



II. Zu Art. 3 Abs. 1 GG

Art. 3 Abs. 1 GG ist hier in zwei inhaltlichen Ausprägungen betroffen:

1.) Ein Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz liegt vor, wenn wesentlich Gleiches ungleich behandelt oder wesentlich Ungleiches gleich behandelt wird und es dafür keine verfassungsrechtliche Rechtfertigung gibt.⁵⁵ Eine solche setzte voraus, daß es für die (Un-)Gleichbehandlung einen sachlichen Grund gibt, sowie daß die Maßnahme geeignet und erforderlich ist.⁵⁶

Wie oben dargelegt, ist die rechtliche Stellung von Rechtsanwälten und Nicht-Rechtsanwälten hinsichtlich der steuerlichen Beratung nicht vergleichbar.⁵⁷ Für die möglichen Zwecke der dennoch erfolgten Gleichbehandlung in § 36 Abs. 1 Nr. 1 StBerG (dreijährige Berufspraxis) ist auf die obigen Ausführungen zu Art. 12 Abs. 1 GG zu verweisen. Dort ist auch dargestellt, daß die Regelung nicht geeignet und/oder erforderlich ist, diese Zwecksetzungen zu verwirklichen. Der Verstoß gegen das Grundrecht aus Art. 3 Abs. 1 GG ist deshalb verfassungsrechtlich nicht zu rechtfertigen.

2.) § 3 BRAO, § 3 StBerG und §§ 8 ff. DRiG⁵⁸ stehen indes nicht ihrerseits in Verfassungsrang. Die Dreijahresregel verstößt insoweit also nicht gegen „höherrangiges“ Recht. Dennoch genießen die eben zitierten Paragraphen hier Vorrang gegenüber § 36 Abs. 1 Nr. 1 StBerG. Das verlangt das (u. a.) aus Art. 3 Abs. 1 GG abzuleitende *Gebot der Folgerichtigkeit*. Folgerichtigkeit gewährleistet nämlich Gleichheit der vorgefundenen Ordnung, verlangt logische Konsequenz bei der Einfügung eines Rechtssatzes in das jeweilige Teilrechtsgebiet und in die Gesamtrechtsordnung.⁵⁹ Die obligatorische Zulassungsvoraussetzung der Berufspraxis selbst für Rechtsanwälte ist – wie dargestellt – ein Fremdkörper im System der § 3 BRAO/§ 3 StBerG/§§ 8 ff. DRiG. Da jene Normen zweifellos verfassungsrechtlich unbedenklich sind, kann die Dreijahresregel für Rechtsanwälte es nicht sein. Auch vor dem Hintergrund des Art. 12 Abs. 1 GG (siehe oben) kann die Auflösung des Konfliktes nur zu Gunsten der Berufsfreiheit der Rechtsanwälte ausfallen.

III. Einschränkende Auslegung?

Nach hier vertretener Auffassung verstößt die Forderung dreijähriger Berufspraxis für Rechtsanwälte also gegen Art. 12 Abs. 1 sowie Art. 3 Abs. 1 GG. Nächster Schritt muß die Untersuchung sein, ob § 36 Abs. 1 Nr. 1 StBerG entsprechend verfassungskonform einschränkend ausgelegt⁶⁰ oder teleologisch reduziert werden kann.

M. E. sind hier beide genannten Wege *verschlossen*. Denn die verfassungskonforme Auslegung darf sich, wenn sie Auslegung bleiben will, nicht über die Grenzen des möglichen Wortsinnes oder Bedeutungszusammenhanges hinwegsetzen.⁶¹ Ein für den in Rede stehenden Fall der Auslegung zugängliches Einfallstor enthält der Gesetzestext aber nicht. Vielmehr ist der Wortlaut so eindeutig, daß auch eine teleologische Reduktion keinen Ansatz finden dürfte.⁶² Eine rechtsmethodisch vertieftere Erörterung würde den Rahmen dieses Beitrages leider überschreiten.⁶³

IV. Resumée

Die Dreijahresregel des § 36 Abs. 1 Nr. 1 StBerG erweist sich, soweit Rechtsanwälte betroffen sind, als ein nicht gerechtfertigter Eingriff in den Schutzbereich von Art. 12 Abs. 1 sowie als ein nicht gerechtfertigter Verstoß gegen Art. 3 Abs. 1 GG. Mit anderen Worten: Die hier behandelte Zulassungsvoraussetzung ist *verfassungswidrig*.

