

Wie sehen Rechtsanwälte ihre Zukunft? Ergebnisse empirischer Untersuchungen



Dieter Franke

Vorsitzender der Geschäftsleitung der IRES Gesellschaft für Unternehmens-, Marketing- und Kommunikationsforschung mbH, Düsseldorf. Studium der Psychologie in Bonn und Paris (Dipl.-Psych.). Gründete – nach beruflichen Stationen in Wirtschaft und Werbung – 1962 das Markt- und Sozialforschungsinstitut IRES und ist dessen Leiter und Hauptgesellschafter.
Kontakt: dieter.franke@ires.de

Lebensalter und Kanzleigröße sind die Bruchkanten, die zwischen Rechtsanwälten beim Blick auf ihre berufliche Zukunft am schärfsten trennen. Diese Bruchkanten haben sich in den letzten Jahren vertieft. Seit einem Jahrzehnt beobachten IRES-Untersuchungen kontinuierlich, was Anwälte bewegt und was sie planen. Darüber berichtet dieser Beitrag.

Grundlage der Ergebnisse sind intensive Face-to-Face-Interviews mit 300 Rechtsanwälten, die IRES seit 1998 einmal pro Jahr im DATEV-Auftrag durchführt. Die jeweilige Stichprobe ist repräsentativ für Anwaltskanzleien mit mindestens drei qualifizierten Mitarbeitern (wie Fachangestellte, Bürovorsteher, Referendare) – die große Zahl der „Einzelkämpfer“ ist darin also nicht vertreten. Die oft prekären Verhältnisse dieser Gruppe würden die skeptische Sicht, über die gleich zu berichten sein wird, sicher noch verstärken.

Aber selbst in unserem gehobenen Anwaltsquerschnitt erwartet nicht einmal jeder Zweite eine positive wirtschaftliche Situation für die eigene Kanzlei (Abb. 1). Der bis 2002 laufende Abwärtstrend ist zwar gestoppt, die höheren Werte von Ende der 90er Jahre wurden aber noch nicht wieder erreicht.

Mit der Kanzleigröße steigt die Zuversicht: Einzelanwälte sind für 2008 zu 40 % positiv gestimmt, bei Sozietäten/Bürogemeinschaften mit zwei oder drei Anwälten sind es 48 % und bei größeren 54 %. Sehen wir hier also eine kontinuierliche Veränderung, so ist sie in Abhängigkeit vom Alter abrupt: Rechtsanwälte unterhalb der 40-Jahre-Schwelle meinen zu 68 %, das kommende Jahr würde sich für sie wirtschaftlich günstig entwickeln, oberhalb dieser Schwelle sind das nur 37 %, unabhängig davon, wie weit man sich altersmäßig davon entfernt. Noch 2006 war auch beim Alter die Erwartungsveränderung gleitend – jetzt reagieren die 40- bis 49-Jährigen genauso zurückhaltend wie ältere Rechtsanwälte.

Stark erlebter Konkurrenzdruck

Spontan sehen gut zwei Drittel der Anwälte im zunehmenden Konkurrenzdruck die wichtigste Einflussgröße für ihre berufliche Lage. Diese 67 % liegen deutlich über dem Wert aus dem Jahr zuvor (57 %). D. h.: Die inzwischen auf 2,85 % gesunkene jährliche Zuwachsrate bei der Zahl zugelassener Rechtsanwälte führte keineswegs zur Reduzierung des erlebten Wettbewerbsdrucks. Dieser Anstieg wird weiterhin – zusammen mit der

Vortrag 9

Dieter Franke

nach wie vor als schwierig eingeschätzten wirtschaftlichen Lage vieler Mandanten – am häufigsten als dafür ausschlaggebend erachtet (Abb. 2). Jeweils rund die Hälfte der Anwälte verweist in diesem Zusammenhang zudem auf die Erschwerung von Prozesskostenbeihilfen, die Übertragung einverständlicher Ehescheidungen auf Notare und die Reduzierung von Rechtsmittelmöglichkeiten.

