Stämpfli Verlag

Anwaltspraxis

KUNDENORIENTIERUNG FÜR ANWÄLTINNEN UND ANWÄLTE

Bruno Mascello, Prof. Dr., LL.M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Universität St. Gallen

Stichworte: Kundenorientierung, Vertrauensbeziehung, Business Development

Anwälte[1] klagen oft über den Druck, laufend neue Mandanten und Mandate akquirieren zu müssen. Dabei gäbe es ein einfaches Mittel dagegen: die bestehenden Kunden zufriedenzustellen. Sind diese vom Anwalt überzeugt, werden sie dem bewährten Anwalt auch neue Aufträge anvertrauen und ihn überdies Freunden und Bekannten weiterempfehlen. Dadurch werden die beiden effektivsten Werbemassnahmen gleich auch noch kostenlos bedient. Aber was bedeutet eigentlich Kundenorientierung im Kanzleiumfeld?

I. Einleitung

Ein Anwalt hatte sich mir gegenüber einmal wie folgt geäussert: «Solange mein Timesheet voll ist, ich alle meine Stunden in Rechnung stellen kann und der Klient sie bezahlt, interessiert mich Kundenorientierung nicht.» Nach der ersten Schrecksekunde dachte ich, dass der Kunde eine solche Haltung bei Bedarf abstrafen kann und auch wird. Letzteres geschieht jedoch oft in Unkenntnis des Anwalts. Dieser Artikel ist für alle anderen Anwälte als den vorgenannten gedacht, die sich für ihre Kunden – auch aus anderen als nur den finanziellen Gründen – interessieren und die eigene berufliche Situation in verschiedener Hinsicht verbessern wollen.

II. Informationsgefälle als Ausgangslage

Die Anwaltsdienstleistung zeichnet sich unter anderem auch dadurch aus, dass zwischen dem Kunden *(principal)* und dem Anwalt *(agent)* ein doppeltes Wissensgefälle besteht: Der Kunde ist im Besitz der sachverhaltsrelevanten Informationen, und der Anwalt besitzt die fachlich-juristische Kompetenz, um die Rechtsfrage zu beantworten. Ziel ist es, diese Informationsinkongruenz zu reduzieren. Aber wer von den beiden muss auf den anderen zugehen? Der Kunde dürfte von Natur aus weniger daran interessiert sein, sein akademisches Rechtswissen vergrössern zu wollen, sondern er strebt nur die praktische Lösung des anstehenden Problems an. Anders sieht es für den Anwalt aus: Der Anwalt sollte daran interessiert sein, so viel wie nötig zum relevanten Sachverhalt zu erfahren, um nicht nur einen juristisch korrekten, sondern einen für den Kunden auch nützlichen Rechtsrat erteilen zu können.

III. Rechtswissen als Pflichtprogramm

Das Dokument "Kundenorientierung für Anwältinnen und Anwälte" wurde von Universität St. Gallen, Bibliothek, St. Gallen am 09.06.2022 auf der Website anwaltsrevue.recht.ch erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022

Die gute Nachricht vorweg: Wer als Anwalt nur Rechtsauskünfte erteilen will und sich dabei auf die ihm vom Kunden zur Verfügung gestellten Informationen abstützt (vgl. Grafik, Dreieck «A»), wird stets eine juristisch korrekte Auskunft erteilen (vgl. Grafik, Quadrat «X»). Auch wenn der Kunde die Informationen später ergänzen wird (vgl. Grafik, Quadrat «B») und der Anwalt seine bisherige Auskunft entsprechend anpassen muss (vgl. Grafik, Quadrat «Y»), wird auch diese neue Rechtsauskunft rechtlich korrekt sein. Nun zur Rückseite der Medaille: Dass der Kunde vom Anwalt eine juristisch richtige Antwort erhält, wird von diesem gar nicht erst infrage gestellt, sondern vielmehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Das bedeutet im Ergebnis, dass der ganze zeitliche und finanzielle Aufwand, den der Anwalt in den Erwerb und Ausbau seines juristischen Wissens gesteckt hat, und darauf auch stolz sein darf, für den Kunden nur das Pflichtprogramm darstellt. Das bildet den Initialaufwand, stellt quasi die «Spielerlizenz» dar, um im Rechtsmarkt überhaupt «mitspielen» zu dürfen, und das unabhängig vom Tätigkeitsgebiet.