Eine einschränkende Interpretation der Norm erscheint angesichts ihres Wortlautes nicht möglich. Die Lösung des

Problems liegt daher *m.E.* nur in den Händen des Gesetzgebers oder des Bundesverfassungsgerichtes.⁶⁴

55 Siehe BVerfG Beschluß v. 12.5.1992 – 1 BvR 1467, 1501/91, BVerfGE 86 S. 81 (87).

56 Siehe nur *Osterloh*, in: Sachs, aaO., Art. 3 Rn. 13 ff.

57 Ähnlich auch FG Baden-Württemberg (s. o.) EFG 1994 S. 983 (984).

58 Bezug auf oben Punkt I. 2.) c) bb).

59 Siehe nur *Kirchhof*, in: HbStR (Band 5), 1992, § 124 Rn. 222 ff.

60 Allg. BVerfG Beschluß v. 25.4.1972 – 1 BvL 13/67, BVerfGE 33, S. 52 (69 f.).

61 Statt aller *Larenz*, aaO. S. 228.

62 Anders lag der Fall im bereits mehrfach genannten Urteil des FG Baden-Württemberg (s.o.) EFG 1994 S. 983 ff.

63 Zu den aufgeworfenen rechtsmethodischen Problemen statt aller *Röhl*, Allg. Rechtslehre, 1994, S. 629 ff., 636 ff.

64 Nicht beleuchtet werden kann hier, ob die Zulassung zur Steuerberaterprüfung mittels einstweiliger Anordnung (§ 114 FGO) erreichbar ist. Dazu: *Kruse*, in: *Tipke/Kruse*, aaO., § 114 FGO Rn. 28 m. w. Nw.; *Szarka*, StB 1996 S. 358 ff. m. w. Nw.

Gruppenzertifizierung für überörtliche Sozietäten

– Steuerungsinstrument für Fusionen, Kooperationen, Kanzleizusammenschlüsse –

Rechtsanwalt Dr. Peter E. Quart¹, Freiburg im Breisgau

Verfolgt man in diesen Monaten die Wirtschaftspresse, so liest man von Fusionen, Megamergern und gemeinsamen Marktstrategien quer durch alle Branchen. Die Automobilindustrie, die Chemieindustrie, Versicherungen und Banken haben innerhalb kurzer Zeit Schlagzeilen mit zahlreichen Fusionen und Beteiligungen gemacht. Auch in dem immer stärker umkämpften Anwaltsmarkt ist eine Tendenz festzustellen, daß zunehmend große, mittelständische, aber auch kleine Anwaltskanzleien fusionieren, überörtliche Sozietäten bilden, Kooperationsgemeinschaften eingehen oder sich einem der großen Kooperationsnetzwerke von Anwälten anschließen, die insbesondere in der Rechtsform der EWIV im Markt vertreten sind und ihren Mitgliedern eine überörtliche und internationale Zusammenarbeit mit Berufskollegen anbieten.

Allen diesen Zusammenschlüssen gemein ist die Überzeugung, daß aus diesen Zusammenschlüssen Synergieeffekte entstehen, die letztlich allen Beteiligten von Nutzen sind. Im Vordergrund steht dabei auch die Überlegung, vorhandene Qualität gemeinsam besser nutzen zu können und diese Qualität als Marketinginstrument im gemeinsamen Marktauftritt zu nutzen.

1. Problemstellung

Oft sind Fusionen und überörtliche Kanzleizusammenschlüsse im Alltagsgeschäft sehr schnell in den Sog sich ständig verstärkender Organisationsprobleme geraten. Damit sind nicht nur Fragen der Gestaltung der Rechtsform (BGB-Gesellschaft, Anwalts-GmbH, Partnerschaft, EWIV), des gemeinsamen Außenauftritts oder der Gewinnermittlung ge-

1 Der Verfasser ist Rechtsanwalt in Freiburg im Breisgau. Er ist Gründungsgesellschafter und langjähriges Vorstandsmitglied der Deutschen und Internationalen Rechtsanwaltsorganisation (DIRO EWIV). In seiner Funktion war er zugleich verantwortlicher Projektleiter der von der DIRO-EWIV als erster europäischer Anwaltsorganisation erfolgreich durchgeführten Gruppenzertifizierung ihrer Mitgliedskanzleien.



