

michael | dudek

Kanzlei für strategische
Rechtsanwendung

Trogerstraße 52
81675 München

Telefon 089 45205670
Fax 089 4520567-19
m.dudek@m-dudek.de
www.m-dudek.de

| Berufsfeld Anwaltschaft Januar 2026

Anwaltliches Marketing
Umgang mit Mandanten

Marketing – ein kurzer Überblick¹

Die klassischen 4 Säulen (1960)

Produktpolitik (Product)

Die Produkte oder Dienstleistungen, die ein Unternehmen anbietet, stellen den Kern der gesamten Unternehmensaktivitäten dar und bilden die Basis jedes unternehmerischen Erfolgs. Die Produktpolitik umfasst alle Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der Kombination und Variation der Eigenschaften des Produktes oder der Dienstleistung stehen. Hierzu zählen vor allem die Sortimentsplanung, Qualität und Service, aber auch Verpackung, Markierung und Produktgestaltung sowie weitere produktbegleitende Dienstleistungen. Als wesentliche Kategorien der Produktpolitik bzw. des Produktmanagements gelten das Innovationsmanagement, das Management etablierter Produkte und das Markenmanagement.

Zwei Aspekte sind für die Produktinnovationen von besonderer Bedeutung: Angebotsbreite und Angebotstiefe. Unternehmen, die ein breitgefächertes Angebot anbieten, werden auch als Generalisten bezeichnet. Die Angebotstiefe hingegen beschreibt die unterschiedlichen Arten und Variationen eines bestimmten Angebots. Unternehmen, die ihren Schwerpunkt auf ein tiefes Angebot gelegt haben, bezeichnet man im Allgemeinen als Spezialisten, solche mit einem sehr breiten Angebot als Komplett-Anbieter.

Preispolitik (Price)

Die Preispolitik umfasst alle Entscheidungen und Vereinbarungen über das Entgelt des Leistungsangebotes, über mögliche Rabatte sowie Lieferungs-, Kredit- und Zahlungsbedingungen. Hinzu kommen Maßnahmen zur Durchsetzung von preispolitischen Zielen am Markt.

Als zentraler Aspekt kann festgehalten werden, dass sich der Preis immer nach dem Markt richtet, der aus den Komponenten Anbieter, Nachfrager und Wettbewerber besteht. Allerdings sollten neben der unumgänglichen Orientierung am Markt auch die Kosten berücksichtigt werden, da Unternehmen darauf angewiesen sind, mit ihren Produkten und Leistungen Gewinn zu erzielen.

Preispolitik (Price) Fortsetzung

Vier Cs von Lauterborn (1990)

Product → (Consumer) Verbraucher

Ein Unternehmen kann nur verkaufen, was der Verbraucher spezifisch kaufen will. Daher sollte das Unternehmen untersuchen, welche Produkte vom Konsumenten nachgefragt werden, um diese anzubieten und den Konsumenten zum Käufer zu machen.

Price → (Cost) Kosten

Der Preis ist nur ein Teil der Gesamtkosten für den Konsumenten, um sein Wollen oder sein Bedürfnis zu befriedigen. In die Gesamtkosten gehen auch nicht-unmittelbare Kostenbetrachtungen ein. Dies sind zum Beispiel die Kosten der Zeit, die für die Auswahl und den Erwerb entstehen, Kosten des Gewissens durch das Verbrauchen davon (unmittelbare Betrachtung und Bewertung der Auswirkung der Verwendung durch den Konsumenten) oder sogar Kosten der Schuld, "für die Kinder nicht zu handeln" (langfristige Betrachtung und Bewertung). Es spiegelt die Gesamtkosten des Eigentumsrechts wider.

Die Kosten sind nicht ausschließlich auf den Konsumenten selbst bezogen, sondern können aus der individuellen Betrachtung heraus weitere

Price → (Cost) Kosten Fortsetzung

¹ Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Marketing-Mix>, abgerufen 20.05.2018.

Die zwei wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten für den Unternehmer in Bezug auf die Preispolitik sind das Preisniveau und die Preisdifferenzierung.

Kommunikation (Promotion)

Ein eigener Bereich des Marketing-Mix ist die Politik der Kommunikation.[6] Darunter versteht man Ziel- und Maßnahmenentscheidungen zur einheitlichen Gestaltung aller das Produkt betreffenden Informationen (Unternehmenskommunikation und -erscheinungsbild). Die wesentlichen Instrumente der Kommunikationspolitik sind Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Sponsoring, Messen, Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Die Kommunikationspolitik wird auch beeinflusst durch die Kommunikation der Kunden untereinander.

Eine gut strukturierte und explizit durchdachte Kommunikationspolitik stellt die Basis für Kundenvertrauen und -zufriedenheit dar. Oberstes Ziel des Marketing-Mix ist die langfristige Kundenbindung. Über die Kanäle Social Media, PR, TV-Werbung, Affiliate Marketing und einzelne Bereiche der Suchmaschinenoptimierung kann die Zielgruppe spezifisch angesprochen werden. Die Vernetzung der Kanäle untereinander stärkt die Kommunikationspolitik und zeigt das Potential des Marketing-Mixes

Vertriebspolitik (Place) Distributionspol.

Unter der Distributions- oder Vertriebspolitik werden alle Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens im Zusammenhang mit dem Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Anbieter zum Endverbraucher getroffen. Beispielsweise stellt sich im Handel die Frage, ob die Produkte in einer klassischen Verkaufsstätte (PoS, Geschäft) verkauft werden oder ob die Ware direkt zum Kunden gebracht wird (wie z. B. bei Versandhäusern, die die Ware direkt zum Kunden nach Hause schicken). Die verschiedenen Möglichkeiten der Distributionspolitik schließen sich gegenseitig nicht aus. Häufig bestehen mehrere Optionen parallel. Die langfristige Planung und Umsetzung der Vertriebspolitik einschließlich der Auswahl der Vertriebswege und Vertriebspartner sowie der Gestaltung der Kundenbeziehungen erfolgt im Rahmen der Vertriebsstrategie.

Aspekte berücksichtigen. Die individuelle Gesamtbetrachtung der Kosten durch den Konsumenten beeinflusst dessen Kaufentscheidung.

Promotion → (Communication)

Im Vergleich zur klassischen Markenwerbung ist eine Kommunikation gegenüber dem Konsumenten erforderlich. Ziel sollte sein, mit dem Konsumenten in einen Dialog zu treten und dessen Wahrnehmung von Marke, Produkt oder Dienstleistung positiv aufzuladen, so dass diese auch positiv in die Kaufentscheidung einfließt.

Kommunikation umfasst in diesem Sinne jede Form der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Verbraucher, einschließlich aller klassischen Werbungs- bzw. Kommunikationskanäle.

Place → (Convenience) Bequemlichkeit

Im Zeitalter des Internets, der Kataloge, der Kreditkarten und Kopfhörer sind Konsumenten weder räumlich noch zeitlich beschränkt, um ein Wollen oder ein Bedürfnis zu befriedigen. Diese Möglichkeiten will der Konsument entsprechend nutzen, um die Produkte und Dienstleistungen auf dem für ihn bequemsten Weg zu finden und zu kaufen.

Die weiteren „Ps“ (2006)

Da seit der Etablierung des klassischen Marketing-Mix verschiedene Fokussierungen auf spezielle Managementformen modern geworden sind, hat sich auch der Marketing-Mix weiterentwickelt. Einige dieser Strömungen wurden in verschiedenen Branchen beibehalten, zum Teil außerhalb der Begriffshoheit des Marketings, zum Teil als integriertes Modell. Ursprünglich wurden die 4Ps auf 7Ps erweitert und repräsentieren gegenwärtig 10Ps im Rahmen der Komponenten.

