Gespräch, Kausalgeschäft)
- Vollmacht (Indiz für Mandat, abstraktes Rechtsgeschäft)
- Honorarvereinbarung
- Entbindung von der Verschwiegenheit
- Mandatsbedingungen (VRRL)
- Datenschutzhinweise / Widerrufsbelehrung
- Evtl. Maßnahmen nach dem Fernabsatzgesetz bei Strukturvertrieb etc.¹⁰⁷, Widerrufsbelehrung
- Evtl. Haftungsbegrenzung
- Evtl. Hinweis nach § 49b Abs. 5 BRAO

Viele Unterschriften, die nicht der Rechtfertigung, aber der Erklärung bedürfen. Der Mandant jedenfalls sollte alle Papiere gemeinsam mit dem Anwalt lesen. Damit können Missverständnisse oder Vertragsreue vermieden werden.

i) Strukturierter Gesprächsablauf

Der dargestellte Gesprächsablauf bietet dem Mandanten ein Höchstmaß an Transparenz und Struktur. Das ist wichtig, denn der Mandant befindet sich meist in einer schwierigen Situation bis hin zur persönlichen Krise. Struktur und Transparenz helfen – oder ggf. geeignete therapeutische Maßnahmen durch psychologisch geschulte Coaches. Der Anwalt kann die Schwäche seines Mandanten in der Konfliktlösung nicht ausgleichen, sondern muss sie überwinden helfen. Er ist Begleiter auf einem Weg. Er darf den Mandanten nicht zurücklassen und sich alleine auf die Suche nach der Konfliktlösung machen. Zur Struktur gehört aber auch, die Schwäche der Gegenseite zu erkennen und aufzufangen. Gleiche Augenhöhe gewährleistet eine höhere Nachhaltigkeit.

Unabhängig von diesen praktischen Erwägungen fordert auch die EU den Nachweis strukturierter Vorgehens bei der Mandatsbearbeitung.¹⁰⁸

3. Autonomer Lösungsweg

¹⁰⁷ BGH Urteil vom 23.11.2017 – IX ZR 204/16; hierzu Horn in MAV Mitteilungen 07/2018, S. 9 f.

¹⁰⁸ Siehe dazu Siehe dazu BGH, Urteil v. 19.11.2020 – IX ZR 133/19 Kallenbach, Jessika, BGH: Widerruf bei Anwaltsverträgen mit Verbrauchern – wann liegt Fernabsatz vor?, Anwaltsblatt online 09.12.20, <https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/de/anwaeltinnen-anwaelte/anwaltspraxis/widerruf-anwaltsvertrag-fernabsatz> (Abruf 02.01.21); Der Trend geht zur Dokumentation anwaltlicher Arbeit wie bei medizinischen Dienstleistungen.

Bislang war nur die Rede davon, dass *ein* Lösungsweg gefunden werden müsse. Mit der dargestellten Methode der Klärung und Strukturierung des Problems mit dem Mandanten ist bereits ein wichtiger Schritt zur Vermeidung oder Beseitigung des Konflikts getan. Im Gegensatz zur Harvard-Methode kommt es darauf an, Sach- und Emotionsebene in Verbindung zu halten, gleichwohl nicht zu vermischen. Nur wenn beide Ebenen bedient werden, kann eine befriedigende und befriedende Lösung gefunden werden – und zwar (auch) durch Gespräche mit der Gegenseite in der Form gewaltfreier Kommunikation.¹⁰⁹ Nur sehr wenige Konfliktfälle bedürfen dann noch eines formalen rechtlichen oder autonomen Lösungsverfahrens.¹¹⁰ Der Anwalt wird seinen Mandanten vorab umfassend über das Für und Wider der einzelnen Konfliktlösungsmethoden für den Fall des Scheiterns der Gespräche beraten. Wegen der größeren Möglichkeiten des Einflusses der Partei(en) sollten autonome Verfahren aber *stets* erwogen werden. Doch es gibt „No-Gos“, gerade für mediative Verfahren: (1) Die Parteien stehen nicht auf Augenhöhe, (2) eine Partei ist kriminell/grob rechtswidrig (professionelle Schuldner/Betrüger), (3) Partei leidet unter bestimmten psychischen Erkrankungen (z.B. Bipolarität), (4) Rechtsfortbildung ist gewünscht/erforderlich.

4. Die häufigsten Fehlerquellen bei der Mandatsbearbeitung

Das hier empfohlene Verfahren birgt die Gefahr, spezifische Fehler zu begehen oder nicht konsequent genug abzustellen.

a) Fehlende Selbstreflektion: Vor einer Beschäftigung mit den genannten Beratungsansätzen muss die Arbeit mit und an den eigenen Konflikt- und Verhaltensmustern stehen. Der Mandant darf das stete Bemühen um Selbstreflektion des Anwalts erwarten. Welche Rolle spielt der Anwalt im Geschehen? Welches Vorverständnis bringt er mit, welche Trigger. Mit welchen Teilen kann er beim Mandanten andocken? Das (alles) setzt nicht nur eine fundierte Ausbildung, sondern auch die Bereitschaft zu regelmäßiger Supervision voraus. Gedanken, die auch in der Mediationsausbildung für Anwälte viel zu kurz kommen.

¹⁰⁹ Rosenberg, (Fn. 56).

¹¹⁰ Sehr anschaulich bei Greger/v. Münchhausen, Verhandlungs- und Konfliktmanagement für Anwälte, 2010, S. 107 ff.

b) Schlechte Kommunikation: Wichtigstes Kommunikationsmittel des Anwalts ist die Sprache. Sie dient dem Austausch mit anderen. Diesen Austausch kann der Rechtsanwalt behindern oder gar blockieren, wenn er unnötig Fachsprache anwendet oder „verklausuliert“. Die Subsumtion interessiert den Mandanten nicht. Bandwurmsätze und eine unklare Gedankenführung tun dann ihr Übriges. Je klarer die Gedanken, umso kürzer die Sätze. Je kürzer die Sätze (es gibt natürlich auch hier Grenzen), umso verständlicher.¹¹¹ Je verständlicher, umso überzeugender. Und genau das soll der Anwalt: überzeugen. Die fachlich korrekte Arbeit unterstützt dieses Bemühen, ist aber kein Selbstzweck.

c) Gefahren bei der systemischen Beratung: Meine Ausführungen sind Plädoyer für die Anwendung systemischer Beratung in der anwaltlichen Arbeit. Bei der Anwendung dieser Arbeitstechniken sollte aber Folgendes beachtet werden:

aa) Vom Anwalt wird eine *Expertenberatung* erwartet. Er soll sich die Sache des Mandanten zu eigen machen, seine Fachkunde und seine fachlichen Einschätzungen in die Beratung einfließen lassen. Er ist gerade nicht personen- oder lösungsneutral. Andererseits darf er das Problem des Mandanten nicht für diesen lösen und übernehmen.

bb) Ein möglicher „Lösungsrahmen“ im Coaching unterscheidet sich von einem rechtlichen in der Regel sehr stark. Es ist Aufgabe des Anwalts, Verbindungen zwischen diesen beiden „Welten“ herauszuarbeiten. Er muss die Vorstellungen des Mandanten von der einen Welt in die andere „hin-übersetzen“. Das ist im Bild ganz körperlich zu verstehen. Diese Übersetzung setzt zunächst bei den Wirklichkeitskonstrukten des Mandanten an. Wie sehen sie in der Welt des Rechts aus, wie in den Systemen anderer Beteiligter? Erst durch eine solche Übersetzung wird Verständnis möglich, durch Verständnis Einverständnis, damit Konfliktlösung.¹¹²

cc) Die Übersetzungsarbeit stößt aber dort an ihre Grenzen, wo der Mandant nicht mehr aufnahmebereit für das „Über-ge-setzte“ ist. Das kann an einer temporären, physischen oder psychischen Schwäche wegen Überlastung oder an diagnostizierbaren psychischen Erkrankungen liegen. Hier bedarf es psychologisch therapeutischer Hilfe. Sie kann nur auf den Weg gebracht werden, wenn ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen Mandant und Anwalt besteht. Wichtig ist dabei, dass

¹¹¹ Statt aller: *Schneider*, Deutsch für Profis, 16. Aufl. 2001.

