

Geertje Tutschka

**Kanzleigründung und Kanzleimanagement**



Geertje Tutschka

# **Kanzleigründung und Kanzlei- management**

---

**DE GRUYTER**

**Dr. Geertje Tutschka, ACC**

Rechtsanwältin (D/A), Business-Coach, Trainer bei CLP – Consulting for Legal Professionals  
(München/Salzburg)

**Hinweis:**

Alle Angaben in diesem Werk sind nach bestem Wissen und Gewissen unter Anwendung aller gebotenen Sorgfalt erstellt worden. Trotzdem können weder der Verlag noch die Autorin Haftung für etwaige Fehler übernehmen.

ISBN 978-3-11-051727-9

e-ISBN (PDF) 978-3-11-051912-9

e-ISBN (EPUB) 978-3-11-051738-5

**Library of Congress Control Number: 2018941200**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2018 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Einbandabbildung: ismagilov/iStock/thinkstock

Datenkonvertierung/Satz: jürgen ullrich typosatz, Nördlingen

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

☺ Gedruckt auf säurefreiem Papier

[www.degruyter.com](http://www.degruyter.com)

---

Meinem Mann,  
weil ich gute Juristen liebe.



# Vorwort

Sie sind Anwalt oder Jurist, Kanzleihinhaber oder Berufsanfänger; Sie sind ein erfahrener Kollege, der auf dem Weg ist, in eigener Kanzlei durchzustarten – in jedem Fall stehen Sie am Anfang; am Anfang eines großen Projektes: der erfolgreichen Gründung Ihrer Kanzlei, deren Management und Entwicklung.

Dieses Buch hat den fast unrealistischen Anspruch, dabei sämtliche Kanzleikonstellationen abzuholen: den Einzelkämpfer ebenso wie die spezialisierte Boutique-Kanzlei, die mittelständische Kanzlei wie die Großkanzlei. Unrealistisch mag dieses Unterfangen sein, weil Kanzleien so individuell sind wie die Juristen, die sie führen und das Geschäftsfeld, auf dem sie tätig sind. Daher mag nicht jedes Kapitel für jeden Leser gleichermaßen notwendig oder spannend sein. Doch gibt es mehr Gemeinsamkeiten bei aller Unterschiedlichkeit als man im Allgemeinen annimmt.

Es ist wie bei der Kindererziehung: egal ob Babys, Kleinkinder oder Teenager – manche Dinge ändern sich nie und dazu gehört auch das Verhältnis zu uns Eltern. Das kann ich sagen als Mutter dreier fast erwachsener Teenager und als deutsche Anwältin, die seit zwanzig Jahren in Deutschland, den USA und Österreich in fremder und eigener Kanzlei tätig war und seit über sechs Jahren international Kollegen in Kanzleientwicklung berät.

## **Kanzleigründung und -management ist in erster Linie Kanzleientwicklung.**

Bewusst, zielgerichtet und professionell. Es ist Wachstum, aber nicht um jeden Preis.

Es ist doch so: Kinder und Kanzleien in die Welt zu bringen und beim Heranwachsen zu begleiten, verlangt ohne Frage Nerven, Einsatz und Durchhaltevermögen. Doch das alles Entscheidende ist: ihnen „Wurzeln und Flügel“ mitzugeben und sie nicht nur irgendwie durchzubringen.

Wertvoll sind also Fragen wie:

Wie sehr kann ich mich verwirklichen?

Kann ich die mir wichtigen Werte leben und vermitteln?

Womit macht meine Kanzlei die Welt ein Stück besser?

Sind die Mitarbeiter meiner Kanzlei mehr als die Summe ihrer Kompetenzen?

Wertvoller die Antworten darauf.

## **Wozu braucht es dieses Buch?**

Es ist nicht das erste Buch, welches sich diesem Thema widmet. Und manch einer wird sich vielleicht fragen, welche Daseinsberechtigung nun gerade ein

derart umfangreiches Hardcover – Buch in einer Zeit der Digitalisierung hat. Nun es ist ganz einfach: Dieses Buch ist eine Absichtserklärung. Wir haben uns daher mit der Umschlaggestaltung und dem Titel besondere Mühe gegeben, damit er nicht nur dekorativ, sondern auch an Eindeutigkeit nicht zu überbieten ist. Wer dieses Buch liest, hat etwas vor. Daran sollte in seinem Umfeld kein Zweifel bestehen. Ich empfehle daher, sich nicht nur ein Buch für den Schreibtisch (in Sichtweite von Chef, Mitarbeiter und Kollegen zu legen), sondern auch eines für Ihre Sofaecke (Stichwort: Freunde, Kinder, Erbtante) und eines für den Nachttisch (für sich und Ihren Partner) anzuschaffen. Mit einem Hardcover-Buch zu diesem Thema geben Sie ein klares Statement ab: Jetzt wird es Ernst. Und es wird Sie jeden Tag gewichtig daran erinnern.

### **Formales:**

Ich habe aus Gründen der Lesbarkeit nur eine Form – zumeist die männliche – verwendet. Damit möchte ich nicht die vielen starken Anwältinnen und erfolgreichen Juristinnen diskreditieren oder beim Leser – der Leserin – den Eindruck erwecken, diese hätten nicht ebenso etwas zum Thema beizutragen. Ganz im Gegenteil. Bitte lesen Sie für sich die verwendete Form wie es Ihnen beliebt. Ich persönlich halte die Wahl der Form nur für eine „Verpackungsfrage“, die inhaltlich nichts hinzufügt. Ich verzichte daher auch gern darauf, mich selbst Anwältin zu nennen (oder Doktorin), da sich meine Befähigung nicht aus meinem Gender ableitet. Anwalt genügt für mich persönlich als Berufsbezeichnung vollkommen.

Wenn ich in diesem Buch den Begriff der Paralegals verwendet habe, bin ich mir bewusst, dass dieser nicht aus dem deutschsprachigen Rechtskreis stammt. Ich will ihn daher auch eher untechnisch verstanden wissen: als allgemeinen unspezifizierten Überbegriff für alle den Rechtsanwalt (Legal) unterstützenden Mitarbeiter: vom Auszubildenden über die Assistenz, das Sekretariat und Schreibbüro bis hin zur besonderes ausgebildeten und qualifizierten Fachkraft.

Als in Deutschland und Österreich zugelassene Anwältin war es mir ein besonderes Anliegen, nicht nur für den deutschen Rechtsmarkt zu schreiben, sondern für den gesamten deutschsprachigen Markt. Wenn und soweit es österreichische Besonderheiten zu berücksichtigen gilt, werden diese explizit erwähnt. Als Kanzleiberaterin in der gesamten DACH Region und darüber hinaus möchte ich zeigen, dass der Blick über den eigenen Tellerrand auch für meine Legals nicht nur nützlich, sondern auch perspektiverweiternd sein kann (und zwar nicht erst seit dem deutschen beA-Wintermärchen).

**Ein herzlicher Dank** geht an die zahlreichen Kollegen aus meinem Netzwerk an spezialisierten Service-Providern für die Legal Branche, die mit ihrem be-

sonderen Fachwissen zu Marketing, Akquise, Controlling, Recruiting und vielem mehr dieses Buch nicht nur bereichert haben, sondern zu dem gemacht haben, was es sein soll: ein solides Basisbuch zum Thema Kanzleigründung und -management. Dabei liegt mir nichts ferner, als allgemeingültige Bauanleitungen für Kanzleien zu liefern. Vielmehr möchte ich für den Leser, der sich ernsthaft mit diesem Thema beschäftigen möchte, Übersicht, Struktur und Pragmatik in die Komplexität des Ganzen bringen. Ich verweise daher an vielen Stellen auf Spezial- und Ergänzungsliteratur. Es lohnt also ganz sicher ein Blick in das Literaturverzeichnis. Ein besonderer Dank gilt natürlich auch dem engagierten Team von DeGruyter, das wie immer professionell und souverän dieses Buch-Projekt erfolgreich begleitet hat. „Um ein Kind aufzuziehen, braucht es ein ganzes Dorf“ – gilt eben auch beim Projekt Kanzleigründung und -management.

**Kanzleimanagement;** ein Begriff, der sich erst in den letzten Jahren im Zusammenhang mit Kanzleien etabliert hat. Bislang „passierte“ das eher nebenbei. Höchste Zeit, sich diesem Thema unabhängig von der Kanzleigröße zu nähern. Und noch wichtiger: von der reinen Verwaltung und Optimierung einer Kanzlei sich hin zur strategischen Kanzleientwicklung zu bewegen.

**Kanzleigründung;** lohnt sich das heute überhaupt noch? Sollte man nicht jedem raten, lieber etwas anderes zu studieren oder zumindest vernünftigerweise nicht in eigener Kanzlei tätig zu sein? Sollte man Unternehmer werden in einer Branche, die sich selbst in puncto Unternehmertum viele Begrenzungen und Regularien auferlegt und vor einem tiefgreifenden Wandel steht?

Ein ganz klares JA von mir.

Doch Sie sollten Spaß an Veränderungen und an Neuanfängen haben, Humor mitbringen und Leidenschaft. Und ein guter Jurist sein.

Ich liebe es, Anwalt und Unternehmer zu sein.