In den 1970ern wurde insbesondere der Preispolitik breiter Raum zugestanden. Später folgte der Ansatz des „Shareholder-Value“, der inzwischen in der wissenschaftlichen Literatur von einer eher ganzheitlichen Betrachtung sämtlicher berechtigter Interessenten abgelöst wurde. Derzeit (Stand 2006) ist eine Tendenz zur Etablierung individueller „Balanced Scorecards“² zur marktfähigen Leitung von Unternehmen zu erkennen. Speziell für den Dienstleistungsbereich wurden drei zusätzliche „Service-Ps“ hinzugefügt. Dabei handelt es sich um process, people und physical evidence.^[18]

Solche Modelle enthalten neben den klassischen Funktionen des Marketing-Mix weitere Ps:

- Processes –Prozessmanagement
- Packaging –Verpackung [Schriftsatzgestaltung]
- Personnel, People oder Persons –Personalpolitik
- Politics – Interessenvertretung in der Politik
- Physics – Unternehmensidentität
- Physical Evidence – [Bürogestaltung usw.]
- Personal Politics
- Physical Facilities – Ausstattungspolitik (z. B. physische Ausstattung des Gebäudes, der Rezeption usw.)
- Public Voice – das Erscheinen in „Blogs“, „Communities“ und durch Multiplikatoren
- Product Positioning – siehe Positionierung (Marketing)
- Pamper – die Fokussierung auf das Wohlfühlerlebnis von (Bestands-)Kunden. Die Untersuchungen von Reichheld/Sasser haben die Rentabilität einer langen Kundenbeziehung aufgezeigt

Aktuell läuft die Diskussion, wie die technische Entwicklung aufgenommen und rechtlich im Verhältnis Anwalt – Mandant angewendet werden kann.

² Arbeitsschritte: (1) Abgrenzen eines Systems, (2) Abbilden der Regelstruktur des Systems, d. h. seiner Zweck-Mittel- bzw. Ursache-Wirkungs-Logik, (3) Herstellen von Steuerungsfähigkeit, (4) Behandeln von Ausnahmen bzw. Abweichungen, d. h. Managen von Maßnahmen.

RA Prof. Dr. Benno Heussen:

Werbung – ich sage, was ich kann;

Marketing – meine Arbeit sagt, was ich kann;

Public Relations – die anderen sagen, was ich kann.

Umgang mit Mandanten

Der Überblick

1. Wie kommt der Mandant zu mir? – Welche Kontaktquellen sind nutzbar

2. Das erste Telefonat

3. Vorbereitung des ersten Gesprächs

4. Der Mandant ist da

5. Mandatsannahme

6. Wie kann ich helfen, was sind richtige Mittel

7. Welche Methode / welches Verfahren hilft dem Mandanten?

8. Aufstellen eines Fahrplans

9. Risikobelehrung

10. Vorteile der Beauftragung

11. Was kostet die Beauftragung

12. Rechtliche Regelungen

13. Festlegen weiterer Schritte

I. Thema und Kontext - worum geht es?

Die Veränderungen des gesellschaftlichen Kommunikations- und Medienverständnisses in den letzten zwanzig Jahren haben auch vor dem Verhältnis Anwalt - Mandant³ nicht Halt gemacht. So nähert sich die Kommunikation zwischen Anwalt und Mandant immer stärker den allgemeinen Gepflogenheiten an.⁴

Exkurs: Wie kommt der Mandant zum Anwalt?

2009

56 % Empfehlung (davon 50 % von Freunden, 3 % von professionellen Tippgebern); 59 % persönliche Bekanntschaft mit dem Anwalt aus eigenen sozialen Kontakten; 10 % Hinweise im Telefonbuch, 13 % sonstige Hinweise in Broschüren, Zeitungen, Suchdiensten, auf Schildern, durch Werbung.⁵

2012

Persönliche Empfehlung 68 %; Internet 46 %; Rechtsschutz 18 %; Gelbe Seiten 16 %; Anwaltsportale 11 %; Zeitschriften 10 %; andere 6 % (bereits bei Anwalt, Zeitungen, Mieterschutz, VZ, Polizei, Gericht etc.).⁶

2018? 2022?

Der Rechtsmarkt differenziert sich (auch) über die zwischen den Beteiligten gewünschten und möglichen Kommunikationskanäle.⁷ Denkbar ist alles, vom klassischen persönlichen oder telefonischen Kontakt über eine Mail-Anfrage (und den hierfür sich entwickelnden „Spielregeln“), die halb- oder vollautomatisierte Mandats- oder Mandantenzuweisung durch eine Internetplattform bis zur Big Data- und algorithmengestützten Lösung eines rechtlichen Problems oder Konflikts (z.B. www.flihtight.de, www.hartz4widerspruch.de/, <https://rightmart.de/>, <https://rechtwijzer.nl/>, www.verbraucher-schlichter.de/). Diese Vielfalt zwingt den Anwalt zu einer klaren Vorstellung über sein Angebot und seine Zielgruppe. Welche Probleme will und kann er lösen? Welche Mandanten haben derartige Probleme? Welche Erkenntnisfähigkeit und –

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht; soweit von „Anwalt“ die Rede ist, ist ein „Rechtsanwalt“ im Sinne der Bundesrechtsanwaltsordnung gemeint.

⁴ Auf die rechtliche Problematik, insbesondere Probleme im Datenschutz ist hier nicht einzugehen.

⁵ Studie Soldan 2009

⁶ IWD market research 2012

⁷ Michael Dudek, Der Rückgang der Fallzahlen – Änderung der Konfliktkultur?, JZ 2020, 884-893.

möglichkeit, welche Verhaltensmuster haben sie? Besteht Wille und Fähigkeit, finanzielle Mittel einzusetzen?

Exkurs: Anwaltsmarkt und Spezialisierung

Was biete ich?

- Über welche Kompetenzen verfüge ich?
- Gibt es Spezialisierungen?⁸ und wobei helfen sie?
- Was heißt Lösungskompetenz?

Mandant hat ein Problem, zumeist fachgebietsübergreifend, Spezialisierung muss diesen fachlichen Querschnitt bedienen (z.B. Bedarf eines Softwareentwicklers), sie besteht aus Branchen- und Marktkenntnis und Verständnis für den Mandanten. Sie drückt sich in der Verständlichkeit der Sprache für den jeweiligen Mandanten aus. Die Lösung erfasst das gesamte Problem (Globallösung), wirtschaftliche Nebenfolgen und die gesamte Persönlichkeit des Mandanten

- Wie stelle ich Kompetenz persönlich dar?
- Wie stellt mein Büro sich dar? Technik, Einrichtung, ggf. Literatur
- Welches Netzwerk steht zur Verfügung?

Fachliche Vorbereitung des Gesprächs

- Literatur
- Wissensmanagement – individuell; Datenbanken, z.B. Juris, beck-online
- Checklisten, Fragebögen etc.
- Social Ressources (Liste mit kompetenten Ansprechpartnern anlegen)
- Internet – googeln, Bots?
- Künstliche Intelligenz

Das anwaltliche Angebot der Begleitung - auch bei einer autonomen Konfliktlösung - wird sich in Zukunft vor allem auf Fälle fokussieren (1) mit einer Verknüpfung rechtlicher und emotionaler Probleme (vornehmlich aus dem Arbeitsrecht, Erbrecht, Gesellschaftsrecht, Familienrecht, Nachbarrecht, zum Teil Schuldrecht, Datenschutzrecht und Verbraucherrecht), (2) mit einem Verständnis der Parteien für diesen Zusammenhang, (3) der Möglichkeit, die entstehenden Kosten zu tragen. Denn die bisherigen Methoden (PKH / Beratungshilfe / Rechtsschutz / Prozessfinanzierung) werden auf Dauer hierfür nicht ausreichen. Aus Sicht der finanzierenden Akteure sind

⁸ Friedrich von Westphalen, Einige Bemerkungen zu Akquisitionserfolgen und Manieren, AnwBl. 2005, 306 ff.

umfassende Lösungsansätze vermeintlich teurer und eine Verpflichtung zur Übernahme der Kosten für die (erforderliche) Fortentwicklung des Rechts bestehe nicht. Mittelfristig werden also alternative Finanzierungsinstrumente geschaffen werden müssen, die allen Bevölkerungsschichten gleichermaßen die Geltendmachung ihrer Rechte ermöglichen.