¹¹² *Gast*, Juristische Rhetorik, 4. Aufl. 2006, Rn. 36 ff.

der Anwalt sich nicht die Doppelrolle des Anwalts *und* Therapeuten anmaßt. Ihm fehlen hierzu schlicht die (psychologischen) Mittel. Im Übrigen behindert die Rollenvermischung die Arbeit mit dem Mandanten. Erforderlich für die Bewältigung von Konflikten oder Krisen ist ein Höchstmaß an Klarheit und Transparenz. Für die Hybris nicht professionell ausgebildeter Coaches oder gar Therapeuten darf es keinen Raum geben. Darin liegt auch die Erklärung für das Scheitern mancher Mediation. Mediationstechnik kann keinen therapeutischen Prozess ersetzen, therapeutische „Tiefe“ ist in einem Mediationsverfahren nicht möglich. Es ist Aufgabe des Anwalts, seinen Mandanten vor den Zumutungen eines solchen Verfahrens oder, wenn es eingeleitet wurde, des Mediators zu schützen.

dd) Keine Klarheit im Auftragsverhältnis. Oft kommt es vor, dass, gerade im betrieblichen Coaching, Auftraggeber und Klient unterschiedliche Personen sind. So erteilt z.B. das Unternehmen für einen Mitarbeiter oder eine Abteilung einen Coachingauftrag und bezahlt diesen auch. Ein Anwalt muss vorab entscheiden, ob er den Auftrag als Anwalt oder als Coach annimmt. Die Entscheidung ist für ihn bindend. Ein späterer Rollenwechsel hätte fatale Folgen für seine Glaubwürdigkeit und die Transparenz in der Arbeit. Als Coach würde er regelmäßig auch die Rolle als Organ der Rechtspflege bedenken müssen, was sich belastend auswirken kann. Übernimmt der Anwalt dagegen ein Mandat und wendet er dann Coachingtechniken an, ist er an das anwaltliche Berufsrecht, also insbesondere das Verbot der Interessenkollision und die Verschwiegenheitspflicht strikt gebunden. In diesem Kontext ist der Anwalt gut beraten, das rechtlich Mögliche nicht auszureizen, sondern auch die Wirkung seines Handelns/seiner Entscheidung auf den Mandanten und andere Beteiligte zu berücksichtigen – auch für den Fall einer Krise im Mandat, also wenn das Einvernehmen zwischen Rechtsanwalt und Mandant nicht mehr besteht. Die Wahl des sichersten Weges gilt auch in eigenen Angelegenheiten.

d) Autonome Lösung - ohne Gerechtigkeit? Lösungen, die Maßgaben und Wertungen der Rechtsordnung berücksichtigen, sind nachhaltig und Beitrag zur Vermeidung weiterer Konflikte.¹¹³

IV. Zusammenarbeit?

¹¹³ *Haft/Schlieffen*, Handbuch Mediation, München, 2. Aufl. 2009, § 7 zu Gerechtigkeit, § 14, 38 zu Nachhaltigkeit.

Allgemeinanwälte arbeiten überwiegend als Einzelanwälte. Woran liegt das? Am Einkommen sicher nicht. Der Blick auf die Einkommensstatistik von Anwälten zeigt, dass ein Zusammenschluss Umsatz und Gewinn erheblich steigern kann.¹¹⁴ Die Vorteile einer Zusammenarbeit liegen also auf der Hand, auch wenn die Kostenentwicklung nicht einheitlich ist.

1. Entwicklung anwaltlicher Zusammenschlüsse

Bis in die späten 1990er Jahre drehte sich die Diskussion um die rechtliche Zulässigkeit von anwaltlichen Zusammenschlüssen. Anwaltsgemeinschaften waren seit Mitte des 19. Jahrhunderts in Deutschland bekannt.¹¹⁵ Noch in den 1960er Jahren bestanden Sozietäten in der Regel aus zwei Gesellschaftern oder Familienmitgliedern.¹¹⁶ Die faktisch eintretende Spezialisierung im Wirtschaftsrecht führte zu immer mehr und immer größeren Sozietäten.¹¹⁷ Eine Entwicklung, die auf dem Anwaltstag in Bremen 1967 noch kontrovers diskutiert wurde.¹¹⁸ Gerade einmal fünfzig Jahre später sind in den beiden größten deutschen Kanzleien mehr als 500 Berufsträger und in mehr als vierzig Kanzleien mehr als 100 Berufsträger tätig.¹¹⁹ Die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft beschleunigt das Wachstum der Kanzleien nach wie vor.

Wir sehen also auf der einen Seite eine starke Konzentrationstendenz in den Wirtschaftskanzleien und auf der anderen nach wie vor eine Vielzahl von Einzelkanzleien und kleinen Sozietäten. Der Anteil der als Einzelanwälte tätigen wird unterschiedlich angegeben, er schwankt zwischen 39 Prozent und 50 Prozent.¹²⁰ Innerhalb der Sozietäten arbeiten rund 75 Prozent der Rechtsanwälte in örtlichen Sozietäten, von diesen 68 Prozent in Sozietäten mit bis zu fünf Berufsträgern.¹²¹

Der Anteil der Generalisten nimmt mit zunehmender Kanzleigröße ab. Anders formuliert: Einzelanwälte und Mitglieder kleiner Sozietäten sollten darüber nachdenken, wie sie durch eine für sie passende Form der Zusammenarbeit am

¹¹⁴ Kilian, (Fn. 10), S. 227 ff.; Paul (Fn. 13), S. 27 ff.

¹¹⁵ Oppenhoff, Anwaltsgemeinschaften, ihr Sinn und Zweck, AnwBl 1967, 267-275 (267).

¹¹⁶ Redeker, (Fn. 7), S. 504; die Zahl der beteiligten Berufsangehörigen im Notariat ist heute noch begrenzt, § 9 Abs. 1 Satz 2 BNotO i.V.m. Landesregelungen, etwa § 3 Abs. 3 Nr. 1 NotV-BY (zwei Berufsangehörige).

¹¹⁷ Redeker, (Fn. 7), S. 505.

¹¹⁸ Diskussion nach dem Vortrag von Oppenhoff, (Fn. 115), S. 276 ff.

¹¹⁹ <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/191422/umfrage/die-groessten-kanzleien-in-deutschland-nach-anzahl-der-anwaelte/>.

¹²⁰ Kilian, (Fn. 10), S. 96 f.

¹²¹ Kilian, (Fn. 10), S. 105 f.

Markt mit größeren Einheiten konkurrieren können. Doch offensichtlich gibt es eine Reihe von Gründen, die das verhindern:

2. Zusammenarbeit – ja, aber...

a) Bevor Sie sich Gedanken über die passende Rechtsform und weitere Details machen, ein paar Fragen:

		1 ja	2 mittel	3 nein
1	Ich gehe meinen Weg, egal was kommt.			
2	Flohmarkt macht mir Spaß.			
3	Ich bin Mitglied in einem Verein.			
4	Ich gehe gerne aus.			
5	Nur gemeinsam kann man Erfolg haben.			
6	Ich fahre gerne sportlich.			
7	Ich trenne Beruf und Privates strikt.			
8	Schön, dass die Frau meines Partners ein neues Cabrio fährt.			
9	Die Arbeitszeiten meiner Kollegen sind mir egal.			
10	Ich mag moderne Kunst.			
11	Ich liebe Krimis.			
12	Ich reise gerne in ferne Kulturen.			
13	Mindestens 20 Prozent meiner Mandate bearbeite ich pro bono.			
14	Schwarzgeld hilft Liquiditätsengpässe überwinden.			

15	Mountainbiken entspannt mich.			
----	-------------------------------	--	--	--

Sie sind gewohnt, irgendwo eine Auflösung zu finden. Stattdessen sollten Sie die Fragen mit Ihren Freunden diskutieren. Am Ende müssen Sie selbst ein Gefühl dafür entwickeln, ob Sie sich tatsächlich eine „Zusammen-Arbeit“ mit anderen vorstellen können oder lieber ihr eigener Herr sein wollen.¹²² Systemisch ähnelt eine Sozietät einer Familie – welche Rolle würden Sie einnehmen? Mutter, Vater, Tochter, Onkel? Was sind die entscheidenden Faktoren, mit denen Sie eine Beziehung konstellieren? Aus welchen Ressourcen schöpfen Sie? Wo sind Ihre Wurzeln?

Nach meiner Erfahrung wird diesen Überlegungen bei der Planung der weiteren beruflichen Zukunft zu wenig Beachtung geschenkt. Das Ergebnis sind Businesspläne, die vielleicht eine Bank überzeugen, die aber von den Beteiligten aus psychischen Gründen nicht umgesetzt werden können. Es gleichwohl tun zu wollen, kostet sehr viel Energie – bei der Trennung vor allem Geld.

Auch die Mandanten spüren deutlich, ob eine Zusammenarbeit funktioniert oder nicht. Das kann schnell zu einem Problem in der Mandantenbeziehung werden. Deren Grundlage ist Vertrauen, das unter anderem auf der Authentizität der Parteien beruht. Wenn sie fehlt, ist auch der Kontakt zum Mandanten gestört.

b) Für viele Anwälte besteht die einzige Alternative zur Tätigkeit als Einzelanwalt in der als Gesellschafter einer Sozietät. Historisch fremdeln Anwälte mit anderen Kooperationsformen. Die werden nicht mit moderner Anwaltschaft in Verbindung gebracht. Wer heute beispielsweise den Begriff „Anwaltsgenossenschaft“ googelt, wird wenig gute Treffer erhalten. Dabei wurde genossenschaftlicher Geist für die Organisation einer Kanzlei¹²³ wie für den gesamten Berufsstand schon in den frühen 1920er Jahren, etwa von Sigbert Feuchtwanger, an Stelle der bisherigen individualistischen und obrigkeitlichen Gesinnung gefordert.¹²⁴

¹²² Hierzu das launige Plädoyer für den Einzelanwalt von *Barchewitz*, Einzelanwalt und trotzdem erfolgreich?, AnwBl 2015, 630-632, ebenfalls mit konkreten Fragen zur eigenen Einschätzung; für größere Sozietäten *Heussen*, Wen machen wir zum Partner, Kriterien für die Partnerschaft aus Sicht der Sozien, AnwBl 2008, 77-81.