Ich liebe es, Kollegen auf ihrem Weg zu begleiten.

München/Salzburg im Februar 2018

Dr. Geertje Tutschka, ACC

**CLP:**

**Consulting/Coaching for legal professionals**

– Weil wir gute Juristen lieben –

[www.consultingforleglas.com](http://www.consultingforleglas.com)

[www.coachingforlegals.com](http://www.coachingforlegals.com)



# Geleitwort

Keine schlechte Entscheidung, die Sie mit dem Erwerb dieses Buchs getroffen haben. Immerhin zeigen Sie, dass Sie Ihre Kanzleientwicklung nicht nur dem Zufall überlassen wollen.

Zufall – das bestimmt die Entwicklung vieler Anwaltskanzleien. Für viele Anwälte ist Management der eigenen Kanzlei noch ein Fremdwort. Vielleicht gibt es zu Beginn mal gute Vorsätze, aber dann läuft es zu Beginn doch besser als gedacht, für Management ist da auch keine Zeit mehr. Das geht gut, bis ... ja, bis wann geht es gut? Bis die Kanzlei wächst. Jedenfalls die Kostenquote wächst. Oder eine Krise am Horizont erscheint. Oder ein neuer Wettbewerber auftaucht, der in Ihrem Sprengel wildert. Wenn irgendeiner der vielen Zufälle geschieht, die einen Plan B erfordern. Das ist alles so lange nicht schlimm, wie Sie einen Plan haben.

Der Rechtsmarkt in Deutschland hat sich als schwieriges und herausforderndes Umfeld erwiesen. Für die Sozietäten, die sich „strategisch aufgestellt“ haben, war es eine Erfolgsgeschichte. Für andere nicht. Trotzdem sind in den letzten Jahrzehnten viele Anwälte dazugekommen – einen Großteil sicherlich aus Neigung, aber ein nennenswerter Teil auch deshalb, weil es nicht anders ging. Für alle galt, dass sie das, was sie als anwaltliche Unternehmer „können“ müssen, weder im Studium noch im Referendariat lernen konnten. Selbststudium war nicht einfach. Und Literatur: Tatsächlich gab es schon vor vielen Jahren Managementliteratur für Anwälte. Allerdings eher Einzelercheinungen, manchmal auch nur Eintagsfliegen. Nur wenige Werke haben sich seit 2010 tatsächlich etablieren können (z.B. in 3. Aufl. das Buch von Benno Heussen und das von Claudia Schieblon herausgegebene Kanzleimanagement-Buch, dessen 4. Auflage ansteht), andere sind dabei, sich zu etablieren (insbesondere Bücher zum Marketing, z.B. von Busmann, inzwischen in 2. Auflage, und von Halfmann, dessen 2. Auflage im Erscheinen ist).

Wenn ich als Mitautor des Schieblon'schen Buchs (zu den Themen Strategische Ausrichtung und Partnerwerdung) in dem vorliegenden Buch (Konkurrenz!) das Geleitwort schreibe, dann deshalb, weil die bloße Existenz dieses Buchs ein gutes Zeichen ist: Kanzleimanagement wird ernst genommen. So verführerisch der Rechtsmarkt mit seinen niedrigen Eintrittsschwellen auch sein mag – was braucht man schon mehr als seine juristischen sieben Sinne, ein Handy und einen Internetanschluss? –, so naiv wäre es zu glauben, es reiche aus, ein guter oder sogar exzellenter Jurist zu sein. Das vorliegende Werk zeichnet sich durch die systematische Darstellung der Themen aus, die man berücksichtigen sollte, wenn man eine Kanzlei gründet oder wenn man eine bestehende Kanzlei neu ausrichten, d.h. strategisch positionieren möchte. Das alles folgt

bestimmten Regeln, die man besser nicht ignoriert: Es beginnt mit einer eingehenden Marktanalyse und geht bis zur Ausführung und Umsetzung beschlossener Maßnahmen. Gerade heute, in Zeiten von Legal Tech und dem großen Erfolg vieler nichtanwaltlicher Dienstleister, muss sich jeder Rechtsanwalt fragen, warum Mandanten ausgerechnet zu ihm kommen sollen. Durch die Plattformen (wie 123recht.net oder anwalt.de) haben Anwälte inzwischen die Chance, ihr Profil auf einem sehr großen und viel transparenteren Markt anzubieten, aber damit verbunden ist eben auch: Das gilt für alle. Die Konkurrenz ist nicht kleiner geworden. Neben die erste Frage (warum ich?) tritt die zweite Frage: Wie mache ich es Mandanten so einfach wie möglich, mit mir in Verbindung zu treten und zu bleiben? Mandanten sind durch Legal Tech-Anbieter und durch das Internet verwöhnt und manchmal etwas bequem geworden, und da man seine Mandanten bekanntlich dort abholen muss, wo sie sind, muss man sich über die, technisch gesprochen, „Schnittstelle“ sehr eingehende Gedanken machen. Überhaupt gehen wir davon aus, dass sich durch Legal Tech die anwaltliche Dienstleistung nachhaltig verändern wird, und darauf muss sich jeder Anwalt, jede Anwältin einstellen.

Um diese Kernfragen herum baut man dann seine Kanzlei auf – und was man dabei beachten sollte, lesen Sie hier. Ihnen (und dem Buch) wünsche ich viel Erfolg!

Markus Hartung, Rechtsanwalt, Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School, Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins, Hamburg/Berlin.

Markus.hartung@law-school.de

www.bucerius-clp.de

Hamburg, im Februar 2018

# **Inhaltsübersicht**

Vorwort — **VII**

Geleitwort — **XI**

Inhaltsverzeichnis — **XV**

**A. Der Rechtsberatungsmarkt — 1**

**B. Die Kanzleivision — 57**

**C. Kanzleigründung — 103**

**D. Kanzleimanagement — 129**

**E. Zurück in die Zukunft — 301**

Autorin und Mitwirkende — **315**

Literaturverzeichnis — **319**

Sachverzeichnis — **323**



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort — VII

Geleitwort — XI

Inhaltsübersicht — XIII

## A. Der Rechtsberatungsmarkt — 1

### I. Zahlen, Daten, Fakten — 2

1. Anbieter — 6
2. Nachfrage — 17

### II. Rechtliche Rahmenbedingungen — 20

1. Zulassung und Spielregeln — 20
2. Vergütung — 22
3. Wettbewerb — 23

### III. Das Produkt der Rechtsberatung — 24

1. Interessenvertretung — 25
2. Krisenintervention und Vertrauen — 27
3. Legal Coaching und Mediation — 30

### IV. Preisfindung und Wertschöpfung — 35

1. Wertschöpfung — 36
2. Geregelte Preisfindung (RVG) — 39
3. Fest- und Pauschalpreis — 42
4. Fazit — 45

### V. Eine Branche im Wandel: Die Kanzlei der Zukunft — 49

1. Die Digitalisierung — 50
2. Der Wandel des Berufsbildes durch den Gender- und Generation-Shift — 53

## B. Die Kanzleivision — 57

### I. Persönlichkeit des Anwalts — 58

1. Ziele setzen — 62  
SMART Methode — 62
2. Status Quo — 68  
Was aber wollen die Mandanten? Was fragen sie nach? — 68
3. Ressourcenanalyse (SWOT) — 71
4. Einschränkungen, Begrenzungen, Verpflichtungen — 74
5. Anwalt vs. Kanzleihinhaber — 75

- II. Kanzlei und Produkt DNA — **80**
  - 1. Werte, Kultur, Ethik — **80**
  - 2. Produkt- und Honorarpolitik — **84**
  - 3. Das Kanzlei-Team — **88**
- III. Positionierung und Ausrichtung — **89**
  - 1. Was ist Ihre Expertise — **90**
  - 2. Was unterscheidet Ihre Kanzlei/Ihr Produkt — **93**
  - 3. Zielgruppe — **96**
  - 4. Wie bedienen Sie Ihre Mandanten — **98**
    - Sonderabschnitt: Setting zur Entwicklung einer Kanzleivision — **100**
  
- C. Kanzleigründung — 103**
  - I. Strategie — **103**
    - 1. Gründungskonzept — **104**
    - 2. Businesskonzept — **107**
    - 3. Umsetzung der Kanzleivision — **115**
  - II. Formalien — **117**
  - III. Einrichtung — **120**
    - 1. Infrastruktur — **121**
    - 2. Personal und HR — **123**
    - 3. Büroeinrichtung und IT — **124**
      - Sonderabschnitt: Achten Sie auf Ihre Bedürfnisse — **126**
  
- D. Kanzleimanagement — 129**
  - I. Führung und Personalmanagement — **130**
    - 1. Partnerschaften und andere Formen der Zusammenarbeit — **136**
    - 2. Managing Partner und Managementteam — **138**
    - 3. Performance Management und Vergütungssystem — **139**
    - 4. Legals, Paralegals und Legal Tech — **141**
    - 5. Personalentwicklung und Teambuilding — **142**
      - Segmentierung: — **146**
      - Spezialisierung: — **147**
      - Diversity: — **147**
    - 6. Employer Branding — **151**
  - II. Strukturen, Prozesse und Systeme — **154**
    - 1. Profitabilität und Büroorganisation — **154**