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.⁹ 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.

Exkurs: Mandatsannahme?

a) Grundsatz: Vertragsfreiheit

b) Pflicht zur Annahme: §§ 48 – 49a BRAO

c) Pflicht zur Ablehnung

- §§ 45, 46 Abs. 5, 47 BRAO
- Fehlende Sachkenntnis - persönlich / fallbedingt
- Einschaltung Dritter erforderlich?
- §§ 43a Abs.4 BRAO, 3 BORA

Probleme: Mandate von Gesellschaftern und Gemeinschaftern;

⁹ Vor allem: § 43a BRAO Verbot der Interessenkollision, Verschwiegenheitspflicht, Vermögensbetreuungs-
pflicht, § 11 BORA Informationspflicht, Tätigkeitspflicht, § 97 StPO Beschlagnahmeprivileg.

Treuhandzahlungen, § 3 Abs. 1 Satz 1 BORA; Akteneinsicht; Abgrenzung zur Verschwiegenheitspflicht

d) Rechtsfolge: § 44 BRAO

Rechtsprechung:

BGH, IX ZR 60/08 vom 14.05.09

Ein Verstoß des Rechtsanwalts gegen § 43a Abs. 4 BRAO berührt nicht die Wirksamkeit der ihm erteilten Prozessvollmacht und der von ihm namens der Partei vorgenommenen Prozesshandlungen.

BGH, IX ZR 5/06 vom 08.11.2007

Verstoß gegen „Hinweispflicht auf Mandatsbeziehungen“ und „Fehlende Bereitschaft, vor Gericht aufzutreten“ machen. [Vorsicht bei der Anwendung, Unterschied beachtlich zum folgenden Urteil: Kenntnis des Altmandanten von der neuen Mandatsbeziehung]

BGH, IX ZR 322/12 vom 19.09.2013

Einvernehmliche Scheidung: Suchen Eheleute gemeinsam einen RA auf, um sich in ihrer Scheidungsangelegenheit beraten zu lassen, hat der Anwalt vor Beginn der Beratung auf die gebühren- und vertretungsrechtlichen Folgen einer solchen Beratung hinzuweisen.

BGH, III ZR 37/83 vom 07.06.1984

Hinweispflicht auf Mandat mit Drittem gegen neuen Mandanten vor Beauftragung durch neuen Mandanten. (kurioser Sachverhalt)

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 Unwissenheit oder unreflektierter Emotion Interessen, die er – bei umfassender Beratung – so nicht verfolgen würde. (2) Der Anwalt übernimmt den Auftrag/die Interessenvertretung unreflektiert. Beides, insbesondere in Kombination, verhindert letztlich eine angemessene Interessenvertretung oder Begleitung – auch in Konflikten. 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 erteilen zu können. Ein Rat, der dann Grundlage des weiteren Handelns 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 Struktur¹⁰ kann der Anwalt zudem Transparenz gegenüber seinem Mandanten schaffen und damit Vertrauen.¹¹

II. Phasen der Beratung/Begleitung

1. 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). Die Vertretung einer Partei A, die in einem anderen Fall Gegner ist, durch denselben Anwalt halte ich für äußerst problematisch - auch wenn es nicht um dieselbe Sache, § 3 Abs. 1 BORA, geht. Neben der möglichen Verletzung der Verschwiegenheitspflicht und der Treuepflichten aus dem Anwaltsvertrag wird das Vertrauensverhältnis zwischen Anwalt und Mandant auf eine (zu) harte Probe gestellt. (2) Natürlich sollte zumindest die Telefonnummer erfragt werden. Neben dem unmittelbaren praktischen Nutzen erhöht das auch die Verbindlichkeit des vereinbarten Termins¹². (3) Auch der Abgleich der Adressdaten der Kanzlei ist vorteilhaft. Denn Unsicherheiten des Mandanten nach dem Telefonat können nur mit Mehraufwand für beide Seiten behoben werden. Dagegen stärkt die Verknüpfung des Kanzleinamens mit örtlichen Gegebenheiten die Erinnerungsfähigkeit des Mandanten¹³ und signalisiert vor allem die Fähigkeit des Anwalts zur Antizipation möglicher

¹⁰ Zu juristischen Strukturen: Haft, Juristische Rhetorik, Freiburg, 7. Aufl. 2007, S. 25 ff.

¹¹ Christoph Hommerich, Die Freien Berufe und das Vertrauen in der Gesellschaft, Ansätze zu einem Aufbruch, Baden Baden, 2009.

¹² Nochmals stärker mit einem Commitment, vgl. Cialdini, Die Psychologie des Überzeugens, Bern, 6. Aufl. 2010, S. 122 f.

¹³ Walter Hussy, Denken und Problemlösen, Stuttgart 2. Aufl. 1998, S. 46 ff.

Probleme. (4) Mehr sollte bei einem ersten Telefonat nicht besprochen werden. Das gilt für die Klärung des Sachverhalts ebenso 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. Denn oftmals ist es Anwälten nicht bewusst, dass die Furcht vor intransparenten, aber vor allem vor zu hohen Anwaltskosten einer der drei Hauptgründe dafür ist, dass Mandanten den Weg zum Anwalt erst gar nicht antreten.¹⁴ Zudem wird so ein Gespräch über alle(!) Aspekte des Falles, auch über vermeintlich kostensteigernde, möglich.

- Welche Informationen brauche ich - braucht der Mandant?
- NUR: wer, gegen wen, warum, (Unterlagen), Telefonnummer, Termin, Lagebeschreibung
- NICHT: Genauer Sachverhalt, Rechtsauskünfte, Kostenschätzung

2. Das erste persönliche Gespräch

Zur Vorbereitung des folgenden ersten Gesprächs kann auf die Eindrücke aus dem Telefonat mit dem Mandanten zurückgegriffen werden. Deshalb ist es sinnvoll, wenn der Anwalt dieses Telefonat selbst führt. Anderenfalls verzichtet er auf eine wichtige Erkenntnisquelle für die Gestaltung des ersten persönlichen Kontakts.¹⁵ So kann er schon vorab eine Hypothese 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

¹⁴ Prognos Infratest Studie, AnwBl. Sonderheft 3/87, S. 12, Ziff. 2.2.3 Kosten.

¹⁵ Es geht um die in Ziffer I. beschriebenen Fälle, anders z.B. bei Forderungs- oder Verkehrssachen.

Zuhören¹⁶ oder eine angemessene Fragetechnik (dazu gleich) können helfen. Checklisten bieten Sicherheit für die Aufklärung des äußeren Sachverhalts in vielen Rechtsgebieten. Gleichzeitig sollte der Anwalt die Gewissheit über die von der Rechtsprechung für erforderlich gehaltene Sachaufklärung haben.¹⁷ Das gilt nicht nur für die tatsächlichen Grundlagen der rechtlichen Würdigung oder die realistische Einschätzung der Beweislage, sondern auch für Glaubwürdigkeit und Glaubhaftigkeit.

Begrüßung / Wartezeit

Die ersten Minuten des Gesprächs

KO Frage: „Haben Sie Erfahrung?“

- Warm werden „Aktives Zuhören“
- Erfahren, worum es geht – Was muss ich wissen - Sachverhaltsaufklärung / Rechtliches know how
- Gesprächsführung
 - Hilfsmittel: Checklisten, Grafiken, Bilder
 - „Lufthoheit“,
 - 30 / 70

Nach dieser Klärung des äußeren Sachverhalts sind erste rechtliche Hypothesen zu Ansprüchen und Positionen möglich.

- Welche Hilfsmittel sind bekannt?
Fallbeispiel: „Arzthaftung“; „Kündigung wegen Betriebsstilllegung“
- Beispiel Mahnschreiben – rechtlicher Rahmen
 - Taktisch richtiger Moment – Gebührenersatz?
 - Rechtlicher Rahmen:
 - § 43 d BRAO

¹⁶ 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>, zuletzt abgerufen am 02.05.2018.

¹⁷ Popp, Die Verpflichtung des Anwalts zur Aufklärung des Sachverhalts, Bonn, 2001; Borgmann / Jungk / Schwaiger, Anwaltshaftung, München, 5. Aufl. 2014, § 18.

- BGH, 1 StR 162/13 vom 05.09.2013
LS (1) Zur Nötigung durch ein anwaltliches Mahnschreiben. (2) Auch aus einer (versuchten) Nötigung kann der Täter etwas erlangen.
- BGH, I ZR 157/13 vom 19.03.2015
LS Ein in der Mahnung erfolgter Hinweis auf bevorstehende Übermittlung der Daten des Schuldners an die SCHUFA steht nur im Einklang mit der Bestimmung des § 28a Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 BDSG, wenn nicht verschleiert wird, dass ein Bestreiten der Forderung durch den Schuldner selbst ausreicht, um eine Übermittlung der Schuldnerdaten zu verhindern.

Oft drängt sich dabei der Eindruck auf, man bearbeite lediglich ein rechtliches Symptom. In diesem Zusammenhang wird gerne das Bild vom Eisberg bemüht, 10 % sichtbar, 90 % unter der Wasseroberfläche. Die schlichte Frage nach den Interessen ist – wie gezeigt – fehleranfällig. Dazu zwei Beispiele:

Erstes Beispiel: Der Mandant (48) betritt mit gerade empfangener Kündigung die Kanzlei. Auf die Frage „was kann ich für Sie tun?“ (= Auftrag, Interesse) gibt er an, er wolle aufgrund seines Alters unbedingt seinen Arbeitsplatz erhalten. Wer dieses Ziel unreflektiert durchzusetzen versucht, wird die Probleme des Mandanten nicht verringern. Zunächst spricht die Statistik gegen die Verwirklichung: 2016 wurden von 200.190 Kündigungsschutzklagen 78,7 % durch Vergleich, 7,8 % durch Urteil und 8,3 % durch Klagerücknahme beendet.¹⁸ Zum anderen legt eine einfache Frage das eigentliche Problem offen: „Wenn Sie wählen könnten: Würden Sie Ihren Arbeitsplatz behalten oder lediglich das Gehalt ohne Arbeit beziehen wollen?“ Fast immer wird letzterem der Vorzug gegeben. Es geht eben nicht um die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit in einem vertrauten Umfeld, sondern um den Erhalt der Existenzgrundlage. Besser also die Frage, welche Auswirkung der Kündigung der Mandant am belastendsten empfindet. Dem folgt die Beratung, also der Hinweis auf die Meldepflicht bei der Agentur für Arbeit, Maßnahmen zur schnellstmöglichen Erlangung einer neuen Erwerbstätigkeit, Prüfung der Bewerbungsunterlagen. Das bildet das wahre,

¹⁸ https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Rechtspflege/GerichtePersonal/Arbeitsgerichte/2100280167004.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt abgerufen am 02.05.2018, dort auch die weiteren Beendigungsgründe.

nicht formulierte Interesse des Mandanten ab und senkt irrationalen Erfolgsdruck bei den bevorstehenden Vergleichsverhandlungen.

Zweites Beispiel: Ein Auszubildender kündigt fristlos unter wüsten Beschimpfungen des Prokuristen (Mandant). Seine Kündigung mit den 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 aller 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 genau dieses Vorgehen mit einem Blick auf das Organigramm schnell zu verdeutlichen sein.

3. Fragetechnik der systemischen Beratung

Die beiden Beispiele verdeutlichen den Sinn systemischen Arbeitens. Bei der systemischen Beratung¹⁹ 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 selber erkennt und über die Lösung selbst entscheidet, wird er auch bereit und fähig sein, sein(!) Problem anzugehen und seine(!) Lösung umzusetzen.“²⁰

Für die Diagnose des Problems steht eine Reihe von Hilfsmitteln zur Verfügung. Zunächst geht es um die Aufdeckung von Wirklichkeitskonstrukten. „Wie wir die

¹⁹ Eine aktuelle und fundierte Einführung zum Coaching im Allgemeinen bieten Gerhard Roth / Alica Ryba, Coaching, Beratung und Gehirn, Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte, 2016.

²⁰ Andersch Sattler, Systemisches Coaching / Systemische Supervision 1, Lehrskript, S. 6 f., Stand 1/2018.

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.“²¹ 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.²²

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.

4. Risiken und Vorteile einer Lösung

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

a) Dabei sind auch die *Risiken* aufzuzeigen. Neben den Risiken, die sich auf den konkreten „Streitgegenstand“ beziehen, sind dies

- (1) Abweichungen vom sichersten Weg,
- (2) Prozessaussichten nebst Beweislage (Beachte auch: ggf. erforderliche Darstellung gegenüber Dritten wie der Rechtsschutzversicherung,
- (3) außergewöhnliche Kostentragung, (z.B. im arbeitsgerichtlichen Verfahren, 12 a ArbGG, bei Vergleichen, beachte auch 91 ff. ZPO)
- (4) Vollstreckungsprobleme (Insolvenz, Möglichkeit der Insolvenzanfechtung trotz kongruenter Deckung),
- (5) Dauer der Maßnahmen.²³

²¹ Andersch Sattler, Systemisches Coaching / Systemische Supervision 1, Lehrskript, S. 28, Stand 1/2018.

²² Die genaue Darstellung dieser praktisch zu erlernenden Materie sprengt den Rahmen dieses Beitrags.

²³ Vgl. auch Chab, Warnung vor der Warnpflicht – Tipps für die Anwaltspraxis, AnwBl. 2011, 392-394.

b) Für den Mandanten bedeutsamer 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“. Auch hier sollte eine Quantifizierung zumindest versucht werden. Bei AGB ist dies – zumindest mit etwas Aufwand – möglich, 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 Arbeit²⁴:

Ebene 1: Der Anwaltspflicht 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.

5. Kosten

Stehen die erforderlichen Maßnahmen und der Vorteil der Beauftragung fest, sollte der Anwalt von sich aus den Preis für seine Bemühungen 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. Festlegungen auf einen Fixpreis oder eine Pauschale sind nur für standardisierte (Massen-) Fälle empfehlenswert. Bei der Vereinbarung von Stundenhonoraren sollte darauf geachtet werden, dass der Anfall nachvollziehbar dokumentiert wird und der Mandant in überschaubaren Abständen Rechnungen erhält. Eine

²⁴ Nach Lachenmaier, Das Marketingkonzept einer Anwaltskanzlei – Vom Organ der Rechtspflege zum Dienstleistungsunternehmen, AnwBl. 98, 236 ff.

schriftliche Vergütungsvereinbarung sollte immer abgeschlossen werden. Das alles dient der Transparenz und bildet Vertrauen im laufenden Mandat.

Exkurs: Tipps für die Vergütungsverhandlungen

- a) Aktiv angehen: „Sie wollen sicher wissen, was das kostet?“
- b) Vorfrage:
 - Rechtsschutzversicherung
 - PKH / Beratungshilfe §§ 44 – 59 a RVG
- c) Welche Vergütungsform?
 - Gesetzliche Gebühren (mit Modifikationen); (Achtung: § 49 b BRAO)
 - Stundenvergütung (sollte der Regelfall sein)
 - Pauschale (nur bei Standardsachen mit übersichtlicher Honorarerwartung)
 - Erfolgshonorar (Achtung: Begrenzte Anwendungsmöglichkeit und umfangreiche Aufklärungspflichten)
- d) Pro Bono Mandate?
- e) Preisverhandlungen
 - Mandat definieren, vgl. Unterschiede zwischen § 34 RVG - Nr. 2300 VV RVG, hierzu BGH IX ZR 115/17 vom 22.02.2018
 - 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
- f) **Immer schriftliche Vergütungsvereinbarung!!**
- g) Scheitern der Vergütungsverhandlung – trotz Grundsatz der Reziprozität

6. Manifestierungen des Mandats

Erst jetzt ist die Erteilung von Vollmachten für den Mandanten nachvollziehbar. Auch an die Entbindung von der Verschwiegenheit oder Mandatsbedingungen (mit Hinweis auf § 49 b Abs. 5 BRAO), ggf. eine Widerspruchsbelehrung wäre zu denken. 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.

- Mandatsbestätigung (schriftlich in der Regel nach dem ersten Gespräch, Kausalgeschäft)
- Vollmacht (Indiz für Mandat, abstraktes Rechtsgeschäft)
- Gebühren- / Honorarvereinbarung
- Entbindung von der Verschwiegenheit
- Mandatsbedingungen (VRRL)
- Datenschutzhinweise
- Evtl. Maßnahmen nach dem Fernabsatzgesetz bei Strukturvertrieb etc.²⁵
- Evtl. Haftungsbegrenzung
- Evtl. Hinweis nach § 49b BRAO

7. Strukturierter Gesprächsablauf

Dieser 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. Sollte die eigene Partei (zu) schwach sein, helfen Struktur und Transparenz – oder 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 strukturierten Vorgehens bei der Mandatsbearbeitung.²⁶

²⁵ BGH, IX ZR 204/16 vom 23.11.2017.

²⁶ 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>; Der Trend geht zur Dokumentation anwaltlicher Arbeit wie bei medizinischen Dienstleistungen.

III. Autonomer Lösungsweg

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 formlose Gespräche mit der Gegenseite. Voraussetzung ist, dass der Anwalt von Anfang an diese Gespräche in der Form gewaltfreier Kommunikation führt. Im Einzelfall mag es Situationen geben, in denen ein grober Keil auf einen groben Klotz gehört. Aber auch hier kann einer Eskalation durch Reflektion von vorneherein begegnet werden. Nur sehr wenige Konfliktfälle bedürfen dann noch eines formalen rechtlichen oder autonomen Lösungsverfahrens.²⁷ 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.

Die Begleitung des Mandanten in den jeweiligen Verfahren folgt im Wesentlichen den gleichen Kriterien. Aufgabe des Begleiters ist es, den mit dem Mandanten erarbeiteten Lösungsweg stringent, aber auch mit der erforderlichen Flexibilität zu verfolgen. Der Anwalt muss zum einen für ein Höchstmaß an Transparenz für seine Partei, aber auch für die anderen Beteiligten sorgen. Es liegt in der Natur der Sache, dass seine Redeanteile in einem Gerichtsverfahren größer sein können als in einem autonomen. Gerade das ist aber kein Dogma. Wenn inhaltlich volle Kongruenz und ein Vertrauensverhältnis zwischen Mandant und Anwalt besteht, können und sollen sogar „die

²⁷ Sehr anschaulich beschrieben bei Greger / v. Münchhausen, Verhandlungs- und Konfliktmanagement für Anwälte, München 2010, S. 107 ff.

möglichen Ausführungen auf den Rechtsanwalt übertragen werden“. Professionalität bei der Konfliktlösung befördert das Verfahren. Genau das sollte dazu führen, die Rollen in der Verhandlung planmäßig aufzuteilen. Eine gelungene Teamleistung steigert die Erfolgchancen der eigenen Partei, aber auch des Verfahrens insgesamt.

IV. Fehlerquellen

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

1. Fehlende Selbstreflektion des Beraters

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.

2. 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.²⁸ Je verständlicher, umso überzeugender. Und genau das soll der Anwalt: überzeugen. Die fachlich korrekte Arbeit unterstützt dieses Bemühen, ist aber kein Selbstzweck.

²⁸ Statt aller: Schneider, Deutsch für Profis, München, 16. Aufl. 2001.

3. Gefahren bei der systemischen Beratung

Die Ausführungen in diesem Beitrag sind Plädoyer für die Anwendung systemischer Beratung in der anwaltlichen Arbeit. Bei der Anwendung dieser Arbeitstechniken sollte aber Folgendes beachtet werden:

a) 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 von diesem lösen und übernehmen.

b) 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 Beteiligten? Erst durch eine solche Übersetzung wird Verständnis möglich, durch Verständnis - Einverständnis, damit Konfliktlösung.²⁹

c) 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 – und diese Fälle nehmen dramatisch zu. 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 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

²⁹ Gast, Juristische Rhetorik, Heidelberg, 4. Aufl. 2006, Rn. 36 ff.

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.

d) 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 wird also zunächst überlegen müssen, ob er einen Auftrag als Anwalt oder als Coach annimmt. Die Entscheidung sollte für ihn bindend sein. 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 Beteiligten 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.

4. Autonome Lösung - ohne Gerechtigkeit?

Abschließend sollte sich ein beratender Anwalt bewusst machen, dass Lösungen, die Maßgaben und Wertungen der Rechtsordnung berücksichtigen, ihrerseits nachhaltig und Beitrag zur Vermeidung weiterer Konflikte sind.³⁰

³⁰ Haft / Schlieffen, Handbuch Mediation, München, 2. Aufl. 2009, § 7 zu Gerechtigkeit, § 14, 38 zu Nachhaltigkeit.

Exkurs: Das Ende des Mandats³¹

In aller Regel ist eine nicht einvernehmliche Beendigung des Mandats vor allem für den Anwalt eine schmerzliche Erfahrung. Gleichwohl sollte man den Mut zur Beendigung eines Mandats aufbringen, wenn man den Eindruck gewinnt, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Mandanten nicht möglich ist oder dieser dem Sachbearbeiter schlicht auf die Nerven geht. Bei diesen Mandanten ist mit einem positiven Marketing-Effekt nicht zu rechnen. Konzentration und Zeit werden für ein Mandat aufgewendet, das langfristig nicht einträglich ist.

Checkliste:

- Beendigung durch Zweckerreichung:
 - hier Umfang des Auftrags genau prüfen (Rechtsmittel/Zwangsvollstreckung etc.)
 - Abschlussschreiben an Mandanten.
- Beendigung durch Kündigung des Mandanten:
 - § 627 BGB (aber nicht bei Dauermandaten / Beratungsverträgen mit gleichbleibender monatlicher Vergütung)
 - Rechtsfolge: Gebühren, die schon entstanden sind, muss Mandant bezahlen
 - Ausnahme: Vertragswidriges Verhalten des Rechtsanwalts, § 628 Abs. 2 BGB; Rechtsfolge: Schaden mindestens in Höhe der Gebühren, die an anderen Anwalt zu zahlen sind
- Beendigung durch Kündigung des Rechtsanwalts:
 - grundsätzlich möglich, aber nicht zur Unzeit (= Mandant hat keine Gelegenheit mehr, anderen Anwalt zu beauftragen)
 - Rechtsfolge: § 628 Abs. 1 Satz 2 BGB (Verlust des Vergütungsanspruchs), falls kein vertragswidriges Verhalten des Auftraggebers, z.B.:
 - a) Auftraggeber macht Rechtsanwalt grundlos Vorwürfe und / oder droht unbegründete Regressforderungen an
 - b) Auftraggeber missachtet mit einer Weisung einen sachgerechten Rat des Anwalts und hält an einer aussichtslosen Maßnahme fest
 - c) Auftraggeber zahlt den angeforderten Gebührenvorschuss, § 9 RVG nicht
 - d) Auftraggeber beauftragt einen anderen Rechtsanwalt und stellt unzulässige oder übertriebene Anforderungen an die Art der Mandatsausübung
- Folgende Nachwirkungen sind bei der Mandatsbeendigung zu beachten:
 - Fortbestehen der Prozessvollmacht, § 87 ZPO
 - Treuepflichten des Rechtsanwalts
 - Hinweis auf ablaufende Fristen
 - Aufbewahrung von Akten
 - Verschwiegenheit

³¹ Handbuch der Anwaltshaftung, Fischer / Vill / Fischer / Pape / Chab, 5. Aufl. 2020, § 1, Rn. 69 ff.

Büroorganisation

Fristenmanagement – Veranstaltung zur Haftung

Anwaltsprogramm – aber welches? Vorführungen der großen Hersteller nutzen.

Ablauforganisation – zwei konkrete Beispiele, die Teil eines Handbuchs für alle Abläufe im Büro sein könnten.

Postausgang

Die Arbeit mit der Ausgangspost sollte möglichst standardisiert werden. Nur so vermeiden Sie und Ihre Mitarbeiter Fehler. Senken Sie den Stress vor Dienstschluss, indem Sie sich Diktate gleich nach dem Schreiben vorlegen lassen. Auf diese Weise behalten Sie und Ihre Mitarbeiter den Überblick.

Checkliste:

- Vorlage des geschriebenen Diktats grundsätzlich nur in Unterschriftenmappe (mit/ohne Akte)
- Post als Schriftsatz zur Unterschrift vorgelegt, Anwalt muss prüfen:
 - Zuständigkeit des Gerichts
 - Anschrift und Bezeichnung des Gerichts
 - Bezeichnung der angefochtenen Entscheidung durch Aktenzeichen, Datum und erkennendes Gericht
 - Bezeichnung der Parteien, Name, Parteirolle, Vorinstanz und Rechtsmittelinstanz
 - Richtigkeit und Vollständigkeit der Anträge
 - eigene Postulationsfähigkeit
- Post als Schreiben, Anwalt muss prüfen:
 - Anschrift/Adressat richtig?
 - Datum
 - Aktenzeichen: eigenes / fremdes
- Post als Entwurf: immer als Entwurf kennzeichnen oder stempeln (gut lesbar), evt. Entwürfe nummerieren (also: 1., 2. Entwurf)
 - Anlagen
 - richtig?
 - vollständig?
 - ausreichende Anzahl?
- wenn Korrekturen nötig sind: Mappe zurück und nochmalige Vorlage mit Prüfung
- weitere allgemeine Prüfungspunkte:
 - Prüfung der o.a. Punkte auch durch Fachangestellten
 - Unterschrift
 - Kopien für Akte/Mandanten/ggf. Unterbevollmächtigten etc.
 - auf Kopie für Akte Vermerk "Kopie an Mandant", Datum, Handzeichen
 - Unterzeichnung durch Fachangestellte stets "i.A." (im Auftrag); grundsätzlich nur auf ausdrückliche Anweisung des Anwalts auch Schreiben an Mandanten (z.B. Übersendungszettel)

Empfangsbekanntnis

Checkliste:

- Posteingangsstempel ist aufzubringen, falls der Anwalt an diesem Tag Empfangswilligen hat
- Zustellung mit Empfangsbekanntnis ist auf dem zugestellten Schriftstück zu vermerken, z.B. mit "E" oder "Z"
- Vorlage mit entsprechendem Schriftstück
- Zustellungszeitpunkt verlässlich feststellen (Borgmann`sche Regeln)³²
- prüfen, ob durch die Zustellung eine Frist in Gang gesetzt wird
- prüfen, ob
 - die Frist in der Handakte notiert wurde,
 - in der Handakte vermerkt ist, dass die Frist im Fristenkalender notiert ist und
 - die Frist im Fristenkalender notiert ist
- prüfen, ob die Zustellung ordnungsgemäß erfolgte:
 - Liegt das Schriftstück so vor, wie es bescheinigt werden soll?
 - Hat der Zustellende eine Zustellungsvollmacht?
 - Fehlt Rückumschlag/Rückporto (streitig, ob das für einen ordnungsgemäßen Zustellungsversuch ausreicht)?
 - Ist das Schriftstück ordnungsgemäß unterschrieben?
 - falls ja ⇒ Unterschrift und Rücksendung
 - falls nein ⇒ einfache Mitteilung an den Absender oder Rücksendung des Empfangsbekanntnisses mit dem Vermerk, was fehlt, § 14 Satz 2 BORA

Beachte hierzu: BGH, Urteil vom 26.10.2015 – AnwSt (R) 4/15 Keine Berufspflicht zur Mitwirkung an Zustellung von Anwalt zu Anwalt, aber § 14 BORA nF ab 01.01.2018.

In drei besonders sicherheitsrelevanten Bereichen hat die gesetzgeberische Technik gewechselt. Statt einer engen gesetzlichen Reglementierung muss nun jeder RA / RAin selbst eine Risikoeinschätzung vornehmen und entsprechend dieser Einschätzung geeignete Maßnahmen zur Gefahrenabwehr ergreifen.

- Betriebssicherheit / Arbeitsschutz
Berufsgenossenschaft Verwaltung
[https://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/2_Themen/11_Gefaehrungsbeurteilung/gefaehrungsbeurteilung_node.html](https://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/2_Themen/11_Gefaehrdungsbeurteilung/gefaehrungsbeurteilung_node.html)
- Geldwäschegesetz
RAK Bamberg
<https://www.rakba.de/service/fuer-anwaelte/geldwaesche/>
RAK München „Geldwäsche“
<https://www.rak-muenchen.de/rechtsanwaelte/geldwaesche>
RAK Nürnberg „Geldwäsche“
<https://www.rak-nbg.de/geldw%C3%A4schepr%C3%A4vention>
- Datenschutz / Datensicherheit
Kulow, DatenschutzDOKU nach der DSGVO (Stand 2018)

³² Borgmann/Jungk/Schwaiger, Anwaltshaftung, 6. Aufl. 2020, § 51

Werbung

Kaltakquise von Mandanten?

oder doch lieber eine Kanzlei kaufen?

Benno Heussen: Werbung – ich sage, was ich kann; Marketing – meine Arbeit sagt, was ich kann; Public Relations – die anderen sagen, was ich kann.

Vgl. Bibel, Matthäus Evangelium, Kapitel 11, Vers 2-6

Werberecht

Früher: Sachinformation erlaubt, Werbung verboten.

Heute: Sachliche Werbung erlaubt, werbende Werbung verboten.

Wer findet den Unterschied?

Rechtliche Prüfung - Zulässigkeit nach § 43b BRAO:

1. Schranke: Berufsbezogene Information

Werdegang, Spezialisierungen

2. Schranke: Sachlichkeit (+) – Reklamehaftigkeit (-)

Büffelkopf auf Briefkopf (Zeichen der Durchschlagskraft der Kanzlei) (-)

Tatsachen (+), Werturteile (-).

3. Schranke: Werbung um Einzelauftrag

Aber: Visitenkarten können in größeren Mengen an eine Person verteilt werden, Rundbriefe können an Interessierte versandt werden.

Rechtsprechung:

BGH, I ZR 15/12 vom 13.11.13, Kommanditistenbrief
(LS) Ein Rechtsanwalt verstößt nicht zwingend gegen das Verbot der Werbung um Praxis (§ 43b BRAO), wenn er einen potentiellen Mandanten in Kenntnis eines konkreten Beratungsbedarfs (hier: Inanspruchnahme als Kommanditist einer Fondsgesellschaft auf Rückzahlung von Ausschüttungen) persönlich anschreibt und seine Dienste anbietet. Ein Verstoß liegt jedenfalls

dann nicht vor, wenn der Adressat einerseits durch das Schreiben weder belästigt, genötigt oder überrumpelt wird und er sich andererseits in einer Lage befindet, in der er auf Rechtsrat angewiesen ist und ihm eine an seinem Bedarf ausgerichtete sachliche Werbung hilfreich sein kann

Fortführung von BGH, I ZR 300/98 vom 01.03.01, Anwaltswerbung II und BGH, I ZR 337/98 vom 15.03.01, Anwaltsrundschriften

EuGH, Rs. C-119/09 vom 05.04.11

Kein vollständiges nationales Verbot von Kundenakquise mit Anm. Hellwig AnwBl. 2011, 492 ff., fordert Abschaffung von § 43b BRAO

Verstoß gegen § 43b BRAO = Verstoß gegen § 1 UWG

Lesenswertes Beispiel „Spezialist für ...“

BVerfG, 1 BvR 159/04 vom 28.07.04 (sehr gute Prüfung, nunmehr aber)

