

## Strukturwandel der deutschen Anwaltschaft

von Thomas Wolf (M.A.) · wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Soldan Institut für Anwaltmanagement · Essen

**Soldan**  
Institut für Anwaltmanagement



**Die deutsche Anwaltschaft ist seit Jahren durch einen dynamischen Strukturwandel charakterisiert. Neben der kontinuierlichen Zunahme anwaltlicher Berufsträger verzeichnet der Markt rechtlicher Dienste auch eine fortschreitende Verlagerung der anwaltlichen Tätigkeit vom Generalistentum zur Spezialisierung. Die Anwaltschaft im Allgemeinen und die Berufseinsteiger im Besonderen sehen sich mit einem zunehmend intensiver werdenden Wettbewerb konfrontiert.**

Sie stehen vor der Herausforderung, frühzeitig klären zu müssen, auf welche Weise und für wen sie ihre Rechtsdienstleistungen erbringen möchten und welche Qualifikationen hierzu vonnöten sind. Vertiefte Einblicke in die Situation am deutschen Rechtsdienstleistungsmarkt sowie in den Strukturwandel der deutschen Anwaltschaft finden sich im „Statistischen Jahrbuch der Anwaltschaft 2008/2009“ sowie im „Soldan Vergütungsbarometer“ des Soldan Instituts für Anwaltmanagement.

### Konkurrenz mit nichtanwaltlichen Anbietern

Am 1. Januar 2008 waren in der Bundesrepublik 146.910 Rechtsanwälte zugelassen. Eine langfristige Beobachtung des Marktes zeigt, dass sich die Anwaltschaft seit 1980 insgesamt vervierfacht hat. Diese trotz inzwischen niedrigerer Zuwachsraten ungebremste Expansion hat sowohl für die wirtschaftliche Situation der Anwaltschaft als auch für das Angebot anwaltlicher Rechtsdienstleistungen Konsequenzen. Nach der fortschreitenden Deregulierung des Vergütungsrechts müssen die deutschen Rechtsanwälte durch das seit dem 1. Juli 2008 gültige Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) in bisher ihnen vorbehaltenen außergerichtlichen Rechtsberatungsbereichen mit nichtanwaltlichen Anbietern konkurrieren. Inwieweit diese der Anwaltschaft allerdings als ernsthafte Konkurrenz entgegentreten können, bleibt abzuwarten.

### Tendenz zur Spezialisierung

Als Reaktion auf den hohen Wettbewerbs- und Expansionsdruck sind verstärkt Spezialisierungstendenzen in der Anwaltschaft festzustellen. Indiz hierfür ist neben der ständig zunehmenden Zahl von Fachanwälten – am 1. Januar 2008 waren 32.747 Fachanwaltstitel vergeben – auch die gestiegene Variationsbreite der beruflichen Zusatzqualifikationen. So können Rechtsanwälte inzwischen aus 19 Fachanwaltschaften bis zu 2 Fachgebiete auswählen, in denen sie einen Fachanwaltstitel erwerben können. Darüber hinaus nimmt eine steigende Zahl anwaltlicher Berufsträger ihre Tätigkeit selbst als Spezialisierung wahr. Dem „Soldan Vergütungsbarometer“ zufolge verstehen sich in der Zwischenzeit nicht weniger als 69 Prozent der Rechtsanwälte als Spezialisten: 55 Prozent der Befragten geben an, auf bestimmte Rechtsgebiete spezialisiert zu sein, 14 Prozent konzentrieren sich auf bestimmte Zielgruppen. Die Tendenz zur Spezialisierung ist je nach Typus der Kanzlei unterschiedlich ausgeprägt: Einzelanwälte bezeichnen sich zu 62 Prozent als Spezialisten, in

den Sozietäten mit bis zu 100 Anwälten liegt der Anteil der Spezialisten zwischen 71 und 89 Prozent, und in Sozietäten mit mehr als 100 Anwälten sind nahezu alle anwaltlichen Berufsträger spezialisiert (95 Prozent).