Auch die zunehmende Zahl von Fachanwälten erreicht die 50-Prozent-Marke als negativer Faktor. Damit gehört er zu jenen vier, denen gegenüber 2005 erheblich mehr Bedeutung zugewiesen wird; zwei davon zielen auf die Internationalisierung der Verhältnisse: Lässt man sich vor dem Hintergrund des erlebten Wettbewerbsdrucks schildern, welche Möglichkeiten zur

Wettbewerbsdruck durch (in %):	2005	2006	2007
Erschwerung von Prozesskostenbeihilfen	40	43	53
Zunehmende Zahl von Fachanwälten	38	39	50
Zunehmende europäische Gesetze/Verordnungen	27	30	41
Zunahme internationaler Großkanzleien	22	22	31

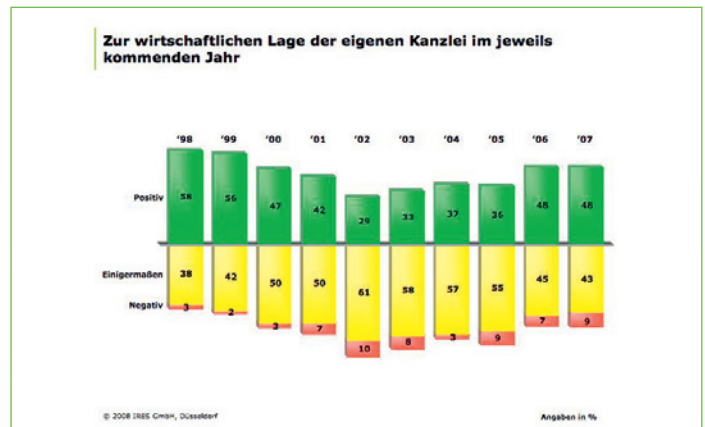


Abb. 1

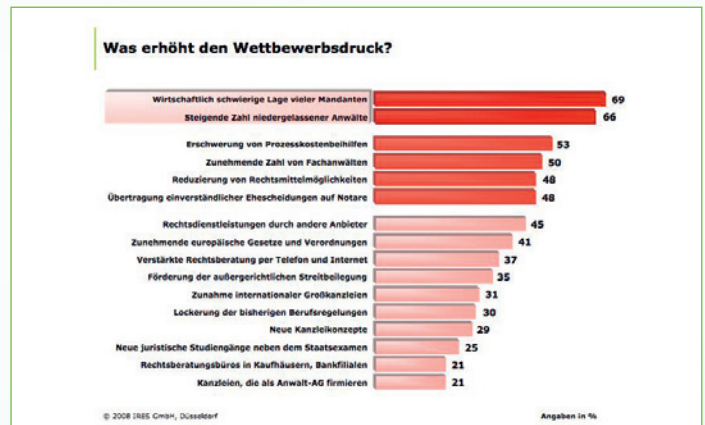


Abb. 2

Erfolgssicherung der eigenen Kanzlei gesehen werden (Abb. 3), so wird spontan am häufigsten auf Spezialisierung verwiesen; insgesamt verzeichnen wir dafür 62 %, Anwälte aus großen Kanzleien übertreffen diesen Wert mit 77 % deutlich. Jeweils knapp die Hälfte bringt dann Mandantenorientierung und Akquisition zur Sprache, wobei Ersteres bei Rechtsanwältinnen ab 50 Jahren, Letzteres bei jüngeren präsenter ist. Außerdem von Belang: Maßnahmen zur Kanzleiorganisation und zur Verbreiterung des Angebots, u. a. durch Kooperation mit anderen Rechtsanwältinnen oder Steuerberatern.

