

Geertje Tutschka

Strategische Kanzleientwicklung

Geertje Tutschka

Strategische Kanzleientwicklung

Gründung, Management, Führung und Marketing

2. Auflage

DE GRUYTER

Dr. Geertje Tutschka, MCC

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 978-3-11-072695-4

e-ISBN (PDF) 978-3-11-072642-8

e-ISBN (EPUB) 978-3-11-072645-9

Library of Congress Control Number: 2021932689

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.

© 2022 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Einbandabbildung: Martin Barraud / OJO Images / Getty Images

Datenkonvertierung/Satz: jürgen ullrich typosatz, Nördlingen

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

www.degruyter.com

Meinem Mann,
weil ich gute Juristen liebe.

Vorwort

Als mein Buch „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“ (De Gruyter 2018) auf dem Deutschen Anwaltstag 2018 in Mannheim am 7.6.2018 mit einem großartigen Book-Launch-Sektempfang von der Anwaltschaft, dem Verlagsteam von De Gruyter und den vielen Unterstützern und Begleitern begrüßt und gefeiert wurde, war es nicht das erste Buch, das versuchte, dieses komplexe Thema strukturiert darzustellen. Es war aber das erste Buch, welches es in dieser umfassenden, ganzheitlichen Form mit großem Praxisbezug für Deutschland und Österreich erreichte, ohne sich in theoretischen Erörterungen zu verlieren und den Anspruch zu haben, ein Lehrbuch zu sein.

Die Anwaltschaft als ein Haufen starker Individualisten hat es in den letzten hundert Jahren geschafft, sich als freier Beruf sowohl in Deutschland als auch in Österreich viel individuelle Freiheit zu bewahren – was sich selbstverständlich auch in ihrem Geschäft, den Kanzleien darstellt. So gibt es keine Blaupause zur erfolgreichen Kanzlei; jedoch einige wichtige unternehmerische Aspekte, die jeder Anwalt kennen sollte, der seine Kanzlei wirtschaftlich und sein Arbeitsleben sinnstiftend gestalten möchte. Und Aspekte, die möglicherweise Unternehmensberatern, die keine Juristen sind, fehlen – weil Branchenfremden oft schwer vermittelbar ist, dass die Rechtsbranche und auch ihr Geschäft schlicht anders ticken.

Und so begann die Erfolgsgeschichte des Buches bereits auf dem DAT 2018 mit dem Zusammentreffen der im Buch zu Wort gekommenen Experten der Branche, wie z.B. Markus Hartung, damals von der Bucerius Law School, der das Geleitwort verfasst hat, Sebastian von Glahn (TalentRocket), Johanna Busmann (BusmannTraining), Pia Löffler (Kanzleimarketing), Jochen Brandhoff (Legal Revolution), Martin Wohlrabe (Consilium), Katharina Miller (EWLA und Europäische Kommission), Dr. Arndt Eversberg (Roland Versicherung) u.v.m., denen auch heute noch ein herzliches Dankeschön gebührt.

Die Interviewreihe des Beck-Verlages sowie ganze Webinar-Reihen beim FFI-Verlag und der Anwaltsakademie zum Thema schlossen sich an.

Für Junganwälte wurden in Zusammenarbeit mit dem Forum Junge Anwaltschaft des Deutschen Anwaltsvereins zwei ergänzende e-Books für den MKG-Verlag zu den Themen „Kanzleigründung – leicht gemacht“ und „Die Kanzlei als erfolgreiches Unternehmen“ mit Checklisten und Übersichten erarbeitet.

Es folgten Interviews und Rezensionen in allen wichtigen Branchenblättern in Deutschland und Österreich – den meisten Spaß hat jedoch ohne Zweifel das mit Dr. Dominik Herzog gemacht.

Die fünfteilige Beitragsreihe in Haufe.Recht griff schließlich im Herbst 2019 die wesentlichen Inhalte in komprimierter Form auf.

Bei der Kanzleiumfrage des FFI-Verlages 2019, der Advotec-Aktion von Advoware auf dem Deutschen Anwaltstag 2019 in Leipzig, der Legal Revolution in Frankfurt 2019 und in meinem Vortrag zusammen mit Prof. Dr. Kilian der Soldan Stiftung auf dem virtuellen Deutschen Anwaltstag 2020 sowie 2021, mit dem DAV Auslandsverein Österreich zum Thema „Die Anwaltschaft in besonderer Verantwortung“ – es gibt kaum eine Veranstaltung der Branche in den letzten Jahren, auf der das Buch nicht präsent war, ist und sein wird.

Besonders stolz bin ich jedoch darauf, dass dieses Buch ergänzend zum Lehrmaterial für den Masterstudiengang für Juristen (ehemals Anwaltsrecht) mit dem Abschluss Master of Law (LL.M.) empfohlen und die zukünftigen Generationen der Anwaltschaft mit dem Thema „Strategische Kanzleientwicklung“ prägen wird.

Und das sagen Experten, Kollegen und Leser über das Buch:

„Das vorliegende Buch zeichnet sich durch die systematische Darstellung der Themen aus, die man berücksichtigen sollte, wenn man eine Kanzlei gründet oder man eine bestehende Kanzlei neu ausrichten, d.h. strategisch positionieren möchte.“

Markus Hartung, damals Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession der Bucerius Law School, Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins, im Geleitwort, Hamburg 2018

„Der Autorin ist ein Ratgeber der besonderen Art gelungen, der nicht nur darauf abzielt, dass der interessierte Kanzleigründer Checklisten abarbeitet, sondern er sich selbst und seine Vision vollständig hinterfragt, um sein Konzept auf solide Füße zu stellen.“

Wirtschaftsführer für Junge Juristen 2018/2019

„Als Erkenntnisquelle zum Thema Gründung und Management und immerwieder-einmal-Nachschlagewerk für den Lebenszyklus einer Kanzlei: Empfehlenswert!“

kanzleiforum.beck-shop 2018

„Das Buch macht Mut, nicht nur eine Kanzlei zu gründen, sondern sie auch in jeder Lebensphase richtig zu managen und sich damit für die Zukunft in der Rechtsbranche zu wappnen. Dabei vergisst die Autorin nicht, sich mit ganz wesentlichen Fragen der notwendigen Begleitumstände für ein erfülltes anwaltliches Leben zu beschäftigen.“

Österreichisches Anwaltsblatt, 2019

„Das Buch hilft bei der Entscheidung, wann der richtige Zeitpunkt ist, die eigene, neue Kanzlei zu gründen oder eine bereits vorhandene Kanzlei umzustrukturieren, um sie neu auszurichten – und damit zukunftsfähig zu sein.“

Anwalt aktuell, Österreich 2019

„Ein Buch, das zu einem Standardwerk für Kanzleigründung und Kanzleimanagement werden könnte.“

Dr. Alix Frank-Thomasser, Rechtsanwältin und Gründungspartnerin Wien, 2019

„Dieses Buch gibt wertvolle strategische Handlungshinweise und Tipps für die Kanzleientwicklung und Umstrukturierung für bestehende Kanzleistrukturen. Insbesondere erhält man Hilfestellung für einen Neustart und eine Neuausrichtung sowie eine neue Strukturierung und organisatorische Verbesserung der bestehenden Kanzleistruktur. Klare Kaufempfehlung auch für erfahrene Rechtsanwälte und Kanzleiihaber. Das Buch ist aber auch für Kanzlei(neu)gründer mit oder ohne vorherige Kanzleierfahrung geeignet und hilfreich.“