meint. Diese Fragen konnten bei einem gemeinsamen Willen zur Fusion meist schnell überwunden werden. Ist die erste Euphorie aber erst einmal verflogen, so ergeben sich sehr viel größere Probleme aus Fragen einer einheitlichen Unternehmenspolitik, Büroorganisation, Kostenbudgetierung und Personalpolitik, gemeinsamer Marketingaktivitäten, vor allem aber aus dem notwendigen Einsatz personeller Kapazitäten zur Steuerung all dieser Komplexe. Sofern internationale Standorte hinzukommen, müssen zudem andere Standesordnungen, steuerliche Fragen und häufig grundlegende Unterschiede bei der Ausübung anwaltlicher Tätigkeiten berücksichtigt und funktionsfähige Regelungen getroffen werden. Viele erfolversprechende Fusionen im Anwaltsmarkt sind daran zwischenzeitlich bereits gescheitert. So erfordert beispielsweise der Einsatz eines anwaltlichen Kanzleimanagers nicht nur erhebliche Berufserfahrung, sondern auch Kenntnis in der Steuerung und Koordination von Unternehmensabläufen. Er erfordert außerdem Entscheidungskompetenz, hohen Zeiteinsatz, Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen, Organisationsgeschick und stellt nicht zuletzt einen hohen Kostenfaktor für die Sozietät dar. Andere Strategien können regelmäßige Sitzungen der geschäftsführenden Sozien oder die Delegation von Einzelfragen auf einzelne Sozien oder Anwälte aus den verschiedenen überörtlichen Standorten sein. Fragen des Personalmanagements, angefangen bei der gleichmäßigen Besetzung von Telefonzentralen bis hin zur einheitlichen Gestaltung von Arbeitszeiten und Gehältern in den einzelnen Büros, der Lösung sich fast immer stellender EDV-Probleme, der Kompatibilität unterschiedlicher Software, der Bereitstellung gemeinsamer Datenbanken, Fragen von Buchhaltung und Rechnungswesen, Kostenmanagement und Controlling, aber auch eine unterschiedliche Struktur und Ethik fusionierender Kanzleien haben schon oft zu einem vorzeitigen Ende anfänglich erfolversprechender Fusionskonzepte geführt.

Zudem hat sich häufig gezeigt, daß der Zeit- und Personalaufwand zur erfolgreichen Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Konzepte einfach unterschätzt wurde.

Gruppenzertifizierung als betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument

Aus allen diesen Gründen ist heute bereits bei zahlreichen Anwaltskanzleien, die überörtlich strukturiert sind, das Bewußtsein gewachsen, zur Lösung dieser Fragen Beratungshilfe in Anspruch nehmen zu müssen. Ein Lösungsansatz kann die Einführung eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems verbunden mit einer Gruppenzertifizierung sein. Dieses Modell ist allein schon deshalb interessant, weil die Konzeptionierung hinsichtlich des Kosten- und Zeitaufwands klare Vorgaben erfordert und auf einen fest bestimmten Zeitpunkt ausgerichtet ist. Das Modell gibt damit eine klare Leitlinie vor. Damit verringert sich das Risiko, bei einem Einzelproblem unnötige Zeit zu vergeuden und zu keinem (zeitnahen) Abschluß zu finden. Es hat zudem den entscheidenden Vorteil, daß bereits zu Beginn einer Kooperation mögliche Problemfelder analysiert werden und diese in einem Qualitätsmanagementhandbuch (QM-Handbuch) geregelt werden. Das QM-Handbuch dient allen in einer überörtlichen Sozietät beteiligten Büros an unterschiedlichen Standorten als Grundlage einer einheitlichen Organisationsstruktur. Der Erfolg einer solchen Konzeption hängt dabei entscheidend von der Regelungstiefe ab. Es macht Sinn, nur die zur Steuerung der Kanzlei wesentlichen Organisationsbereiche in ein solches Handbuch einzustellen, die weniger wichtigen Bereiche oder die jeweils vor Ort notwendigen individuellen Strukturen aber unangetastet zu lassen. Die Vorteile eines solchen Systems sind evident.

