

URL: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,314145,00.html>

20. August 2004, 12:30 Uhr

## Junge Rechtsanwälte

### Die amateurhaften Unternehmer

Von Tobias Gostomzyk

Wer als junger Jurist eine Kanzlei gründet, merkt schnell: Neben einer guten Ausbildung ist auch ein exzellenter Ruf nötig, um an die lukrativsten Mandate zu kommen. Und um überhaupt die ersten Berufsjahre zu überstehen, ist mehr denn je unternehmerischer Sachverstand gefragt.

Hamburg - Die Anwaltschaft hat ein Massenproblem. 1993 gab es rund 70.000 Rechtsanwälte in Deutschland. Heute sind es bereits 127.000 - Tendenz steigend, denn die Popularität des Jurastudiums ist ungebrochen. Was Berufseinsteiger oft nicht ahnen und zu spät merken: Aus Rechtsberatung besteht nur ein Teil des Geschäfts.

Zuvor verbringt ein Anwalt viel Zeit mit der Akquise von Mandaten, doch darauf bereiten weder das Jurastudium noch das anschließende Referendariat vor. Und so gaben im vergangenen Jahr fast 14 Prozent der Einzelanwälte unter 39 Jahren ihre Berufszulassung wieder zurück. Sie mussten erfahren, dass die Verdienstaussichten (...mehr) für Einzelkämpfer bescheiden sind. Und dass ein deutscher Anwalt nicht nur Organ der Rechtspflege ist, sondern auch als Unternehmer handeln muss.

Dorothee Bölke, frühere SPIEGEL-Justiziarin und Gründerin einer erfolgreichen Kanzlei für Medienberatung in Hamburg, kann das bestätigen: "Wir sind vor allem Dienstleister für unsere Mandanten. Wir müssen ihnen zeigen, dass wir ihr soziales und wirtschaftliches Umfeld, ihre ganz realen Probleme erkennen und in diesem Rahmen vernünftige und brauchbare Ergebnisse für sie erarbeiten wollen. Dass wir dabei unser juristisches Handwerk beherrschen sollten, ist selbstverständlich."



**Kanzleigründerin Bölke:**  
"Wir sind Dienstleister"

© DDP

#### Für Mandanten zählt die gefühlte Qualität

Brillante Rechtsberatung ist allenfalls die halbe Miete. Denn der Kunde kann nur schwer erkennen, ob er es mit einem "guten" Anwalt zu tun hat - zumal ein Bundesbürger in seinem ganzen Leben durchschnittlich gerade mal in zwei Rechtsstreitigkeiten verwickelt wird. Die Qualität von Schriftsätzen bleibt für Nichtjuristen *Terra incognita*: Rechtliche Argumentationen sind Expertenwissen, Verfahrensabläufe für Laien kaum nachvollziehbar.

Trotzdem wird jeder Rechtssuchende versuchen, einen besonders qualifizierten Ratgeber zu finden. Das gelingt nur, indem man die Komplexität der Entscheidung reduziert: Wer Beratungsleistungen nicht mit rationalen Kriterien überprüfen kann, muss emotionalen folgen. "Fühle ich mich bei diesem Anwalt gut aufgehoben? Kann ich ihm vertrauen?". So wird anwaltliche Güte zur gefühlten Qualität.

#### Kanzleien: Decken sich Schein und Sein?

Das gilt auch für Entscheidungen von Unternehmen, die regelmäßig alteingesessene Anwaltssozialitäten, spezialisierte "Boutiquen" oder namhafte Law Firms wählen. Sie vertrauen ebenso auf die Reputation dieser Kanzleien. Und können ebenso wenig überprüfen, ob Schein und Sein sich decken. Daher geht es beim Wettbewerb auf dem Anwaltsmarkt, allen derzeit kursierenden Discount-Angeboten zum Trotz, nur begrenzt um die Kosten. Die billigste Law Firm wird gemeinhin nicht für die beste gehalten.



**Rechtsanwälte:**  
Enormer Zustrom  
© DER SPIEGEL

Swen Vykydal, Partner der international tätigen Großsozietät Linklaters Oppenhoff & Rädler, hält Nachahmungseffekte für entscheidender: "Für Kanzleien, die bereits von bekannten Unternehmen mit der Betreuung ihrer Rechtsangelegenheiten beauftragt wurden, besteht eine ungleich größere Wahrscheinlichkeit, auch von anderen Unternehmen mandatiert zu werden." Denn so können sich Unternehmer von der Ungewissheit "Habe ich die richtige Entscheidung für die richtige Kanzlei getroffen?" entlasten.