Christiane Bohn, Rechtsanwältin, selbstständige Einzelanwältin, Deutschland 2020

„Mit dem treffenden Titel „Zurück in die Zukunft“ beschreibt Dr. Geertje Tutschka, wie sich Kanzleien des Jahres 2020 und darüber hinaus aufstellen sollten, um erfolgreich sein zu können. Das Wissen um die veränderte Arbeitswelt, in der das Scheitern genauso dazu gehört wie das erfolgreiche Gründen und Aufbauen einer Kanzlei, das Entdecken und Ergreifen von Chancen, die auf den ersten Blick unpopulär erscheinen. Dieses Buch strotzt nur so vor gelebtem Jurist*innen-Wissen. Das zeigt sich auf jeder Seite, in jedem Satz, in jeder Fußnote, die sich zahlreichst in „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“ wiederfinden. Damit ist es eine empfehlenswerte Lektüre für alle, die sowohl am Anfang ihrer Kanzleikarriere stehen oder sich schon mittendrin befinden.“

advoblog von Hülskötter und Partner, Deutschland 2020

„Mir hat das Werk „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“ von Dr. Tutschka bei meiner Kanzleigründung unwahrscheinlich geholfen. Es enthält viele interessante Denkanstöße und Hilfestellungen. Ich habe es zu einem Zeitpunkt gelesen, als ich die Existenzgründungsphase bereits rumhatte und konnte so alles nochmal reflektieren und die Gedanken zur Weiterentwicklung schweifen lassen. Absolut empfehlenswert!“

Anja E., Rechtsanwältin, 2020

„Hervorragendes Buch für alle Anwälte, die eine Kanzlei gründen und erfolgreich betreiben wollen. Es werden in fünf ausführlichen Kapiteln die notwendigen Schritte zur Kanzleigründung behandelt, beginnend mit einem Überblick zum Rechtsberatungsmarkt, einer Kanzleivision, dem eigentlichen Gründungsvorgang, einem ausführlichen Teil zum Kanzleimanagement und einem abschließenden Ausblick in die Zukunft.“

E. Sammeth, Rechtsanwalt, Deutschland 2021

„Kollegin Dr. Geertje Tutschka hat sich in ihrem ersten bei De Gruyter erschienenen Buch der Mühe unterzogen, Erfahrungen rund um das Thema „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“ zu sammeln und an die Kollegenschaft weiterzugeben.

In ihrem nun vorliegenden Buch „Kanzleientwicklung“ stellt sie wichtige Erfahrungen zur Verbesserung und stetigen Innovation bestehender Anwaltskanzleien zur Verfügung.

Dieses Thema ist in der jetzigen Situation ganz besonders aktuell: die durch die Corona-Pandemie verursachte wirtschaftliche und gesellschaftliche Krise stellt auch Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen vor eine enorme Herausforderung.“

Dr. Rupert Wolff, Rechtsanwalt, Partner einer der ältesten familiengeführten Kanzleien Österreichs in Salzburg und Präsident des Österreichischen Rechtsanwaltskammertages ÖRAK, 2021

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

Dr. Geertje Tutschka, PCC im Vorwort zu „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“, München/Salzburg 2018

Als das Buch 2018 auf dem DAT erschien,

war so etwas wie der Corona-Shutdown und ein Überrollen der Rechtsbranche mit Digitalisierung, kurzfristigen Rechtsanordnungen und Erliegen der Gerichtsbarkeit nicht absehbar – umso erstaunlicher, wie aktuell und drängend viele Kapitel aus 2018 in dieser Situation 2020/2021 immer noch bei den Kanzleien in Deutschland und Österreich waren.

In dieser Zeit stand ich mit CLP als staatlich anerkanntes und gefördertes Beratungsunternehmen für die Rechtsbranche ununterbrochen zur Verfügung: Vor allem das freitägliche kostenfreie Krisentelefon, die Clubhouse Talks sowie die Corona-Spezial Webinar-Reihe von „Restrukturierung“ über „Krisenkom-

munikation“ bis „Master Mind Kanzlei“ und die zahlreichen Interviews für Podcasts, Panels und Fachmagazine unterstützten viele Kolleginnen und Kollegen im Überlebenskampf.

Aber auch CLP entwickelte ich weiter:

Beim weltweit größten Hackathon, dem „Wir vs. Virus“ der Bundesregierung Deutschland im Frühjahr 2020 unterstützte das Team von CLP als Mentor bei der Entwicklung von Legal Tech-Produkten im Kampf gegen das Virus.

Mittlerweile arbeiten wir nicht „nur“ behindertengerecht, sondern auch mit einem OfficeService durch einen integrativen Betrieb für Menschen mit Behinderung. Wir führen unsere Kommunikation und Versendung weitgehend papierlos und klimaneutral durch, verzichten seit 2019 auf nicht klimaneutrale Werbemittel, Plastikbehältnisse aller Art sowie tierische Lebensmittel in den Büroräumen, haben auch aus Klimagründen in unsere virtuelle Lernplattform für die CLP-Academy investiert und nutzen weitgehend zertifizierte Biohotels für unsere Veranstaltungen und Seminare. Lawyers4Future unterstützen wir ebenso inhaltlich und in Strategie und Führung aktiv wie die Diversity-Initiativen PANDA Lab Law, Breaking Through, Women in Law Vienna, Legal Geek London, UN Women, ALICE, ADAN, NMKJ und als Mentorinnen die AG Anwältinnen und den Deutschen Juristinnenbund.

Die zweite Auflage des Buches wurde denn auch nicht nur um Aktualisierungen zum Rechtsmarkt und Legal Tech ergänzt, sondern mit den seit dem Pandemiejahr wichtigsten Themen der Anwaltschaft: Strategische Positionierung, Führung und Zukunftsszenarien – die Themen, die seither unsere Kunden umtreiben und beschäftigen.

Kanzleientwicklung bleibt deshalb auch mit und nach Covid-19 ein spannendes Thema: Vielfalt und Gerechtigkeit, Klima und Nachhaltigkeit, Social Impact und historische Verantwortung werden gerade neu definiert; nebenbei auch noch unser Berufsbild.

Und wir und Sie sind mittendrin, haben die Wahl und die gestalterischen Möglichkeiten. Nicht nur für unsere Berufung und unseren Beruf, sondern für unser aller Miteinander.

Meine Vision ist eine Rechtsbranche, deren DNA Gerechtigkeit und Menschlichkeit ist. Zeitlos, reflektiert und zukunftsweisend. Nicht nur Spiegelbild der Gesellschaft, sondern auch deren Vorbild. Wir können Recht richtig – und richtig gut.

Was für eine Chance!

Geleitwort

Dr. Rupert Wolff (Präsident des Österreichischen Rechtsanwaltskammertages ÖRAK, Salzburg, Österreich)

„Wer den Sprung ins kalte Wasser nicht wagt, wird manchmal von anderen ins kalte Wasser geworfen!“

Der Schritt in die Selbständigkeit – ob alleine oder mit künftigen Partnern – will wohl überlegt sein.

Auch die Neuausrichtung einer bestehenden Rechtsanwaltskanzlei bedarf Planung.

Hier sind Ratschläge, Hinweise, Warnungen von großer Bedeutung, will man nicht Fehlentscheidungen anderer KollegInnen wieder und wieder durchmachen.

Kollegin Dr. Geertje Tutschka hat sich in ihrem ersten bei De Gruyter erschienen Buch der Mühe unterzogen, Erfahrungen rund um das Thema „Kanzlei Gründung und Kanzlei Management“ zu sammeln und an die Kollegenschaft weiterzugeben.

In ihrem nun vorliegenden Buch „Kanzleientwicklung“ stellt sie wichtige Erfahrungen zur Verbesserung und stetigen Innovation bestehender Anwaltskanzleien zur Verfügung.

Dieses Thema ist in der jetzigen Situation ganz besonders aktuell: die durch die Corona Pandemie verursachte wirtschaftliche und gesellschaftliche Krise stellt auch die Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen vor eine enorme Herausforderung.

Wirtschaftspläne sind anzupassen, Tilgungspläne zu erstrecken, das MitarbeiterInnen Management steht vor einer neuen Herausforderung: Kurzarbeit, home office und damit verbundene technische Anforderungen: schnelles Internet, Drucker und Scanner, Video Conferencing – das alles kann man nicht aus dem Ärmel schütteln.