3. Pilotprojekt der DIRO

Wie der Tagespresse zu entnehmen war, hat die wohl mitgliederstärkste deutsche Anwalts-EWIV, die Deutsche und Internationale Rechtsanwaltsorganisation (DIRO) als erstes europäisches Anwaltsnetzwerk ein gemeinsames Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das kanzlei- und länderübergreifende Wirkung hat und das einer Gruppenzertifizierung nach der DIN ISO Norm 9001 unterzogen wurde. Die Vorteile und Erfahrungen, die aus diesem Projekt entstanden sind, sind ohne weiteres auf überörtliche Sozietäten und fusionierende Großkanzleien übertragbar.

Die positiven Ergebnisse, die sich bei dem erfolgreichen Aufbau eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems ergaben, konnten in dieser Form nicht erwartet werden. Von den europaweit mehr als 100 Mitgliedskanzleien der DIRO sind derzeit bereits über 50 Kanzleien erfolgreich zertifiziert. Mehr als die Hälfte aller derzeit in Deutschland zertifizierten Anwaltskanzleien gehören damit diesem Projekt an. Als erste europäische Anwaltsgruppe hat die DIRO-EWIV damit eine Gruppenzertifizierung für Anwälte im europäischen Rechtsraum erfolgreich abgeschlossen. Dem Projekt angeschlossen waren neben deutschen Kanzleien auch Anwaltskollegen aus Belgien, Dänemark, Frankreich, Großbritannien, Österreich, der Schweiz und Spanien. Die Ergebnisse dieses Projekts wurden unter anderem in einer breit angelegten Studie über den deutschen Rechtsberatungsmarkt veröffentlicht². In der überregionalen Tagespresse fand dieses Projekt große Beachtung³. Die positiven Erfahrungen, die sich für die beteiligten Kanzleien ergaben, sind bereits in einem Beitrag einer beteiligten Mitgliedskanzlei der DIRO-EWIV vorgestellt worden⁴. Sie seien deshalb nur kurz nachfolgend zusammengefaßt.

Entscheidende Vorteile eines einheitlichen, büroübergreifenden Qualitätsmanagementsystems sind u. a.:

- gemeinsame Qualitätsstandards in allen Büros
- eine im Kern einheitliche Bürostruktur; dadurch Vermeidung unterschiedlicher Regelungen für einheitliche Vorgänge
- Transparenz von Organisation und Kanzleistruktur für Rechtsanwälte und Kanzleimitarbeiter
- effiziente Organisationsabläufe durch Vermeidung von Doppelzuständigkeiten
- einheitliches QM-Handbuch als Arbeitsgrundlage für alle Mitarbeiter
- vereinfachte Einweisung und Schulung von Kanzleimitarbeitern
- gleichmäßiger Qualitäts- und Ausbildungsstandard bei Mitarbeitern
- Zeit- und Kosteneinsparung durch effizientere Innenorganisation
- Motivation der Mitarbeiter durch die Übertragung von Zuständigkeiten beim Aufbau und der Pflege des QM-Systems
- Haftungs vorbeugung durch Darstellung der Kanzleiorganisation im QM-Handbuch
- Nutzung von TQM und Zertifizierung als Marketinginstrument gegenüber dem Mandanten

Diese Vorteile können durch eine Gruppenzertifizierung in eine fortlaufende Qualitätsentwicklung eingebracht werden, so daß eine aktuelle überprüfbare Qualitätssteuerung sichergestellt ist. Dadurch wird ein Effekt vermieden, der

2 Vgl. dazu Handelsblatt vom 28.1.1999, Seite 20; Tillmanns: „Anwaltliche Kooperationen am Scheideweg“, Juve Rechtsmarkt 1999, Seite 15 ff.

3 FAZ vom 28.1.1999, Seite 28.

4 Dettmeier/Baumert, Vermögen & Steuern 9/1998, Seite 18 ff.



auf Dauer den Erfolg von Kanzleizusammenschlüssen oder Fusionen verhindert, nämlich die Trägheit in der Fortentwicklung organisatorischer Prozesse nach der erstmaligen Herstellung einer kanzleiübergreifenden Struktur. Die Gruppenzertifizierung zwingt hingegen dazu, diese Struktur fortlaufend zu aktualisieren und zu pflegen.