- 2. Krisen- und Projektmanagement — **169**
- 3. Business Development — **175**
- 4. Buchhaltung, Controlling, QM und Compliance — **189**
- 5. Wissensaufbau und -entwicklung — **195**
- III. Zeitmanagement — **198**
  - 1. Work-Life-Balance — **210**
    - Das Richtige zuerst tun — **211**
    - Alles Planung — **215**
    - Nein – nicht meine Baustelle — **218**
    - Ja – aber Müll — **219**
    - Ja – klein zuerst — **219**
    - Ja – aber delegieren — **220**
    - Ja – aber planen und managen — **221**
    - Zeitdiebe entlarven — **221**
    - Aufschieberitis: Der „innere Schweinehund“ — **222**
    - Perfektion: Die hohe Messlatte — **223**
    - Der Zeitdieb zu Besuch: Die äußeren Umstände — **223**
    - Kontrolle — **224**
  - 2. Kommunikation — **229**
  - 3. Aktenarbeit und Recherche — **235**
    - Orientierendes Lesen — **243**
    - Studierendes Lesen — **243**
    - Zusammenfassendes Lesen — **244**
  - 4. Effiziente Büroprozesse — **244**
    - Wiedervorlagelisten — **244**
    - Fristenlisten: — **245**
    - Aktenmanagementsystem — **245**
    - Postsystem — **246**
- IV. Marketing und Kommunikation — **250**
  - 1. Markenbildung — **257**
  - 2. Kommunikationskonzept — **261**
  - 3. nachhaltige Mandantenbindung — **271**
  - 4. Reputation — **274**
  - 5. Business Networking — **279**
  - 6. Kooperationspartner — **283**
- V. Sales und Akquise — **284**
  - 1. Die richtigen Mandanten finden und binden — **285**
  - 2. Ganzheitliche Services — **291**
  - 3. Verkauf von Know How und Expertise — **291**
  - 4. Wissensvermittlung — **294**

5. Engagement für Berufsstand und Gesellschaft — **295**  
Sonderabschnitt: Honorargespräch — **297**

**E. Zurück in die Zukunft — 301**

- I. Routinearbeit: Kanzleivision und -strategie — **302**  
II. Beobachten, Orientieren, Investieren — **304**  
III. Wieder auf Anfang — **306**  
Das Beste zum Schluss — **308**

Autorin und Mitwirkende — **315**

Literaturverzeichnis — **319**

Sachverzeichnis — **323**

## A. Der Rechtsberatungsmarkt

Kanzleistrategiemeetings sind in der Regel von dem Gedanken getragen, kurzfristig auf negative Entwicklungen zu reagieren:

Da ist eine Kanzlei zu schnell gewachsen und sieht sich plötzlich mit der Herausforderung konfrontiert, dass diese Kleinstteams weder ressourcenschonend miteinander kooperieren noch in dieselbe Richtung wollen.

Eine andere Kanzlei hat offensichtlich die „falschen“ Mandanten angezogen, die jedoch zu Hauf. Die Folge: Infrastruktur und das nötige Fachwissen sind dafür (noch) nicht vorhanden, bestehendes Know-How und Ressourcen bleiben ungenutzt.

Die dritte Kanzlei versteht sich als modern und diversifiziert. Das Förderprogramm für junge Anwältinnen zahlt sich nun nach einigen Jahren aus und man blickt stolz auf das erste ausgewogene Genderverhältnis. Doch nun verabschieden sich genau diese zukünftigen Partnerinnen in die Familienpause und schlimmer noch: sie kehren nicht wieder zurück. Das Wegbrechen dieser zukünftigen High Potentials wird nun nicht nur als Fehlinvestition bewertet, sondern es fehlen tatsächlich für den bevorstehenden Generationenwechsel auf Führungsebene die aufgebauten Nachwuchskräfte. Und die Zeit wird knapp.

Was sagen uns diese Fallbeispiele?

Einerseits: die Anwaltsbranche ist so bunt wie das Leben. Keine Kanzlei gleicht der anderen. Kein Anwalt gleicht dem anderen.

Andererseits: Alle diese unterschiedlichen Kanzleien haben doch eines gemeinsam. Es fehlt ihnen an einer konkreten wertgetragenen Kanzleivision und einer Strategie, diese umzusetzen. Anwälte reagieren: Auf Marktbewegungen, Digitalisierung, Branchenwandel. Das muss sicher auch sein. Genau so haben es Anwälte gelernt. Genau so läuft es in den allermeisten Mandaten ab: erst ist das Problem da, dann geht's zum Anwalt.

In welchem Markt bewegen wir uns – und mit welchem Produkt?

Das sind die zentralen Fragen.

Doch wichtiger als zu reagieren ist es zu agieren. Seinen Markt und seine Branche so gut zu kennen, damit man frühzeitig und zielgerichtet Kurswechsel vornehmen oder sich gar einen neuen Markt erschließen, Branchenwandel beeinflussen kann. Dafür muss man jedoch sich selbst, seine Glaubenssätze und seine Sicht von der Welt bereit sein zu hinterfragen. Und genau das fällt vielen Anwälten schwer. Denn sie sind diejenigen, die dafür bezahlt werden, ihre Sicht der Dinge durchzusetzen.

Doch beginnen wir mit dem Anfang:

Kennen Sie Ihre Branche? Was sind im Moment die drei wichtigsten Faktoren, die Ihrer Branche zu schaffen machen, auch „GameChanger“ genannt?

## I. Zahlen, Daten, Fakten

165.000 Anwälte sind in Deutschland zugelassen<sup>1</sup>. Die Zahl der Anwaltszulassungen hat sich damit seit 1990 verdreifacht. Kamen 1950 noch circa fünftausend Einwohner auf einen Anwalt, sind es heute nur noch circa fünfhundert<sup>2</sup>. Damit bilden die deutschen Anwälte das Schlusslicht im europäischen Vergleich auch im Hinblick auf ihre durchschnittlich erzielbaren Einkommen.

Der Konkurrenzdruck ist groß: Viele Anwälte arbeiten achtzig Wochenstunden und mehr. Kanzleien stehen vor dem wirtschaftlichen Aus.

Zwei weitere Faktoren kommen hinzu: Einerseits ermöglicht die Globalisierung<sup>3</sup> heute ohne weiteres, einen deutschen Anwalt in Shanghai zu beauftragen. Andererseits macht die zunehmende Gleichstellung von Mann und Frau auch nicht vor der Legal Branche halt. Mehr qualifizierte Juristinnen für denselben Markt und steigende Gehälter für die bislang schlecht bezahlten Anwältinnen sind die Folge.

Zwar ist dieser Umbruch im Rechtsmarkt noch lange nicht abgeschlossen<sup>4</sup>. Genaugenommen beweist sie sich gerade wieder als erzkonservativ, da das Gender Pay Gap in der deutschen Rechtsbranche im Vergleich zu anderen Branchen am Größten ist<sup>5</sup>, obwohl bereits vor fast hundert Jahren, nämlich 1922, die erste Frau zur Rechtsanwaltschaft in Deutschland<sup>6</sup> zugelassen worden ist<sup>7</sup>. Und auch der Anteil der Anwältinnen an Entscheidungspositionen und Partnerschaften bildet im Vergleich zu anderen Branchen das Schlusslicht<sup>8</sup>, obwohl

---

1 Aktuelle Zahl: 164.539 laut BRAK Statistik vom 1.1.2017.

2 Siehe oben.

3 Genaugenommen startete es schon mit dem Wegfall der Singularzulassung sowie der immer sicherer werdenden technischen Möglichkeiten.

4 Prof. Dr. Harald Koch, „Anwältinnen im internationalen Vergleich“, Anwaltsblatt 05/2017.

5 Dr. Tutschka in „Female Leadership in der Legal Branche“, S. 138 in djbZ 03/2017.

6 Die Rechtsanwältin in Österreich war übrigens Marianne Beth, die 1929 in Wien zugelassen worden ist.

7 Maria Otto – nach ihr ist der Maria – Otto – Preis des Deutschen Anwaltvereins benannt, der seit 2010 vergeben wird.

8 Dr. Tutschka in „Female Leadership in der Legal Branche“, S. 138 in djbZ 03/2017.

heute nahezu ebenso viele Frauen wie Männer zur Rechtsanwaltschaft zugelassen sind<sup>9</sup>.

Eine vom Deutschen Anwaltsverein beauftragte Studie der Prognos AG von 2013 prognostizierte „Die Zukunft der Anwaltschaft ist weiblich“, was viele Headline-Leser dazu verleitete, dies allein aus dem Trend der rasant wachsenden Zahl der Jurastudentinnen herzuleiten. In der Tat wird es schon in zehn Jahren mehr Anwältinnen als Anwälte in Deutschland geben, wenn sich dieser Trend fortsetzt.