Allerdings ist es nicht zwangsläufig der Fall, dass sich Anwälte erst im Laufe ihrer beruflichen Karriere auf ein bestimmtes Fachgebiet oder eine bestimmte Zielgruppe spezialisieren. Bereits 58 Prozent der jungen Anwaltsgeneration bis 30 Jahre gibt an, spezialisiert zu sein. Differenziert nach Berufserfahrung, die über die Dauer der Zulassung zur Anwaltschaft gemessen wird, erhält man eine noch deutlichere Tendenz zur Spezialisierung: Von den in den letzten 5 Jahren zur Anwaltschaft zugelassenen Juristen bezeichnet sich nur ein gutes Drittel (35 Prozent) der Befragten als Generalist. Demgegenüber haben sich eigenen Aussagen zufolge bereits 54 Prozent auf bestimmte Rechtsgebiete und 11 Prozent auf bestimmte Zielgruppen fokussiert.

#### **Konzentration auf Fachgebiete und Zielgruppen**

Diese Spezialisierungsvorgänge sind als strategische Reaktion auf den Expansionsdruck zu werten. Wenn in einem teilgesättigten Markt die Zahl der Berufsträger zunimmt, ist es für einzelne Anwälte wie auch für Kanzleien sinnvoll, durch konsequente Spezialisierung für prägnante Unterscheidungsmerkmale gegenüber ihren Mitbewerbern zu sorgen. In strategischer Hinsicht bedeutet Spezialisierung eine Konzentration auf bestimmte Fachgebiete und in aller Regel auch auf klar definierte Zielgruppen. Zugleich bedeutet dies einen Verzicht auf Kooperation mit solchen Mandanten, die keine Nachfrage nach den angebotenen Spezialgebieten und Dienstleistungen entwickeln. Daraus folgt – auch im Hinblick auf die geringe Zahl der Generalisten in der jungen Anwaltschaft – die Grundsatzfrage, auf welche Weise zukünftig Mandanten ganzheitlichen Rechtsrat erhalten können. Als wahrscheinliche Folge dieser Entwicklung ist denkbar, dass Kooperationsnetzwerke zwischen Kanzleien entstehen werden, die mehr oder weniger informellen Charakter haben.

#### **Rückgang der Pro-Kopf-Umsätze**

Die ökonomischen Konsequenzen des Expansionsdrucks sind im Gegensatz zu der zuletzt beschriebenen fachlichen Differenzierung empirisch nur schwer nachzuvollziehen. Neben einschlägigen repräsentativen Umsatzstrukturanalysen fehlt es bislang an aussagekräftigen Untersuchungen des Nachfrageverhaltens der Verbraucher am Rechtsdienstleistungsmarkt. Es ist daher erforderlich, sich an allgemeinen Kennziffern zu orientieren, die aus der Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes sowie der Mitgliederstatistik der Bundesrechtsanwaltskammer errechnet werden können. Die gewonnenen Ergebnisse verdeutlichen, dass die am Rechtsdienstleistungsmarkt erzielten durchschnittlichen Umsätze pro Rechtsanwalt seit Mitte der 1990er-Jahre bis zum Jahre 2004 rückläufig waren. Besonders starke Einbrüche waren in den Jahren 1997 (-5,1 Prozent) und 1999 (-4,2 Prozent) zu verzeichnen. Im Jahr 2005 und abgeschwächt auch im Jahr 2006 zeigte sich eine leichte Markter-

- *In der deutschen Anwaltschaft zeichnet sich eine Tendenz zur Spezialisierung auf bestimmte Rechtsgebiete und Zielgruppen ab.*

holung. Allerdings gingen die durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsätze im Jahr 2006 im Vergleich zum Referenzjahr 1994 um nicht weniger als 17 Prozent zurück. Diese Entwicklung unterstreicht, dass die Expansion der Anwaltschaft in der Zwischenzeit nicht mehr durch einen gleichzeitig wachsenden Rechtsdienstleistungsmarkt aufgefangen wird.