¹²³ S. *Feuchtwanger*, Die freien Berufe – Im besonderen: Die Anwaltschaft, 1922, S. 351-360.

¹²⁴ S. *Feuchtwanger*, (Fn. 123), S. 456 ff. (457 f.), Genossenschaft an dieser Stelle nicht Rechtsform, sondern „ethisch psychologisch und politisch“; mit ähnlicher Analyse, aber anderem Ansatz *Bauer-Mengelberg*, (Fn. 97), S. 42 ff.

Andere Treffer beziehen sich auf das Anwaltskollektiv, das Anfang der 1950er Jahre in der DDR eingeführt wurde. Dabei berief man sich damals auch auf die Ausführungen Feuchtwangers.¹²⁵ Für viele sind die Begriffe Solidarität und Genossenschaft mit dem sozialistischen System verbunden oder werden mit Stalinismus gleichgesetzt. Wer gewerbliche Klientel sucht, wird diese Begriffe nicht verwenden.

Anders als viele andere freie Berufe war die deutsche Anwaltschaft auch nicht in der Lage, genossenschaftliche Modelle zur Unterstützung des Kanzleibetriebs auf den Weg zu bringen. Man denke etwa an den großen Erfolg der DATEV e.G. (Steuerberater) oder die Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG (apoBank, Heilberufler).

In der Weimarer Zeit realisierte Hans Soldan eine Reihe gemeinsamer Projekte für die Anwaltschaft: Zwangsruhegeldkasse (1904), Deutsche Rechtsanwalts-Zeitung (1904/1908), Wirtschaftlicher Verband Deutscher Rechtsanwälte (1908), wissenschaftliche Forschungsstelle für die Erhebung empirischer Daten (1909), Treuhand Deutscher Rechtsanwälte (1911 / 1914), die wissenschaftliche Hilfsstelle (1912), eine Druckerei (1931) und 1939 die erste Erholungsstätte Deutscher Rechtsanwälte.¹²⁶ Kritik und Neid gab es reichlich. So sollte gegen den wirtschaftlichen Verband, der Handel mit allen für die Kanzlei notwendigen Arbeitsmitteln betrieb, Folgendes sprechen: *„Der beste Klient der Anwaltschaft sei der Zwischenhandel. Wenn wir den Zwischenhandel noch mehr erschwerten, so würde die Anwaltschaft noch mehr einbüßen, als der einzelne Kollege durch Ersparnisse gewinnen könne. Zudem erscheine es naheliegend, dass der Zwischenhandel sich alsbald wehren und seine Mandate nur an nicht nach meinem Rezept organisierte Anwälte übertragen werde.“*¹²⁷ Rund hundert Jahre später lehnte man in den Gremien des DAV mit der gleichen Begründung sogar schon die Erörterung der Gründung einer Anwalts-Bank oder einer eigenen Rechtsschutzversicherung ab. Man fürchtete die fehlende Solidarität in der Breite.

c) Anwaltliche Kooperationen setzen Solidarität und Unternehmergeist voraus. Untauglich sind Kooperationen als Sanierungsmodelle. Die Einbindung von Kooperationspartnern, die nicht erfolgreich am Markt agieren, führt in aller Regel zu

¹²⁵ Nachweise bei Otterbeck, Das Anwaltskollektiv der DDR, 1999, S. 66, 153, 164 f.

¹²⁶ Fohr, Geschichte der Hans Soldan Stiftung, 1983.

¹²⁷ Hans Soldan-Stiftung, Einundzwanzig Jahre Wirtschaftlicher Verband Deutscher Rechtsanwälte, 1929, S. 16.

endlosen Diskussionen während der Kooperation und ernsthaftem Streit bei deren Beendigung.

3. Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen anwaltlicher Zusammenarbeit

Die rechtlichen Möglichkeiten der Zusammenarbeit haben sich in den letzten Jahren massiv erweitert. Zunächst sind Berufsausübungsgemeinschaften (a), Betriebsgesellschaften (b) und Netzwerke (c) zu unterscheiden.

a) Bei der Berufsausübungsgemeinschaft schließen sich die Gesellschafter zusammen, um ihren Beruf gemeinsam auszuüben. Das setzt voraus, dass ihnen die gemeinsame Berufsausübung gestattet ist. Darüber hinaus werden die Einnahmen oder Gewinne aus der Berufsausübung berufsrechtlich zulässig gepoolt oder vergemeinschaftet.¹²⁸

Zunächst war die gemeinsame Berufsausübung von Rechtsanwälten nur in Form einer BGB-Gesellschaft möglich, nicht aber in einer Handelsgesellschaft oder juristischen Person.¹²⁹

Deshalb schuf der Gesetzgeber 1994 die Partnerschaftsgesellschaft als Personengesellschaft für Freiberufler, 2013 die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB). Mit letzterer sollte einer Ausweitung der Limited Liability Partnership (LLP), einer Personengesellschaft nach britischem/US-amerikanischem Recht entgegengetreten werden.¹³⁰ Aufgrund des Brexit wird bei einigen deutschen Großkanzleien in der Rechtsform der LLP rechtlicher Anpassungsbedarf entstehen.¹³¹ Vermutlich wird der „wirtschaftlich tätige Verein nach Schweizer Recht“ an Attraktivität gewinnen. Andere Personengesellschaften (OHG / KG) sind als Rechtsform zwar theoretisch denkbar,¹³² aufgrund der Haftungssituation allerdings nicht attraktiv. Unzulässig ist derzeit lediglich die GmbH

¹²⁸ *Lochmann* in Beck'sches Handbuch der Personengesellschaften, *Prinz/Kahle*, 5. Auflage 2020, § 20, Rn 8.

¹²⁹ Letztlich wurde dieser Standpunkt bis Ende der 1990er Jahre vertreten, *Ganster*, Freier Beruf und Kapitalgesellschaft, 2000 spricht vom „Siegeszug der ‚Freiberufler-Kapitalgesellschaft‘ – Synonym für das Ende der freien Professionen“; offener bereits *Boin*, Die Partnerschaftsgesellschaft für Rechtsanwälte, 1995.

¹³⁰ Näheres hierzu *DAV Ratgeber*, (Fn. 18), S. 187 f m.w.N.

¹³¹ *Pohl*, UK-Anwälte und Kanzleien post Brexit, Kammerton 10/2020, <https://www.rak-berlin.de/kammerton/ausgaben/ausgabe/ausgabe-10-2020/ueber-die-folgen-eines-harten-brexits-am-31-12-2020-fuer-die-einzelnen-anwaeltinnen-und-anwaelte-und-fuer-deren-kanzleien/> sieht Probleme; ihm entgegen *Hartung/Uwer*, Rache? UK-LLPs als Punching Ball im Brexit – eine Erwiderung, *AnwBI* 2020, 593 m.w.N.

¹³² BeckOK BRAO, *Römermann*, 8. Edition, Stand: 01.05.2019, § 59a BRAO, Rn 148 ff.

& Co KG.¹³³ Vermutlich wird auch dieser Gesellschaftstyp mit der geplanten BRAO-Reform für Anwälte zugelassen.

Bei den juristischen Personen ließ ebenfalls im Jahr 1994 das Bayerische Oberste Landesgericht die Anwalts GmbH zu¹³⁴ und im Jahre 2000 die Anwalts AG.¹³⁵

Daneben sind heute alle juristischen Personen als Rechtsform für die gemeinsame Berufsausübung von Anwälten geeignet, also auch die Genossenschaft¹³⁶ oder die KGaA.¹³⁷

Für kleine und mittlere Sozietäten bietet sich die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB) an.¹³⁸ Praktische Hinweise und Muster für die in der Praxis wichtigsten Gesellschaftsverträge finden Sie im DAV Ratgeber – Für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte¹³⁹ und der Veröffentlichungsreihe von Susanne Offermann-Burckart im Anwaltsblatt.¹⁴⁰

Hauptgrund für das Zerbrechen von Berufsausübungsgesellschaften dürften Unstimmigkeiten über die Gewinnverteilung und die Arbeitszeiten sein. Um diesen Problempunkt von vornherein zu umgehen, sollte man den Gewinn nicht starr nach Köpfen verteilen, sondern nach definierten Leistungen oder Einnahmen. Für den Fall von Unstimmigkeiten enthält der Gesellschaftsvertrag einen klaren Fahrplan für die Auseinandersetzung. Damit sollen Drohungen wie „Ich gebe die Akten nur heraus, wenn ...“ ausgeschlossen werden.

b) Neben den Gesellschaftsformen, die als Berufsausübungsgemeinschaften genutzt werden können, steht als Betriebsgesellschaft noch die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) zur Verfügung. Sie wurde 1985 als erste europäische

¹³³ BVerfG, Beschluss der 2. Kammer des Ersten Senats v. 06.12.2011 – 1 BvR 2280/11.

¹³⁴ BayObLG, Beschluss v. 24.11.1994 – 3Z BR 115/94; BGH, Beschluss v. 10.01.2005 – AnwZ (B) 27/03.