Doch das Ergebnis der Zukunftsstudie war tatsächlich differenzierter: die Zukunftsforscher prognostizierten nämlich, dass der Rechtsberatungsmarkt unabhängig von den Geschlechteranteilen bei der Anwaltschaft quasi ab sofort vermehrt sogenannte „typisch weibliche“ Eigenschaften einfordern würde. Eigenschaften wie Diplomatie, Verhandlungsgeschick, Kommunikationsfähigkeit, Empathie und soziales Verantwortungsbewusstsein würden den ehemals „typisch männlichen“ Erfolgsfaktoren wie Durchsetzungskraft, Dominanz, Führung und Stärke den Rang ablaufen<sup>10</sup> und zukünftig klar bevorzugt werden von Mandanten. Ähnlich dem gesamtgesellschaftspolitischen Trend hin zu „weicher Macht“ und damit Abkehr vom bislang dominierenden Trend der „harten Macht“ durch militärische und wirtschaftliche Stärke. Weiche Macht beruht auf kultureller Anziehung und politischer Vorbildwirkung<sup>11</sup>.

Und als wären der stetig wachsende Konkurrenzdruck und die grundlegende Wandlung des Berufsbildes vom graumelierten Seniorpartner im dunkelblauen Zweireiher mit Goldknöpfen und klassischen Statussymbolen hin zum dienstleistungsorientierten Mandantenverstehrer auf Augenhöhe nicht schon genug, hält nun auch noch der technische Fortschritt Einzug in die Legal Branche. Diese konnte zwar den unbequemen Eindringling lange erfolgreich mit Recht und Gesetz, Tradition und Ignoranz<sup>12</sup> abwehren. Was man an der erfolgreichen Verhinderung der Einführung des „Besonderen elektronischen Anwaltspostfachs“ (beA), welches weder am 1.1.2016, noch am 1.1.2017 noch am 1.1.2018 starten konnte, unterhaltsam nachverfolgen kann. Doch nun hat die Digitalisierung den Fuß in der Tür und ist nicht mehr aufzuhalten. Sie überrollt die Rechtsberatungsbranche gerade mit einer unglaublichen Wucht und Geschwindigkeit und lässt keinen Stein auf dem anderen.

---

<sup>9</sup> Laut BRAK Statistik vom 1.1.2017.

<sup>10</sup> Dr. Tutschka, „Jurist oder Juristin – (k)ein Unterschied“, LTO vom 16.12.2015.

<sup>11</sup> Als „Soft Power“ beschreibt der US Politikforscher Joseph S. Nye dies in seinem Buch „The Means to success in world politics“ (2004).

<sup>12</sup> Manche behaupten auch Arroganz wäre im Spiel gewesen.

Auch daran kann man sehen, dass der Markt für Rechtsberatung in Deutschland allen Unkenrufen zum Trotz immer noch ein sehr attraktiver Markt ist:

Während die stetig steigende Zahl der Anwaltszulassungen nur bedingt ein Indiz für die Attraktivität dieses Marktes ist, weil schwache Examensergebnisse, die eine Anstellung in der Justiz, in Unternehmen oder der öffentlichen Verwaltung verhindern zu einer „Flucht in die Anwaltschaft“ führen, ist der stete Zustrom, den der deutsche Rechtsberatungsmarkt seit einigen Jahren durch renommierte englische und amerikanische Großkanzleien erfährt, schon aussagekräftiger. Das große Interesse, welches Kreditinstitute und Versicherer an einer aktiven Teilnahme am Rechtsberatungsmarkt entwickeln, spricht ebenfalls für die Attraktivität dieses Marktes.

Gleiches gilt für das Auftauchen neuer Serviceleistungen für die Rechtsberatung, wie beispielsweise der Dienstleistung „Prozessfinanzierung“ oder „juristische Fachübersetzung“ oder aber auf die Legal Branche spezialisierte Personalvermittler, Texter, PR-Spezialisten und Kommunikationsprofis für sensible Öffentlichkeitsarbeit wie beispielsweise bei Fällen, die hohes gesellschaftspolitisches Aufsehen erzeugen<sup>13</sup>.

Auch die Automatisierung von juristischen Standardfällen als neues juristisches Produkt wie „geblitzt.de“ oder „FlightRight“ oder Marktplätze für anwaltliche Dienstleistungen wie „Anwalt.de“ oder „LegalBase“ sowie Internet-Portale für Rechtsauskünfte schießen wie Pilze aus dem Boden.

**„Legal Tech“ ist das Thema der Stunde:** Zukunftskongresse und Legal-Tech-Messen, Kamingespräche, Fachtagungen und Podiumsdiskussionen sowie Medien widmen sich nahezu ausschließlich diesem ebenso angstbesetzten wie geschäftsträchtigen Thema.

Technikunternehmen und Dienstleister entdecken die Legal Branche: Egal ob Hardware (wie der „Anwaltskopierer“) oder Software (wie Mandantenprogramme), Cloud- und Transferlösungen für die branchenspezifische besondere Datensicherheit, Diktierprogramme, Terminkalender. Fast scheint es, als gäbe es nichts mehr, was es nicht gibt. Die Stichworte beA<sup>14</sup> und „elektronische Akte“<sup>15</sup> gehören zu den meistgenutzten Begriffen der Branche in den letzten Jahren. Das ist grundsätzlich nicht bedrohlich. Ja tatsächlich vereinfacht es auch

---

<sup>13</sup> Wie beispielsweise consilium aus Berlin oder Susanne Kleiner aus München.

<sup>14</sup> beA: Besonderes elektronisches Anwaltspostfach (deutschlandweit einheitliches Kommunikationssystem zwischen Kanzleien, Gerichten und Behörden, welches den besonderen Sicherheitsanforderungen der Branche entspricht).

<sup>15</sup> Branchenkenner prophezeien, dass Kanzleien „die letzten Papier-Dinosaurier“ sein werden in einer Welt der papierlosen Büros.

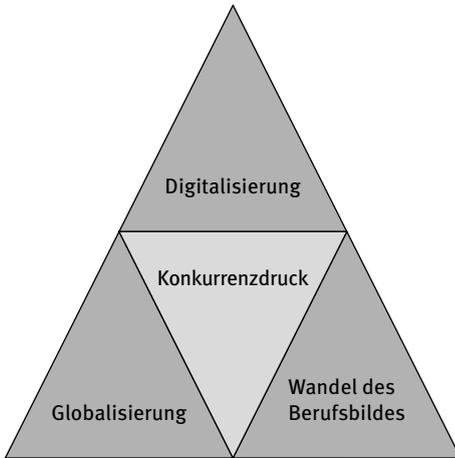
vieles, spart Kosten und Zeit. Die Herausforderung besteht hier jedoch darin, dass die ohnehin in der Rechtsbranche eher wenig definierten Strukturen und Prozesse dadurch verändert werden müssen. Dies ist den Wenigsten bewusst. Tatsächlich wird sogar dem konservativen Prozess der neue Prozess ohne weitere Überlegung danebengestellt. Dopplungen und systemische Lücken sind die fatale Folge, Kosten explodieren und ungeahnte Gefahrenquellen erhöhen das Haftungsrisiko enorm.

Die Legal Branche wird also gerade mit existenziellen Herausforderungen konfrontiert und dabei nicht nur neu modelliert, sondern in vielen Bereichen neu definiert:

- Globalisierung
- Wandlung des Berufsbildes
- Digitalisierung
- Konkurrenzdruck

Alle Faktoren greifen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig:

So ist der Konkurrenzdruck auch deshalb größer geworden, weil der Mandant dank Internet und modernen Kommunikationsmethoden (Digitalisierung) nicht mehr nur zum lokalen Anwalt geht (Globalisierung). Die Digitalisierung wiederum schraubt den vom Mandanten erwarteten Anspruch an den Serviceaspekt der Rechtsdienstleistung hoch. Denn Wissen muss er beim Anwalt nicht mehr teuer einkaufen, wenn dieses im Internet quasi rund um die Uhr kostenfrei abrufbar ist. So wandelt sich wiederum das traditionelle Bild des Juristen, der entweder nun auch rund um die Uhr verfügbar ist, gleichzeitig der Digitalisierung sei Dank effizienter und von überall arbeiten kann. Seine eigenen Ansprüche an ein erfülltes Arbeitsleben und eine ausgewogene Work-Life-Balance steigen.



Herausforderungen der Legal Branche, © Dr. Geertje Tutschka

Jeder Markt wird durch Angebot und Nachfrage reguliert.

Ein genauerer Blick auf die Anbieter und Nachfrager im Rechtsmarkt ist also erforderlich.

Wer erbringt heute alles Rechtsberatung und wer fragt Rechtsdienstleistung nach?

## 1. Anbieter

Tatsache ist, dass die Zahl der Anbieter in den vergangenen zehn Jahren überproportional gestiegen ist. Dies ist jedoch nur zu einem Teil auf die Zulassungsfut in der Anwaltschaft zurückzuführen.

Im Wesentlichen sind drei Gruppen zu unterscheiden:

- Juristisch Sachkundige  
Die zahlenmäßig stärkste Gruppe sind Rechtsanwälte (inklusive Europaanwälte und Mediatoren) und Notare sowie die, die es einmal werden wollen, wie Studenten, Referendare, Assessoren oder auch Rechtsbeistände, Richter und Hochschullehrer
- professionelle Wettbewerber mit eingeschränkter juristischer Kompetenz  
Daneben kommen auch diejenigen in Betracht, die keine Volljuristen sind bzw. Spezialisten aus eng begrenzten Rechtsbereichen wie Kammern, Verbänden, Schlichtungsstellen oder unter Umständen Patentanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

– Laien

Auch Berufsfremde und Anbieter ohne hinreichende juristische Ausbildung (Laien) drängen (neben Legal Tech) verstärkt in diesen Markt.