IV. Change of Mindset

1. Von «inside-out» zu «outside-in»

Anwälten wird manchmal vorgeworfen, die Welt nur durch die rechtliche Brille zu betrachten. Das geschieht aus ver-

schiedenen Gründen: Zunächst werden sie in der Aus- und Weiterbildung praktisch nur mit der Lösung rechtlicher Fragen konfrontiert. Der Schwerpunkt liegt die ganze Zeit im Erwerb und im Ausbau des fachlich-juristischen Wissens und in dem Anspruch, dieses richtig abrufen zu können. Das beginnt im Studium, wird im Praktikum und bei der Anwaltsprüfung fortgesetzt und ändert sich auch in den ersten Jahren in der Anwaltskanzlei und in der Weiterbildung nicht (inkl. Promotion, LL.M. und Fachanwalt). Ziel bleibt es, dem Kunden bloss keine falsche Rechtsauskunft zu erteilen. Ein Anwalt wird während all dieser Jahre weder systematisch noch praktisch auf den Verkehr mit Kunden (schon gar nicht auf Vorstandsniveau), auf interdisziplinäre Teams und Fragestellungen, das Führen einer Organisation, das Lösen operationeller Probleme oder auf Führungsaufgaben (Management und Abschnitt_deership) vorbereitet. Überdies führt eine antrainierte Risiko-averse und auf Haftungsfälle sensibilisierte Haltung dazu, sich erst recht nicht mehr aus dem «sicheren» Hafen des Rechts herausbewegen zu wollen. Diese in der Branche vorherrschende, auf sich selbst und auf den Rechtsbereich fokussierte Innensicht, mit der ein Kunde und sein Problem beurteilt werden, kann als *«inside-out»*-Ansatz bezeichnet werden.

Eine Betrachtung des Problems aus der Sicht des Kunden *(«outside-in»)* nutzt das Recht als eines der möglichen Mittel zur Lösungsfindung. Wer eine Frage primär aus der Perspektive des Kunden betrachtet und diese – auch juristisch – in dessen Umfeld und dessen Rahmenbedingungen verorten kann, wird das Bedürfnis des Kunden und so auch den erforderlichen Bedarf – auch an Rechtsrat – anders verstehen. Der Anwalt wird seine Rechtsdienstleistung – natürlich noch immer juristisch korrekt – aus der Sicht des Kunden, aber mit Mehrwert angereichert, und nutzenstiftend einbringen können. Dieser Ansatz ist für Juristen eventuell ungewohnt und muss anfänglich noch etwas geübt werden, lohnt sich aber bestimmt im doppelten Sinn. Und es darf nicht vergessen werden, dass Kunden vom Anwalt eine *outside-in*-Haltung erwarten bzw. sich sicher wünschen.

2. Vom Klienten zum Kunden

Das Dokument "Kundenorientierung für Anwältinnen und Anwälte" wurde von Universität St. Gallen, Bibliothek, St. Gallen am 09.06.2022 auf der Website anwaltsrevue.recht.ch erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022

Ein einfacher Selbsttest kann helfen herauszufinden, in welchem Verhältnis man als Anwalt zum Auftraggeber steht bzw. stehen will. Man kann sich fragen, wie man diesen bezeichnet: als Mandanten, Klienten, Kunden, Geschäftspartner *(business partner)* oder gar als Konsumenten. Die Bezeichnung hat natürlich keine Änderung der rechtlichen Qualifizierung der Beziehung zum Ziel, sondern soll die innere Einstellung zum Auftraggeber beeinflussen. Die Wahl der Bezeichnung reflektiert auch das Verständnis des Anwalts zu seiner Arbeit.