4. Begriffsdefinition

Der Begriff der Gruppenzertifizierung soll zunächst noch konkreter erläutert werden:

Durch eine Gruppenzertifizierung wird ein Qualitätsmanagementsystem zertifiziert, das für eine Mehrheit von Kanzleien oder Einzelbüros (Gruppe) Geltung besitzt. Es handelt sich somit um ein büroübergreifendes Qualitätsmanagementsystem, das die unterschiedlichen Strukturen mehrerer Büros berücksichtigt, jedoch einheitliche Qualitätsregeln formuliert, eine gemeinsame Kanzleipolitik voraussetzt und Qualitätsstandards für bestimmte Organisationsabläufe definiert. Das Zertifikat wird von einer akkreditierten Zertifizierungsstelle auf der Grundlage der DIN EN ISO Normen 9001/9002 erteilt. Geeignet für Anwaltskanzleien ist hierbei insbesondere das Zertifikat nach der DIN EN ISO Norm 9001, weil dieses eine gemeinsame Unternehmenspolitik voraussetzt, die gerade bei Fusionen und Zusammenschlüssen von überörtlichen Sozietäten ein wesentliches Steuerungselement ist. Wichtig zu wissen ist, daß der ausgewählte Zertifizierer an Aufbau und Beratung des Qualitätsmanagementsystems nicht beteiligt sein darf⁵. Dies schreibt die internationale Norm DIN EN 45012 zwingend vor, um die Neutralität des Zertifizierers zu gewährleisten. Es ist deshalb erforderlich, sowohl einen geeigneten Berater für den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems auszuwählen als auch einen geeigneten Zertifizierer⁶. Die Zertifizierung selbst gliedert sich in zwei Verfahrensabschnitte:

In einem ersten Schritt wird die QM-Dokumentation der jeweiligen Kanzlei auf ihre Konformität mit der maßgeblichen ISO-Norm überprüft. Im Anschluß an die Dokumentenprüfung erfolgt ein Zertifizierungsaudit. Dies ist eine externe Prüfung vor Ort. Dabei wird von dem Zertifizierer geprüft, ob innerhalb der Kanzlei nach den Vorgaben der in einem Kanzleihandbuch niedergelegten QM-Dokumentation entsprechend gearbeitet wird. Ein solches Audit dauert, je nach Größe der Kanzlei ein bis maximal zwei Tage. Es muß jedes an einer Gruppenzertifizierung beteiligte Büro auditiert werden. Im Anschluß daran erfolgt die Entscheidung über die Vergabe des Zertifikats⁷. Das erteilte Zertifikat ist für eine Dauer von insgesamt drei Jahren gültig. In diesem Zeitraum erfolgen jährliche Überprüfungsaudits, die allerdings stichprobenweise auf jeweils ein Büro innerhalb einer überörtlichen Sozietät mit mehreren Standorten beschränkt werden können. Nach drei Jahren ist das Zertifikat durch eine erneute Dokumentenprüfung (bei der etwaige Änderungen überprüft werden müssen) und sich daran anschließende erneute externe Audits zu erneuern.

5. Projektdurchführung

Beim Aufbau des Qualitätsmanagements für eine Anwaltskanzlei sind zuallererst die Qualitätsbereiche zu definieren, die einer Regelung zugeführt werden sollen. Sofern die Zertifizierung später nach der DIN EN ISO Norm 9001 erfolgen soll, werden 20 Qualitätsbereiche durch die ISO-Norm vorgegeben, die auf das anwaltliche Berufsfeld zu transformieren sind. Diese Aufgabe sollte von der Kanzlei gemeinsam mit dem Berater durchgeführt werden. Berater, die bereits im Anwaltsbereich beim Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen Beratungserfahrung haben, sind ohne weiteres in der Lage, die technisch formulierten Qualitätsbe-