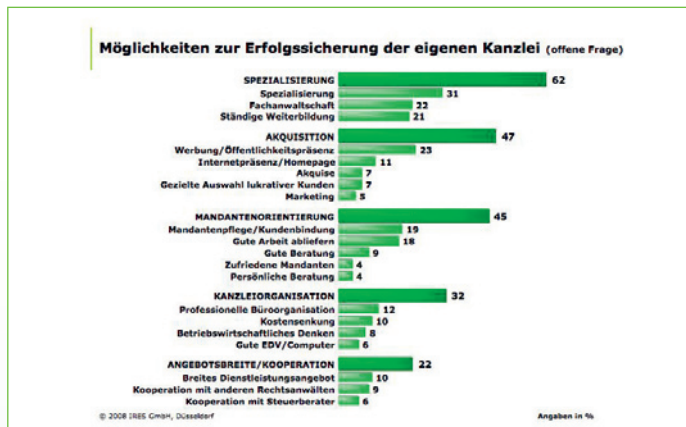


Abb. 3

Wird dann abgewogen zwischen den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten und den Einengungen auf Grund der zuvor erörterten negativen Einflussgrößen, kommt mit 63 % eine deutliche Mehrheit zu der Auffassung, dass für die kommenden drei bis fünf Jahre insgesamt mit mehr Nachteilen als Vorteilen zu rechnen ist. Damit verschiebt sich das Pari-Verhältnis aus dem Jahr davor klar hin zu einer skeptischeren Sicht (Abb. 4). Jüngere Anwälte sind aber auch hier wesentlich optimistischer gestimmt als ältere. Bei der Kanzleigröße hegen dagegen die mittleren Einheiten reduziertere Erwartungen.

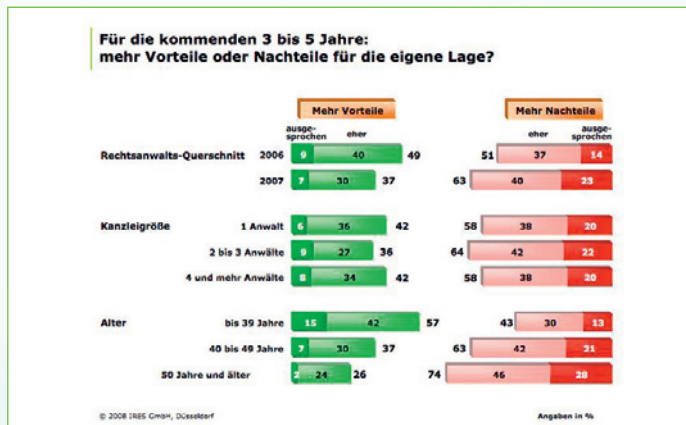


Abb. 4

Anhaltender Trend zur Fachanwaltschaft

In der Spezialisierung sehen also die meisten Anwälte ihre Chance zur Erfolgssicherung. Dementsprechend erwarten drei Viertel, dass die eigene Kanzlei künftig fachanwaltsorientiert auftritt, gegenüber 54 %, die diesen Status bereits gegenwärtig einnehmen (Abb. 5).

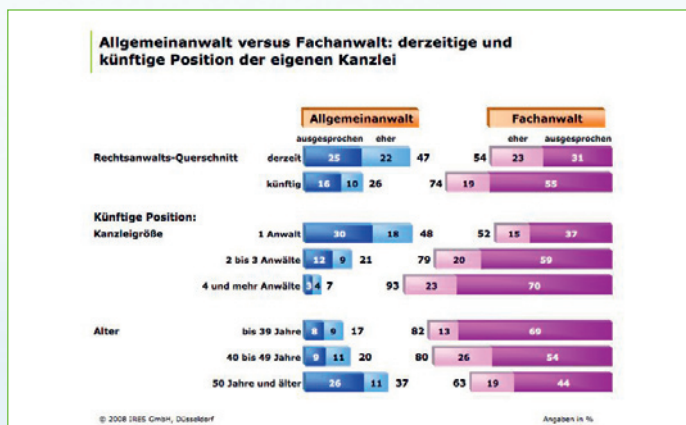


Abb. 5

Vortrag 9

Dieter Franke

Gerade hierbei ist der gehobene Zuschnitt unserer Stichprobe zu beachten: Die in ihr nicht vertretenen „Einzelkämpfer“ werden vermutlich noch stärker als Allgemeinanwalt tätig sein wollen (oder müssen) – von unserer kleinsten Einheit (ein Anwalt plus drei qualifizierte Mitarbeiter) ist das knapp die Hälfte. Augenfällig ist auch hier der Alterseffekt: Jenseits der 50-Jahre-Schwelle wird voraussichtlich der Allgemeinanwalt noch eine Art Reservat bewahren.

Die Trendprojektion auf fünf bis sieben Jahre hin zur Fachanwaltschaft ist klar: Waren es 2006 47 %, die das explizit ins Auge fassten, so 2007 55 %. Gegenwärtig hat rund ein Viertel aller Rechtsanwälte in Deutschland die Qualifikation zum Fachanwalt – der weitere Zuwachs dürfte erheblich sein.