Umgekehrt polieren Kanzleien gezielt an ihrer Reputation, um Vertrauen zu gewinnen. Bei Kanzleien ist es längst Standard, im Internet die Lebensläufe, Fotos und Fachbeiträge ihrer Anwälte zu präsentieren. Für die Qualität der Rechtsberatung selbst heißt das wenig. Formale Qualifikationen dienen allzu häufig als Biografie-Design - oder wie es im Fachjargon heißt: als Kriegsbemalung. Ein im Ausland absolviertes Masterstudium mag einen erweiterten kulturellen Horizont sowie

Sprachkompetenz markieren. Aber was sagt etwa ein Dokortitel zu einem Strafrechts-Thema über die Qualifikation als Medienrechtler aus? Hilft es einem Klienten, wenn sein Rechtsberater wissenschaftlich gearbeitet hat?

### Zukunft der Zunft: Kanzleien mit Kriegsbemalung

Auch ein Fachanwaltstitel besagt zunächst nur, dass man im Steuer-, Versicherungs- oder Familienrecht Fortbildungen absolviert und praktische Erfahrungen gesammelt hat. Fürs Auswendiglernen mag es Fleißkärtchen geben. Aber über Spezialkenntnisse hinaus braucht ein guter Jurist noch andere Eigenschaften: eine Mixtur analytischer, sprachlicher und sozialer Fähigkeiten, die sich nicht in Lernprozessen beliebig potenzieren lassen.

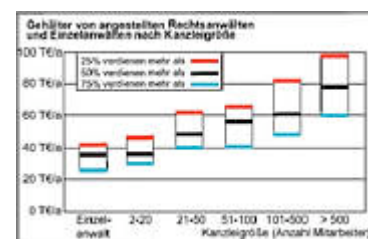
Nach ihrer Berufsordnung müssen Rechtsanwälte Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkte nennen. Das sei "häufig eher irreführend als aussagekräftig", urteilt Martin W. Huff, Rechtsanwalt und Chefredakteur der Neuen Juristischen Wochenschrift, nüchtern, "ein Interessenschwerpunkt lässt sich bereits dann angeben, wenn sich ein Anwalt für ein bestimmtes Rechtsgebiet begeistern kann, wie viel Erfahrung er tatsächlich hat, bleibt offen; ein Tätigkeitsschwerpunkt, wenn in einem Spezialbereich über zwei Jahre 'nachhaltig' praktiziert wurde. Was ist darunter zu verstehen?"

### Der gute Ruf dient als Kunden-Kompass

Innerhalb der Anwaltschaft wird immer stärker diskutiert, wie eine Qualitätskontrolle für Rechtsberatung aussehen kann. Dennoch kreist selbst in namhaften Sozietäten alles um die Reputation - weil sie Klienten bindet, zugleich nach innen motivierend wirkt und das Anheuern kluger Köpfe erleichtert. Das unterstreicht Falk Schornstheimer, Recruiting Manager der Großkanzlei für Wirtschaftsrecht Gleiss Lutz: "*Employer branding* nennt man diesen Prozess der Markenbildung im Personaler-Jargon. Denn nicht nur Mandanten wollen sich auf den Ruf 'ihrer' Kanzlei verlassen können. Auch die hoch qualifizierten Bewerber suchen sich heutzutage die Firma aus, die am besten zu ihnen passt."

Angesichts des immensen Zuwachses an Juristen hat für kleine und mittelständische Kanzleien ein Verdrängungswettbewerb begonnen, der nicht zuletzt mit den Mitteln der Aufmerksamkeitsökonomie bestritten wird. Ein Blick in die Rechtsprechung gibt Auskunft über die Kreativität der Anwaltszunft: Gerichte mussten bereits über die Zulässigkeit von Anzeigen auf Taxitüren und Kinospots bis hin zum Werben mit sportlichen Leistungen in Kanzleibroschüren entscheiden.

Allzu extravaganten Ideen schiebt die Berufsordnung der Rechtsanwälte allerdings einen Riegel vor. Im Kern ist aggressive Werbung verboten, nur sanftes Marketing erlaubt. Hier erhalten Dokortitel, das an renommierten Universitäten absolvierte Studium oder gesellschaftliches Engagement von Anwälten vertrauensbildende Relevanz. Aus der Summe solcher "Botschaften" entsteht das Ansehen von Kanzleien insgesamt. Für den Kunden dient es wiederum als Navigator auf einem unübersichtlichen



**Gehälter:** Einzelanwälte am unteren Ende

Anwaltsmarkt. Vertrauen aufzubauen und zu erhalten, ist daher ein entscheidendes Kanzleikapital - denn der Erfolg von Anwälten entscheidet sich nur zur Hälfte vor Gericht.

*Tobias Gostomzyk ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsstelle "Recht und Innovation", Universität Hamburg*

© manager-magazin.de 2004

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH