

Beratung 2030 geht anders!

Wer in zehn Jahren noch hochwertige juristische Dienstleistungen veräußern will, muss nicht nur Tech-Lösungen einbeziehen. Er sollte sich auch methodisch auf Augenhöhe seiner Kunden bewegen.



Auf dem juristischen Markt setzt ein Umdenken ein: Auch wer nicht im eigenen Unternehmen berät, sondern als freiberuflicher Rechtsanwalt ein unabhängiges Organ der Rechtspflege ist, wird zunehmend als Dienstleister wahrgenommen. Mit Staunen erlebt man zuweilen Glaubenskämpfe um den „Mandanten“-Begriff, der den einen als antiquiert, den anderen als unverzichtbare Abgrenzung gegenüber obskuren „Kunden“-Betreuern aller Art erscheint. Seiner zentralen ökonomischen Bedeutung als „Auftraggeber“ tut das alles keinen Abbruch. Verlieren wir Voll-

juristen seine Wertschätzung und sein Vertrauen, gefährdet das unsere Existenz.

WACHSENDE VIELFALT UND KOMPETENZ DRITTER

Das Konzert der Anbieter juristischer Dienstleistungen ist dissonanter geworden, und diese Vielfalt wächst weiter an. So erlaubt § 5 RDG mittlerweile ausdrücklich Rechtsdienstleistungen im Zusammenhang mit einer anderen Tätigkeit, wenn sie als Nebenleistungen zum Berufs- oder Tätigkeitsbild gehören. Zudem ist längst nicht

1 S. ausf. A. Reichelt, Rechtsberatung durch Unternehmensberater im Vertragswesen, Saarbrücken 2017, 30 m. w. Nachw. **2** S. hierzu im Einzelnen A. Schunder-Hartung, Neue Handlungsmuster ..., in: Schulz/Schunder-Hartung (Hrsg.), Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, 1, Rn. 26f. **3** S. detaillierter A. Schunder-Hartung, Neue Handlungsmuster ..., in: Schulz/Schunder-Hartung (Hrsg.), Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, 1, Rn. 31 ff. **4** Dazu zuletzt A. Schunder-Hartung, Richtig reden!, Going Public Magazin Special Kapitalmarktrecht 2019, 72f. **5** www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/karriere/student/digital_campus/commerzbank_digital_campus.html. **6** www.cio.de/a/allianz-trainiert-agile-entwicklung-in-geschuetztem-raum,3565248. **7** www.daimler.com/karriere/ueber-uns/einblicke/recht/michael-poerner.html. **8** Instruktiv T. Scheller, Auf dem Weg zur agilen Organisation, München 2017, 185 ff. und 211 ff. **9** M. Kistermann, Higher Level für Unternehmen, in: Schulz/Schunder-Hartung (Hrsg.), Recht 2030, Frankfurt a. M. 2019, 205.

jede von Juristen begleitete Vertragsverhandlung auch eine juristische Dienstleistung. Sowohl in der Personalbeschaffung als auch im Ringen um bessere Geschäftskonditionen geht es rasch um berufsrechtlich „ungeschützte“ ökonomische Fragen.

Auf den Plan ruft das eine Vielzahl von Experten aus Banken, Versicherungen und Unternehmensberatungen, die sich ihrerseits um neue Arbeitsmodelle und Kundengruppen bemühen (müssen). So können beispielsweise auch Unternehmensberater Verhandlungen mit einem Unternehmensnachfolger führen. Im Fall einer Gründungsberatung dürfen sie die Mietvertragsverhandlungen führen. Ein Energieberater darf mit den bisherigen Lieferanten seiner Kunden verhandeln.¹ Daneben sind die anwaltlichen Begleiter von Unternehmen längst nicht die einzigen Berater und Betreuer, die Standards im Markt setzen. Vielmehr sind deren Auftraggeber umgeben von IT-Dienstleistern und Werbeagenturen, Journalisten und Nachwuchskräften, für die ein moderner Auftritt längst selbstverständlich ist.

Schließlich herrscht in den umworbenen Unternehmen selbst oft eine vergleichsweise weiter entwickelte Research- and Development-Kultur. Während in den klassischen Wirtschaftskanzleien noch immer weitgehend reaktiv gearbeitet wird, wachsen bei ihren Mandanten nicht nur objektiv-organisatorisch Wissensvorsprünge an. Wenn sie nicht dagegen hält, fällt im Verhältnis dazu die anwaltliche Beraterseite zurück und verliert in den Augen der Beratenen an Attraktivität.

METHODISCH AM BALL BLEIBEN

Daher sollten auch Wirtschaftsanwälte alles dafür tun, um methodisch am Ball zu bleiben. Von grundlegender Bedeutung ist ein praxisaffines Vorgehen:

1. Analysieren Sie fortlaufend den Ist-Zustand.
2. Formulieren Sie regelmäßig den Soll-Zustand.
3. Legen Sie gemeinsam Ihre Handlungsstrategien fest.
4. Implementieren Sie Ihre Vorhaben – achten Sie selbst, gegenseitig und/oder mit Hilfe interner oder externer Feedback-Geber konsequent auf eine Umsetzung (!).
5. Halten Sie Ihre Vorhaben zielgenau nach.²

Dieses kontinuierliche Vorgehen ist sowohl für die interne Kanzleientwicklung als auch für die Begleitung von Mandanten unverzichtbar, und dies nicht nur auf persönlicher Ebene. Sie müssen es ebenso sehr auf Praxis- bzw. Branchengruppen-Level berücksichtigen, gegebenenfalls über Standortgrenzen hinweg. Auch auf Gesamt(sozietäts-)ebene ist es einzusteuern – ein Vorhaben, das angesichts der traditionell flachen Hierarchien in Wirtschaftskanzleien besonders schwierig, deshalb aber nicht weniger wichtig ist. Zu den weiteren zentralen Erfolgsfaktoren der Zukunft zählen empathische³ und kommunikative⁴ Fähigkeiten. Paradox erscheint dies im Digitalzeitalter nur auf den ersten Blick – denn mehr denn je wird es künftig um Sondermerkmale gehen, die sich durch andere „Player“, gleich welchen Ursprungs, nicht nachbilden lassen. Um von dort aus noch einen Schritt weiter zu gehen: Viele traditionelle Unternehmen üben sich mittlerweile in agilen Formaten – pars pro toto genannt seien das Agile Management der Commerzbank⁵, die Digital Factory der Allianz⁶ oder etwa das agile Arbeiten „beim Daimler“⁷. Kennzeichnend dafür ist die Abkehr von der Organisati-

onszentriertheit. In von Diversität, Unabhängigkeit und Dezentralisierung geprägten Gruppenstrukturen praktiziert man

- maximale Transparenz,
- eine klare Kommunikation und
- ein schrittweises und aufeinander aufbauendes iteratives Voranschreiten
- in crossfunktionalen Teams.⁸

Ein modernes Beispiel gelungener agiler Transformation beschreibt für den Energiebereich Kistermann zur innogy-(RWE-) Tochter eprimo.⁹ Damit sollten sich Rechtsdienstleister, gerade wenn sie mit Referenzen solcher Unternehmen nach außen punkten, möchte auseinandersetzen. Tatsächlich begegnet man insoweit aber oft noch einer erschreckenden Ahnungslosigkeit, schlimmer: überheblichen Ablehnung gegenüber dem, was methodisch nicht geläufig ist.

Dabei gälte zumindest das Design-Thinking-orientierte Denken in Rückkopplungsschleifen zu beherrschen. Verkürzt gesagt, bewegt man sich dabei auf mehreren Leitpunkten zunächst voran-, dann aber auch hin und her, um schließlich wieder vorwärts zu schreiten. Dabei verläuft der Weg vom Verstehen des Mandanten- oder Kundenanliegens über das fortlaufende Beobachten hin zum Einnehmen eines Standpunkts. Aus den entwickelten Ideen werden prototypische (Beratungs-)produkte entwickelt und auf ihre Praxistauglichkeit hin getestet. Dabei findet aber nicht nur immer wieder eine Rückkopplung, sondern vor allem auch immer wieder ein Rückspringen in frühere Phasen statt, und man verabschiedet sich konsequent von liebgewonnenen Vorstellungen.

SCHLUSSBEMERKUNG

Im laufenden juristischen Beratungsalltag neue Handlungsmuster zu entwickeln ist nicht nur eine enorme organisatorische Herausforderung. Man muss dabei auch subjektiv angestammte Komfortzonen verlassen – ein Umstand, bei dem sich niemand besonders wohlfühlt. Davon sollten Sie sich aber nicht abschrecken lassen. Um hier den italienischen Schriftsteller, Juristen und Senator Gianrico Carofiglio zu zitieren: Sich ein wenig fehl am Platz zu fühlen hält wach. Und sichert Ihnen bei der künftigen Veräußerung Ihrer hochwertigen juristischen Dienstleistungen den womöglich entscheidenden Handlungsvorsprung.



Autorin

Dr. Anette Schunder-Hartung

Rechtsanwältin, ist seit über 20 Jahren eine profunde Kennerin des juristischen Marktes. Die langjährige Redakteurin betreut als Inhaberin von aHa Strategische Kanzleientwicklung ausschließlich Juristen und artverwandte Dienstleister, dies aber entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie ist eine erfahrene Moderatorin und Sparringspartnerin und zudem IHK-zertifizierter Coach.