reiche der ISO-Normen auf das anwaltliche Berufsfeld zu übertragen. Empfehlenswert ist es, genau zu überprüfen, ob weitere Bereiche einer Regelung zugeführt werden sollen. Dabei müssen insbesondere überörtliche Sozietäten darauf achten, daß alle wesentlichen Bereiche, die durch die überörtliche Struktur betroffen sind, vollständig erfaßt sind. Es sei aber davor gewarnt, in eine Regelungswut zu verfallen. Gerade bei unterschiedlichen örtlichen Strukturen ist darauf zu achten, daß für jedes Büro ein genügender Spielraum verbleibt, um die Vorgaben des QM-Handbuchs auch tatsächlich erfüllen zu können. Infolgedessen sollten Bereiche, die einer einheitlichen Regelung nicht zugänglich sind, sorgfältig analysiert werden. Gegebenenfalls sind Regelungen in derartigen Bereichen so allgemein zu formulieren, daß sie auch mit unterschiedlichen Strukturen qualitätsgerecht erfüllt werden können. Wird z. B. in dem einen Büro eingehende Post in einer zentralen Postkonferenz der beteiligten Sozien gelesen, in dem anderen Büro hingegen die Eingangspost von einer Mitarbeiterin auf bestimmte Dezernate verteilt und dort weiterbearbeitet, so muß die entsprechende Regelung im QM-Handbuch unter dem Stichwort „Posteingang“ eine allgemeine Verfahrensweise beschreiben, unter die beide unterschiedlichen Strukturen vor Ort subsumiert werden können. Keinesfalls sollten ohne zwingende Notwendigkeit bewährte Strukturen aufgegeben werden, wenn dafür kein sachlicher Grund besteht. Dies ist nicht nur unpraktisch, sondern erhöht in nicht notwendiger Weise den Organisationsaufwand. In vielen Bereichen wird man allerdings feststellen, daß organisatorisches „Verschwendungspotential“ aufgedeckt wird. Der Grund hierfür ist meist nicht etwa eine mangelhafte Organisation, sondern schlicht die Tatsache, daß viele organisatorische Bereiche im Alltagsgeschäft zu wenig Beachtung finden. Dadurch werden oftmals Kosten und personelle Ressourcen vergeudet. Deshalb ist auf die Auswahl der zu regelnden Qualitätsbereiche besonderer Wert zu legen.

Würden die einzelnen Qualitätsbereiche gemeinsam mit dem Berater festgelegt, so schließt sich daran die konkrete Detailarbeit an. In Verfahrensanweisungen und Verfahrensbeschreibungen sind die jeweiligen Qualitätsbereiche im einzelnen zu Papier zu bringen. Jeder einzelne Qualitätsbereich wird dabei durch eine eigene Verfahrensweisung beschrieben.

Die QM-Dokumentation der Kanzlei besteht zum einen aus dem Qualitätshandbuch, das bestimmte Qualitätsbereiche, die gemeinsam von der Kanzlei und dem Berater festgelegt werden, durch entsprechende Verfahrensanweisungen und Verfahrensbeschreibungen mit Hilfe einheitlicher Formulare in Einzelschritten beschreibt. Diese Formulare bestehen aus einem Deckblatt, das Sinn und Zweck der Qualitätsnorm erläutert, Begriffsdefinitionen enthält und das Gültigkeitsdatum ausweist. Daran schließen sich die inhaltlichen Qualitätsangaben an. Soweit im Rahmen dieser Verfahrensanweisungen und Verfahrensbeschreibungen auf Dokumente der Sozietät Bezug genommen wird, werden diese als „mitgeltende Unterlagen“ der jeweiligen Verfahrensweisung angeheftet (z. B. Mandatsbedingungen, Checklisten, Verschwiegenheitserklärungen, Vertragsmuster etc.). Neben allgemeinen organisatorischen Bereichen (Termine,

5 Aufgabe des Beraters ist die inhaltliche Struktur des QM-Systems und die Erarbeitung der QM-Dokumentation (Handbuch); die Anforderungen an Qualitätssicherung anwaltlicher Leistungen und die Festlegung von Mindeststandards dürfen nicht von Berufsfremden vorgegeben werden; vgl. dazu Grundsätze des DAV zum Qualitätsmanagement in der Anwaltskanzlei, AnwBl 1997, S. 162 ff.; ist der Berater kein zugelassener Rechtsanwalt, so müssen diese Anforderungen durch einen am Projekt beteiligten Rechtsanwalt selbst erarbeitet werden.

6 Vgl. zur Auswahl von Beratern und Zertifizierungsstelle: Quart/v. Maltzahn, „Rechtsfragen, Kosten und betriebswirtschaftliche Aspekte der Zertifizierung von Anwaltskanzleien“, NJW-CoR 1999, 236 ff.