Alle Kolleginnen und Kollegen, unsere MitarbeiterInnen mögen ermutigt sein: die Arbeit eines Rechtsanwaltes ist auch Arbeit am Rechtsstaat. Das schulden wir unserem Rechtsstaat. Wenn wir das nicht tun – wer dann?

Ich danke Kollegin Tutschka!

Dr. Rupert Wolff

Präsident des Österreichischen Rechtsanwaltskammertages ÖRAK seit 10 Jahren in Wien als zentraler Vertretung aller österreichischen Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen. Er war von 1992 bis 2009 Delegationsmitglied der österrei-

chischen Delegation zum CCBE (Rat der Anwaltschaften der Europäischen Union), und übte im Jahr 2001 als erster Österreicher die Funktion des Präsidenten des CCBE aus.

Dr. Rupert Wolff ist selbst seit 1987 als Rechtsanwalt in Salzburg tätig, in einer Kanzlei, die 1919 von seinem Vorfahr Dr. Alfred Wolff in Salzburg gegründet worden war und mittlerweile in der vierten Generation über 100 Jahre als Kanzlei Wolff in Salzburg (www.Kanzlei-Wolff.at) geführt wird.

Salzburg im Mai 2022

Vorwort (1. Auflage 2018)

Sie sind Anwalt oder Jurist, Kanzleiinhaber 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 oder 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 junger Erwachsener und als deutsche Anwältin, die seit über zwanzig Jahren in Deutschland, den USA und Österreich in fremder und eigener Kanzlei tätig war und ist und seit nun fast zehn Jahren Jahren international Kollegen zum Thema Kanzleientwicklung bei CLP - Consulting for Legal Professionals berät, einer auf die Legal Branche spezialisierten Unternehmensberatung.

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.

Strategische Kanzleientwicklung sollte also bewußt und pro-aktiv, zielgerichtet und professionell stattfinden. Es sollte weder „Wachstum und Gewinnmaximierung um jeden Preis sein“ noch sollte es sich auf ein „bloßes Reagieren“ auf Veränderungen oder gar auf das berühmte „Feuerlöschen im Notfallmodus“ reduzieren.

Wo und wofür soll meine Kanzlei in drei, fünf oder zehn Jahren stehen?

Wertvoll sind also Fragen wie:

Wie sehr kann ich mich dabei selbst 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 als die Fragen sind die Antworten darauf.

Wozu braucht es dieses Buch?

Es ist nicht das erste Buch, welches sich diesem Thema widmet. Es ist jedoch seit seiner 1. Auflage aus 2018 das erste und nach wie vor einzige Buch, welches sich der gesamten Komplexität des Themas Kanzleientwicklung stellt. So gibt es zwar mittlerweile zahlreiche Ratgeber und Fachbücher zu Gründung oder zu Management und sogar zu Marketing speziell für Kanzleien. Auch gibt es Fachbücher entweder aus der Perspektive von Managing Partnern namhafter Kanzleien oder solche speziell für Jung- und Einzelanwälte. Diese Einzelthemen gesamtlich und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten ist der besondere Anspruch dieses Buches.

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, Erbante) 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 besonders ausgebildeten und qualifizierten Fachkraft.

Als in Deutschland und Österreich zugelassene Anwältin und seit 2020 Präsidentin des Deutschen Anwaltvereins, Auslandvereins Österreich 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 kleinen und großen Kanzleien aber auch aus meinem Netzwerk an spezialisierten Service-Providern für die Legal Branche, die mit ihrem besonderen Fachwissen zu Marketing, Akquise, Controlling, Recruiting und vielem mehr dieses Buch nicht nur bereichern haben, sondern zu dem gemacht haben, was es sein soll: ein solides Basisbuch zum Thema "Strategische Kanzleientwicklung". 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 Kanzleientwicklung.

Lohnt es sich heute überhaupt noch, eine Kanzlei zu gründen? Sollte man nicht jedem raten, lieber etwas anderes zu studieren oder zumindest nicht in eigener Kanzlei – und auf eigenes Risiko selbst(und)ständig – tätig zu sein?

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.

Deshalb bin ich besonders stolz, dass dieses Buch nun offizielles Lehrmaterial für den Masterstudiengang für Juristen (ehemals Anwaltsrecht) mit dem Abschluss Master of Law (LL.M.) an der Fernuniversität Hagen ist und die zukünft-

tigen Generationen der Anwaltschaft mit dem Thema „Strategische Kanzleientwicklung“ prägen wird.

Ich liebe es, Anwalt und Unternehmer zu sein.
Ich liebe es, Kollegen auf ihrem Weg zu begleiten.

München/Salzburg 2018

Dr. Geertje Tutschka, PCC

CLP – Weil wir gute Juristen lieben.

Consulting for Legal Professionals

www.consultingforlegals.com

www.Geertje-Tutschka.com

Geleitwort (1. Auflage 2018)

Markus Hartung (Direktor des Bucerius Law School – CLP, Hamburg, Deutschland)

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 Einzelerscheinungen, 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 zeich-

net 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 von Dr. Rupert Wolff — XIII

Vorwort (1. Auflage) — XV

Geleitwort von Markus Hartung (1. Auflage) — XIX

Inhaltsverzeichnis — XXIII

A. Der Rechtsberatungsmarkt — 1

B. Die Kanzleivision — 123

C. Kanzleigründung — 189

D. Kanzleimanagement — 245

E. Kanzleiführung und Personalmanagement — 351

F. Kanzleimarketing und Akquise — 401

G. Zurück in die Zukunft — 507

Autorin und Mitwirkende — 527

Literaturverzeichnis — 535

Sachverzeichnis — 543

Inhaltsverzeichnis

Vorwort — VII

Geleitwort von Dr. Rupert Wolff — XIII

Vorwort (1. Auflage) — XV

Geleitwort von Markus Hartung (1. Auflage) — XIX

Inhaltsübersicht — XXI

A. Der Rechtsberatungsmarkt — 1

I. Zahlen, Daten, Fakten — 3

1. Anbieter — 10

2. Nachfrage — 25

II. Rechtliche Rahmenbedingungen — 29

1. Zulassung — 29

2. Vergütung — 32

3. Regeln — 35

III. Das Produkt der Rechtsberatung — 37

1. Interessenvertretung — 38

2. Krisenintervention und Vertrauen — 40

3. Legal Coaching und Mediation — 47

IV. Preisfindung und Wertschöpfung — 62

1. Wertschöpfung — 64

2. Geregelter Preisfindung (RVG) — 74

3. Fest- und Pauschalpreis — 77

4. Fazit — 80

V. Eine Branche im Wandel: Die Kanzlei der Zukunft — 86

1. Die Digitalisierung — 87

2. Neues Berufsbild durch den Gender- und Generation-Shift — 102

3. Pandemien und Wirtschaftskrisen — 107

4. Zukunftsszenarien — 111

5. Fazit — 121

B. Die Kanzleivision — 123

I. Persönlichkeit des Anwalts — 125

1. Ziele setzen — 135

2. Status Quo — 140

3. Ressourcenanalyse (SWOT) — 148

- 4. Einschränkungen, Begrenzungen, Verpflichtungen — **153**
- 5. Anwalt vs. Kanzleihinhaber — **153**
- II. Kanzlei und Produkt DNA — **161**
 - 1. Werte, Kultur, Ethik — **161**
 - 2. Produkt- und Honorarpolitik — **166**
 - 3. Das Kanzlei-Team — **170**
- III. Positionierung und Ausrichtung — **172**
 - 1. Was ist Ihre Expertise — **173**
 - 2. Was unterscheidet Ihre Kanzlei/Ihr Produkt — **177**
 - 3. Zielgruppe — **180**
 - 4. Wie bedienen Sie Ihre Mandanten — **182**
- IV. Setting zur Entwicklung einer Kanzleivision — **184**