Dieser Zuwachs wird zum einen die bereits jetzt am stärksten verbreiteten Fachanwaltschaften – Arbeits- und Familienrecht vor Steuerrecht – betreffen: Sie liegen auch in unserer Stichprobe an der Spitze und jeweils rund weitere 10 % streben sie an. Die Absichtserklärungen lassen aber erwarten, dass vor allem auch bislang noch seltener erworbene Fachanwaltschaften nach vorne rücken – in erster Linie die für Insolvenzrecht, aber auch jene für Erb- und Miet-/Wohneigentumsrecht, Versicherungs- und Urheber-/Medienrecht.

Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Berufsgruppen

Wie der Spezialisierung, gehört auch der Kooperation mit anderen Berufsgruppen die Zukunft. Das gilt zum einen für das bereits seit Längerem mögliche Zusammenwirken mit Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern (Abb. 6): Mehr als die Hälfte praktiziert sie – in unterschiedlicher Intensität – bereits, ein knappes weiteres Zehntel plant sie für die kommenden zwei bis drei Jahre. Jüngere Rechtsanwälte sind auch hier wesentlich aufgeschlossener als ältere und der Einfluss der Kanzleigröße kommt ebenfalls wieder zum Zuge.

Aufgeschlossenheit für Kooperation besteht aber auch, was den Zusammenschluss zu einer Kanzlei mit anderen Berufsgruppen angeht: 46 % reagieren darauf durchweg positiv, wofür vor allem die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten ins Feld geführt wird. Die Kritiker – insgesamt 35 % – sind in den kleinen Kanzleien und bei Anwälten ab 50 Jahren stärker vertreten, die dann befürchten, die eigene Unabhängigkeit könne dadurch in Gefahr geraten bzw. das Berufsbild des Rechtsanwalts würde verwischt. Aber auch diese Entwicklung – wenn sie dann durch das neue Rechtsdienstleistungsgesetz ermöglicht wird – dürfte ihre eigene Dynamik entfalten. Den größten Anklang findet ein möglicher Zusammenschluss mit Sachverständigen – für 59 % kommt er in Frage. Auf Zuspruch zwischen knapp

50 % und 40 % stoßen zudem Versicherungsfachleute, Unternehmens- und Finanzberater.

Defizite bei Kanzleiorganisation und Mandantenorientierung

Um die eigenen fachlichen Möglichkeiten wirksam entfalten zu können, ist zweierlei erforderlich: professionelle Strukturierung der Kanzleibläufe und bewusste Mandantenorientierung. Mit der Kanzleiorganisation ist man zwar bereits weiter, es erstaunt aber doch, dass nur bei knapp der Hälfte Kosten-/Ertragstransparenz durch Controlling gegeben ist. Der Nachholbedarf bei der Mandantenakquisition und -bindung ist jedoch noch größer (Abb. 7). Woran liegt es, dass von Instrumenten, die bei Controlling und Akquisition helfen, nicht durchweg Gebrauch gemacht wird?

Eine Ursache besteht wohl darin, dass man mit den vorhandenen Möglichkeiten z. T. zu wenig vertraut ist. Denn: Viele Anwälte machten die Erfahrung, dass die Chancen, sich das erforderliche Know-how bereits während der Ausbildung nach dem ersten Staatsexamen aneignen zu können, gering sind. Bei den drei erörterten Instrumenten zum Kanzleimanagement meinen das zwischen 42 % und 58 % und bei den auf Mandanten gerichteten Aktivitäten gar bis nahezu drei Viertel. Ein gleich hoher Anteil konstatiert entsprechende Defizite auch in puncto Kennenlernen neuer Kanzleikonzeppte (wie juristischer Beratung online oder

per Telefon). Wie immer man über solche neuen Wege denken mag: Gerade beim aktiven Zugehen auf – vor allem auch potenzielle – Mandanten dürften die meisten Rechtsanwälte darauf angewiesen sein, sich das erforderliche Rüstzeug und wohl auch die innere Bereitschaft erst im beruflichen Alltag nach Ausbildungsabschluss anzueignen.

Nachholbedarf für unternehmerisches Denken

Es geht letztlich um den Einzug unternehmerischen Denkens auch in Anwaltskanzleien. Derzeit ist es ein knappes Fünftel, das eine unternehmerische Haltung für sich reklamiert – je älter, desto weniger: 25 % bei den bis 39-Jährigen, 21 % in der Gruppe bis zur 50-Jahre-Schwelle und 15 % oberhalb dieser Schwelle. Geht man von den Absichtserklärungen in unserer Stichprobe aus, dann wird der Anteil der „Unternehmer-Rechtsanwälte“ in den kommenden Jahren auf gut ein Drittel steigen, wobei auch dabei die jüngeren Anwälte vorne liegen (Abb. 8).

Bemerkenswert ist hier der Einfluss der Kanzleigröße: Bei größeren Einheiten sinkt der Anteil derer, die für sich künftig unternehmerisches Denken erwarten (das Gleiche zeigt sich bei der Einschätzung der eigenen derzeitigen Haltung). Es ist vermutlich so, dass der Einzelanwalt eher gezwungen ist, Anwalt und Unternehmer zugleich zu sein, wogegen im Partnerkreis

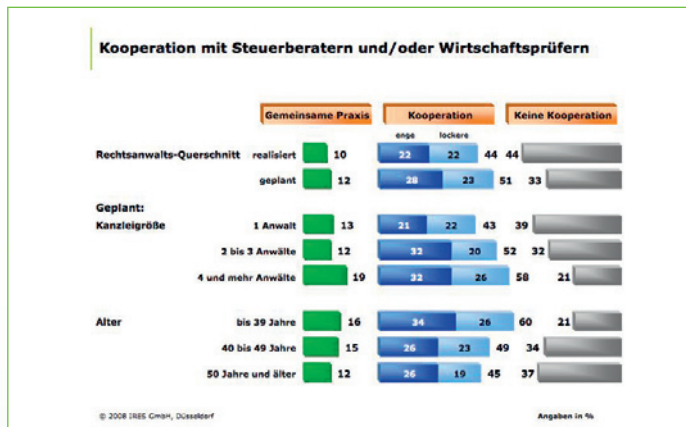


Abb. 6

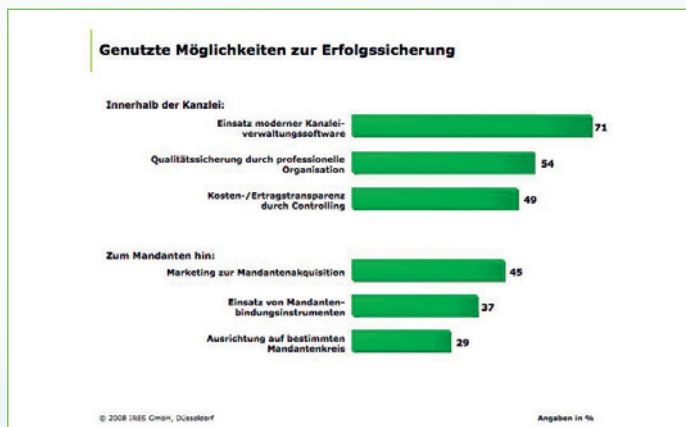


Abb. 7

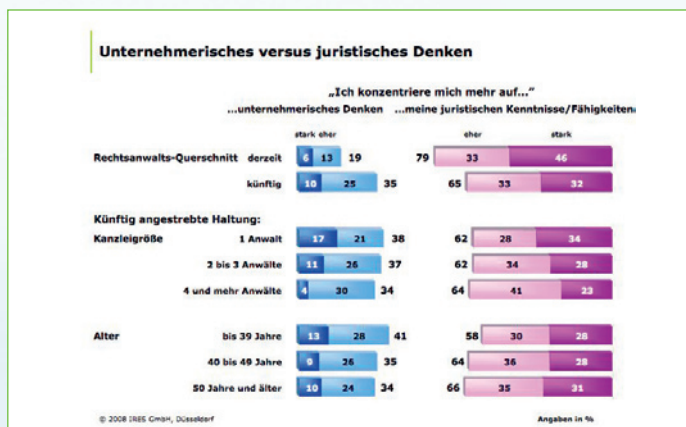


Abb. 8

einer größeren Kanzlei einer die Unternehmerfunktion für alle übernimmt und die anderen sich dann auf das Juristische konzentrieren.