BGH, I ZR 53/13 vom 24.07.2014

(Pressemitteilung) Bisher durften Anwälte, die keinen Fachanwaltstitel erworben hatten, auch keine ähnlich klingende Bezeichnung verwenden, da der Unterschied für den juristischen Laien schwer zu erkennen ist. Der Bundesgerichtshof hat nun jedoch mit Beschluss vom 24.07.2014 - I ZR 53/13 in einem wettbewerbsrechtlichen Verfahren entschieden, dass sich ein Anwalt als Spezialist auf einem Rechtsgebiet bezeichnen darf. Dies gelte auch dann, wenn dafür eine Fachanwaltschaft bestehe. Voraussetzung sei, dass der Anwalt zumindest über die Expertise eines Fachanwalts verfüge. Sinn und Zweck der Bestimmung des § 7 Abs. 2 BORA sei es, generell irreführende Angaben und insbesondere irreführende Annäherungen an den Begriff des Fachanwalts zu verhindern. Es sei jedoch ein pauschales Verbot der Verwendung "Spezialist für ..." zum Schutz des rechtsuchenden Publikums und im Interesse der Anwaltschaft nicht erforderlich und es verstoße gegen den Grundsatz der Verhältnismäßigkeit. Der werbende Anwalt müsse im Streitfall darlegen und beweisen, ob seine Selbsteinschätzung zutreffe. Zur Klärung dieser Frage erfolgte eine Zurückverweisung an das Berufungsgericht.

Rechtsprechungsübersicht zur Werbung

Bundesverfassungsgericht

1BvR 144/09 Rechtsanwälte	vom 24.03.2009
1 BvR 1886/06 Versteigerung anwaltlicher Dienstleistungen	vom 19.02.2008
1 BvR 1625/06 Werbung mit Gegnerliste	vom 12.12.2007
1 BvR 2482/07 „& Kollegen“	vom 20.11.2007
1 BvR 1188/05 Beschränkung auf zwei Fachanwaltschaften zulässig	vom 13.10.2005
1 BvR 2292/04 Zeitungswerbung mit festen Gebührensätzen bei Erstberatungen	vom 27.10.2004
1 BvR 981/00 Werbung auf Straßenbahnwagen	vom 26.10.2004
1 BvR 159/04 Spezialist für Verkehrsrecht, zulässig	vom 28.07.2004
1 BvR 2334/03 Wettbewerbsrechtliche Verurteilung wegen unzulässiger Werbung	vom 30.04.2004
1 BvR 649/04 Unzulässige Werbung durch eine Zeitungsannonce	vom 29.04.2004
1 BvR 1608/02 Wettbewerbsrechtliche Verurteilung wegen unzulässiger Werbung	vom 26.09.2003
1 BvR 2108/02 Werbung mit sportlichem Erfolg, zulässig	vom 04.08.2003
1 BvR 1965/02 „seit 25 Jahren erfolgreich tätig ...“ (Gelbe Seiten)	vom 21.11.2002
1 BvR 736/02 Auf Briefbögen sind die Namen sämtlicher deutscher Gesellschafter aufzuführen	vom 13.06.2002
1 BvR 2265/00 Werbeanzeige in Augsburg	vom 12.09.2001
1 BvR 873/00, 1 BvR 874/00 Tätigkeitsschwerpunkt "Implantologie", zulässig	vom 23.07.2001
1 BvR 1063/00 Angabe konkreter Dienstleistungen in einer Zeitungsanzeige	vom 06.07.2001
1 BvR 2252/00 "Schwerpunkte", unzulässig	vom 16.05.2001

1 BvR 494/00 vom 25.04.2001
Fachanwalt für Strafrecht darf seine Tätigkeitsgebiete angeben

1 BvR 721/99 vom 17.04.2000
"Sponsoring", zulässig

1 BvR 2284/98, 1 BvR 2285/98 vom 29.11.1999
1 BvR 2286/98, 1 BvR 2287/98 ua.
"Foto", (Problem)

Bundesgerichtshof

AnwZ (Brfg) 31/15 vom 24.09.2015
Kanzleiabschrift auf Briefkopf (Zweigstelle / Sozietät) für jeden RA

AnwZ (Brfg) 67/13 vom 27.10.2014
Anwaltswerbung mit bedruckten Tassen: Schockwerbung

I ZR 53/13 vom 24.07.2014
Anwalt darf mit „Spezialist für Familienrecht“ werben

I ZR 188/12 vom 10.07.2014
BGH bleibt dabei: Anwalt darf um konkretes Mandat werben, s. I ZR 15/12

I ZR 15/12 vom 13.11.2013
„Kommanditistenbrief“

I ZR 147/12 vom 06.11.2013
Kooperation: Keine Kurzbezeichnung ohne deutlichen Hinweis auf Kooperation

I ZR 137/11 vom 18.10.2012
Anwalt darf mit „Steuerbüro“ werben – ohne Steuerberater/Fachanwalt zu sein

AnwSt (R) 10/08 vom 03.11.2008
„Associates“ (II)

AnwSt (R) 5/05 vom 09.06.2008
Unzulässige Preiswerbung, Erfolgshonorar für Inkasso, Pauschalangebot

I ZR 235/03 vom 29.06.2006
Anschriftenliste

I ZR 124/03 vom 09.02.2006
Rechtsanwalts-Ranglisten

AnwZ (B) 42/04 vom 25.07.2005
Hinweis auf die Kooperation mit nicht sozietätsfähigen Personen

AnwZ(B) 35/04 vom 18.04.2005
„Associates“

AnwZ (B) 19/04 vom 04.04.2005
Beschränkung auf zwei Fachanwaltschaften zulässig

I ZR 202/02 vom 27.01.2005
„Optimale Vertretung“

AnwZ(B) 41/02 vom 25.11.2002

"www.presserecht.de", zulässig

I ZR 281/99

vom 21.02.2002

Vanity Nummern mit Begriffen "Rechtsanwalt",
"Anwaltskanzlei" oder "Rechtsanwaltskanzlei", zulässig

AnwZ(B) 52/01

vom 01.07.2002

"Mediator" zulässig

AnwZ (B) 11/00

vom 12.02.2001

"Kanzlei für Arbeitsrecht und allgemeines Zivilrecht" zulässig

AnwZ(B) 65/99

vom 16.10.2000

"Schwerpunkt" unzulässig

I ZR 46/99

vom 19.04.2001

„Anwalts- und Steuerkanzlei“ für sich unzulässig ohne StB

*** * ***

Sächliche Werbemittel

- Rechtsberatungstools
- Homepages mit Kommunikationsmöglichkeit
- Homepages ohne Kommunikationsmöglichkeit
- Newsletter
- Kanzleibroschüre / Faltblätter
- Visitenkarten
- Kanzleiorganisation
- KI

Sind Werbemaßnahmen sinnvoll, erreichen sie die individuelle Zielgruppe?

Informationsphase

Was kann ich? – Stärken –Schwächen Analyse

Wer ist meine Zielgruppe?

Welche Wettbewerber gibt es?

Passen Angebot und Zielgruppe zusammen? – Stärken –Schwächen Analyse

Entscheidungsphase

- Marketingmix (s. am Anfang)
- Passt die Botschaft für die Zielgruppe
- Passt das Kommunikationsmittel
- Vermittelt die konkrete Umsetzung die Botschaft
- Passt der Werbeträger
- Immer professionelle Hilfe für Technik und Grafik
- Zuständigkeitsplanung, Zeitplanung
- Kostenplanung
- Welche Marktdurchdringung ist möglich?
- Wirksamkeitskontrolle – Nachfrage bei Mandanten?

Empfohlene Literatur

Allgemeines

Beck'sches Rechtsanwalts-Handbuch

Hrsg. Christoph Hamm.

