

Auf die Stärken konzentrieren

Vertrauensbeziehung zwischen Anwalt und Kunde als Mittel gegen die Folgen der Digitalisierung?

Von Prof. Dr. Bruno Mascello

Digitalisierung als Schreckgespenst

Der Rechtsmarkt beschäftigt sich heute mit der Frage, wie ihn Technologie wann und in welchem Ausmaß treffen wird; das „Ob“ wird nicht mehr ernsthaft in Frage gestellt. Hört man sich Diskussionen unter Anwälten an, konzentrieren sich diese oft darauf, neue Rechtsprobleme für den Kunden zu identifizieren (Ist ein Smart Contract ein Vertrag?), Definitionen und Übersichten zu produzieren (Was ist Legal-Tech?) und in binären Optionen zu denken (Wird die Maschine den Anwalt erset-

zen?). Wichtig sind folgende Gedanken: Unternehmen werden sich neuer Technologien bedienen, ob die Juristen eine juristische Lösung dafür haben oder nicht. Gerichte werden mit den zur Verfügung stehenden Gesetzen solche Fälle entscheiden müssen. Es geht nicht um das Entweder-oder, sondern um das „Und“ („Enhanced Lawyer“). Solange Technologie etwas erledigen kann, wird sie es auch schneller, günstiger und besser machen – schlimmstenfalls einfach nur mit viel weniger Fehlern, als der Mensch es täte. Technologie schlechtzureden

oder gar den Kampf dagegen führen zu wollen, scheint mir nicht zielführend. Will man sich gegen die Digitalisierung rüsten, sollte vielmehr versucht werden herauszufinden, wo die Technologie (noch) keine zufriedenstellende Lösung bereitstellt.

Vertrauensbeziehung als USP

Solange Menschen interagieren, anderen Personen Mandate erteilen und ein (persönliches) Sicherheitsgefühl befriedigen wollen – Letzteres ist übrigens nicht zu verwechseln mit einer bloßen Rechtsauskunft, die sie heute zum Teil schneller und kostenlos im Internet erhalten –, finden weiterhin die altbewährten Kommunikationsregeln Anwendung. Das ist allen Rechtsratsuchenden und Anwälten bewusst, werben Letztere ja gerne mit Vertrauen, versprechen Vertrauenswürdigkeit, bezeichnen ihre Beziehung zum Kunden als eine von Vertrauen geprägte Beziehung und sich selber als „Trusted Advisor“. Vertrauen scheint also eine geschätzte Währung darzustellen, einen Wettbewerbsvorteil zu bieten und dank einer nachhaltigen Kundenbeziehung wiederkehrende Mandate zu versprechen.

Vertrauen zur Bewältigung von Komplexität

Kunden suchen einen Anwalt auf, wenn sie eine Situation selbst nicht lösen können und sie wollen, dass ein Problem sich in der Zukunft nicht oder nicht so stark ►



Unternehmen werden sich neuer Technologien bedienen, ob die Juristen eine juristische Lösung dafür haben oder nicht.

materialisieren soll. Weil die Zukunft naturgemäß ungewiss ist (Stichwort: VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) und viele Möglichkeiten zulässt, braucht der Mensch ein Mittel, um das Gefühl der Überforderung unter Kontrolle zu bringen. Hinzu kommt, dass zwischen Anwalt und Kunde ein Informationsgefälle besteht, das beim Kunden ein Gefühl von Unterlegenheit und Abhängigkeit verursacht. Dieses Unbehagen wird mit dem einseitigen Erweisen von Vertrauen überbrückt, damit die Komplexität nicht mehr als Sicherheitsproblem wahrgenommen wird. Der vertrauende Kunde geht dabei davon aus, dass der vertrauensnehmende Anwalt ein wirkliches und persönliches Interesse an der Wohlfahrt des Kunden hat.

Aber: geringes Vertrauen in Anwälte

Leider korreliert die Eigenwahrnehmung der Anwälte in Sachen Vertrauen nicht mit der Fremdwahrnehmung der Kunden. Die Bevölkerung vertraut zwar dem Rechtssystem, Anwälten wird aber ein niedriges Vertrauen entgegengebracht. Woher kommt dieser Widerspruch? Es wäre zu einfach, hierfür Hollywood verantwortlich zu machen, das ein Bild des zwar erfolgreichen, aber geldgierigen Anwalts zeichnet. Denn es gibt auch andere Punkte, die den Kunden darin bestärken könnten, dass Anwälte stark von Eigeninteressen getrieben sind: So zeigen öffentlich sichtbare Ranglisten der Topkanzleien, wie viel Anwälte dort verdienen. Dann dient der Fokus auf verrechenbare Stunden dazu, den Profit der Partner dank Hebelwirkung zu erhöhen, und diese Stunden beeinflussen, ob ein Associate einen Bonus erhält oder zum Partner befördert wird. Ferner überträgt das Stundenhonorar das Geschäftsrisiko vollständig auf den Kunden.

Und schließlich verlangen Anwälte vom Kunden – im Gegenzug zum erwarteten Vertrauensvorschuss – einen Kostenvorschuss und sind jeweils nur auf Verlangen bereit, ihr Honorar transparent zu machen und eine detaillierte Rechnung zu liefern. Warum also sollte angesichts dessen ein Kunde glauben, dass beim Anwalt (nur) die Kundeninteressen im Vordergrund stehen?