Unstreitig ist jedoch: Hat man eine unternehmerische Grundhaltung, dann sind die Befürchtungen aufgrund des Wettbewerbsdrucks geringer und die Möglichkeiten zur Erfolgssicherung in höherem Maße realisiert (Abb. 9). Letzteres gilt u. a. für Controlling, Kanzleiorganisation und Marketing, für jene Instrumente also, die in der Ausbildung nach dem ersten Staatsexamen zu kurz kommen.

Bedenklich ist deshalb, dass unternehmerisches Denken unter Rechtsanwälten offenbar auf dem Rückzug ist: Nahmen 2006 28 % ein entsprechendes Denken für sich in Anspruch, so taten es 2007 nur noch 19 %; fassten 2006 noch 39 % für die Zukunft eine solche Haltung ins Auge, so sank dieser Anteil im Jahr darauf auf 35 %. Es mag sein, dass die anhaltende Diskussion um die Fachanwaltschaft und deren auch in unseren Untersuchungen belegte hohe Attraktivität die Notwendigkeit unternehmerischen Denkens in den Hintergrund drängt: Man setzt auf fachliche Spezialisierung und vernachlässigt darüber das „profane“ Kanzlei-erfolgsmanagement.

Wie gut nun fühlen sich Rechtsanwälte für die Zukunft – von der ja viele mehr Nachteile als Vorteile für die eigene Lage erwarten (vgl. Abb. 4) – gerüstet? Lediglich 7 % kommen zu einem „sehr gut“, wobei sich dieser Anteil gegenüber 2006 halbiert hat. Diesen Selbstbewussten steht ein knappes

Drittel Skeptiker gegenüber. Diese sind unter Einzelanwälten und oberhalb der 40-Jahre-Schwelle deutlich überproportional anzutreffen (Abb. 10).

„Von nichts kommt nichts“ – dieser gängige Spruch gilt offenbar auch hier: Ermittelt wurde, welche Möglichkeiten der Erfolgssicherung von den Kanzleien bereits realisiert wurden. Im Mittel sind 37,1 % aller diskutierten Maßnahmen umgesetzt worden. Dieser Wert steigt mit der Kanzleigröße und sinkt mit dem Alter. „Unternehmerische“ haben mehr verwirklicht als „juristische“ Rechtsanwälte. Und: Mit der Überzeugung, für die Zukunft gut gerüstet zu sein, legt der Realisierungsgrad kontinuierlich und besonders stark zu. Diese Überzeugung ist also durchaus fakten gestützt und nicht Ausdruck emotionalen Wunschenkens (Abb. 11).

Fünf Folgerungen

Aus den Befunden ergeben sich für uns fünf Folgerungen:

1. Es besteht eine Diskrepanz zwischen den kurz- und den längerfristigen Erwartungen der Rechtsanwälte gegenüber ihrer wirtschaftlichen/beruflichen Situation.

Die Einschätzungen der Anwälte für die wirtschaftliche Lage ihrer Kanzlei im Jahr 2008 hielten sich auf dem – gedämpft – positiven Niveau des Vorjahres. Dagegen verschob sich die Abwägung der durch die berufsständischen Entwicklungen in den nächsten drei bis fünf Jahren zu erwartenden Konsequenzen zum Negativen.

2. Nach wie vor sind es die steigende Zahl niedergelassener Anwälte und die wirtschaftlich schwierige Lage vieler Mandanten, die die meiste Sorge bereiten.

Für den Wettbewerbsdruck wird außerdem, mehr als in den Jahren zuvor, auch die zunehmende Zahl von Fachanwälten verantwortlich gemacht.

3. Da die Spezialisierung als wichtigste Möglichkeit zur Erfolgssicherung gilt, wird der Anteil von Fachanwälten und der von Kooperationen weiter deutlich steigen.

Die Entwicklung hin zur Fachanwaltschaft wird sich dabei zunehmend auch auf jene Rechtsgebiete erstrecken, die sich bislang noch im Schatten der verbreiteten – Arbeits-, Familien-, Steuerrecht – befinden.