Hieran schließt sich die Frage an, ob die gesamte Profession gleichermaßen von dieser negativen Entwicklung betroffen ist oder ob nicht einzelne Anwälte oder Kanzleien entgegen dem allgemeinen Trend profitiert haben. Angesichts der aktuellen Datenlage ist dies zwar nicht eindeutig zu klären, jedoch zeigt ein Vergleich der auf der Grundlage der Dienstleistungsstatistik basierenden Umsatzentwicklung pro Kanzlei am Rechtsdienstleistungsmarkt deutliche Unterschiede zwischen den Kanzleien verschiedener Größenordnung auf. Im Zeitraum von 2002 bis 2005 hatten nicht nur die kleinsten Kanzleien, deren Zahl in diesem Zeitraum um 8,6 Prozent zunahm, Umsatzeinbußen (-0,56 Prozent) zu verzeichnen, auch die größten Kanzleien an diesem Markt mit 100 und mehr tätigen Personen wiesen eine Abnahme von 4,78 Prozent auf. Demgegenüber konnten die im mittleren Größenbereich angesiedelten Kanzleien erhebliche Zuwächse (+16 Prozent bzw. + 26 Prozent) vermelden. Vermutlich unterliegt der Markt für große Kanzleien, die vermehrt gewerbliche Mandate betreuen, stärkeren konjunkturellen Schwankungen, sodass die Effekte des Strukturwandels der Anwaltschaft anhand der zur Verfügung stehenden Zahlen nicht eindeutig identifiziert werden können.

### **Vertikale Segmentierung**

Einige Daten deuten allerdings darauf hin, dass es zu einer vertikalen Segmentierung der Anwaltschaft kommt. So lässt sich auf der Grundlage der Strukturhebung im Dienstleistungsbereich des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2005 feststellen, dass kleine Kanzleien (bis zu 9 tätige Personen), die insgesamt 88 Prozent der Unternehmen am Rechtsdienstleistungsmarkt stellen, lediglich 39,1 Prozent des am Rechtsdienstleistungsmarkt erzielten Gesamtumsatzes erwirtschaften. Zugleich wird erkennbar, dass größere Kanzleien (mehr als 20 tätige Personen), die insgesamt 2,9 Prozent der Kanzleien in diesem Bereich ausmachen, einen Umsatzanteil von 38,5 Prozent halten. Gut ein Fünftel des Umsatzes (22,5 Prozent) wird von Kanzleien mit 10 bis 19 tätigen Personen erzielt.

Selbst wenn man berücksichtigt, dass in den großen Kanzleien circa 6.000 bis 10.000 Anwälte beschäftigt sind, wird man von einer vertikalen Segmentierung des Marktes sprechen können. Wie sich dies im Einzelnen darstellen wird, ist derzeit nur sehr schwer absehbar. Möglich ist, dass sich eine – in den USA bereits seit langem erkennbare – Tendenz zu einer „Hemisphärenbildung“ innerhalb der Anwaltschaft durchsetzt. Hierunter ist eine Teilung der Profession zu verstehen, deren einer Teil überwiegend wirtschaftsbezogene Mandate bearbeitet, während sich der andere Teil schwerpunktmäßig um die rechtlichen Belange von Privatkunden kümmert. Im Ergebnis könnte

- *Statistische Erhebungen belegen eine vertikale Segmentierung der deutschen Anwaltschaft: Kleine Kanzleien stellen mit 88 Prozent zwar den größten Anteil an Unternehmen am Rechtsmarkt, erwirtschaften aber nur 39,1 Prozent des erzielten Gesamtumsatzes.*

dies dazu führen, dass ein relativ kleiner Teil der Kanzleien das deutlich lukrativere Marktsegment der Beratung und Vertretung von Wirtschaftsunternehmen bedient, während der Rest der Kanzleien vergleichsweise kleine Mandate bearbeitet. Eine solche Segmentierung wird die wirtschaftliche Spreizung innerhalb der Anwaltschaft erheblich vergrößern und die ökonomische Situation kleiner Kanzleien tendenziell gefährden. Das Prinzip der Quersubventionierung, d.h. die Mischung lukrativer mit weniger lukrativen Mandaten, das bislang konstitutiver Bestandteil des anwaltlichen Tarifgesetzes war, würde damit faktisch ausgehebelt.