Ob Wettbewerb zwischen Rechtsanwälten besteht, hängt davon ab, in welchen Bereichen sie arbeiten. Der Spezialist für Straßenverkehrsunfälle steht nicht im Wettbewerb mit dem sich auf das Vergaberecht konzentrierenden Kollegen. Der Familienrechtler ist nicht Konkurrent des Gesellschaftsrechtlers. Eher ist es so, dass beide sich im Einzelfall ergänzen können. Es ist wichtig für Anwälte, über den Tellerrand des eigenen Tätigkeitsbereichs zu schauen und Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen, die andere Gebiete bearbeiten, zu halten. Denn auf diese Weise können neue Mandate aufgrund der Empfehlung von Kollegen in Bereichen, in denen diese nicht tätig sind, gewonnen werden.

Noch bis vor wenigen Jahren galt die Aussage, dass die Mehrzahl der kleinen bis mittelständischen Kanzleien lokal bestenfalls regional tätig sind und kein Wettbewerb beispielsweise zwischen einer auf Baurecht spezialisierten Kanzlei in München mit einer solchen aus Berlin besteht. Diese Zeiten sind (leider oder Gott sei Dank) vorbei. Der Wegfall der Singularzulassung stieß eine Tür auf, die der Rechtsmarkt dank der gleichzeitig sich entwickelnden Technologien und des Internets weit öffnete. Selbstverständlich spielt es heute überhaupt keine Rolle mehr, wo der Anwalt seine Kanzlei hat. Zwar suchen einige Mandanten noch den persönlichen Kontakt und wollen den Besprechungstermin in der Kanzlei. Die allermeisten sind jedoch nur zu gern am Wochenende, nach Feierabend bequem von zu Hause oder aus dem Büro heraus bereit, die nötigen Besprechungen mit dem Anwalt zu führen und die Unterlagen per Email gescannt zu übersenden. Ja manche können so sogar transparenten Zugang zu Ihrer Akte erhalten. Dank Smartphone ist der Anwalt nun überall und jederzeit erreichbar und hat auch überall die „Akte“ zur Hand – ein Fluch und Segen zugleich. Denn natürlich besteht die Vorstellung, auf einer Sonnenliege unter Palmen liegend seine Akten zu bearbeiten statt im tristen Hochhausbüro im verregneten Essen – und gleichzeitig ist diese Vorstellung ein Alptraum, wenn man auf dieser Sonnenliege gerade seine langersehnte Jahresurlaubswoche verbringt. Gleichwohl: viele Kanzleien bieten zumindest einzelne Produkte und Rechtsgebiete bereits explizit online an, wobei auch hier nicht pauschal gesagt werden kann, dass sich einzelne Rechtsgebiete dafür besser eignen als andere (wie beispielsweise „Scheidung online“, wo es doch gerade bei Scheidungen erfahrungsgemäß auch immer um eine vertrauensvolle, sensible und prozessbegleitende Betreuung der Mandanten geht).

Die „Gewichtsklasse“ einer Kanzlei spielt per se keine Rolle dabei, mit welchen anderen Anwaltskanzleien sie im Wettbewerb steht. Die Größe einer Kanz-

lei oder die Bekanntheit des Kanzleinamens sind nicht gleichzusetzen mit der Qualität der juristischen Dienstleistung oder der Kompetenz der Kanzlei in jedem Einzelfall. Zwar vergleichen Mandanten grundsätzlich Kanzleien derselben Größe miteinander. Doch kann der Experte, der in den Medien seit Jahren für ein bestimmtes Thema steht, publiziert hat, die sozialen Medien entsprechend bedient und präsent ist durchaus auch vor einem großen Kunden mit einer Großkanzlei konkurrieren.

Auch Anwälte aus anderen Ländern können Wettbewerber sein. In erster Linie natürlich die deutschen Anwälte, die sich im Ausland befinden. Gerade im außergerichtlichen Bereich, in der Beratung, aber auch bei der Recherche, Rechtsgutachten- und Schriftsatzfertigung sind diese als Kooperationspartner für Stoßzeiten beliebt. Aber auch Europaanwälte, d.h. Anwälte, die aus dem europäischen Ausland stammen, sich aber in Deutschland zugelassen haben, können in vielen Bereichen auch die Aufgaben der inländischen Anwälte übernehmen. Thematisch gehören auch die den Rechtsanwaltskammern angeschlossenen Rechtsbeistände, die nach früherem Recht bestellt werden konnten, zu dieser Gruppe. Hierzu können aber auch „Anwälte“ aus nicht EU-Staaten zählen, die sich in Deutschland nicht ohne weiteres zulassen können, gleichwohl aber immer auch einen ganz ordentlichen Mandantenstamm aus „Landsleuten“ finden.

Auch die so genannten „Nur-Notare“ können Wettbewerber von Rechtsanwälten sein. Der Wettbewerb dieser Notare beschränkt sich auf den außergerichtlichen Bereich. Die wichtigsten Rechtsgebiete des Wettbewerbs mit Notaren sind das Gesellschaftsrecht, das Immobilienrecht, das Familienrecht und das Erbrecht. Zumeist wird es aber eher um ein „gemeinsames“ Mandat gehen, bei dem der Anwalt den für eine Beurkundung hinzuzuziehenden Notar auswählt und seine Arbeit kontrolliert. Gerade bei größeren Transaktionen auf den Gebieten des Immobilienrechts und des Gesellschaftsrechts werden die Vertragsentwürfe von den Anwälten der Parteien erarbeitet. Der beurkundende Notar ist im Wesentlichen auf die Beurkundungsfunktion beschränkt.

Ähnlich verhält es sich bei den Mediatoren, die als Anwälte zusätzlich die spezielle Mediationsausbildung absolviert haben<sup>16</sup>. Mediatoren sind „Streitschlichter“, d.h. sie vermitteln mit speziellen professionellen Kommunikationstechniken die verschiedenen Standpunkte und leiten eine gemeinsame Lösungsfindung der Parteien an. Ziel ist, einen Gerichtsprozess zu vermeiden und die Sache aufgrund der individuellen Lösung der Parteien nachhaltiger und umfassender beizulegen. Aufgrund der Unparteilichkeit kann ein Mediator in

---

<sup>16</sup> Wobei oft auch Nichtjuristen Mediatoren sind und sich in Rechtsfällen als Mediator versuchen – für kleines Geld und ohne Berufshaftpflichtversicherung.

diesen Fällen nicht gleichzeitig, vorher oder nachher als Anwalt tätig sein, sondern müsste dann einen Kollegen hinzuziehen.

Gerade in den letzten Jahrzehnten suchen immer mehr Studierende und Referendare schon sehr frühzeitig den Bezug zur Praxis, sei es, weil sie sich ausprobieren wollen, sich ihr Studium finanzieren wollen oder aber für eine zukünftige Stelle vorbauen wollen. Obgleich diese weder fachlich noch in ihren Möglichkeiten einem Anwalt tatsächlich voll ebenbürtig sind, stellen diese gerade in Ballungsgebieten mit großen juristischen Fakultäten einen nicht unerheblichen Preiswettbewerb dar. So werden beispielsweise die Berliner Anwälte nicht müde, über derartige Dumpingpreise zu klagen.

Ob dies allerdings tatsächlich echte Wettbewerber sind? Wohl eher zukünftige Kollegen. Denn wer es tatsächlich als Anwalt nicht schafft, sich mit seinem Leistungsportfolio davon deutlich zu unterscheiden, sollte ohnehin noch einmal sorgfältig an seiner Kanzleistrategie arbeiten. Gleiches dürfte auch für Richter und Hochschullehrer als Wettbewerber von Rechtsanwältinnen auf dem Markt juristischer Dienstleistungen gelten. In der Tat ist der Anteil des Wettbewerbs, der Rechtsanwältinnen aus diesen Berufsgruppen erwächst, verhältnismäßig gering. Aber er ist immerhin vorhanden. Abgesehen von der Möglichkeit als Strafverteidiger aufzutreten, scheint die Domäne der Hochschullehrer im Bereich der juristischen Dienstleistungen die Erstellung von Gutachten zu komplizierten Rechtsfragen zu sein. Bevor Unternehmen sich auf größere Transaktionen oder die Änderung von Marktstrategien, deren rechtliche Grenzen noch nicht klar sind, einlassen, holen sie nicht selten Gutachten renommierter Rechtslehrer ein. Für das Projekt des Unternehmens sind diese Gutachten in doppelter Hinsicht von Bedeutung. Die Unternehmen schätzen zum einen die fachliche Expertise, zum anderen aber auch die überwältigende Wirkung eines solchen Gutachtens, die es aufgrund der besonderen Berühmtheit des Gutachters, jedenfalls gelegentlich, entfalten kann. Gerade größere Anwaltskanzleien haben eine Vorliebe für die Aufnahme prominenter Hochschullehrer in die Kanzlei entwickelt. Der Vorteil für diese Kanzleien besteht nicht nur in dem Gewinn an fachlicher Kompetenz, sondern auch in dem Zuwachs an Renommee und dem Zugang zu Netzwerken, die ihnen diese Hochschullehrer bieten können.