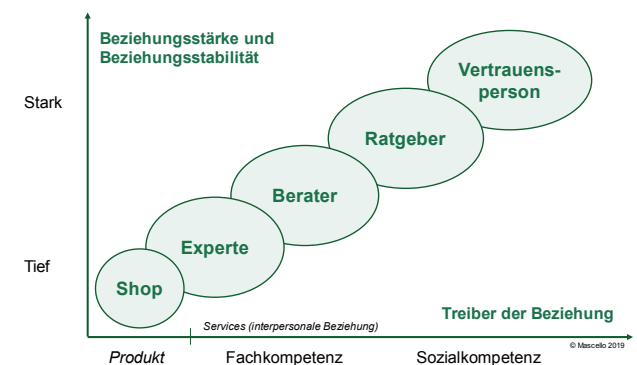
Systemisches und interpersonales Vertrauen

Ein weiterer Grund, dass die Anwälte die wichtige interpersonale Vertrauensbeziehung zum Kunden falsch interpretieren könnten, liegt in der fehlenden Unterscheidung verschiedener Elemente. Zunächst hört man unter Anwaltskollegen, dass ihre Rechtsexpertise sie zu einer Vertrauensperson mache. Der Kunde verlässt sich dabei jedoch nur auf das Vorhandensein des Fachwissens, baut deshalb aber noch lange nicht auch ein Vertrauensverhältnis zur Person des Anwalts auf. Dasselbe gilt auch für den oft bemühten Hinweis auf das Anwaltsgeheimnis, die Unabhängigkeit und die fehlenden Interessenkonflikte beim Anwalt. Dass der Anwalt diese besonderen Privilegien oder Pflichten auferlegt bekommen hat und Verstöße dagegen geahndet werden, ist jedoch dem Umstand geschuldet, dass der Bürger nur so dem Rechtssystem vertrauen kann und will. Hier geht es also um ein systemisches Vertrauen in den Staat und nicht um das Vertrauen in den Anwalt. Im Gegensatz zu diesen beiden Punkten folgt das interpersonale Vertrauen anderen Regeln und muss erst aufgebaut und anschließend sorgfältig gepflegt werden. Das zeigen auch die Relevanz einer guten „Brand“ und die gravierenden Folgen einer fehlerhaften Honorarrechnung.

Tendenz zum Verlust der Vertrauensrolle

Ich unterscheide vier Stufen von interpersonalen Vertrauensbeziehungen. Es gibt zunächst den Fachexperten, der im Ergebnis nur Rechtsauskünfte erteilt, also Wissen verkauft, das heute mit dem Zugang zum Internet demokratisiert wurde und dort anonym und kostengünstig bezogen werden kann. Es folgt der Berater, der in der Lage ist, diese Fachexpertise auch nutzenstiftend ins Umfeld des Kunden zu integrieren, was aber Kunden-, Branchen- und Wirtschaftswissen voraussetzt. Der Ratgeber im Sinne eines „Trusted Advisors“ ist überdies bereit, sein vertrautes Fachgebiet zu verlassen und dem Kunden auch über seine eigentliche juristische Expertise hinaus zur Verfügung zu stehen. Schließlich findet sich am Ende der „Consigliere“ (natürlich im ethischen Sinne) als vertrauensvoller Freund und persönlicher Vertrauter.

Stufen von interpersonalen Vertrauensbeziehungen



Der Anwalt scheint sich (zurück) in Richtung Fachexperte zu entwickeln, was auf folgende Beobachtungen zurückgeführt wird: Durch die Etablierung und das ständige Wachstum von Rechtsabteilungen treten An-

waltskanzleien ihre (bisherige) Vertrauensrolle zum Geschäftskunden dem General Counsel und seinem Team ab. Überdies zwingen die wachsende Konkurrenz in den eigenen Reihen und die laufende Zunahme der Gesetze und Regularien zur Spezialisierung. Schließlich verändert sich durch das kostenlose Wissen im Internet und das Aufkommen von Plattformen und juristischen Produkten die anwaltliche Leistung vom Service zum Produkt.

Fazit

Anwälte sollten sich auf ihre Stärken konzentrieren und – zusätzlich zum Aufbau einer Fachspezialisierung – vermehrt die interpersonale Beziehung zum Kunden pflegen und sich rückbesinnen auf die anwaltliche Professionalität, die sich am Kunden orientiert und sich durch eine durch Vertrauen geprägte Interaktionsarbeit auszeichnet. Das gelingt insbesondere durch eine tadellose Erfüllung der durch den Kunden subjektiv empfundenen Verrichtungs- und Serviceanforderungen. ◀

Hinweis der Redaktion:

Bei dem Beitrag handelt es sich um eine stark gekürzte Fassung des folgenden Artikels des Verfassers: Vertrauensvorschuss vs. Kostenvorschuss – Trusted Advisor?, in: *Anwaltsrevue*, 4/2019, S. 149–161. Dort finden sich auch weitere Hinweise zur verwendeten Literatur. (tw)



Prof. Dr. Bruno Mascello, LL.M.,
EMBA HSG, Rechtsanwalt, Executive School
of Management, Technology and Law (ES-HSG),
Law & Management, St. Gallen

bruno.mascello@unisg.ch
www.lam.unisg.ch

ANZEIGE

www.businesslaw-magazine.com

Current Issue:
June 6, 2019

Made in Germany

BusinessLawMagazine

Subscribe for free: www.businesslaw-magazine.com

The Business Law Magazine reports quarterly on all important questions related to German corporate, commercial, tax, labor, compliance and IP/IT law. Featuring articles written with real-world legal practice in mind, the online English-language magazine primarily targets company lawyers, managing directors, judges, prosecutors and attorneys in Germany's leading trade partners.

Published by

FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z. • FACHVERLAG

GLP
German Law Publishers
www.germanlawpublishers.com

Strategic Partners

McDermott
Will & Emery
Rechtsanwälte Steuerberater LLP