- C. Kanzleigründung — 189**
 - I. Strategie — **197**
 - 1. Gründungskonzept — **197**
 - 2. Businesskonzept — **209**
 - 3. Umsetzung der Kanzleivision — **219**
 - II. Formalien — **222**
 - III. Einrichtung — **228**
 - 1. Infrastruktur — **229**
 - 2. Personal und Human Resources — **230**
 - 3. Büroeinrichtung und IT — **233**
 - IV. Achten Sie auf Ihre Bedürfnisse — **240**
 - V. Checkliste für Ihre Kanzleigründung — **242**

- D. Kanzleimanagement — 245**
 - I. Strukturen, Prozesse und Systeme — **247**
 - 1. Profitabilität und Büroorganisation — **247**
 - 2. Krisen- und Projektmanagement — **256**
 - 3. Business Development — **270**
 - 4. Buchhaltung, Controlling, QM und Compliance — **286**
 - 5. Wissensaufbau und -entwicklung — **294**
 - II. Zeitmanagement — **298**
 - 1. Work – Life Balance — **309**
 - 2. Kommunikation — **328**
 - 3. Aktenarbeit und Recherche — **335**
 - 4. Effiziente Büroprozesse — **344**

- E. Kanzleiführung und Personalmanagement — 351**
 - I. Führung und Führungsstile — 354
 - 1. Partnerschaften und andere Formen der Zusammenarbeit — 369
 - 2. Managing Partner und Managementteam — 376
 - 3. Performance Management und Vergütungssystem — 378
 - II. Personalmanagement — 380
 - 1. Legals, Paralegals und Legal Tech — 380
 - 2. Personalentwicklung und Teambuilding — 386

- F. Kanzleimarketing und Akquise — 401**
 - I. Marketing und Kommunikation — 404
 - 1. Markenbildung und Personal Branding — 412
 - 2. Kommunikationskonzept — 435
 - 3. nachhaltige Mandantenbindung — 460
 - 4. Reputation — 465
 - 5. Business Networking — 472
 - 6. Kooperationspartner — 482
 - 7. Employer Branding — 483
 - II. Sales und Akquise — 488
 - 1. Die richtigen Mandanten finden und binden — 489
 - 2. Ganzheitliche Services — 491
 - 3. Verkauf von Know How und Expertise — 492
 - 4. Wissensvermittlung — 497
 - 5. Engagement für Berufsstand und Gesellschaft — 497
 - III. Honorargespräch — 500
 - IV. Kanzleimarketing post Corona — 502

- G. Zurück in die Zukunft — 507**
 - I. Routinearbeit: Kanzleivision und -strategie — 510
 - II. Beobachten, Orientieren, Investieren — 515
 - III. Wieder auf Anfang — 517

- Autorin und Mitwirkende — 527
- Literaturverzeichnis — 535
- Sachverzeichnis — 543

A. Der Rechtsberatungsmarkt

Kanzleistragemeetings 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. Mit dem Wegbrechen dieser zukünftigen High Potentials wird das Programm nun nicht nur als Fehlinvestition bewertet, sondern es fehlen tatsächlich für den bevorstehenden Generationenwechsel auf Führungsebene die aufgebauten Nachwuchskräfte. Und die Zeit wird knapp.

Diese Fallbeispiele werden uns durch das Buch begleiten und in den jeweiligen Kapiteln im Detail besprochen.

Tipp:

Nutzen Sie die Gelegenheit zur praktischen Anwendung des Gelesenen:

Skizzieren Sie zu jedem Beispiel bereits jetzt mit wenigen Stichworten zunächst das Problem und erste Lösungsansätze!

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 wertegetragenen Kanzleivision für die aktuelle Situation 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.

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 be-

einflussen 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.



Die Kanzlei nicht als Anwalt zu entwickeln sondern mit dem Blick des Unternehmensinhabers – darauf kommt es an. In welchem Markt bewegen wir uns – und mit welchem Produkt? Das sind die zentralen Fragen.

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

Wozu sollten Sie dieses Kapitel lesen?

Sie erfahren, WER die „Player“ im Rechtsmarkt sind und wodurch dieser sich aktuell auszeichnet.

Übersicht

- Konkurrenzdruck
- Gender- and Generationshift
- Digitalisierung
- Fazit

1. Anbieter

- Juristen
 - Rechtsanwälte (In- und Ausland)
 - Notare
 - Mediatoren
 - Studenten und Referendare (D) / Konzipienten (Ö)
 - Hochschullehrer, Professoren, Richter, Unternehmensjuristen, Verwaltungsjuristen
 - Juristische Mitbewerber
 - Nicht-Juristen
 - Patentanwälte
 - Wirtschaftsprüfer
 - Steuerberater
 - Personalberater
 - Unternehmensberater
 - Insolvenzverwalter, Verbraucherschutz, soziale Dienste
 - Sonstige Berater
 - Banken und Versicherungen
 - Rechtportale
 - „Rechtsecke“ in Medien
 - Legal Tech
- ### 2. Nachfrage
- Verbraucher
 - Wirtschaftsunternehmen und Institutionen

167.000 Anwälte sind in Deutschland zugelassen¹, die in 51.900 Kanzleien arbeiten. Die Zahl der Anwaltszulassungen hat sich damit seit 1990 verdreifacht; seit 2020 ist sie um 50% gestiegen. Kamen 1950 noch circa fünftausend Einwohner auf einen Anwalt, sind es heute nur noch circa fünfhundert². Damit bilden die deutschen Anwälte das Schlusslicht im europäischen Vergleich auch im Hinblick auf ihre durchschnittlich erzielbaren Einkommen. Dennoch: 119,6 Milliarden US-Dollar Umsatz erzielte die Branche 2019 weltweit; 7,4 Milliarden US-Dollar davon allein in Deutschland.

In Österreich sieht es mit 6.875 Anwälten anders aus – insbesondere wenn man den sonst üblichen Deutschland-Vergleichsfaktor „zehn“ nutzt. Das mag einerseits an den weit höheren Investitionskosten liegen (für die um 3 Jahre längere Ausbildung, die um ein Vielfaches höheren Zulassungs- und Ausübungskosten); andererseits aber auch an strukturellen Unterschieden für Syndikus-Anwälte oder für Familienpausen. Und nicht zuletzt sicherlich auch an weit weniger – und anderen – Großkanzleien als in Deutschland³.

Konkurrenzdruck

Der Konkurrenzdruck ist groß: Viele Anwälte arbeiten achtzig Wochenstunden und mehr. Kanzleien stehen unter enormem Kostendruck oder gar vor dem wirtschaftlichen Aus.

Das alles sind gute Argumente für die Strategie der Kooperation in unserem ersten Fallbeispiel mit „Wachstumsschmerzen“.

Zwei weitere Faktoren kommen hinzu: Einerseits ermöglicht die Globalisierung⁴ 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 Folge⁵.

1 Aktuelle Zahl: 167.092 laut BRAK Statistik vom 1.1.2021.

2 Siehe oben.

3 ÖRAK-Statistik vom 31.12.2021: die Hälfte davon ist bei der RAK Wien eingetragen; ansonsten handelt es sich weit überwiegend um Einzelkanzleien.

4 Eigentlich startete es schon mit dem Wegfall der Singularzulassung sowie der immer sicherer werdenden technischen Möglichkeiten.

5 Wobei einschränkend anzufügen ist, dass der 2stellige Zuwachs an Kolleginnen seit der Jahrtausendwende bei 35% stagniert in Deutschland laut BRAK Statistik vom 1.1.2021.

Gender- and Generationshift

Zwar ist dieser Umbruch im Rechtsmarkt noch lange nicht abgeschlossen⁶. Genaugenommen beweist sich die Branche gerade wieder als erkonservativ, da das Gender Pay Gap in der deutschen Rechtsbranche im Vergleich zu anderen Branchen am Größten ist⁷, obwohl bereits vor fast hundert Jahren, nämlich 1922, die erste Frau zur Rechtsanwaltschaft in Deutschland⁸ zugelassen worden ist⁹. Und auch der Anteil der Anwältinnen an Entscheidungspositionen und Partnerschaften bildet im Vergleich zu anderen Branchen das Schlusslicht¹⁰, obwohl heute so viele Frauen wie nie zur Rechtsanwaltschaft zugelassen sind¹¹.