C. H. Beck Verlag, ISBN 978-3-406-75806-5, 149,00 Euro, 2097 S., 12. Aufl. 2021

DAV-Ratgeber, Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte

Hrsg. Deutscher Anwaltverein und Forum Junge Anwaltschaft im DAV

Littenstrasse 11, 10179 Berlin, Tel.: 030 / 72 61 52-0, Fax: - 190, E-Mail: dav@anwaltverein.de

Nomos Verlag, ISBN 978-3-8487-7167-7, 5,00 Euro [eBook kostenlos], 632 S., 15. Auflage 2021

Organisation und Haftung

Handbuch der Anwaltshaftung

Fischer, Gero / Vill, Gerhard / Fischer, Detlev / Rinkler, Axel / Chab, Bertin / Pape, Gerhard

ZAP-Verlag, ISBN 978-3-89655-943-2, 139,00 Euro, 960 S., 5. Aufl. 2019

Anwaltshaftung

Bearb. Borgmann, Brigitte / Jungk, Antje / Schwaiger, Michael / Weinbeer, Alexander

C. H. Beck Verlag, ISBN 978-3-406-74041-1, 119,00 Euro, 672 S., 6. Aufl. 2019

Popp, Cornelius

Die Verpflichtung des Anwalts zur Aufklärung des Sachverhalts

Deutscher Anwaltverlag, ISBN 978-3-8240-5205-9, 45,50 Euro, 182 S., 2001

Schriftenreihe des Instituts für Anwaltsrecht an der Universität Köln

RVG (Achtung: RVG Änderung 2025)

Schneider, Norbert / Onderka, Julia Bettina

Die erfolgreiche Vergütungsvereinbarung

Deut. Anwaltverlag, ISBN 978-3-8240-1000-4, 46,00 Euro, 350 S., angekündigt für 06/26

Schneider, Norbert

Fälle und Lösungen zum RVG, Praktische Anwendung und Abrechnungsbeispiele

Deutscher Anwaltverlag, 978-3-8240-1679-2, 109,00 Euro, 1616 S., 6. Aufl. 2022

Enders, Horst R.

RVG für Anfänger

C. H. Beck Verlag, ISBN 978-3-406-79423-0, 53,00 Euro, 797 S., 21. Aufl. 2023

Rechtsanwaltsvergütungsgesetz

Gerold, Wilhelm / Schmidt, Herbert / Müller-Rabe, Steffen / Mayer, Hans-Jochem / Burhoff,

Detlef, C. H. Beck Verlag, ISBN 978-3-406-79640-1, 169,00 Euro, 2510 S., 26. Aufl. 2023

Berufsrecht

Huff, Martin W. / Löwe, Henning

Anwaltliches Berufsrecht 2023/2024 – Textsammlung

Reguvis Fachmedien, ISBN 978-3-8462-1523-4, 692 S., 3. Aufl. 2023

Berufs- und Fachanwaltsordnung, Europäische Berufsregeln - CCBE, BRAO (§§ 43-59 m)
Hrsg. v. Hartung, Wolfgang / Scharmer, Hartmut.
C. H. Beck Verlag, ISBN, 978-3-406-77857-5, 199,00 Euro, 1498 S., 8. Aufl. 2022

Kommunikation

Greger, Reinhard / Münchhausen, Christine v.
Verhandlungs- und Konfliktmanagement für Anwälte
C. H. Beck, ISBN 978-3-406-60188-0, 38,00 Euro, 259 S., 2010

Schneider, Wolf
Deutsch für Profis,
Goldmann, ISBN 978-3-442-16175-1 9,00 Euro, 288 S., 1999

Schulz von Thun, Friedemann
Miteinander reden, Rowohlt Taschenbuch Verlag,
Bd. 1 ISBN 978-3-499-17489-6, 8,95 Euro, 270 S., 48. Aufl. 1981
Bd. 2 ISBN 978-3-499-18496-3, 8,95 Euro, 255 S., 25. Aufl. 2005
Bd. 3 ISBN 978-3-499-60545-1, 8,95 Euro, 336 S., 14. Aufl. 2005

Heussen, Benno
Machiavelli für Streithammel, Lernen Sie die Regeln der Macht kennen
Verlag FAZ-Institut, ISBN 978-3-89981-049-3, 17,50 Euro, 240 S., 12 ganzseit. Zeichn.,
2007

Weiterführende Literatur

Spezialisierung

Dudek, Michael, Ihr Wegweiser zur Allgemeinanzwaltschaft, [ffi-MKG-Spezial-Allgemeinanzwaltschaft.pdf \(mkq-online.de\)](https://www.bayerischer-anwaltverband.de/site/assets/files/1765/ffi_allgemeinanwalt_langversion-2.pdf); Langversion: https://www.bayerischer-anwaltverband.de/site/assets/files/1765/ffi_allgemeinanwalt_langversion-2.pdf

Dudek, Michael, Rechtsdienstleistung und Interprofessionalität – Spezialisierung 2.0?
AnwBl. Online, 2022, 675

Endrös, Alfred, Der spezialisierte Anwalt in den neunziger Jahren, NJW 90, 1561

Henssler, Martin, Anwaltschaft im Wettbewerb, AnwBl. 93, 541

Heussen, Benno, Akquisition und Mandatsentwicklung, Luchterhand Vlg.,
ISBN 978-3-472-04502-1, 152 S., 2001 (antiquarisch)

Hommerich, Christoph, Einstieg in den Anwaltsberuf, Deutscher Anwaltverlag,
ISBN 978-3-8240-0502-4, 186 S., 2001 (antiquarisch)

Hommerich, Christoph, Chancenreiche Kanzleigründungen, AnwBl. 2009, 58

Lachenmaier, Dieter, Marketingkonzept einer Anwaltskanzlei, AnwBl. 98, 236

Nirk, Rudolf, 50 Jahre NJW - Die Entwicklung der Anwaltschaft, NJW 97, 2625

Ostler, Fritz, Neueste Entwicklungen in der Rechtsanwaltschaft, NJW 87, 281

Redeker, Konrad, Anwaltsgespräch, AnwBl. 87, 577 (Überblick über damalige Verhältnisse)

Schiefer, Wolfgang, Der Haus- und Firmenanwalt, in FS MAV, 2003, 177 ff.

von Westphalen, Friedrich Graf, Einige Bemerkungen zu Akquisitionserfolgen und Manieren, AnwBl. 2005, 306

Winters, Karl-Peter, Die Zukunft der Rechtsberatung - Die Anwaltschaft unter Modernisierungszwang und Expansionsdruck, NJW 88, 521

Marketing

Anwaltsblatt 03,87; Sonderheft „Zukunft der Anwaltschaft“ (sog. Prognos – Infratest Studie) (antiquarisch)

von Westphalen, Friedrich Graf, Einige Bemerkungen zu Akquisitionserfolgen und Manieren, AnwBl. 2005, 306

Hommerich, Christoph, Die Freien Berufe und das Vertrauen in der Gesellschaft, Ansätze zu einem Aufbruch, Nomos Vlg., ISBN 978-3-83295091-0, 58,00 Euro, 304 S., 2009

Yate, Martin J

Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch, Die härtesten Fragen - die besten Antworten
Campus Verlag, ISBN 978-3-593-50039-3, 24,99 Euro, 261 S., 13. Aufl. 2014

Gesellschaft / Justiz

Bauman, Zygmunt / Lyon, David

Daten, Drohen, Disziplin

Edition Suhrkamp, ISBN 978-3-518-12667-7, 16,00 Euro, 205 S., 3 Aufl. 2013

BMJ Abschlussbericht zum Forschungsvorhaben „Erforschung der Ursachen des Rückgangs der Eingangszahlen bei den Zivilgerichten“, https://www.bmj.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachinformationen/Abschlussbericht_Eingangszahlen_Zivilgerichte.pdf?__blob=publicationFile&v=1 21. April 2023

Dudek, Michael, Rückgang der Fallzahlen – Änderung der Konfliktkultur, JZ 2020, 884 ff.

Dudek, Michael, Denn sie wissen nicht, was sie tun. AnwBl 2021, 344 ff.

www.gewaltenteilung.de

★ ★ ★

Viel Erfolg!