Folgt ein Anwalt dem traditionellen Verständnis einer freiberuflichen Tätigkeit (Profession, Anwaltskanzlei), die v.a. in der Vertretung bei streitigen Fällen begründet liegt, wird er seinen Auftraggeber wohl eher als Mandanten oder Klienten bezeichnen. Diese Sichtweise vernachlässigt m.E., dass sich die Rahmenbedingungen der Anwaltstätigkeit stark verändert haben: Heute spielt sich die Beziehung nicht mehr zwischen einzelnen Individuen ab, die Wissensasymmetrie wurde reduziert, der Rechtssuchende hat veränderte Erwartungen, der Grossteil der Arbeit liegt in der allgemeinen Beratung und nicht mehr in der Prozessvertretung, und der Wettbewerb nimmt an verschiedenen Fronten laufend durch eine kontinuierlich zunehmende Anzahl an zugelassenen Anwälten, Rechtsabteilungen und alternativen Rechtsdienstleistern zu. Versteht man die vom Anwalt erbrachte Tätigkeit hingegen eher als Geschäft *(business)* im Markt für Rechtsdienstleistungen bzw. als Dienstleistung *(service)* und den Anwalt entsprechend als Dienstleister *(service provider, law firm),* wird man seinen Auftraggeber eher als Kunden sehen.

Unabhängig von der gewählten Bezeichnung sollte sich ein Anwalt auch hier bewusst sein, dass die Auftraggeber in ihrer Wahrnehmung und ihren Erwartungen von einer Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister ausgehen und einen entsprechenden Umgang erwarten. Diese Veränderung in der Bezeichnung hin zum Kunden ist nicht ganz neu und wurde bereits früher in anderen Beziehungen vollzogen, so z.B. beim Verhältnis zwischen Arzt und Patient bzw. Pilot und Passagier.[2]

3. Vom Rechtswissen zum Service

Ein weiterer Punkt, der mit den beiden vorgenannten verbunden ist, besteht darin, dass man als Anwalt denkt, den Fokus auf seine Kernkompetenz legen zu müssen, d.h. das Erbringen eines korrekten juristischen Resultats. Dass das einem Anwalt wichtig ist, dagegen lässt sich natürlich nichts einwenden, ganz im Gegenteil. Aber kann man sich alleine dadurch von der bestehenden Konkurrenz wirklich genügend unterscheiden? Erteilen denn die anderen Anwälte tatsächlich schlechtere bzw. gar falsche juristische Rechtsauskünfte, und merkt das der Kunde nicht? Wohl eher nicht.

Das Unterscheidungsmerkmal muss also – aus Sicht des Kunden – vielmehr woanders liegen. Im Kundenkontakt wird den Service- und Beziehungs-orientierten Elementen regelmässig viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt (z.B. Erreichbarkeit, Reaktionsfähigkeit, Termintreue, Zuverlässigkeit, professioneller Auftritt, Erscheinungsbild, persönlicher Umgang, Verhalten, Freundlichkeit, Kommunikation, Authentizität, Dienstleistungshaltung, Einfühlungsvermögen bzw. Empathie und vieles andere mehr). Denn der Kunde setzt die juristische Kompetenz voraus und kann das Ergebnis ohnehin nur sehr schwer messen. Deshalb greift er stellvertretend zu den Service- und Beziehungsorientierten Elementen, die er besser beurteilen kann. Anhand dieser Kriterien baut er dann nicht nur Vertrauen zum Anwalt auf (oder eben nicht), sondern deren Beurteilung zeigt auch eine überschiessende Wirkung (*«overspill»*-Effekt) und beeinflusst auch, wie ein Kunde die juristische Kompetenz des Anwalts und die Qualität

seiner Leistung einschätzt.[3] Im Ergebnis wird also ein verständlicher, höflicher und verlässlicher Anwalt auch als fachlich besserer Berater wahrgenommen werden.