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 ablaufen¹² und zukünftig klar bevorzugt werden von Mandanten. Ähnlich dem gesamtgesellschaftspolitischen Trend hin zu „weicher Macht“¹³ und damit Abkehr vom bislang dominierenden Trend der „harten Macht“ durch militärische und wirtschaftliche Stärke. Weiche Macht beruht

⁶ Prof. Dr. Harald Koch, „Anwältinnen im internationalen Vergleich“, Anwaltsblatt 05/2017.

⁷ Dr. Tutschka in „Female Leadership in der Legal Branche“, S. 138 in djBZ 03/2017.

⁸ Die erste Rechtsanwältin in Österreich war übrigens Marianne Beth, die 1929 in Wien zugelassen worden ist.

⁹ Maria Otto – nach ihr ist der Maria – Otto – Preis des Deutschen AnwaltVereins benannt, der seit 2010 vergeben wird.

¹⁰ Aktuell sind nur ca. 10–20% der Partner weiblich: z.B. waren es 2019 nur 16% bei Clifford Chance, so Dr. Kerstin Kopp, Business Insider vom 23.12.2020. Dr. Tutschka in „Female Leadership in der Legal Branche“, S. 138 in djBZ 03/2017.

¹¹ Laut BRAK Statistik vom 1.1.2020: über 35% in Deutschland; Laut ÖRAK Statistik vom 31.12.2021: über 23% in Österreich.

¹² Dr. Tutschka, „Jurist oder Juristin – (k)ein Unterschied“, LTO vom 16.12.2015.

¹³ Betrifft auch Führung, Verhandlung oder Kommunikation.

auf kultureller Anziehung und politischer Vorbildwirkung¹⁴. Das alles sind gute Argumente für die ursprüngliche Strategie in unserem 3. Fallbeispiel „Gender- und Generationshift“. Und gleichzeitig wird einmal mehr deutlich, dass der Misserfolg dieser Strategie eben nicht daran liegt, dass es keine guten Anwältinnen in der Branche gibt, sondern dass die Branche sie nicht halten kann.

Digitalisierung

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 Mandantenversther 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 Ignoranz¹⁵ 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 in Deutschland 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.

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“ führen¹⁶, 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

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

15 Manche behaupten auch Arroganz wäre im Spiel gewesen.

16 Dies gilt allerdings nur für Deutschland; in Österreich ist es umgekehrt, da die Separierung der Anwaltsausbildung nach dem Studium mit der Konzipientenzeit von 5 Jahren mit der Anwaltsprüfung abschließt und diese Rechtsanwaltsanwärter in der Regel eine sehr viel intensivere Ausbildung genossen haben als andere Juristen – und daher auch gern in anderen Bereichen wie Unternehmen gesehen sind.

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 erzeugen¹⁷.

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 E-Justiz¹⁸, beA¹⁹ und „elektronische Akte“²⁰ gehören zu den meistgenutzten Begriffen der Branche in den letzten Jahren. Das ist grundsätzlich nicht bedrohlich. Ja tatsächlich vereinfacht es auch 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, denn Papierprozesse aus der „offline-Welt“ einfach fantasielos identisch nach online zu transferieren, schöpft das Potenzial der Digitalisierung nicht annähernd aus.

¹⁷ Wie beispielsweise consilium aus Berlin oder Susanne Kleiner aus München.

¹⁸ Der Begriff gilt als Oberbegriff für den Einsatz von IT in der Justiz und Verwaltung als Teil des sogenannten E-Government.

¹⁹ beA: Besonderes elektronisches Anwaltspostfach (deutschlandweit einheitliches Kommunikationssystem zwischen Kanzleien, Gerichten und Behörden, welches den besonderen Sicherheitsanforderungen der Branche entspricht und hoffentlich in der nächsten Auflage keiner besonderen Erwähnung mehr Bedarf.); in Österreich ist der Elektronische Rechtsverkehr (ERV) bereits seit Jahrzehnten gängige Praxis, womit die österreichische Justiz wohl mittlerweile Weltführer sein dürfte.

²⁰ Branchenkenner prophezeien, dass Kanzleien „die letzten Papier-Dinosaurer“ sein werden in einer Welt der papierlosen Büros. Österreich führte seit 2020 bereits die elektronische Akte für Gerichte ein.

„Ein große Herausforderung ist, das Streben nach immer größerer Effizienz in der Mandatsbearbeitung auf der Produktionsseite abzubilden, u.a. durch den Einsatz von Software und Experten, die keine Volljuristen sind; parallel wird es immer schwieriger und wichtiger, in einem immer härteren und heterogeneren Wettbewerbsumfeld die eigene Differenzierung bei der definierten Zielgruppe herauszuarbeiten.

Unser Full Service-Ansatz und die intensive Pflege von Mandantenbeziehungen sichert uns auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten eine Grundauslastung und hilft uns, auf besondere Situationen schneller zu reagieren.

Die größte Änderung in wirtschaftsberatenden Kanzleien ist die komplette Neustrukturierung der Produktionskette: Wo früher nur Volljuristen berieten, sind immer stärker auch Wirtschaftsjuristen, Betriebswirte und IT-Experten in verschiedenen Rollen sowie Software unmittelbar für den Mandanten im Einsatz.“

Jörg Overbeck, Rechtsanwalt, COO Oppenhoff und Partner, Köln

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.

In unserem Fallbeispiel mit den „falschen Mandanten“ scheint genau das passiert zu sein und im kollabierenden Tagesgeschäft bleibt keine Zeit, sich mit den ineffizienten Strukturen zu beschäftigen. Statt dessen heißt es noch mehr Arbeit, noch mehr Überstunden, noch weniger Gewinn; mehr Fehler, mehr Wutausbrüche, mehr unzufriedene Mandanten und resignierende Mitarbeiter – ein Teufelskreis.

Ungeachtet der Risiken und Stolperfallen bietet die Digitalisierung jedoch in erster Linie Möglichkeiten und Chancen – nicht nur für effizienteres und schnelleres Arbeiten sondern vor allem auch für Innovation, also neue Geschäftsfelder und Produkte. Diese Chance muss die Branche ergreifen. Hier heißt es, den Anschluss an die eigene Klientel und die nächste Juristengeneration nicht zu verpassen. Es bedeutet aber auch, den sich ankündigenden Krisen in Wirtschaft, Demokratie und Klima begegnen zu können. Dass sich die Legal Branche in der Pandemie – Krise 2020 die Bezeichnung „systemrelevant“ erst erstreiten musste, zeigt, wie abgehängt das „Organ der Rechtspflege“ bereits jetzt ist.

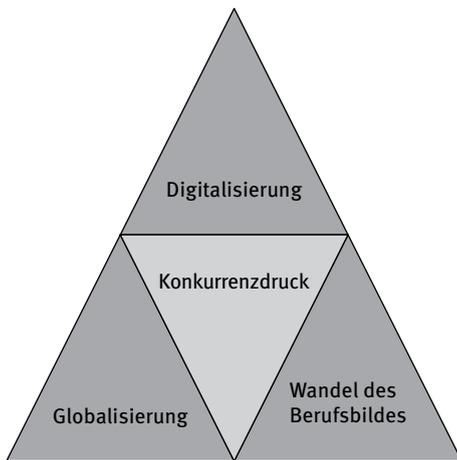
Fazit

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

1. Konkurrenzdruck vs. Globalisierung
2. Gender- and Generationshift vs. Wandlung des Berufsbildes
3. Digitalisierung vs. Wirtschafts- und Klimakrise

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

Die Komplexität der Herausforderungen von außen verändert die Branche von innen heraus. Und diese Veränderung macht deutlich, dass auch die Rechtsbranche den sogenannten „Gesetzen des Marktes“ unterworfen ist und zwar mehr als ihr selbst bewußt ist. Der Begriff der „Marktgesetze“ entstammt der konservativen Wirtschaftslehre des 19. Jahrhunderts und ist heute nicht unumstritten, da der Markt rein mathematisch/physikalisch beschrieben wird und ausschließlich reinen Sachzwängen unterworfen zu sein scheint. Staatliche Reglementierung bzw. die Übernahme von Verantwortung sei deshalb nicht notwendig. Es wird vom Menschenbild des sog. „homo oeconomicus“ ausgegangen, einem unempathischen und unsozialen Egoisten²¹. Jeder Markt wird

²¹ Maja Göpel, „Unsere Welt neu denken“, S. 62.

durch Angebot und Nachfrage bestimmt und soll durch den Preis sich selbst regulieren (sog. Marktgesetz).