Rechtliche Dienstleistungen erbringen auch Kammern, Branchenverbände, Arbeitgebervereinigungen und Gewerkschaften in unterschiedlicher Intensität. Die Art der rechtlichen Dienstleistungen reicht von der Information über Gesetzesvorhaben, die für Kammermitglieder oder branchenzugehörige Unternehmen von Interesse sein können, bis hin zur Prozessvertretung vor den Arbeitsgerichten durch Arbeitgeberverbände und in größerem Umfang durch eine eigens gegründete Rechtsschutz-GmbH der Gewerkschaften. Die von diesen Vereinigungen erbrachten rechtlichen Dienste scheinen aus Sicht der Verbands-

mitglieder unentgeltlich zu sein. Tatsächlich jedoch ist das Entgelt für diese Dienstleistungen, soweit es nicht aus sonstigen Einkünften der Verbände subventioniert wird, in den Beiträgen versteckt. So fachlich qualifiziert der eine oder andere Mitarbeiter dieser Verbände auch sein mag – eines ist er nicht: Er ist nicht unabhängig. Verbände verfolgen eigene Verbandsinteressen. Das ist legitim. Diese müssen aber durchaus nicht deckungsgleich mit den Interessen des Verbandsmitglieds sein. Ein Mandant, der sich von Verbänden vertreten lässt, wird sich immer fragen müssen, ob der Rat seines Vertreters allein seinen, des Mandanten, Interessen oder nicht womöglich im Einzelfall gegenläufigen Verbandsinteressen dient. Nur bei einem Rechtsanwalt kann der Mandant sicher sein, dass der Anwalt ausschließlich die Interessen des Mandanten und keine sonstigen Interessen wahrnimmt.

Die Tätigkeitsgebiete von Rechtsanwälten und Patentanwälten überschneiden sich im Wesentlichen in den Bereichen des Patentrechts, des Markenrechts und – in geringerem Maß – des Wettbewerbsrechts. Die Ausbildungsgrundlagen beider Berufe sind verschieden. Die professionelle Stärke von Patentanwälten liegt im Regelfall eher im technischen Bereich; sie sind dann auch fast immer Ingenieure. Wenngleich viele Patentanwälte einen hohen Spezialisierungsgrad in den sie betreffenden Rechtsgebieten aufweisen, fehlt ihnen zumeist breit angelegtes juristisches Wissen. Umgekehrt tun sich Rechtsanwälte oft schwer, das für das Patentrecht unabdingbare technische Verständnis aufzubringen. In patentrechtlichen Angelegenheiten wird es deshalb nur sehr wenigen Rechtsanwälten gelingen, ernstlich in Wettbewerb zu Patentanwälten zu treten. Rechtsanwälte, die sich für diesen besonderen Bereich des Schutzes des geistigen Eigentums interessieren, sollten weniger einen Wettbewerb durch Patentanwälte fürchten, als vielmehr eine Kooperation mit Patentanwälten suchen.

Neben Prüfungsaufgaben sollten Wirtschaftsprüfer sich vorrangig der wirtschaftlichen Beratung nicht jedoch der rechtlichen Beratung von Unternehmen widmen. Dieses von der Wirtschaftsprüferordnung skizzierte Berufsbild gilt in der Praxis bereits seit langem nicht mehr. Weit über die wirtschaftliche Beratung von Unternehmen hinaus betätigen sich Wirtschaftsprüfer auch als Rechtsberater. In gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten gelingt qualifizierten Wirtschaftsprüfern eine ganzheitliche Betrachtung wirtschaftlicher, zivilrechtlicher und steuerrechtlicher Aspekte nicht selten besser als manchem Rechtsanwalt. Eine ganze Reihe von Wirtschaftsprüfern hat zudem eine juristische Ausbildung und viele sind auch als Rechtsanwälte zugelassen.

Das „Wirtschaftsprüfertestat“, das eigentlich nur besagt, dass die Buchhaltung ordnungsgemäß geführt wurde, genießt bei den prüfungspflichtigen Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert. Diesem Stellenwert entspricht im Re-

gelfall auch die Wertschätzung, die Wirtschaftsprüfern entgegengebracht wird. Wenngleich Prüfungstätigkeit und Beratung eines Unternehmens eigentlich nicht zusammenpassen, so hat es doch oft den Anschein, dass die Grenzen zwischen beiden Bereichen verschwimmen. Wirtschaftsprüfer sind sich durchaus der Tatsache bewusst, rechtliche Dienstleistungen für Unternehmen nicht konstant und in allen erforderlichen Bereichen in der nötigen Qualität erbringen zu können. Aus dieser Erkenntnis resultierte in den vergangenen Jahren eine von den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ausgelöste Welle von Zusammenschlüssen mit Rechtsanwaltskanzleien. Die im Zusammenhang mit diesen Zusammenschlüssen erhofften Synergieeffekte haben sich, soweit es die Annahmen der Wirtschaftsprüfer betrifft, wohl nicht ganz zu deren Zufriedenheit eingestellt. Wirtschaftsprüfer beklagen gelegentlich, dass sie durch Empfehlungen zwar Rechtsanwälten Mandate verschaffen, umgekehrt jedoch Rechtsanwälte nur in einem geringen Maß zu einem Mandatsaufkommen der Wirtschaftsprüfer beitragen. Für gesellschaftsrechtlich interessierte Anwälte kann die Kooperation mit Wirtschaftsprüfern oder die Arbeit in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hochinteressant sein. Junge Anwälte sollten sich jedoch darüber im Klaren sein, dass eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft stets eine Gesellschaft von Wirtschaftsprüfern bleibt. Rechtsanwälte werden dort für gewöhnlich eher als Außenseiter betrachtet.

In der steuerrechtlichen Beratung von Unternehmen und Privaten haben die Steuerberater die Rechtsanwälte, bis auf wenige Ausnahmen, nahezu ganz verdrängt. Auf den ersten Blick überrascht diese Tatsache umso mehr, als sehr viele Steuerberater eine betriebswirtschaftliche, nicht jedoch rechtliche Ausbildung genossen haben und das Steuerrecht nun einmal dem Prinzip nach nichts anderes als ein Teil des Besonderen Verwaltungsrechts ist. Den Verlust dieses Marktsegments hat sich die Anwaltschaft selbst zuzuschreiben. Mancher Anwalt hat sich in gänzlich unangebrachtem Hochmut von der vermeintlichen „Taschenrechnerarbeit“ im Steuerrecht frühzeitig verabschiedet. Das Steuerrecht gehört nicht einmal zu den Basisfächern der juristischen Ausbildung, obgleich es für Unternehmen in einem Staat, der über eine der komplexesten und kompliziertesten Steuerordnungen der Welt verfügt, von höchstem Interesse und höchster Bedeutung ist. Mangels entsprechender Expertise ist ein großer Teil der Anwaltschaft gar nicht in der Lage, mit Steuerberatern im Bereich des Steuerrechts in Wettbewerb zu treten.

Dass Gesellschaftsverträge, Arbeitsverträge und Eheverträge von Steuerberatern erstellt werden, ist gar nicht so selten. Auch nicht selten ist, dass solche Verträge zwar steuerliche Belange hinreichend berücksichtigen, jedoch mangels entsprechenden Know-hows des Steuerberaters sonstigen wirtschaftsrechtlichen und insbesondere zivilrechtlichen Belangen nicht genügen. Nicht nur im eigenen

Interesse, sondern auch im Interesse der Klienten ist zu empfehlen, als Kanzlei frühzeitig mit einer kompetenten Steuerberatergesellschaft zu kooperieren, da nicht nur im Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht und Familienrecht, sondern heute in nahezu jedem Rechtsgebiet steuerliche Fragestellungen zu berücksichtigen sind.

Werden Personalberater von einem Arbeitnehmer konsultiert, dann kommt es vor, dass sie ihren Kunden auch zu den rechtlichen Aspekten seines neuen Anstellungsvertrags beraten. Zwar sollte man meinen, dass Manager mit ersten Karriereerfolgen es gewohnt sind, auch bezüglich des eigenen Anstellungsvertrags mit einem spezialisierten Rechtsanwalt zusammenzuarbeiten. Tatsächlich ist dies jedoch oft nicht der Fall. Gerade renommierte Personalberater unterhalten für solche Fälle Kooperationen mit arbeitsrechtlich spezialisierten Rechtsanwälten. Gleiches gilt übrigens auch für Personalverantwortliche in Unternehmen, wie beispielsweise bei der sehr komplexen Entsendung des Arbeitnehmers ins Ausland<sup>17</sup>.

Sowie für Unternehmensberater: Auch hier zahlen sich frühzeitig etablierte langfristige Kooperationen zwischen dem Unternehmensberater und der entsprechend spezialisierten Kanzlei in jedem Falle aus.