¹³⁵ BayObLG, Beschluss v. 27.03.2000 – 3Z BR 331/99; BGH, Beschluss v. 10.01.2005 – AnwZ (B) 27/03.

¹³⁶ Zur Genossenschaft in Österreich *Reiner*, Die Österreichische Rechtsanwaltsordnung und ihr Anwendungsspielraum für die Genossenschaft in Genossenschaften im Fokus einer neuen Wirtschaftspolitik, Teilband III, S. 1029 ff.

¹³⁷ Überblick bei BeckOK BRAO, *Römermann*, 8. Edition, Stand: 01.05.2019, § 59a BRAO, Rn 152 ff.

¹³⁸ *Offermann-Burckart*, Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Partnerschaftsgesellschaft mbB, AnwBl 2014, 474-487.

¹³⁹ DAV Ratgeber, (Fn. 18); die großen Handbücher sind bereits etwas älter, *Henssler/Streck*, Handbuch Sozietätsrecht, 2. Aufl. 2011; *Peres/Senft*, Sozietätsrecht, 3. Aufl. 2015.

¹⁴⁰ *Offermann-Burckart*, Anwaltliches Gesellschaftsrecht – die Satzung der Anwalts-GmbH, AnwBl 2015, 122-139; *dies.* – die Basics der Anwalts-GmbH, AnwBl 2015, 18-33; *dies.* – die Partnerschaftsgesellschaft mbB, AnwBl 2014, 474-487; *dies.* – Mustervertrag für die PartG und die PartGmbH, AnwBl 2014, 488-491; *dies.* – das große Einmaleins der PartG, AnwBl 2014, 366-387; *dies.* – das kleine Einmaleins der PartG, AnwBl 2014, 194-213; *dies.* – vom schönen Schein zur Scheinsozietät, AnwBl 2014, 13-26; *dies.* – Bürogemeinschaft, Kooperation, EWIV, AnwBl 2013, 858-874; *dies.* – Sonderformen von Sozietäten, AnwBl 2013, 788-794; *dies.* – besondere Fragen der Anwalts-GbR, AnwBl 2013, 697-715; *dies.* – Mustervertrag für die Anwalts-GbR, AnwBl 2013, 715-718; *dies.* – die Grundlagen der Anwalts-GbR, AnwBl 2013, 558-569.

Unternehmensform geschaffen. Neben großen Netzwerken mit international ausgerichteten, größeren Kanzleien, wie Lex Mundi oder die World Law Group, gibt es spezielle Netzwerke, in denen sich kleinere und mittelständische Kanzleien organisieren, zum Beispiel Eurojuris, DIRO oder Apraxa und Fachnetzwerke, zum Beispiel Ius Laboris.¹⁴¹

Die bekannteste Betriebsgesellschaft ist die Bürogemeinschaft. Sie ist in verschiedenen Formen denkbar, als (umfassende) Betriebsgesellschaft, die das gesamte Büro für verschiedene eigenständige Anwälte betreibt, als (Bruchteils-) Gemeinschaft, als Vermieter-Mieter Beziehung oder als Mietverhältnis mit erhöhten dienstvertraglichen Anteilen.¹⁴²

Was Betriebsgesellschaften leisten, kann aber auch von einer Person durch schuldrechtlichen Austausch mit den Leistungsbeziehern übernommen werden. Ob diese Person Berufsträger ist oder nicht, spielt dabei keine Rolle.

c) Aktuell in der Diskussion sind anwaltliche Netzwerke, die an ärztliche Praxisnetze angelehnt sind.¹⁴³ Netzwerke für Anwälte haben rechtlich keinen Sonderstatus.¹⁴⁴ Sie können aus allen für Betriebsgesellschaften möglichen Rechtsformen geschaffen werden.¹⁴⁵ Rechtlich und faktisch ist die Verknüpfung unterschiedlichster Kanzleistandorte heute kein Problem mehr. Hier hat die Anwaltschaft innerhalb des Jahres 2020 extrem aufgeholt und praktische Erfahrungen mit der Digitalisierung gewonnen.

Wer sich für ein Netzwerk entscheidet, muss auch klären, ob er eine feste (gesellschafts-) vertragliche Form („eng“) will oder nicht („weit“). Offermann-Burckart sieht einen der Vorteile eines engen Netzwerkes in der (höheren) Verbindlichkeit für Mitglieder und Mandanten.¹⁴⁶ Für mich erhält der Betrieb eines weiten Netzwerkes

¹⁴¹ Koch, Anwaltsnetzwerke Besser gemeinsam, gemeinsam besser, LTO, 15.07.2010, <https://www.lto.de/recht/job-karriere/j/anwaltsnetzwerke-besser-gemeinsam-gemeinsam-besser/>; weitere s. <https://de.wikipedia.org/wiki/Anwaltsnetzwerk>.

¹⁴² Näheres bei Offermann-Burckart, Praxisnetze: Modernes Networking von Anwältinnen und Anwälten, AnwBI online 2020, 412-422 (412 f.).

¹⁴³ Offermann-Burckart, (Fn. 142), S. 412 f.; Ruge, „Der DAV ist Vorreiter und Ideengeber für die Anwaltschaft“, AnwBI 2020, 242; bereits früher und in leicht anderem Zusammenhang Jochem, Netzwerker aufgepasst! Auf zu neuen Geschäftsfeldern für Allrounder, AnwBI 2013, 925.

¹⁴⁴ S. Weber, Netzwerkziehungen im System des Zivilrechts, S. 72 f., zum soziologischen Netzwerkbegriff, S. 27-38.

¹⁴⁵ So sind im ärztlichen Bereich auch Aktiengesellschaften und Vereine üblich; Hinweise zur Vertragsgestaltung bei Zuck, Vertragsgestaltung bei Anwaltskooperationen, 1995.

¹⁴⁶ Offermann-Burckart, (Fn. 142), S. 422.

meine Individualität und finanzielle Unabhängigkeit, es gibt keine Reibungen wegen der Leistungen oder Gewinnanteile der einzelnen Mitglieder.

Diese Freiheiten können im (weiten) Netzwerk allerdings nur gelebt werden, wenn hinsichtlich der Herangehensweise an Fälle, der fachlichen Fallbearbeitung und der Abrechnungspraxis Einvernehmen zwischen den Netzwerkern besteht. Denn Druck, wie er in einer Sozietät auf den Einzelnen durch Hierarchie, Mehrheitsentscheidungen oder klare schriftliche Vorgaben ausgeübt wird, kann hier gerade nicht entwickelt werden. Vielmehr lebt das weite Netzwerk von der informellen Übereinkunft, von den Überzeugungen seiner Mitglieder.

Das führt zu einem Tabu innerhalb solcher Netzwerke – der finanziellen Abgeltung für die Vermittlung eines Mandats. Sie ist schon nach derzeitigem Berufsrecht nicht zulässig, § 49b Abs. 3 Satz 1 BRAO:

„Die Abgabe und Entgegennahme eines Teils der Gebühren oder sonstiger Vorteile für die Vermittlung von Aufträgen, gleichviel ob im Verhältnis zu einem Rechtsanwalt oder Dritten gleich welcher Art, ist unzulässig.“

Darin liegt keine unmäßige Restriktion des Berufsrechts, mit der eine Geschäftsidee vereitelt würde. Es ist vielmehr gesetzgeberische Fürsorge, die Anwälten Missstände ersparen soll, wie sie bei Heilberufen über viele Jahre praktiziert und von den Gerichten geahndet wurden. Am Ende hat der Gesetzgeber im Jahr 2016 mit den §§ 299a bis 300 StGB drei Normen speziell für das Gesundheitswesen schaffen müssen, um die Missstände zu unterbinden. Die systematische Stellung der Straftatbestände deutet auf Wettbewerbsverstöße hin, es geht aber auch um unzulässigen psychischen Druck, der durch Anreizsysteme geschaffen wird.¹⁴⁷

Dabei zeigt der Gesetzgeber in § 49b Abs. 3 Satz 2 bis 5 BRAO mögliche Vergütungsmodelle auf:

„Zulässig ist es jedoch, eine über den Rahmen der Nummer 3400 der Anlage 1 zum Rechtsanwaltsvergütungsgesetz hinausgehende Tätigkeit eines anderen Rechtsanwalts angemessen zu honorieren. Die Honorierung der Leistungen hat der Verantwortlichkeit sowie dem Haftungsrisiko der beteiligten Rechtsanwälte und den sonstigen Umständen Rechnung zu tragen. Die Vereinbarung einer solchen

¹⁴⁷ Hierzu *Singer*, Die Einwilligung im Zivilrecht an konkreten Beispielen: Verbraucherschutz, Arbeitsrecht, Versicherungsrecht und AGB, in BAV, Einwilligung – Allheilmittel mit schweren Nebenwirkungen, 2016, S. 169 ff.