4. Nachholbedarf besteht hinsichtlich des Einsatzes von Instrumenten für ein professionelles Kanzlei-management und – noch mehr – solchen der Mandantenakquisition und -bindung.

Einsicht in den Nutzen entsprechender Maßnahmen/Investitionen ist zwar zumeist vorhanden, ihre Realisierung bleibt jedoch dahinter zurück. Mitverantwortlich dafür ist das erlebte Defizit beim Erwerb entsprechenden Know-hows während der Ausbildung nach dem ersten Staatsexamen.

5. Unternehmerisch zu denken sehen die meisten Rechtsanwälte für sich nicht als Priorität. Bei einem solchen Denken besteht

jedoch größere Offenheit gegenüber professionellem Kanzleimanagement und bewusster Mandantenorientierung, was beides einen wesentlichen Beitrag zur Erfolgssicherung leistet.

Fachliche Qualität ist natürlich auch für Rechtsanwälte – wie für jeden anspruchsvollen Beruf – die Conditione sine qua non möglichen Erfolgs. Wie aber der Anwalt ein Organ der Rechtspflege ist, ist er auch Teil eines härter gewordenen Marktes, in dem er sich durchsetzen muss.

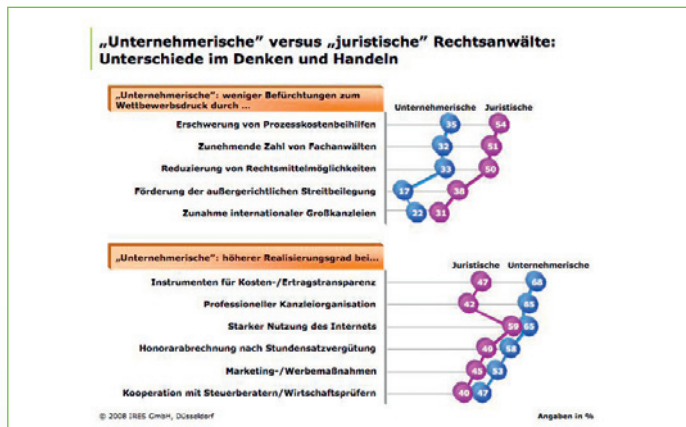


Abb. 9

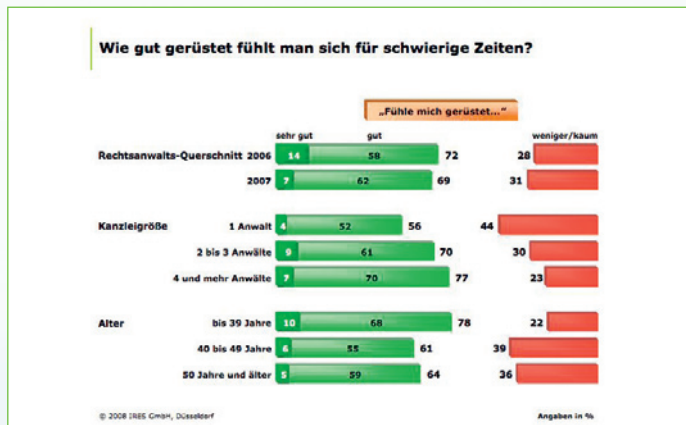


Abb. 10

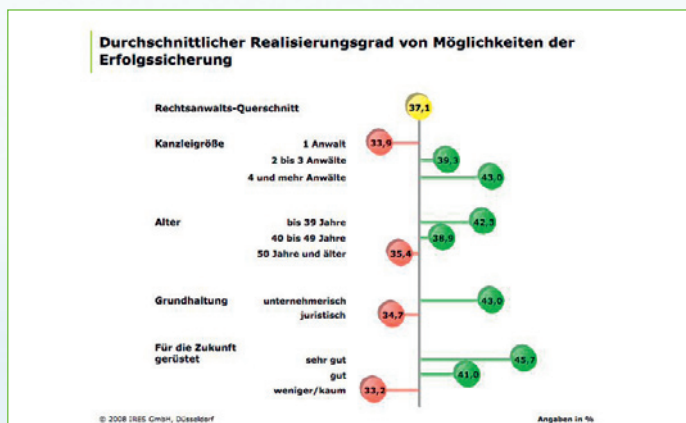


Abb. 11