7 Vgl. zur Durchführung des Zertifizierungsverfahrens in Anwaltskanzleien auch Werner, AnwBl 1997, S. 644 ff.



Fristen, Posteingang, Postausgang, Aktenführung etc.) sind auch kanzleispezifische Bereiche (Organigramm, Stellenbeschreibungen, Qualitätsziele, Kanzleientwicklung) zu beschreiben. Mit der Technik, derartige Verfahrensanweisungen zu verfassen und der Anbindung an die dabei zu berücksichtigenden Vorgaben der ISO Norm sollte praktischerweise ein Berater beauftragt werden. Sehr zu empfehlen sind dabei eintägige Workshops, in denen die Verfahrenstechnik gemeinsam eingeübt und erarbeitet wird. Jeder Qualitätsbeauftragte eines an der Gruppenzertifizierung beteiligten Büros wird durch diese Workshops mit der Verfahrenstechnik vertraut gemacht. Die Verfahrensanweisungen können in derartigen Workshops gemeinsam erarbeitet werden. Praktisch ist es dabei, zunächst einen Teil der Verfahrensanweisung von den jeweiligen Qualitätsbeauftragten jedes Büros bis zum nächsten Workshop vorbereiten zu lassen. Innerhalb der einzelnen Büros sollten bei der Erarbeitung der Verfahrensanweisungen Kanzleimitarbeiter in die inhaltliche Arbeit einbezogen werden. Zur Motivation der Mitarbeiter können z. B. Sekretärinnen mit der Erarbeitung von Verfahrensanweisungen zur Aktenführung und Dezeratspost beauftragt werden, die Mitarbeiterin in der Telefonzentrale könnte eine Verfahrensanweisung zum Telefonverkehr vorbereiten, der Buchhalter zur Rechnungsstellung etc.

In einem Folgeworkshop werden sodann die gemeinsam erarbeiteten Resultate besprochen und ausgewertet. Dabei werden sich die notwendigen Fragen im Hinblick auf einheitliche Regelungen von selbst ergeben. Sodann können die restlichen Verfahrensanweisungen in derselben Weise fertiggestellt werden. Bei intensiver Mitarbeit der jeweiligen Kanzleibeauftragten sollte es möglich sein, auf diese Weise den ersten Entwurf eines Kanzleihandbuchs nach drei Monaten fertiggestellt zu haben. Es würde sich anbieten, zu diesem Zeitpunkt über die bisherigen Ergebnisse und analysierte Problembereiche ein Partnertreffen einzuberufen und etwaige notwendige Weichenstellungen von der Partnerkonferenz entscheiden zu lassen. Ausdrücklich gewarnt sei allerdings davor, sämtliche Detailbereiche des Handbuchs von allen Partnern prüfen zu lassen. Dies führt im allgemeinen kaum zu konsensfähigen Lösungen. Jedenfalls sind diese mit vermeidbarem Zeitaufwand verbunden.

Praktischer ist es vielmehr, den jeweiligen Qualitätsbeauftragten mit einem entsprechenden Vertrauensvorschuß und der notwendigen Entscheidungskompetenz auszustatten. Regelungen, die sich als unpraktisch oder nicht konsensfähig erweisen, können zu einem späteren Zeitpunkt ohne weiteres geändert werden. Detailprobleme sollten am Anfang des Projekts nicht in einem zu großen Kreis erörtert werden.

Sodann muß ein Zeitplan zur endgültigen Fertigstellung aller Verfahrensanweisungen in den einzelnen Qualitätsbereichen festgelegt werden. Dafür sollte ein Zeitraum von zwei bis drei Monaten zur Verfügung stehen. Die Fertigstellung des Handbuchs einschließlich etwaiger Korrekturen und Ergänzungen sollte sodann in einem weiteren Folgeworkshop erfolgen. Praktischerweise schließt sich daran in allen Büros ein erstes internes Probeaudit an. Im Rahmen des Audits können an allen Standorten einer überörtlichen Sozietät Abweichungen vom Qualitätshandbuch festgestellt werden. Diese sollten sodann auf einem abschließenden Workshop besprochen und korrigiert werden. Ist auf diese Weise ein einheitliches QM-Handbuch der Sozietät entstanden, sind die Voraussetzungen für den Beginn der Zertifizierung geschaffen. Das Qualitätshandbuch wird sodann der Zertifizierungsstelle übersandt und ein Termin für die an den jeweiligen Bürostandorten durchzuführenden externen Audits vereinbart. Bis zu diesem Zeitpunkt kann die Zeit genutzt werden, um intern sämtliche Mitarbeiter mit dem Umgang des Qualitätshandbuchs vertraut zu machen und noch notwendig werden-