Im Zuge einer solchen vertikalen Segmentierung der Anwaltschaft werden auch die mittelgroßen Sozietäten neue strategische Konzepte entwickeln müssen. Anhand der aktuell zu beobachtenden Markttendenzen kann davon ausgegangen werden, dass sich neben eindeutig ausgerichteten mittelständischen Wirtschaftskanzleien immer mehr sogenannte Fachboutiquen herausbilden, die sich auf einzelne Rechtsgebiete konzentrieren.

### **Kostenmanagement**

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs sind Inhaber von Kanzleien dazu gezwungen, ihre Kosten genau zu kontrollieren und gegebenenfalls zu reduzieren. Aufschlüsse über das Kostenmanagement deutscher Kanzleien liefert eine Untersuchung im Rahmen des Vergütungsbarometers, bei der nach dem Bekanntheitsgrad und der Höhe der Kostenquote gefragt wurde. Die Kostenquote errechnet sich aus dem prozentualen Anteil der Kosten ohne Inhabergehälter am Gesamtumsatz der Kanzlei ohne Umsatzsteuer. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bekanntheit der Kostenquote stark nach dem Typus der Kanzlei variiert: So geben 28 Prozent der Einzelanwälte und immerhin 12 Prozent der Partner in kleinen Sozietäten an, die Kostenquote nicht zu kennen. Erstaunlicherweise liegt auch der Anteil der Partner in großen Sozietäten (mehr als 100 Anwälte), die keine Kenntnis der Kostenquote ihrer Kanzleien haben, mit 19 Prozent überraschend hoch. Ähnlich verwunderlich ist es, dass gerade die jüngsten Kanzleieigentümer (Zulassung nach 1995) zu 35 Prozent ihre Kostenquote nicht kennen.

Die durchschnittliche ermittelte Kostenquote der Befragten beläuft sich insgesamt auf 52,6 Prozent. Die für Einzelkanzleien ermittelte durchschnittliche Kostenquote liegt bei 51,2 Prozent und für kleine Sozietäten (bis zu 20 Anwälte) bei etwa 53 Prozent. Die Quote für Sozietäten mit 21 bis 100 Anwälten liegt leicht darunter bei 51,5 Prozent, während die großen Kanzleien mit mehr als 100 Anwälten ihre Kostenquoten auf 54 Prozent beziffern. Insgesamt zeigen diese Ergebnisse, dass die häufig behauptete Kostenexplosion in Großkanzleien empirisch nicht abgesichert ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Streubreite der Kostenquoten vergleichsweise gering ist.

Einen starken Einfluss auf die Kostenquote einer Kanzlei übt die Mandatsstruktur aus, d.h. die Zusammensetzung der anwaltlichen Mandantenschaft

aus privaten und gewerblichen Klienten. Kanzleien mit einem hohen Anteil gewerblicher Mandate arbeiten tendenziell kostengünstiger als Kanzleien mit einem niedrigeren Anteil solcher Mandate: Mit zunehmendem Anteil der gewerblichen Mandate sinkt die Kostenquote von 54 Prozent (Anteil gewerblicher Mandate bis zu 30 Prozent) über 53 Prozent (Anteil von 31 Prozent bis 60 Prozent) und 52 Prozent (Anteil von 61 Prozent bis 90 Prozent) auf 46 Prozent (Anteil über 90 Prozent). Die Gründe für die niedrigeren Kostenquoten von Kanzleien, die hauptsächlich gewerbliche Mandate betreuen, liegen wohl eher in den aufgrund klarer Spezialisierung vergleichsweise hohen Umsätzen als in den Kosten selbst begründet. Es ist zu bezweifeln, dass Kanzleien mit Fokus auf gewerbliche Mandanten in der Lage sind, die relativ starren Kostenblöcke Miet- und Personalkosten effektiver zu gestalten oder sogar deutlicher abzusenken als Kanzleien, die ihren Schwerpunkt im Privatkundengeschäft setzen.