Das Dokument "Kundenorientierung für Anwältinnen und Anwälte" wurde von Universität St. Gallen, Bibliothek, St. Gallen am 09.06.2022 auf der Website anwaltsrevue.recht.ch erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022

4. Von der «blossen» Rechtsauskunft zum Rechtsrat mit Mehrwert

Ein Anwalt wird von einem Kunden aufgesucht, wenn er eine rechtliche Frage klären will. Wie bereits ausgeführt konzentriert sich ein Anwalt regelmässig auf die Beantwortung der Frage: «Wie ist das Geschilderte rechtlich einzuordnen?» Das erinnert an den Subsumtionsautomaten, der mit sich selbst beschäftigt ist und mit Sachverhaltsinformationen gefüttert, zuvor abgespeichertes Wissen wiedergibt. Im Ergebnis wird also «nur» eine isolierte Rechtsauskunft erteilt.

Was der Kunde aber tatsächlich sucht, ist nicht bloss eine abstrakte Rechtsauskunft, wie sie Hunderte anderer Anwälte – und mittlerweile heute oft auch das Internet – liefern könnten. Er sucht vielmehr den für ihn und sein konkretes Lebensproblem massgeschneiderten Rechtsrat des Anwalts, der ihm nicht nur verschiedene Optionen anbietet, sondern auch mit einer Empfehlung verbindet. Auf diese Weise kann der informierte Kunde eine Entscheidung fällen, sein Problem lösen und anschliessend mit seiner Arbeit weitermachen (vgl. Grafik, Quadrat «Z»). Erst diese Leistung liefert den vom Kunden gesuchten Nutzen, und nur so wird die abstrakte juristische Rechtsinformation zum nützlichen und mit Mehrwert angereicherten Rechtsrat.

Um sich als Anwalt von der Konkurrenz abheben zu können, ist es erforderlich, dass er sich nicht nur mit dem ihm vom – oft juristisch nicht versierten – Kunden offerierten Sachverhalt zufriedengibt (vgl. Grafik, Dreieck «A»), sondern als informierter Rechtsberater aktiv nach weiteren für den konkreten Fall relevanten Informationen fragt (vgl. Grafik, Kreis «C»). Erst hier zeigt sich, ob ein Anwalt den Kunden tatsächlich kennt *(KYC = know your customer)* und versteht (inkl. Markt, Branche, Konkurrenz, Produkte usw.). Kann der Anwalt dem Kunden nicht nur das ohnehin vorausgesetzte rein juristische, sondern darüber hinaus auch noch weiteres Wissen bieten (z.B. Kommunikationskompetenz, Verhandlungsgeschick, finanz- und steuerrechtliches Wissen, Management und betriebswirtschaftliche Kenntnisse), und hilft er dem Kunden, sein Entscheidungsrisiko zu reduzieren, wird sich ein Kunde umfassender und damit besser beraten fühlen und mit der Leistung des Anwalts zufriedener sein.

V. Ergebnis

Heute werden von Anwälten, insbesondere von informierten Kunden, die selbst Juristen und Anwälte sind, insbesondere zwei Dinge gefordert und erwartet: Erstens soll der Anwalt mit einem bestimmten Vorwissen aufwarten können und sich nicht vom Kunden kostenpflichtig zur Branche und zum Kunden informieren und aufdatieren («ausbilden») lassen (vgl. Grafik, Dreieck «A»). In den Worten eines Kunden ausgedrückt bedeutet das für Anwälte: *«There is no free lunch.»* Zweitens soll der Anwalt in der Lage sein, im konkreten Fall beim Kunden relevante Informationen gezielt erfragen zu können, auch wenn dies dem Kunden mangels ausreichenden Wissens anfänglich nicht bewusst ist (vgl. in Grafik, Kreis «C»).[4]

Stellt ein Kunde fest, dass ein Anwalt nicht nur Rechtsauskünfte als Basisleistung erteilen, sondern echten Mehrwert generieren kann, weil er den Kunden und sein Umfeld kennt, und so weiteren Nutzen stiften kann, wird seine Zufriedenheit ohne Zweifel steigen. Als direkte Folge davon wird der Kunde den Anwalt künftig nicht nur für weitere Aufträge berücksichtigen, sondern er wird – für den Anwalt regelmässig unbewusst – auch als Botschafter für Neukunden wirken, indem er entsprechende Empfehlungen aussprechen wird.