Honorierung darf nicht zur Voraussetzung einer Mandatserteilung gemacht werden. Mehrere beauftragte Rechtsanwälte dürfen einen Auftrag gemeinsam bearbeiten und die Gebühren in einem den Leistungen, der Verantwortlichkeit und dem Haftungsrisiko entsprechenden angemessenen Verhältnis untereinander teilen.“

Der Mandant muss jederzeit volle Transparenz über die in seinem Mandat aufgewendeten Mittel haben. Arbeiten mehrere „Spezialisten“ an einem Mandat, muss der Mandant sicher sein, dass sie vom Mandatsführer nicht aus eigennützigen Motiven ausgesucht wurden. Alles andere zerstört das Vertrauensverhältnis.

Meine Mandanten sind stets damit einverstanden, wenn ich ihnen erkläre, wie ich einen Fall strukturieren will und wer welche Informationen zu welchem Preis anliefern soll. Der Vorteil ist für den Mandanten sofort erkennbar: Bessere Leistung zum günstigeren Preis. Der Experte kann Spezialprobleme schneller lösen als ich. Das gilt übrigens auch für Themen, auf die ich spezialisiert bin. In anderen Fällen ist es mir lieber, selbst eine Zweitmeinung aus meinem Netzwerk anzubieten, als den Mandanten verstohlen selbst darum bemühen zu lassen.

Mandate, die ich fachlich nicht bearbeiten kann, gebe ich sehr schnell ab – und zwar an den mir am geeignetsten erscheinenden Kollegen. Ich möchte eben gerade nicht aufgrund einer fachlichen Zuordnung automatisch eine Person *empfehlen müssen*. Ein Vorteil weiter Netzwerke.

Das alles macht deutlich, warum kollegialer Austausch mit möglichst vielen Kollegen auch so hilfreich für die Mandanten ist. Kollegiale Netzwerke entstehen durch persönlichen Kontakt, nicht in der Retorte, nicht durch Assessments und nicht digital. Nur durch „Kontakt“ behält man die Vorstellungen von der Mandatsbearbeitung und die gegenseitigen Qualitätserwartungen im Blick.

4. Mögliche Beteiligte – Wer passt zu Ihnen?

a) Völlig unproblematisch sind „weite“ Netzwerke mit anwaltlichen Berufsträgern oder Vertretern verschiedener anderer Berufsgruppen. Die typischen Gefährdungen, etwa der Verschwiegenheitspflicht, sind vertraglich zu regeln. „Enge“ Netzwerke können sich auf die Entscheidung des BVerfG in der Sache Horn berufen. Das Gericht führte aus: „Die begrenzte Überschaubarkeit und zunehmende Komplexität moderner Lebens- und Wirtschaftsverhältnisse haben zur Folge, dass Rechtsfragen oft nicht

ohne professionellen Sachverstand aus anderen Berufen ausreichend beantwortet werden können ...“¹⁴⁸ Die Entwicklung ist hier jedenfalls positiv in Bewegung gekommen.

b) Anders zu beurteilen ist die Beteiligung von Fremdkapital. Nur wenn ein Netzwerk nicht unter das berufsrechtliche Verbot für Sozietäten und Bürogemeinschaften fällt, dürfte hier rechtlich kein Problem bestehen. Unter berufsethischen und Marketing-Aspekten sollte aber von der Beteiligung von Akteuren auf dem Rechtsberatungsmarkt, wie etwa Rechtsschutzversicherern, Versicherern allgemein oder Finanzdienstleistern, immer abgesehen werden. Rechtsschutzversicherer verfolgen satzungsgemäß die Interessen ihrer Anteilseigner, nicht die der Mandanten. Einen solchen Interessenkonflikt systemisch in einem Netzwerk (offen oder verdeckt) zu manifestieren, erweist den beteiligten Anwälten einen Bärendienst.

c) Eine ganz andere Form von Netzwerk besteht aus Multiplikatoren und potentiellen neuen Mandanten. Vor einiger Zeit konnte man von einer erfolgreichen „Einzelspezialistin“ lesen.¹⁴⁹ Das ist nach unseren Überlegungen zur Spezialisierung nichts Ungewöhnliches. Allerdings hat sie ihr Netzwerk in verschiedenen social networks¹⁵⁰ eben durch social networking¹⁵¹ aufgebaut. Grundlage waren ein eigener Blog und Webpräsenz mit ständig neuen Beiträgen. Zum Erfolg führten also Kreativität und Energie gleichermaßen.

5. Nutzen einer Zusammenarbeit?

Eine Mitgliedschaft in einer Vereinigung wird heute nur noch angestrebt, wenn sie dem potentiellen Mitglied einen Nutzen verspricht. Wo liegt aber der Bedarf eines Anwalts und welche Form der Zusammenarbeit kann ihn am besten befriedigen?

	Berufs- ausübungs- gemeinschaft	Betriebs- gemeinschaft	Netzwerk	Lieferanten- beziehung
Erreichbarkeit –	ja	ja	ja	ja

¹⁴⁸ BVerfG, Urteil v. 12.01.2016 – 1 BvL 6/13, Rn 68; zur Situation *Horn*, Die Nachfrage bei Anwälten und Mandanten ist da – wie eine interprofessionelle Sozietät funktioniert, AnwBl. Online 2019, 25.

¹⁴⁹ *Tegen*, Die Einzelspezialistin – Mit der Kombination aus IT-, Medien-, Datenschutz- und Arbeitsrecht eine Nische besetzen, AnwBl 2018, 326-329, ein Bericht über Nina Diercks (Diercks Digital Recht).

¹⁵⁰ a website or computer program that allows people to communicate and share information on the internet using a computer or mobile phone, <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/social-network>.

¹⁵¹ the use of websites and other internet services to communicate with other people and make friends, <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/social-networking>.

Kanzleiräume				
Erreichbarkeit – Telefon	ja	ja	ja	ja
Nutzung von Technik	ja	ja	ja	ja
Nutzung von Personal	ja	ja	ja	ja
Wissensmanagement	ja	ja	ja	ja
Persönlicher / fachlicher Austausch	ja	ja	ja	nein
Nutzung von Einkaufsvorteilen	ja	ja	ja, aber	nein
Gemeinsamer Werbeauftritt	ja	nein	ja, aber	nein
Gegenseitige finanzielle Absicherung	ja	nein	nein	nein
Bindung	hoch	hoch	mittel	gering

Der Überblick zeigt, dass die meisten Bedürfnisse bei der Berufsausübung durch die unterschiedlichen Modelle gleichermaßen gedeckt werden. Zwei Fragen sind dabei interessant: Sind Kostenvorteile durch die Zusammenarbeit zu generieren und zu welchen (nicht nur finanziellen) Kosten erkaufe ich sie mir? Wird mein Geschäftsmodell am Markt attraktiver, wenn ich mit anderen zusammenarbeite und dies nach außen kundtue? Hierin liegt meines Erachtens der entscheidende Vorteil eines weiten Netzwerkes: Der Markt unterscheidet nicht, wie die Netzwerkpartner verbunden sind. Gefragt sind mehrere Personen, die – wenn gewünscht – unterschiedlichste Aspekte zur Lösung eines Falles einbringen können.

Von den Ärzten können wir sicher eine Menge für die Bildung von Netzwerken lernen, sollten aber auch die unterschiedliche Ausgangslage bei der Gründung von Praxen bzw. Praxisnetzwerken im Blick haben. Die Investitionskosten im medizinischen Bereich sind unvergleichlich höher als die im anwaltlichen. Mehr Verbindlichkeit schafft mehr Planungssicherheit und vermindert damit existentielle Gefahren für die Netzwerker. Daran haben sich Mediziner in den letzten Jahrzehnten gewöhnt. Diese Begründung entfällt bei anwaltlichen Netzwerken. Damit wird der

Weg ins Netzwerk ein bisschen breiter auch für bekennende Individualisten, Geschäftsidee-Skeptiker und Verfechter des „Das war schon immer so“.

6. Sonstige rechtliche Vorgaben

Die rechtlichen Vorgaben für die Tätigkeit eines Anwalts im Netzwerk stammen vor allem aus dem Berufsrecht, dem Datenschutz und Arbeitsschutz. Für ein „enges“ Netzwerk hat Offermann-Burckart die rechtlichen Rahmenbedingungen beschrieben.¹⁵² Für das von mir favorisierte „weite“ Netzwerk gelten die rechtlichen Regelungen für einen Einzelanwalt, ggf. erweitert um solche, die für einen Leistungsaustausch mit einem Lieferanten gelten.¹⁵³

V. Information und Werbung

1. Information ./ Werbung?

a) Anwälten war es bis zu den Bastille-Beschlüssen des BVerfG¹⁵⁴ im Jahre 1987 nicht erlaubt, darauf hinzuweisen, warum sie zur Erledigung eines bestimmten Mandats besonders geeignet seien.¹⁵⁵ Mit der zunehmenden Spezialisierung der Anwaltschaft bereits vor der Weimarer Zeit ging die Forderung einher, potentielle Mandanten auch auf die Spezialisierung hinweisen zu können.¹⁵⁶ Noch in den 1960er Jahren berief sich die Berufsaufsicht auf die „Richtlinien für die Ausübung des Rechtsanwaltsberufs“ vom 11.03.1957: § 68 Absatz 2 f. lautet:

„2. Der Rechtsanwalt darf dem Vorstand der Rechtsanwaltskammer Mitteilung machen, wenn er besondere Rechtsgebiete oder fremde Sprachen beherrscht, damit der Vorstand der Rechtsanwaltskammer Rechtssuchenden auf Anfrage über Rechtsanwälte mit Sonderkenntnissen Auskunft geben kann.