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:

- Juristen

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

- Juristische Mitbewerber

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, die als professionelle Wettbewerber eine eingeschränkter juristische Kompetenz haben.

- Nicht-Juristen

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

Juristen: Rechtsanwälte

Ob Wettbewerb zwischen Rechtsanwälten besteht, hängt davon ab, in welchen Bereichen und wie 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 An-

wälte, 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 nicht erst seit der Covid_19 Lockdowns tagsüber oder 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 e-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 besticht 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). Heute kann man sagen, dass es eine Verschiebung vom WO zum WIE gegeben hat: online und digital ist nämlich vor allem bequem und kundenorientiert. Aber auch ganzheitliche Aspekte, „full service“ und „one stop“ Mentalität spielen ebenso eine Rolle, wie der Begleitservice durch (Legal) Coaches, Psychologen, Projektmanagern oder Agenturen.

Die „Gewichtsklasse“ einer Kanzlei spielt per se keine Rolle dabei, mit welchen anderen Anwaltskanzleien sie im Wettbewerb steht. Die Größe einer Kanzlei 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 beliebt²². 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.

Juristen: Notare

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.

Juristen: Mediatoren

Ähnlich verhält es sich bei den Mediatoren, die als Anwälte zusätzlich die spezielle Mediationsausbildung absolviert haben²³. Mediatoren sind „Streitschlichter“, d.h. sie vermitteln mit speziellen professionellen Kommunikations-

²² So rekrutieren gerade in den USA schnell wachsende „Giga-Kanzleien“ tausende von Anwälten weltweit als Zuarbeiter, die von zu Hause aus in eng strukturierten Prozessen Rechtsdienstleistung zuarbeiten. Besonders attraktiv scheint dies gerade für Anwältinnen in der Familienpause bzw. mit betreuungsbedürftigen Kindern. Andererseits sind diese „Rechtsgiganten“ als Arbeitgeber bzw. Kooperationspartner alles andere als sozial und karrierefördernd.

²³ Wobei oft auch Nichtjuristen Mediatoren sind und sich in Rechtsfällen als Mediator versuchen. Anders bei Legal Coaches, die immer Juristen sind.

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

Juristen: Studenten und Referendare (D)/ Konzipienten (Ö)

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 vielen und 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. Die große BRAO Reform wird ab 2022 die Interessenkollision für Referendare und wissenschaftliche Mitarbeiter in §§ 43 ff BRAO verschärfen.

Juristen: Hochschullehrer, Professoren, Richter, Unternehmensjuristen, Verwaltungsjuristen

Gleiches dürfte auch für Richter und Hochschullehrer als Wettbewerber von Rechtsanwälten auf dem Markt juristischer Dienstleistungen gelten. In der Tat ist der Anteil des Wettbewerbs, der Rechtsanwälte 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 Be-

rühmtheit 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.

Auch Juristen, die in Unternehmen oder Verwaltung arbeiten, bieten gelegentlich oder auch regelmäßig Rechtsberatung an. Diese dürfte jedoch nicht wirklich auf dem Rechtsmarkt konkurrieren. Eher kommen wiederum nur Nebentätigkeiten als Gutachter, Berater oder Vortragender in Betracht, die ohnehin nicht den Rechtsberatungsmarkt tangieren. Gleiches gilt für Richter.

Das Gesetz zur Neuordnung des Rechts der Syndikusanwälte und zur Änderung der Finanzgerichtsordnung (Syndikusgesetz) vom 21. Dezember 2015 in Deutschland hat hier sicher mehr Klarheit gebracht. Eine Evaluierung der Bundesregierung aus 2020 kommt daher zu dem Ergebnis, dass sich das Gesamtkonzept einer gesetzlichen Regelung des Berufs der Syndikusrechtsanwältin und des Syndikusrechtsanwalts bewährt hat²⁴.

Juristische Mitbewerber

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 Verbandsmitglieder 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

²⁴ BMJV vom 21.10.2020.

sicher sein, dass der Anwalt ausschließlich die Interessen des Mandanten und keine sonstigen Interessen wahrnimmt.

Nicht-Juristen: Patentanwälte

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 und in der Regel auch den Fachanwalt für gewerblichen Rechtsschutz vorweisen, sollten weniger einen Wettbewerb durch Patentanwälte fürchten, als vielmehr eine Kooperation mit Patentanwälten suchen.

Nicht-Juristen: Wirtschaftsprüfer

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 Regelfall 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.

Nicht-Juristen: Steuerberater

In der steuerrechtlichen Beratung von Unternehmen und Privaten haben die Steuerberater die Rechtsanwälte, bis auf die Fachanwälte für Steuerrecht, 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.

Nicht-Juristen: Personalberater

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 Ausland²⁵.

Nicht-Juristen: Unternehmensberater

Gleiches gilt für Unternehmensberater: Auch hier zahlen sich frühzeitig etablierte langfristige Kooperationen zwischen dem Unternehmensberater und der entsprechend spezialisierten Kanzlei in jedem Falle aus. Bemerkenswert ist dabei, dass in Deutschland nach wie vor eine strikte Trennung zwischen Unternehmensberatung und Rechtsberatung zu erfolgen hat, obgleich gerade in wirtschaftsberatenden Kanzleien oder im Bereich des M & A hier Überschneidungen zum Tagesgeschäft gehören. In Österreich sind daher durchaus engere Kooperationen zwischen Rechtsanwälten und Unternehmensberatern zulässig.

Nicht-Juristen: Insolvenzverwaltung, soziale Dienste etc.

Nach § 5 RDG²⁶ 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

²⁵ Siehe dazu S. 5 „USA-Expat Quick Guide“, von Tutschka, Kemper, Dittmeier.

²⁶ 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.

nicht registrierte Personen. Zu letzteren gehören etwa Mitarbeiter von Behörden, die Insolvenzverwaltung, Verbraucherschutz oder soziale Dienste (§ 8 RDG).

Nicht-Juristen: sonstige Berater

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 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. Neben diesen externen Beratern treffen Kollegen gerade bei der Betreuung kleinerer und mittelständischer Unternehmen immer wieder auf juristische Autodidakten, die intern als „Quasi-Juristen“ fungieren. 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 Autodidakten leiten.

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

Nicht-Juristen: Banken und Versicherungen

§ 5 RDG erlaubt es auch Dienstleistern aus anderen Branchen, die eigentlich Bankprodukte oder Versicherungen verkaufen oder Unfallautos reparieren, ih-

ren Kunden die damit zusammenhängende Rechtsberatung mitzuliefern. 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 Banken²⁷ „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 Anwaltshonorare 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 Anwaltshonoraren 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 Interessengegensatz, dass der Versicherungsnehmer eine möglichst hohe Versicherungsleistung erhalten, der Versicherer hingegen eine möglichst geringe Versicherungsleistung erbringen möchte. Ein neues Model in diese Richtung ist das „obligatorische“ Mediationsangebot an den Versicherten: Kommt der Versicherte mit einer Kostenschutzanfrage auf den Versicherer zu, wird dieser zu-

27 Oder durch Erbenermittler.

nächst mit einem Mediator verbunden, der den Fall „schnell und unbürokratisch“ für ihn erledigen soll. Dieser Mediator ist vertraglich an den Versicherer gebunden mit dem Ziel, die Kosten so gering wie möglich zu halten und die Sache schnell zu erledigen. Eine ausführliche Rechtsberatung des Versicherten und eine Aufklärung, was genau Mediation ist und für den Rechtsanspruch bedeutet, erfolgt in der Regel nicht. Dies erfährt der Versicherte dann erst völlig überrascht von seinem Anwalt.