de kleinere Änderungen einzuarbeiten. Jede Änderung muß im Handbuch dokumentiert werden und als Änderung erkennbar werden. Die hierzu notwendige Verfahrenstechnik vermittelt der Qualitätsmanagementberater. Bei einer straffen Projektdurchführung ist es bei dieser Verfahrensweise möglich, den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems und die Durchführung der Gruppenzertifizierung in einem Zeitraum von insgesamt sieben bis neun Monaten abzuschließen.

Zusammengefaßt seien nochmals folgende Elemente eines erfolgreichen Projektdesigns:

1. Bestellung von QM-Beauftragten (RA) jeder Kanzlei
2. Auswahl eines Beraters
3. Grundlagen-Workshop
4. Erarbeitung QM-Dokumentation
5. Ergebnis-Workshop
6. Internes Audit
7. Abschluß-Workshop
8. Zertifizierung

6. Wesentliche Qualitätsbereiche für überörtliche Sozietäten

Fusionierende Kanzleien und überörtliche Sozietäten sollten sich darüber im klaren sein, daß der Erfolg ihres Kanzleisystems wesentlich davon abhängen wird, daß konsensfähige Unternehmenskonzepte die Grundlage sind. Diese sollten nach Möglichkeit in dem Qualitätshandbuch ihren Ausdruck finden. Wichtige Eckpunkte dabei sind:

- Definition von Qualitätszielen
- Strategieplanung für den Beratungsmarkt
- Marketing-Planung
- Analyse von Akquisitionspotential
- Entwicklung neuer Beratungsdienstleistungen
- Personalentwicklung
- Planung der mittelfristigen Unternehmensziele
- Controlling

In diesen Bereichen fehlt es gerade im Anwaltsbereich häufig an einer perspektivischen und vorausschauenden Planung. Größere Zusammenschlüsse von Kanzleien sind ohne eine solche perspektivische Planung nicht erfolgversprechend. Bei Fusionen und Zusammenschlüssen gibt es immer einen gewissen Zwang zur Gemeinsamkeit. Jede Kanzlei kommuniziert. Sie kommuniziert mit Mandanten, mit Berufskollegen, Berufsorganisationen und Mitarbeitern. Diese Kommunikation muß bei Zusammenschlüssen und Fusionen vereinheitlicht werden. Ein gemeinsamer Außenauftritt ist genauso notwendig wie ein einheitlicher Innenauftritt. Synergieeffekte werden bei Kanzleizusammenschlüssen nur eintreten, wenn organisatorisches und unternehmerisches Konzept zusammenpassen. Berater können hierbei eine entscheidende Hilfe sein. Voraussetzung einer erfolgreichen Beratungstätigkeit ist jedoch, daß die Geschäftsführung sich auf einen konsensfähigen Weg in den vorgenannten Bereichen geeinigt hat. Der Berater kann nur bei einer einheitlichen Zielvorgabe erfolgreich wirken. Notwendige Diskussionen der Partner müssen vorher geführt werden. Dann jedoch ist der Aufbau eines kanzleiübergreifenden QM-Systems und dessen Zertifizierung durch ein Gruppenzertifikat ein erfolgversprechender Weg für überörtliche Sozietäten, Kooperationen und Fusionen im Anwaltsmarkt. Daß hierfür ein überaus starker Bedarf in der Anwaltschaft besteht, verdeutlicht die bereits eingangs erwähnte Studie. Deutlich über 50 % der kleineren und mittelständischen Sozietäten (bis zu 25 RAe) und sogar 60 % der Großkanzleien (über 100 RAe) halten eine Fusion für den richtigen Weg, sich in einem immer stärker werdenden Rechtsberatungsmarkt zu behaupten. Dabei wird es entscheidend auf das richtige Konzept ankommen.