3. Andere Hinweise auf besondere Kenntnisse sind unzulässig.“

Begründet wurde dieses umfassende Informationsverbot mit dem „Interesse an Chancengleichheit“. Die Hervorhebung von Spezialkenntnissen sei nicht gestattet, „weil dadurch die Wettbewerbsbedingungen und die Chancengleichheit verschoben

¹⁵² Offermann-Burckart, (Fn. 142), S. 415 ff.

¹⁵³ Offermann-Burckart, (Fn. 142), S. 415 ff.; Details können problematisch sein.

¹⁵⁴ BVerfG, (Fn. 29).

¹⁵⁵ Dies wurde aus den Generalklauseln § 28 RAO und § 43 BRAO abgeleitet. Zur Entwicklung des Werberechts Hartung/Scharmer, BORA/FAO, 7. Aufl. 2020, vor § 6 BORA, Rn. 7ff., § 6 BORA, Rn1 ff., § 43 b BRAO, Rn 1 ff.

¹⁵⁶ Benkard, (Fn. 12), S. 31; J. Magnus, (Fn. 24), S. 29 ff.; Ball, (Fn. 26), S. 45 f.; A. u. M. Friedlaender, Rechtsanwaltsordnung, 3. Aufl. 1930, Exkurs zu § 28 Rn 68 f.; einen Überblick über die Entwicklung gibt Prütting, Kommunikation anwaltlicher Spezialisierung, AnwBl 2012, 101-105.

würden.¹⁵⁷ Der Druck auf diese restriktive Haltung vergrößerte sich im Laufe der folgenden Jahrzehnte. Es ist keinesfalls so, dass die Bastille-Beschlüsse vom Himmel gefallen wären.¹⁵⁸ Doch was lässt das heutige Berufsrecht wirklich zu? Sachliche Werbung ist erlaubt, werbende Werbung nicht. Das ergibt sich aus dem Wortlaut von § 43b BRAO und § 6 BORA. „Sachlich“ ist vor allem die Information über Qualifikationen eines Anwalts. „Werbend“ wurde früher mit reklamehaft gleichgesetzt. Ein ausdrückliches Verbot „reklamehafter“ Werbung hat es nicht ins Gesetz geschafft.¹⁵⁹ Inhaltlich unzulässig sind Werturteile („Der beste Anwalt“), wettbewerbsrechtlich unlautere oder gemeinwohlschädliche Werbung. Berufsrechtlich relevant ist, ob das Vorgehen nach UWG zu beanstanden wäre.

b) Betriebswirtschaftlich ist Werbung eine Teilkomponente des sog. Marketing-Mix, der aus vier Komponenten, den vier Ps besteht: Product (Produktpolitik), Price (Preispolitik), Promotion (Kommunikationspolitik) und Place (Distributions- bzw. Vertriebspolitik). Werbung ist Teil der Kommunikationspolitik.¹⁶⁰ Benno Heussen hat das Verhältnis der einschlägigen Begriffe auf die Formel gebracht: Werbung – ich sage, was ich kann; Marketing – meine Arbeit sagt, was ich kann; Public Relations – die anderen sagen, was ich kann.¹⁶¹ Werbefachleute raten Anbietern von Diensten höherer Art (§ 627 BGB) deshalb von der Verwendung klassischer Werbemittel ab.¹⁶² Mit anderen Worten: Das Verbot „werbender Werbung“ hat auf die Anwaltschaft praktisch keine Auswirkungen mehr. Aktuelle Fälle in der Rechtsprechung haben eher skurrilen Charakter.

2. Ende oder Anfang einer Entwicklung?

a) Seit jeher wollten (zumindest einige) Anwälte über ihre Spezialisierungen informieren. Das ist nun rechtlich zulässig – und damit alles gut? Wie gezeigt handelt es sich beim Rechtsmarkt um einen Nachfragemarkt. Es kommt also nicht darauf an, dass Anwälte ihre Vorstellungen von der Welt auf ihrer Homepage veröffentlichen

¹⁵⁷ Kalsbach, Bundesrechtsanwaltsordnung und Richtlinien, 1960, nach § 43, § 68 Richtlinien, Rn. 1 und 4; so beschreibt Redeker, dass es Anwälten lange Zeit nicht möglich war, ihren Beruf außerhalb des beruflichen Kontextes bekannt zu geben, Redeker, (Fn. 7), 504.

¹⁵⁸ Ostler, Neuste Entwicklungen in der Rechtsanwaltschaft, NJW 1987, 281-289 (283); rechtsvergleichend Kötz in Kübler(Hrsg.), Anwaltsberuf im Wandel, 1982, S. 79 (83 ff.); Die Auswirkungen wurden allerdings als „abrupt“ wahrgenommen, so etwa Nirk, 50 Jahre NJW: Die Entwicklung der Anwaltschaft, NJW 1997, 2625-2630 (2628).

¹⁵⁹ Entwurf der Bundesregierung zu § 43 b BRAO, BT-Drs. 124993, 5; im Einzelnen Hartung/Scharmer, (Fn. 151), § 43 b BRAO, Rn 1 ff.

¹⁶⁰ S. bei Wikipedia „Marketingmix“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix> und „Werbung“ hier Ziffer 4.1, <https://de.wikipedia.org/wiki/Werbung>.

¹⁶¹ Heussen, Anwalt und Mandant, 1999, S. 101.

¹⁶² Kilian, Wirksamkeit anwaltlicher Werbemaßnahmen, 2011, S. 30 ff., 115 f.

oder auf andere Weise posten. Entscheidend ist, was für ihre potentiellen Mandanten Bedeutung hat. Im Marketing-Mix neuerer Prägung wird das als „Pamper“ (Fokussierung auf das Wohlfühlerlebnis von (Bestands-) Kunden) bezeichnet.¹⁶³

Dazu gehören – wie gezeigt:

- Lösungskompetenz für das Problem des Mandanten
- Wahl des richtigen Kommunikationskanals
- potentielle Sympathie¹⁶⁴ des Mandanten

Wird unser Marketing diesen Anforderungen gerecht? Der Siegeszug von Amazon erklärt sich aus der konsequenten Erforschung des Kunden und der von ihm kreierten Daten. Zwar haben wir keinen vergleichbaren Zugriff auf Kundendaten wie Amazon. Andererseits wurden potentielle Mandanten immer wieder über ihre Befindlichkeiten gegenüber Anwälten befragt.¹⁶⁵ Die gewonnenen Erkenntnisse sind seit Jahrzehnten stabil – und werden von der Mehrheit der Anwaltschaft ignoriert. Hier steckt ein erhebliches Potential für Geschäftsideen, gerade im Wettbewerb mit nichtanwaltlichen Anbietern rechtlicher Leistungen.¹⁶⁶

b) Bereits seit längerem beschäftigen sich andere Branchen intensiv mit der Frage, welche Menschen besonders gut zueinander passen.¹⁶⁷ Dort wird intensiv untersucht, welche persönlichen Merkmale sich ergänzen und welche nicht zueinander passen. Welche Merkmale eines Anwalts ermöglichen potentiellen Mandanten eine angenehme Mandatsbeziehung?

Big Data gestützt, werbepsychologisch und neurowissenschaftlich könnten wir hier Antworten erarbeiten und Tools zur Verfügung stellen. Vermutlich blieben die Vorarbeiten nutzlos, weil nur wenige Anwälte an diesem Projekt teilnehmen würden. Schließlich hat nur eine kleine Zahl ihren Eintrag in der Anwaltsauskunft des DAV um zusätzliche Informationen oder ein Foto erweitert. Berufs-ethische und datenschutzrechtliche Fragen erübrigen sich vor diesem Hintergrund.

¹⁶³ [https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix#Die_weiteren_%E2%80%9EPs%E2%80%9C_\(2006\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix#Die_weiteren_%E2%80%9EPs%E2%80%9C_(2006)).

¹⁶⁴ Werbepsychologisch machen sechs Merkmale sympathisch: Ähnlichkeit, Nähe, Gegenseitigkeit und sozialer Austausch, Sympathie uns gegenüber, Assoziation mit positiven Dingen und physische Attraktivität, *Felser*, Werbe- und Konsumentenpsychologie, 4. Aufl. 2015, S. 212 ff.

¹⁶⁵ Umfangreichere Studien: *Wettmann/Jungjohann*, (Fn. 28); *Hommerich/Kilian*, Mandanten und ihre Anwälte, 2007; hierzu *Hommerich/Kilian*, Mandanten und ihre Anwälte, AnwBl 2007, 445 f.; *dies.*, Die Auswahl von Experten durch Laien, AnwBl 2007, 858 f.

¹⁶⁶ Aus eigener Beobachtung kann ich sagen, dass Kanzleien, die sich nach der Prognos Studie richteten, erhebliche Gewinnzuwächse verzeichneten.