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. Und auch das Model „exklusiver“ Anwaltpools wird immer weiter ausgebaut. Das sind Anwälte, die sich gegenüber dem Versicherer in bestimmter Weise qualifiziert haben, um z.B. als ADAC Anwalt gelistet zu sein und damit entsprechend empfohlen zu werden. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass sich diese Anwälte gegenüber dem Versicherer vertraglich zu bestimmten Kostenreduktionen verpflichtet haben bis hin zu einem reduzierten Honorar.

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, welche eigentlich vom Mandanten separat zu vergüten wäre, 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. Ein weiteres Angebot von Versicherern ist der kostenlose Rechtsberatungsservice für Versicherte, z.B. für Vereine, welcher in der Regel mit einem niederschweligen Pauschalangebot durch die Versicherungen bei Kanzleien eingekauft werden und nur in sehr wenigen Fällen tatsächlich den Rechtsberatungsbedarf der Versicherten tatsächlich erfassen und decken können.

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.

Nicht-Juristen: Rechtspportale

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.

Nicht-Juristen: „Rechtsecke“ in Medien

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. Und gerade in der Pandemie war das Bedürfnis nach rechtlichem Expertenbeiträgen erheblich. 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.

Legal Tech

Legal Tech als Sammelbezeichnung für alle möglichen IT-basierten Produkte für die Rechtsbranche, soll zukünftig die wohl bedeutendste Rolle als Anbieter von Rechtsdienstleistungen spielen. Dabei sind hier weder die oben beschriebenen Rechtsportale gemeint noch Softwarelösungen für Effizienzsteigerungen in der Mandatsbearbeitung. Gemeint sind vielmehr einerseits Pauschalangebote für Rechtsberatung (wie z.B. FlightRight, Geblitzt.de, wenigermiete.de, Online-Scheidung etc.) und andererseits alle mit sogenannter künstlicher Intelligenz und Machine Learning versehenen IT, welche z.B. im Bereich Smart Contracts, Blockchain etc. schon heute schneller und effizienter als jeder Jurist arbeitet²⁸.

Laut einer Umfrage von Future-Law 2018 sind Anwaltskanzleien bei der Innovation derartiger Innovationen mit 68% das Schlusslicht; 96% der Rechtsdienstleister und 88% der Rechtsabteilungen sind hingegen dabei in dieses neu

²⁸ Einen spannenden und aktuellen Überblick bietet das empfehlenswerte Buch von Wagner in „Legal Tech und Legal Robots“.

entstehende „juristische Ökosystem“ aus Technologie-Spezialisten und Juristen zu investieren²⁹.

Dabei sind wohl Rechtsabteilungen in Deutschland und Österreich relativ ähnlich gut aufgestellt, die österreichischen Rechtsanwälte hingegen in vieler Hinsicht technologischen Veränderungen gegenüber aufgeschlossener. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Kommunikation mit den Gerichten (ERV) seit 1999 elektronisch ist und mit dem „Legal Tech Hub Vienna“ sich weltweit erstmals 2018 mehrerer Großkanzleien zusammengeschlossen haben, um die Digitalisierung gemeinsam voran zu treiben³⁰.

Letztlich soll an dieser Stelle an die provokante These von Richard Susskind in „The end of Lawyers“ verwiesen werden, der bereits vor zehn Jahren eine Verschmelzung von rechtlicher und technologischer Kompetenz vorausgesagt hatte³¹.

„Das Davos Digital Forum, welches ich 2018 gegründet habe, ist ein Think Tank, der weit mehr klassische Rechtsthemen umfasst. Ich bin mit Legal Tech und der Swiss Legal Technology Conference gestartet, habe aber sehr bald schon gesehen, dass der Fokus auf Rechtsthemen (für mich) zu klein ist. Recht ist immer auch beteiligt, Stichwort „Embedded Law“, spielt aber eine untergeordnete Rolle. Das ist aus meiner Sicht die richtige Positionierung – also sich in Projekte aktiv einbringen, um gemeinsam die Digitalisierung nach vorne zu bringen.“

Petra Arends-Paltzer, Rechtsanwältin und Hackathon Mentorin Gründerin Davos Digital Forum, Schweiz

Zurück zu unseren eingangs erwähnten drei Fallbeispielen:

Alle drei Kanzleien bieten solide Rechtsberatung durch Volljuristen an und sollten damit doch die Nachfrage treffen. Die Realität ist jedoch differenzierter:

Die Kanzlei mit „Wachstumsproblemen“ hat als Anbieter scheinbar alles richtig gemacht, denn Kooperation und Zusammenarbeit sollte sich in dem hart umkämpften Markt doch eher auszahlen als aufreibende Konkurrenzkämpfe. Und doch wirkt die Kanzlei in der Außenwahrnehmung bei den Klienten eher wie ein Schwarm kleiner Fische als ein „großer Fisch“.

Aber wo bleibt die Flexibilität und Diversität, die Schwarmintelligenz, wenn man sich durch diese Wachstumsschmerzen durchquält und zu einem „unbeweglichen Tanker“ entwickelt?

²⁹ Umfrage Future Law 2018 und Studie „Future Fit Lawyer“, Wolters Kluwer 2019.

³⁰ Sophie Martinetz/Sarah Maringele in „Quick Guide Legal Tech“, S. 83.; siehe auch www.lthv.eu.

³¹ Richard Susskind in „The end of Lawyers“, S. 270.

Die Kanzlei mit den „falschen Mandanten“ hat sich offenbar selbst überholt und müßte sich nun ehrlicherweise fragen, ob sie sich als Anbieter passend zu ihren neuen Mandanten verändern möchte oder aber so bleiben möchte wie sie ist und sich dann aber von diesen Mandaten verabschieden sollte. Angebot und Nachfrage scheinen hier durch einen Trigger auf den Kopf gestellt worden zu sein. Doch was ist falsch gelaufen und wie sollte die Lösung aussehen?

Die Kanzlei „ohne Partnerinnen“ schließlich wird sich noch einmal ganz neu fragen müssen, welche Art Kanzlei sie heute ist und in einigen Jahren sein will und wie dies zu erreichen ist. Dabei muss bewußt sein, dass sie den Aufbau der Partnerinnen in erster Linie als Reaktion auf ein Klientenbedürfnis vornahmen und nicht, weil sie plötzlich die Kolleginnen in ihren Besprechungen schmerzlich vermißten oder der Gesetzgeber sie dazu genötigt hätte. Was aber tun, wenn man als Anbieter sich eingestehen muss, dass man ein relevantes Kundenbedürfnis nicht wird abholen können?

Nehmen Sie sich erneut Ihre ersten Lösungsansätze vor und beantworten Sie die Fragen für jedes Fallbeispiel. 

Merke:

Die Anbieter rechtlicher Dienstleistung waren und sind vielfältig. Die neuen Anbieter zeichnet jedoch Effizienz, Schnelligkeit und Kostenbewußtheit aus.

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. Die Covid_19-Pandemie, welche mit Lockdowns zu einer massiven Beschränkung der Grundrechte und hohen Wirtschaftsverlusten führte und gleichzeitig zu immer neuen Regelungen und Verordnungen, hat diese Tendenz noch verschärft.

Doch wer fragt eigentlich nach rechtlicher Dienstleistung?

Es 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. 