Nach § 5 RDG<sup>18</sup> kann den dort enumerativ aufgeführten Rechtskundigen die Besorgung von fremden Rechtsangelegenheiten in speziellen Bereichen gestattet werden. In der Folge wird unterschieden zwischen Rechtsdienstleistungen durch registrierte – etwa Rechtsanwälte oder sachkundige Unternehmen – und nicht registrierte Personen. Zu letzteren gehören etwa Mitarbeiter von Behörden, die Insolvenzverwaltung, Verbraucherschutz oder soziale Dienste (§ 8 RDG).

Insbesondere (Versicherungs-) Berater und Inkassounternehmen bieten rechtliche Dienstleistungen an, die traditionell den Rechtsanwälten zuzurechnen wären. Die bekannteren Inkassounternehmen stehen bei ihren Kunden in dem Ruf, preiswerter und „unkomplizierter“ als Rechtsanwälte zu sein. Dies mag zutreffen. Allerdings ist es keinem Anwalt verwehrt, sich auch auf diesem Gebiet zu betätigen. Eine durchdachte und mit Hilfe von moderner Computersoftware standardisierte Mandatsbearbeitung dürfte gerade jungen Anwaltskanzleien auch in diesem Bereich Wettbewerbsangebote zu attraktiven Preisen erlauben – und in der Tat sind gerade diese Fallgestaltungen Anlass für eine weitere Erfindung im Bereich Legal Tech. Für den Erfolg einer Anwaltskanzlei in diesem Bereich wird es entscheidend sein, den Mandanten davon zu überzeugen, dass die

---

<sup>17</sup> Siehe dazu S. 5 „USA-Expat Quick Guide“, von Tutschka, Kemper, Dittmeier.

<sup>18</sup> Das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG; Gesetz über außergerichtliche Rechtsdienstleistungen) regelt seit dem 1. Juli 2008 die Befugnis, außergerichtliche Rechtsdienstleistungen zu erbringen. Es hat damit das bis dahin geltende Rechtsberatungsgesetz (RBerG) abgelöst. Anders als das RBerG regelt das Rechtsdienstleistungsgesetz nicht die Erbringung von Rechtsdienstleistungen im gerichtlichen; dies ist nunmehr in den jeweiligen Verfahrensordnungen geregelt.

Kanzlei die Inkassofälle reibungslos und effizient abwickeln kann. So wird das Sanierungs- oder Insolvenzberatungsgeschäft heute weitgehend durch Diplom-Betriebswirte, Diplom-Kaufleute oder Diplom-Wirtschaftsjuristen erledigt.

§ 5 RDG erlaubt es nun auch Dienstleistern aus anderen Branchen, die eigentlich Bankprodukte oder Versicherungen verkaufen oder Unfallautos reparieren, ihren Kunden die damit zusammenhängende Rechtsberatung mitzuliefern<sup>19</sup>. Beiden ist gemeinsam, dass sie ihre Geschäfte zwar nicht ohne juristische Kernkompetenz betreiben können, juristische Dienstleistungen für andere bislang jedoch nicht zu ihrem Kerngeschäft gehörten. In sehr vielen Rechtsgebieten betätigen sich Banken und Versicherer als rechtliche Berater. Misslich ist für ihre Kunden, dass beide Unternehmensgruppen zwar in ihren Stabs- und Rechtsabteilungen durchaus über beachtliche juristische Kompetenz verfügen, diese Stabs- und Rechtsabteilungen aber dem Kunden gerade nicht zur Verfügung stehen. Der Kunde hat es mit Vertriebsmitarbeitern zu tun, denen eine juristische Ausbildung im Normalfall fehlt. Beratung über die Gestaltungsmöglichkeiten bei der Vermögens- oder Unternehmensnachfolge aber auch die Mitwirkung bei der Vorbereitung eines Erbscheinsantrags wird von Banken<sup>20</sup> „mitgeleistet“, so wie Fragen des Baurechts oder der Sachmängelhaftung oft durch den Architekten mit abgeklärt werden.

Versicherungsunternehmen wirken auf verschiedene Weise auf den Markt für rechtliche Dienstleistungen ein:

Im Bereich der Kraftfahrzeughaftpflichtversicherung und der Kaskoversicherung sind Tendenzen der Versicherer erkennbar, Rechtsanwälte vollständig aus dem Markt zu verdrängen. Mit aufwendigen Kampagnen werben Versicherer darum, dass Versicherungsnehmer im Schadensfall die gesamte Abwicklung dem Versicherer und den von ihm eingeschalteten „Subunternehmen“, wie Werkstätten und Sachverständigen, die vertraglich an den Versicherer gebunden sind, überlassen. Die von der unterlegenen Seite zu erstattenden Anwalts-honorare sollen durch den Ausschluss der Anwälte von der Vertretung der an einem Straßenverkehrsunfall Beteiligten eingespart werden. Aus Sicht der Versicherer handelt es sich bei den Anwalts-honoraren um vermeidbare Kosten. Dem Versicherungsnehmer wird suggeriert, dass er des Beistands eines Rechtsanwalts doch gar nicht bedürfe, weil die Versicherungsgesellschaft für das Wohl „ihres“ Versicherungsnehmers sorgen werde. Recht geschickt wird darüber hinweggetäuscht, dass das Versicherungsunternehmen Geschäftspartner ist. Geht es um Ansprüche auf Versicherungsleistung, dann ist der Versicherer der Gegner des Versicherungsnehmers. Denn es besteht der evidente Interes-

---

<sup>19</sup> Annette Schunder-Hartung, AHA Frankfurt.

<sup>20</sup> Oder durch Erbenermittler.

sengegensatz, dass der Versicherungsnehmer eine möglichst hohe Versicherungsleistung erhalten, der Versicherer hingegen eine möglichst geringe Versicherungsleistung erbringen möchte.

Den in Deutschland noch relativ neuen Bereich der Prozessfinanzierung haben mittlerweile auch die großen Versicherungsunternehmen für sich erschlossen. Um Rechtsanwälte zu ermuntern, Prozessfinanzierern Kunden zuzuführen, wird Rechtsanwälten eine für die Versicherungsbranche typische Vertriebsprovision in Höhe einer zusätzlichen Gebühr angeboten, die etwas vornehmer „ProFi“ oder ähnlich genannt wird.

Rechtsschutzversicherungen bieten aus Sicht der Anwälte sowohl Vorteile als auch Nachteile. In kleineren Kanzleien und in Einzelpraxen – und damit bei der zahlenmäßigen Mehrheit der Anwälte – sind rechtsschutzversicherte Mandanten regelmäßig willkommen. Der Nachteil des zusätzlichen Aufwands der Korrespondenz mit dem Rechtsschutzversicherer und möglicher Debatten über die Höhe des Gegenstandswerts und den Anfall von Gebühren wird aus ihrer Sicht mehr als aufgewogen durch die hohe Sicherheit, dass ein Honorar innerhalb einer angemessenen Zeitspanne gezahlt wird.

Kreditinstitute bieten rechtliche Dienstleistungen in erster Linie noch als Mittel der Kundenbindung an. Nur in Teilbereichen, wie beispielsweise dem Stiftungswesen, offerieren sie ihre rechtliche Beratung zum Teil offen als eine entgeltliche Leistung. Die als Beiwerk angebotene rechtliche Dienstleistung erscheint aus Sicht des Bankkunden einfach zu erlangen, praktisch und vor allem preiswert, weil – vermeintlich – unentgeltlich. Das eigentliche Problem bei dieser Art von rechtlicher Dienstleistung erkennt der Bankkunde im Regelfall nicht. Denn die Bank ist nicht, wie der Rechtsanwalt, ein unabhängiger Berater und Interessenvertreter. Kreditinstitute verfolgen mit rechtlichen Dienstleistungen, die sie als Verkaufshilfe einsetzen, auch ihre eigenen Interessen am Absatz von Finanzdienstleistungen.

Im Wesentlichen bieten Kreditinstitute rechtliche Dienstleistungen im Bereich des Erbrechts, des Stiftungsrechts, des Immobilienrechts und des Gesellschaftsrechts an.