¹⁶⁷ Gemeint sind Plattformen zur ernsthaften Partnersuche, wie etwa Parship.

c) Für den anwaltlichen „Normalbetrieb“ stellt sich mehr denn je die Frage, warum Mandanten meine Kanzlei aufsuchen (sollen) und wie ich über eine differenzierte/spezialisierte Leistung informieren kann. Wer hier noch keine Geschäftsidee hat, sollte nicht alleine weitersuchen. Der unmäßige Konsum von Ratgeberliteratur für Anwälte¹⁶⁸ oder der Besuch von Marketingseminaren werden nicht helfen. Holen Sie vielmehr das Feedback von Experten *und* Ihres persönlichen Umfelds gleichermaßen ein. Es geht nicht um *die* komplett neue Kanzleistrategie, die nach ihrer Erstellung im (virtuellen) Archiv vergessen wird. Es geht um *einen*, den nächsten Schritt, der die Kanzlei voranbringt.

3. Kontakt zum Mandaten

Noch einmal Benno Heussen: Werbung – ich sage, was ich kann; Marketing – meine Arbeit sagt, was ich kann; Public Relations – die anderen sagen, was ich kann. Wie kommen eigentlich Mandanten zum Anwalt?

Bis in die 2010er Jahre beruhten die meisten Mandate auf Empfehlung (insbesondere von Freunden) oder unmittelbaren persönlichen Kontakten zum Anwalt.¹⁶⁹ Gewachsen ist in der Zeit von 2000 bis heute der Anteil der Vermittlung durch Rechtsschutzversicherer.¹⁷⁰ Geradezu explodiert ist der Anteil des Internets als Hilfsmittel zur Suche nach dem richtigen Anwalt. Trotzdem konnte (bei möglichen Mehrfachnennungen) die „menschliche“ Vermittlung eines Mandats ihren Anteil stabil halten.

Das wird Anwälte mit stabilem Mandantenstamm freuen, aber auf Dauer nicht beruhigen. Bedenken Sie, dass Anwälte und Mandanten bezogen auf das Alter in aller Regel korrelieren. Ein Anwalt ab 50 Jahren findet also leichter Klientel für Erb- und Seniorenrecht als für Existenzgründungen – jüngere haben hier ihre Chance.

4. Die Marktentwicklung

¹⁶⁸ Die einzelnen Schritte einer Marketingplanung fasst Winters kompakt auf einer Seite zusammen, *Winters*, Der Rechtsanwaltsmarkt, 1989, S. 228 f.; im Übrigen gibt es viele Anregungen bei *Heussen*, (Fn. 80).

¹⁶⁹ *Hommerich/Kilian*, (Fn. 165), S. 118.

¹⁷⁰ Offensichtlich besteht bei den Rechtsschutzversicherern seit längerem das strategische Ziel vom Finanzierer zum Anbieter von Rechtsdienstleistungen zu werden. Das geschieht durch den Abschluss von „Rahmenverträgen“ mit Kanzleien, dem Aufbau eigener Beratungskapazitäten oder der Beteiligung an Anwaltskanzleien etwa in England.

Traditionell endet die Untersuchung eines Themas mit einem Ausblick. Viele haben sich hier bereits versucht.¹⁷¹ Was dabei allerdings immer übersehen wurde, ist die (hohe) Abhängigkeit der Anwaltschaft von externen Veränderungsfaktoren und der faktische berufspolitische Entwicklungsstillstand innerhalb der Anwaltschaft. Deshalb statt eines Ausblicks eine Umschau:

a) Die Anwaltschaft hat ihre Berufspraxis nur sehr langsam den sich wandelnden gesellschaftlichen Gegebenheiten angepasst. Es ist nicht absehbar, dass sich das ändert. Gründe: Der anwaltliche Nachwuchs wird in der Regel berufsfern von Hochschullehrern und Richtern ausgebildet und für die Arbeit als Anwalt (nicht) sozialisiert. Recht anwenden heißt, etwas in immer kleinere Bestandteile zu zerlegen und zu abstrahieren – nicht, etwas zusammenzubringen, um etwas Konkretes zu schaffen. Unternehmerisches Denken, Marktkenntnis und das Denken aus der Perspektive des Mandanten sind nicht Ziele der Ausbildung und können deshalb nicht erwartet werden. Zudem ist eine sich anschließende seriöse Sozialisation im ersten Arbeitsverhältnis nicht immer gewährleistet.

b) Die Anwaltschaft hat sich aus den unterschiedlichsten Gründen auch in wichtigen Fragen stets selbst blockiert.¹⁷² So feiert man nach rund 140 Jahren, dass ein Anwalt seine fachliche Spezialisierung veröffentlichen und sich im Rahmen des Gesellschaftsrechts organisieren darf. Dieses magere Ergebnis wurde darauf zurückgeführt, dass in Kammern und – von dort – in die Berufsgerichtsbarkeit Anwälte mit berufspolitisch konservativer Gesinnung und ausreichend Einkommen (mehrheitlich!) gewählt werden.¹⁷³ Aus deren Sicht gibt es nichts zu ändern. So hat es eine „unvorhersehbare“ Umwälzung im Beruf in den letzten 150 Jahren Anwalts-geschichte nicht gegeben. Veränderungen wurden stets von außen bewirkt – entweder durch gesellschaftliche Trends, technische Neuerungen oder das BVerfG.¹⁷⁴ So gesehen schieben wir ein gewaltiges Optimierungspotential mit

¹⁷¹ Beispielhaft: *Brügmann*, Es ist alles anders gekommen als geglaubt ..., AnwBl 2013, 431-435, <https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/files/anwaltsblatt.de/anwaltsblatt-online/2013-430.pdf> und AnwBl 2018, 242-243; DAV, Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 – Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft, 2013; *Hartung* in *Hartung/Bues/Halbleib*, Legal Tech, 2018, S. 297 ff.; *Heussen*, Stärken und Schwächen der Anwaltschaft, AnwBl. 1998, 551-560 (559); *Hommerich*, Die Anwaltschaft unter Expansionsdruck, 1988, S. 127 f.; *Lachenmaier*, (Fn. 47); *Weitmann/Jungjohann*, (Fn. 28); *Winters*, (Fn. 167), S. 277 ff.; *Vaagt/Zulauf*, Der Kanzleimarkt in Deutschland, 2017, S. 120: „Ausblick: Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Kanzleimarkt sich weiter verändert.“

¹⁷² *Bauer-Mengelberg*, (Fn. 97), S. 22 f., 34 ff., 62 ff.; *Heussen*, (Fn. 168), S. 560 a.E.

¹⁷³ *Bauer-Mengelberg*, (Fn. 97), S. 48.

¹⁷⁴ S. die Auflistung bei *Horn*, MAV-Mitteilungen 01/02 2019, S. 11 f.; *ders.* MAV Mitteilungen 06 2020, S. 10; stets bedurfte es eines Mutigen, der den richtigen Fall zur rechten Zeit durchstritt.

hundertjähriger Geschichte vor uns her.¹⁷⁵ Methodisch schadet aber nicht nur Verharren, sondern auch Aktionismus. Wer ständig die Kanzleistrategie ändert, gibt dem Markt keine Chance, das Angebot wahrzunehmen. Die Diskussion um Legal Tech half vielen dabei, die Lösung aktueller Probleme in der Kanzlei vertagen zu können. Letztlich sind Verharren und Aktionismus nichts anderes als Realitätsflucht und die Unfähigkeit, das eigene Verhaltensmuster auf die Anforderungen des Marktes einzustellen.

c) Alle sprechen von der Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft – aber nicht von den erforderlichen Sprachkenntnissen. Für gefahrloses Arbeiten im internationalen Bereich sollte man als Schüler oder Student während eines längeren Aufenthaltes im Ausland Sprachkenntnisse erworben haben. Gerade bei der Beratung des Mittelstands werden dessen internationale Verflechtungen deutlich (Stichworte: Exportweltmeister, Branchenweltmeister). Expandierende Unternehmen vertrauen dann eher internationalen Netzwerken, insbesondere angelsächsischer Großkanzleien. Doch fühlen sich Mittelständler dort nicht immer gut aufgehoben. Das eröffnet Platz für mittelständische Netzwerke mit internationaler Ausrichtung und internationalen Netzwerkpartnern.

d) Informelle überörtliche Netzwerke gab es bis ins Jahr 2007 wegen der seinerzeit geltenden Lokalisation. Das bedeutete, dass sich die Zulassung nur auf das Landgericht am Kanzleisitz bezog. Das brachte die Notwendigkeit mit sich, Kontakte für Vertretungsfälle vor anderen Landgerichten zu pflegen. Heute werden bundesweit Terminvertretungen über die örtlichen Anwaltvereine oder Plattformen in unterschiedlichen Rechtsformen organisiert.¹⁷⁶ Das Geschäftsmodell könnte allerdings durch digital übertragene Verhandlungen deutlich an Bedeutung verlieren.

e) Viele Autoren, darunter DAV Präsidentin Kindermann, haben die Wichtigkeit des „Generalisten“ für den Rechtsstaat und vor allem den Rechtssuchenden immer wieder herausgestellt.¹⁷⁷ Angesichts der „Informationskonkurrenz“ im Internet werden sehr breit aufgestellte Anwälte für ihre Arbeit in der Fläche wohl auch auf technische Hilfsmittel zurückgreifen müssen. Ältere Menschen sind schon heute in der Lage, einem Telearzt in einem Callcenter über ihre aktuellen Beschwerden zu berichten.