Verbraucher

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 Risikoversorge 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 einer Familie und der Beendigung einer Ehe (Familienrecht), der Vermögensbildung in Form des Erwerbs von Immobilien (Immobilienrecht, Sachenrecht, privates Baurecht und zum Teil auch öffentliches Baurecht), der Weitergabe des Vermögens an die nachfolgende Generation (Erbrecht) und nicht zuletzt der Themen rund um das Auto (Schuldrecht, Straßenverkehrsrecht, Versicherungsrecht, Ordnungswidrigkeiten- und Strafrecht). Die Aufzählung dieser Lebenssituationen und der dazugehörigen Rechtsgebiete erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie charakterisiert jedoch die Bereiche, in denen Verbraucher üblicherweise juristische Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Verbraucher sind überwiegend den Umgang mit Rechtsanwälten nicht gewohnt (sog. Single Shooter³²). Umstände und Ablauf justizförmiger Verfahren kennen Verbraucher zumeist nur aus nicht eben realitätsnahen Fernsehserien und Spielfilmen, deren Handlung noch dazu oft im angloamerikanischen Rechtskreis spielt. Dies führt nicht selten zu klischeehaften und unrichtigen Vorstellungen von den Aufgaben und der Arbeit eines Rechtsanwalts. Anders verhält es sich hingegen bei Dauermandanten, die beispielsweise immer wieder mit ähnlichen Rechtsfällen (wie bei Vermietungen) oder mit einem gesamten Portfolio ihres Privatlebens (Kündigung, Ehescheidung, Nachbarschaftsstreit, Strafrecht etc.) erscheinen.

Hinzu kommt, dass Verbraucher Rechtsanwälte oft aufgrund von Empfehlungen (zufriedener) anderer Mandanten aus ihrem Bekanntenkreis (oder der Sternbewertung bei Google) auswählen oder aufgrund der ansprechenden Webseite, Experten-Artikeln in der Presse oder den sozialen Medien.

Eine besondere Rolle spielen die **rechtsschutzversicherten Verbraucher**: Diese leben in dem von den Rechtsschutzversicherern geschickt hervorgerufenen und unterhaltenen Glauben, dass „mich Rechtsberatung und Prozessvertretung nichts kostet, weil mein Rechtsschutzversicherer ja alles zahlt“. Diese Annahme ist nur in einem Teil der Fälle richtig. Rechtsschutzversicherer haben nach ihren

32 Wie beispielsweise bei einer Kündigung oder einem Verkehrsunfall.

Standardbedingungen im Regelfall nur das nach den Tabellen des RVG berechnete Honorar zu erstatten. Oft erlauben jedoch die unzulänglichen Sätze im Vergütungsverzeichnis des RVG eine kostendeckende Bearbeitung eines Mandats nicht. Hinzu kommt, dass Rechtsschutzversicherer (aber auch Prozessfinanzierer) ihren Versicherungsnehmern nicht nur bestimmte Anwälte empfehlen, sondern den empfohlenen Anwälten vorab ein Formularschreiben übersenden, wodurch dem Anwalt mitgeteilt wird, dass „unser Versicherungsnehmer beabsichtige, den Anwalt zu mandatieren“ und zwar zu den gesetzlichen Mindestbedingungen, um eine mögliche höhere Vergütungsvereinbarung zwischen Mandant und Anwalt von vornherein auszuschließen. Beides beeinflusst natürlich den Rechtsberatungsmarkt massiv.

Wirtschaftsunternehmen und Institutionen

Neben Verbrauchern kommen selbstverständlich auch **Unternehmen** und andere Institutionen wie die **öffentliche Hand** oder **Körperschaften ohne Gewinnerzielungsabsicht** als Rechtsratsuchende auf den Markt. Mittelständische und größere Unternehmen sind im Regelfall anwaltserfahren. Junge Unternehmen werden es bald sein, weil ein Unternehmen, unabhängig von der Branche, ohne kompetente Rechtsberatung auf die Dauer nicht auskommt. Im Regelfall sind Unternehmen mit der Arbeitsweise von Rechtsanwältinnen einigermaßen vertraut. Ihre Vorstellung von der Dienstleistung des Anwalts ist weniger klischeehaft. Ihre Erwartung an die Dienstleistung ist konkreter und spezieller als dies bei Verbrauchern der Fall ist.

Unternehmen mit eigener Rechtsabteilung und damit mit eigenem juristischen Know-how sind aus der Sicht des Rechtsanwalts oft ein „einfacher“ Mandant, weil der Gesprächspartner auf der Mandantenseite die gleiche (juristische) Sprache spricht. Andererseits sind Unternehmen mit eigenem juristischem Know-how möglicherweise fordernder und kritischer gegenüber der Dienstleistung des Anwalts. Zudem sind sich Unternehmen ihrer Marktmacht im Regelfall auch sehr bewusst. Dies wirkt sich sowohl bei der Verhandlung über die Höhe des Honorars als auch bei der (erhöhten) Anforderung an die Dienstleistung des Anwalts aus. So wird gerade bei größeren Mandanten heute selbstverständlich davon ausgegangen, dass sich die zuarbeitenden Kanzleien auf das technische Ökosystem des Kunden einstellen und ihre Prozesse und IT an die der Rechtsabteilung anpasst – nicht umgekehrt. Auch die Beachtung der im Unternehmen geltenden Werte und Kultur sowie die Diversity und Compliance Vorgaben werden selbstverständlich heute bei der Kanzlei vorausgesetzt. Die klassische Abrechnung nach „billable hours“ (Stundensatzabrechnung, die sich nach dem Status des Sachbearbeiters in der Kanzlei staffelt) gerät aufgrund straffer Budgets und einer

Abkehr von Macht und Status immer mehr in die Kritik und wird nach Meinung der Experten wohl bald der Vergangenheit angehören und Festpreisen weichen³³. Mehr und mehr lassen Unternehmensmanager die „Markentreue“, die sie gegenüber dem Hersteller ihres Dienstwagens hegen, gegenüber den Anwälten des Unternehmens vermissen. Die vor einigen Jahren jedenfalls in Deutschland noch argwöhnisch beäugten „beauty contests“, bei denen mehrere Anwaltskanzleien eingeladen werden, sich um die Erteilung eines Mandats zu bewerben, sind im Bereich größerer Unternehmensmandate mittlerweile gang und gäbe³⁴.

Trotz nach wie vor steigender Nachfrage nach qualifizierter Rechtsberatung in einer immer komplexeren Welt, zwingen Kostendruck und die steigende Anbietervielfalt Klienten heute dazu, Rechtsrat nicht nur nach Vertrauen und Service zu wählen sondern die Preisfrage zu einem zentralen Faktor zu machen. Die oben erwähnten „Marktgesetze“ gewinnen an Bedeutung und drohen den Rechtsmarkt in die Beliebigkeit zu drängen.

Merke:

Der Markt rechtlicher Dienstleistungen ist damit zu einem Nachfrager Markt geworden.

Das bedeutet auch eine generell erhöhte Wechselwilligkeit der Mandanten. Kein Anwalt kann sich in der trügerischen Sicherheit wiegen, dass sein Mandant von heute auch sein Mandant von morgen sein wird. Ja schlimmer: es kommt zunehmend auch zu Wechseln während des laufenden Mandats.

Gleichzeitig hat der Rechtsmarkt seinen Nischencharakter verloren und wird von den großen IT- und Internetkonzernen entdeckt³⁵.

Was hat Ihnen das Kapitel gebracht?

Der Rechtsmarkt wird ebenso wie andere Märkte durch Angebot und Nachfrage bestimmt. Konkurrenzdruck, Gender- and Generationshift und Digitalisierung üben massiven Preis- und Kostendruck aus. Das bedeutet Effizienzsteigerung und Kostensenkung für den Rechtsberatungsmarkt, zieht aber auch alternative branchenfremde Anbieter und Rechtsberatungsprodukte an.

Dadurch wird der Markt zunehmend komplex und diversifiziert. Wichtig ist aber zu verstehen und sich darauf einzustellen, dass es vor allem ein sich verändernder Markt ist.

³³ Dr. Tutschka, „The Future of the legal profession (Teil 1 und 2)“, im Blog CLP vom 24.2.2017.

³⁴ Busmann, „Chefsache Mandantenakquisition“, S. 39, DeGruyter 2016.

³⁵ Kai Jacobs bei Hartung, Bues, Halbleib in „Legal Tech – Die Digitalisierung des Rechtsmarktes“, S. 189.