VI. Empfehlung

Dass man als Anwalt die Rechtslandschaft, in der man beraten will, kennen muss und ein Eigeninteresse daran hat, korrekte Rechtsauskünfte zu erteilen, um spätere Haftungsfälle zu vermeiden, versteht sich von selbst. Will man einem Kunden überdies nützlichen Rechtsrat mit Mehrwert liefern und gleichzeitig den bisherigen Verlust an Kunden auffangen bzw. die Empfehlungsrate für Neukunden steigern, empfiehlt es sich, seinen Fokus nicht

Das Dokument "Kundenorientierung für Anwältinnen und Anwälte" wurde von Universität St. Gallen, Bibliothek, St. Gallen am 09.06.2022 auf der Website anwaltsrevue.recht.ch erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022

nur auf die fachlich getriebene Rechtskompetenz zu legen, sondern echte Kundenorientierung zu betreiben. Hierfür sind der Kunde kennenzulernen, die Sichtweise des Kunden zu berücksichtigen *(outside-in),* die eigene Dienstleistungsmentalität zu analysieren, die Service- und Beziehungs-orientierten Elemente ins Zentrum zu stellen und Mehrwert generierendes Wissen und Fertigkeiten anzueignen. Das schafft am Ende die oft von vielen Anwälten angestrebte, von Vertrauen geprägte und tragende Beziehung zum Kunden, und der Anwalt wird zum sogenannten *Trusted Advisor.*[5]

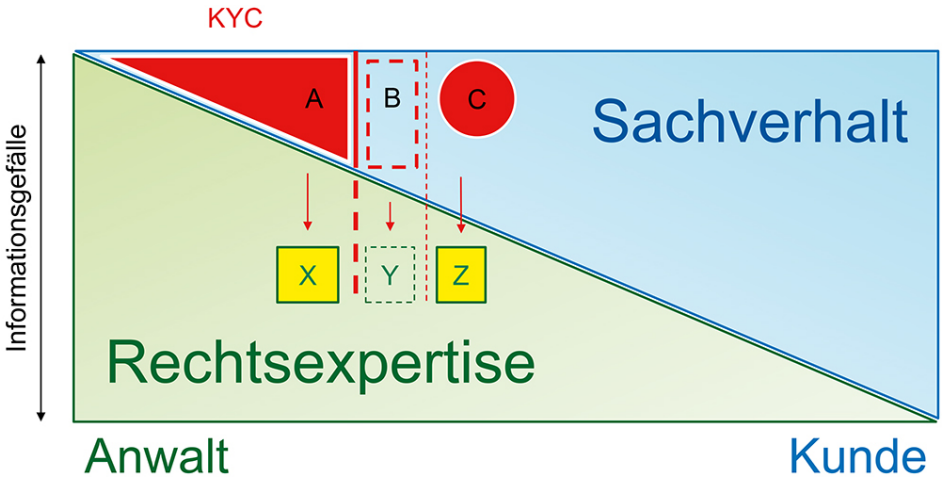

Abbildung 1: Informationsgefälle und Kundenorientierung (eigene Darstellung).

---

1 Der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Artikel nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.

2 Vgl. hierzu Bruno Mascello, Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte, Zürich 2015, S. 180 ff. m.w.H.

3 Vgl. zum Vertrauensverhältnis Bruno Mascello, Vertrauensvorschuss vs. Kostenvorschuss – Trusted Advisor?, in: Anwaltsrevue 4/2019, S. 149–161.

4 Weitere Informationen hierzu und zu den Kundenerwartungen im Einzelnen vgl. Mascello, Fn. 2, 186 ff.

5 Vgl. Mascello, Fn. 3.

Das Dokument "Kundenorientierung für Anwältinnen und Anwälte" wurde von Universität St. Gallen, Bibliothek, St. Gallen am 09.06.2022 auf der Website anwaltsrevue.recht.ch erstellt. | © Staempfli Verlag AG, Bern - 2022