¹⁷⁵ Mit ähnlicher Analyse *Krach*, (Fn. 26), S. 235 f.

¹⁷⁶ Z.B. Advounion - Überregionale Gemeinschaft von Korrespondenzanwältinnen e.V.; einfach-vertreten GmbH; Legal One GmbH.

¹⁷⁷ Fn. 2

Für die Errichtung eines Testaments oder die Prüfung einer Bestellung haben sie keine anderen technischen Barrieren zu überwinden.¹⁷⁸ Und doch gibt es Unterschiede: (1) Ein Telemediziner wird für einen „Einsatz“ am Bildschirm finanziell deutlich besser gestellt als der Hausarzt, der den gleichen Patienten zuhause besucht. Das erfährt der Patient in der Regel nicht. (2) Rechtliche Probleme erörtern gerade ältere Menschen (die beim Einsatz des Internets Hilfe brauchen) nicht gerne vor Pflegepersonen – anders als den aktuellen Blutdruck. (3) Die derzeitigen Vergütungsmodelle (§ 34 RVG) oder die Regelungen zum Fernabsatz passen nicht für das „Telerecht“. Trotz dieser Schwierigkeiten müssen wir die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung mit anwaltlichen Dienstleistungen weiterhin gewährleisten. Die „sog. neuen Bundesländern“ verzeichnen seit einigen Jahren übrigens wieder einen verstärkten Zuzug von jungen Menschen auch in ländliche Regionen. Die Anwaltschaft sollte diesen Trend nicht übersehen.

f) Wer die Spezialisierung auf die „Wünsche des Mandanten“ ernst nimmt, muss interdisziplinär arbeiten können. Viele Fälle lassen sich nur in Teams angemessen lösen. Damit kann aber auch gemeint sein, dass der federführende Anwalt ein paar Kollegen aus dem Netzwerk telefonisch oder per Mail kontaktiert, Ideen sammelt oder Ergebnisse absichert. Das erhöht die Geschwindigkeit und Qualität der Arbeit. Diese Form der Zusammenarbeit muss selbstverständlicher werden. Das heißt auch, dass man zu Beginn des Gesprächs kurz klarstellt, ob die Uhr mitläuft oder man um einen Gefallen bittet. Die Arbeit kann davon nur profitieren.¹⁷⁹ Durch weite Netzwerke sind der Einbeziehung der unterschiedlichsten Spezialisten (im weiteren Sinn) keine Grenzen gesetzt.

g) Die Anwaltschaft ist nicht homogen – ihre Einkommensverhältnisse waren und sind es nicht,¹⁸⁰ ihre Vorstellungswelten sind es nicht, die Mandanten sind es nicht. Neue Impulse entstammen zumeist technischen Neuerungen in der realen Welt – nicht im Berufsalltag von Juristen. Darauf reagiert jeder anders, was eine Fülle von Anknüpfungspunkten für Mandate bietet. Doch mit der konsequenten rechtlichen Durchdringung der Technik haben wir nur zaghafte begonnen. Widerstände entstehen durch Unkenntnis der Tatsachenbasis, sowohl bei Juristen wie potentiellen Mandanten, aber auch durch die allgemeine Meinung, dass die rechtliche

¹⁷⁸ In dieser Richtung wohl auch *Ruge*, (Fn. 143), mit dem Hinweis auf die Telemedizin.

¹⁷⁹ Beispiel: Mediationsteams mit psychosozialer und rechtlicher Kompetenz sind nach meiner Einschätzung besser als Einzelmediatoren; eine Fachübersetzung hat eine andere Qualität als eine hausgemachte.

¹⁸⁰ *Krach*, (Fn. 26), S. 234 m.w.N.

Durchdringung der Technik zu einer Gefährdung unseres Wohlstandes führen könnte.¹⁸¹ Wollen wir diesen Widerständen nachgeben? Geschäftsideen, die die Anwaltschaft nicht realisiert, werden von Dritten genutzt¹⁸² oder durch Zeitablauf überholt.¹⁸³ In beiden Fällen sind sie für die Anwaltschaft verloren.

h) Zum Abschluss Zitate von Rembert Brieske – für mich Schlüssel für eine erfolgreiche und erfüllende Anwaltstätigkeit:

„Ich wünschte mir, wir würden alle wieder begreifen, daß wir zunächst einmal dafür zuständig sind, einen Inhalt für diese unsere berufliche Tätigkeit zu finden. Der Streit an sich, die Begleitung von fremdem Streit, ist mit Verlaub nicht anderes als gesellschaftlicher Schrotthandel. Wenn ein Ehepaar sich streitet, dessen Partnerschaft in die Binsen gegangen ist, was ist daran wertvoll, dies auf die Spitze zu treiben? Ist das eine Perspektive fremder Leute, erwachsener Leute Streit auf die Spitze zu treiben? Wo mit Verlaub finden wir für unsere Tätigkeit eine inhaltliche Begründung?“¹⁸⁴ ...

Nur wenn es gelingt, der Bevölkerung klarzumachen, daß wir ihre Beistände sind, daß wir ihre Interessen einseitig wahrnehmen und ihnen behilflich sein wollen, sinnvoll ihren Streit zu beenden, nur wenn unsere Tätigkeit für diese Menschen einen Sinn macht, nur dann hat der Beruf eine Zukunft. Dies sind die Essentials.

Alles andere ist Fassade und Tünche. Auf Dauer hält eine Maske nicht. Es bedarf der Substanz. Alles was daran hindert, sinnvolle Problemlösungen zu schaffen, kann dem Beruf nicht dienen.¹⁸⁵ ...

Aber wenn nicht ein ganzer Berufsstand seine Funktion nach außen zeigt und demonstriert und beweist – überzeugend beweist – wird niemand mehr glauben, daß es den Anwälten um etwas anderes als Geld geht.

Ein Beruf, der seinen Sinn verliert und sein Profil verliert, ist ein elender mit Vergangenheit aber ohne Zukunft.

¹⁸¹ Internet-Datenhändler erbringen ihre Dienste im Verborgenen. Das Interesse hieran wird erst größer werden, wenn es zu massiven Rechtseinbußen in relevanten Teilen der Bevölkerung gekommen ist. Im Übrigen: Industrieverbände prägen die wissenschaftliche Diskussion und sponsern rechtliche Fachmedien.

¹⁸² Beispiele: Steuerberatung, Insolvenzverwaltung, Mittelstandsberatung durch Großkanzleien, Legal Tech-Anwendungen – und als nächstes?

¹⁸³ Klassische Rechtsgebiete sind keine Wachstumsmärkte, weil sie weitgehend strukturiert und damit „industrialisierbar“ und automatisierbar sind.

¹⁸⁴ Brieske, (Fn. 38), S. 123.

¹⁸⁵ Brieske, (Fn. 38), S. 127.

Ein Beruf, dessen Träger alles unternehmen, um ihn weiter sinnvoll in einer Gesellschaft und unverkennbar in einer Gesellschaft auszuüben, wird überleben.

Alles, was nur verbunden mit Rechtskenntnissen an Tätigkeit ausgeübt werden kann, ist von Rechtsanwälten und Rechtsanwältinnen wahrzunehmen - wahllos - Büros zur Aufnahme von und Hilfestellung bei Anträgen; Hausverwaltungen; Netzwerke mit Anwaltsmarke, Verbraucherschutz; Beratung auf Messen; Auswertung des Bundesanzeigers wegen Veröffentlichungen über Restschuldbefreiungsverfahren, um Gläubiger informieren, was mit ihren Forderungen geschieht; Datenschutzbeauftragte; Umweltschutzbeauftragte; Disponieren von Tätigkeiten, bei denen rechtliche Vorschriften einzuhalten sind; Export von Rechtsregeln in andere Staaten und Mitarbeit an entsprechenden Projekten; Outsourcing; Rechtsberatung von Kammern; Unternehmensmanagement; Notdienste; Beratung in Werkstätten; Unfallnotdienste; Rechtsberatung in Medien; Terminswahrnehmung; Treuhandtätigkeit; Sortieren von Akten zur Vorbereitung von Besprechungen und Auseinandersetzungen; Vermittlung von und Beratung bei Abschluß von Versicherungsverträgen; Personal Verwaltung, Buchhaltung.

Dabei hat unser Kopf uns nicht ständig zu sagen, daß bestimmte Tätigkeit auch von anderen ausgeübt werden können; auch der Begriff der Lästigkeit ist kein Ausgrenzungskriterium; zunächst darf unser Kopf nur auf Zuwachs eingestellt sein.

Nur ein immer neue Ideen entwickelnder und fremde Ideen aufnehmender Berufsstand wird mit seinen zukünftigen kreativen Mitgliedern überleben, dabei hat er seine ihn prägenden Funktionen hoch zu halten; nicht aber solche Gedanken, die eine die Essentials wahrende Fortentwicklung gegen Stagnation austauscht.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Brieske, (Fn. 38), S. 128 f.