Im Bereich des Erbrechts erschöpft sich der rechtliche Service von Kreditinstituten zumeist in der Überlassung allgemeinverständlich formulierter Informationsbroschüren über die Grundzüge der gesetzlichen Erbfolge und die Möglichkeit, die Erbfolge durch letztwillige Verfügung zu regeln. Oft enthalten diese Informationsbroschüren Formulare, anhand derer Bankkunden das klassische – aber nicht immer sinnvolle – „Berliner Testament“ erstellen können. Auch Vorlagen für postmortale Vollmachten findet man dort. Die Vermögensverwaltungsabteilungen der Kreditinstitute – neudeutsch: Private Banking – haben das Stiftungswesen und damit das Stiftungsrecht zunehmend für sich

erschlossen. Primäres Ziel der Kreditinstitute ist, Stiftungen im Bereich der Vermögensverwaltung zu betreuen. Damit einher geht auch die rechtliche Beratung bei der Errichtung von Stiftungen. Im Bereich des Immobilienrechts gehen die Dienstleistungen von Kreditinstituten weit über die Gewährung von Krediten zur Kaufpreisfinanzierung bei gleichzeitiger Einräumung von Grundpfandrechten als Sicherheiten hinaus. Nahezu alle großen Kreditinstitute verfügen über Tochterunternehmen, die sich als Vertriebsunternehmen, vorrangig im Bereich privater Immobilien, betätigen. Neben organisatorischen Dienstleistungen, wie der Vereinbarung eines Notartermins, beraten diese Immobilienabteilungen ihre Kunden auch zum Inhalt von Grundstückskaufverträgen. Daneben besteht häufig eine dauerhafte Zusammenarbeit mit ausgewählten Notaren. Aus Sicht des Kunden, der nicht ahnt, dass möglicherweise auch der Grundstücksverkäufer zu den – wichtigen – Kunden desselben Kreditinstituts gehört, scheint die Hinzuziehung eines Anwalts überflüssig zu sein. Trotz einiger Ansätze hat es die Anwaltschaft bis heute nicht verstanden, eine breite Öffentlichkeit von den besonderen Vorteilen, die die Unabhängigkeit und insbesondere die Parteilichkeit eines Anwalts seinen Mandanten bieten, zu überzeugen. Investmentbanken nehmen bei größeren gesellschaftsrechtlichen Transaktionen regelmäßig eine Führungsrolle ein. Soweit sie nicht selbst die rechtliche Beratung leisten, koordinieren sie die Tätigkeit hinzugezogener Anwälte. Die „Projektleiter“ gesellschaftsrechtlicher Umstrukturierungen sind häufig nicht mehr die Anwälte, sondern die Investmentbanken.

Die Entwicklung ist längst nicht abgeschlossen. Auch hier gilt jedoch, dass eine spezialisierte Kanzlei mit entsprechendem Marketing Kunden aber auch Versicherer und Kreditinstitute erreichen kann und gern hinzugezogen wird, wenn faires und kollegiales Miteinander die Grundlage ist.

Im Bereich rechtlicher Dienstleistungen erteilen auch Einzelpersonen, die keine, nicht einmal eine rudimentäre juristische Ausbildung genossen haben, Rechtsrat im Allgemeinen und bisweilen auch im Konkreten:

Bei der Betreuung kleinerer und mittelständischer Unternehmen treffen Rechtsanwälte immer wieder auf juristische Autodidakten. Der Unternehmer und auch der angestellte Geschäftsführer, beide Betriebswirte, die sich, bewaffnet mit den Standardkommentaren zum GmbH-Gesetz, allein auf eine Gesellschafterversammlung vorbereiten, sind gar nicht so selten. In einigen Ausnahmefällen haben sich solche Autodidakten tatsächlich beachtliche Kenntnisse angeeignet. Weit häufiger sind jedoch die Fälle, in denen Autodidakten für Erfahrung halten, was sie schon seit vielen Jahren konstant falsch machen. Autodidakten sind im Regelfall „Selbstversorger“. Sie beraten sich selbst, nicht jedoch andere, die als Mandanten eines Rechtsanwalts in Betracht kommen. Im Wettbewerb mit diesen selbsternannten „Experten“ steht ein Anwalt nur dann,

wenn es um die rechtliche Betreuung des Unternehmens geht, das diese Auto-Didakten leiten.

Zwar können diese auch immer mal wieder im Kollegenkreis, Verein oder am Stammtisch zu Höchstform auflaufen. Echte Wettberber sind diese jedoch nicht. Rechtsberatung durch Laien verbietet schon das Gesetz.

Der Interessierte kann im Internet nützliche Informationen auf verschiedenen juristische Portalen recht schnell und vor allem preiswert bzw. zu einem sehr niedrigen Pauschalpreis erhalten. Nur selten wird es jedoch gelingen, mit Hilfe des Internets Detailwissen zusammenzustellen oder gar ein Rechtsproblem vollständig zu lösen. Objektiv machen die über das Internet zu erlangenden Informationen die Inanspruchnahme eines Anwalts daher nicht überflüssig.

Hier gilt nichts anderes, als wenn ein Kranker im Internet zu seinen Symptomen recherchiert. Die Informationen werden von zweifelhafter Qualität sein; ein Arztbesuch unentbehrlich, wenn man es mit der Genesung ernst meint.

Gerade junge Unternehmen, die Geld (an der falschen Stelle) sparen wollen, erkennen dies gelegentlich jedoch nicht. Im Internet verfügbare Formulare werden dazu benutzt, allgemeine Geschäftsbedingungen zusammenzustricken. Auch einfache Gesellschaftsverträge kann man im Internet finden. Einen jungen Unternehmer davon zu überzeugen, dass die Formularverträge, die er im Internet gefunden hat, den Bedürfnissen seines Unternehmens nicht entsprechen und zumindest überarbeitungsbedürftig sind, fällt nicht immer ganz leicht. Spätestens im Schadensfall wird jedoch klar, dass sie ohne die Unterstützung eines Anwalts nicht auskommen werden.

Gleiches gilt für die Medien: Printmedien nahezu aller Couleur verfügen heute in der einen oder anderen Form über eine „Rechtsecke“. In Wirtschaftsmagazinen findet der Leser regelmäßige Kolumnen, die sich mit Rechtsfragen befassen. In den großen deutschen Tageszeitungen, von denen sich einige wenige Volljuristen als Redakteure leisten, gibt es immer wieder sehr interessante und profunde Beiträge zu rechtlichen Themen. Rechtsanwälte sollten Beiträge in Printmedien zu rechtlichen Fragen nicht als „Konkurrenz“ betrachten. Solche Beiträge erhöhen das Interesse der Öffentlichkeit an rechtlichen Themen, sensibilisieren für die Notwendigkeit, einen Rechtsanwalt zu konsultieren, sind aber kaum einmal geeignet, ein konkretes Rechtsproblem zu lösen und dadurch die Inanspruchnahme eines Anwalts überflüssig zu machen.

In Rundfunk und TV erfreuen sich Ratgebersendungen mit rechtlichem Inhalt immer noch zunehmender Beliebtheit. Manche Ratgebersendungen, wie der ARD Ratgeber Recht, sind beinahe schon zu Ikonen des deutschen Fernsehens geworden. Immer wieder kommt es vor, dass die Redaktionen solcher Ratgebersendungen versuchen, Gästen der Sendung, denen ein Rechtsproblem

plagt, zu helfen. Allerdings besteht diese Hilfe dann nicht immer in der Erteilung von Rechtsrat und in der Unterstützung bei der justizförmigen Durchsetzung ihrer Rechte, sondern darin, kraft Medienmacht Druck auf die Kontrahenten, zumeist Institutionen, die an den Pranger zu stellen gerade in Mode gekommen ist, auszuüben, unabhängig davon, ob dem so Beschützten der von ihm behauptete Anspruch tatsächlich zusteht. Solche selbsternannten „Bürgeranwälte“ haben mitunter ein nicht ganz spannungsfreies Verhältnis zur Rechtsordnung. Bis auf die „Ausreißer“, bei denen Redaktionen versucht haben, ihre Meinungsmacht zugunsten von meist privaten Anspruchstellern auszuüben, stellen solche Ratgebersendungen keinen Wettbewerb für Rechtsanwälte dar. Im Gegenteil: Die Ratgebersendungen, die sich überwiegend mit den Problemen von Privatpersonen befassen, tragen zur Verdeutlichung der Notwendigkeit, einen Rechtsanwalt hinzuziehen, bei.

Eine andere, von der Frage des Wettbewerbs zu unterscheidende Frage ist, inwieweit Internet und Medien von ihnen als Anwalt gezielt genutzt werden können und sollten, um ihre Kanzleistrategie mit den Mitteln des Marketings umzusetzen und ihr Leistungsportfolio an die Mandanten zu bringen.

## 2. Nachfrage

So sehr die Rechtsbranche aber gerade durcheinandergewirbelt wird und unter dem Konkurrenzdruck ächzt, war die Nachfrage nach rechtlicher Dienstleistungen noch nie so groß.

In einer Gesellschaft, die ihre „Normenflut“ beklagt, die immer komplexer und Schneller wird, gehört Rechtsberatung mittlerweile zum Alltäglichen.

Doch wer fragt eigentlich nach rechtlicher Dienstleistung?

Hier können Mandantengruppen nach ihren Bedürfnissen und der Situation, in der sie die Dienstleistung eines Anwalts in Anspruch nehmen, hinsichtlich der Rechtsgebiete, in denen sie Unterstützung benötigen und nicht zuletzt auch hinsichtlich ihres Preisbewusstseins, unterschieden werden.

Die Inanspruchnahme rechtlicher Dienstleistungen durch einen **Verbraucher** im Sinne des § 13 BGB ist regelmäßig durch eine akute Problemsituation gekennzeichnet. Nur selten nehmen Verbraucher die Beratung eines Rechtsanwalts zum Zweck der Risikovorsorge in Anspruch. Mit Ausnahme des Arbeitsrechts, das auch für Verbraucher von sehr hoher Bedeutung ist, benötigt diese Gruppe von Mandanten in erster Linie rechtliche Dienstleistungen mit Bezug zu privaten Lebenssituationen, wie der (Ver-)Mietung einer Wohnung (Mietrecht), dem Abschluss von Verträgen zu Konsumzwecken (Schuldrecht), der Gründung