### **Herausforderungen und Zukunftsaussichten**

Die deutsche Anwaltschaft steht unter einem hohen Wettbewerbs- und Expansionsdruck. Die anwaltlichen Berufsträger reagieren auf diese Herausforderungen zunehmend mit Spezialisierung auf bestimmte Rechtsgebiete, Problemfelder und Mandantengruppen. Eine frühzeitige Konzentration auf ein Spezialgebiet scheint Vorteile gegenüber Konkurrenten sichern zu können, weshalb womöglich gewisse Spezialisierungstendenzen bereits in der jungen Anwaltschaft zu identifizieren sind. Diese Entwicklungen haben allerdings eine vertikale Segmentierung der Profession zur Folge. Während eine Minderheit großer Kanzleien mit einer Ausrichtung auf die Kooperation mit lukrativen gewerblichen Mandaten einen Großteil des Umsatzes am Markt rechtlicher Dienste für sich rekurrieren kann, liefern sich Einzelkanzleien sowie kleine und mittelgroße Sozietäten einen Wettbewerb um die übrige Klientel. Inwieweit sich dabei neue Kanzleikooperationen verschiedener Spezialisten entwickeln und welche Zukunftsaussichten der ganzheitliche Rechtsrat am anwaltlichen Rechtsdienstleistungsmarkt hat, wird zu beobachten sein.

NEU

# Der persönliche Begleiter – vom 1. Semester bis zum 2. Staatsexamen

## JA – Juristische Arbeitsblätter

erscheint 11x jährlich, davon ein Doppelheft  
ISSN 0720-6356

**Halbjahresabonnement 2009:**

€ 34,75 Stud./Ref. (zzgl. € 8,10 Versandkosten)

€ 52,- (zzgl. € 8,10 Versandkosten)

**Probeabonnement:**

2 Hefte kostenlos (inkl. Versandkosten)



<b>AUFSÄTZE</b>	Heinrich Amadeus Wolff und Fabian Scheffczyk Verfassungsrechtliche Fragen der gemeinsamen Anliegersdienste von Polizei und Nachrichtendiensten Karsten Gaede Grundkenntnisse des materiellen und formellen Steuerverfahrensrechts Helmut Schöbel Die universitäre Schwerpunktprüfung – »Kuscheinoten ante portas«
<b>ÜBUNGSBLÄTTER STUDENTEN</b>	Axel Hoffmeister Anlegensprüche bei Auflösung einer nichtehelichen Lebensgemeinschaft Dominique Jakob Klausur: Zivilrecht Martin Böse und Michael Nehring Klausur: Strafrecht Christian Fahl 10 Fragen zum Jugendstrafrecht
<b>ÜBUNGSBLÄTTER REFERENDARE</b>	Ralf Hengstbrack Die Reform des GmbH-Rechts Matthias Weidemann Fälle mit Lösungen zur strafprozessualen Revision – Verfahrens- und Verwerfungsfragen
<b>RECHTSPRECHUNG</b>	BGH: Wirtschaftliche Einheit BGH: Unterhaltprozessrecht BAG: Sozialauswahl bei betriebsbedingter Kündigung – Ende der »Dominanztheorie« BGH: So oder jedenfalls so ungefähr ... – Anforderungen an die Bestimmtheit einer Verberchsverabredung BGH: Untreue zum Nachteil einer politischen Partei durch Bildung schwarzer Kassen BVerfG: Verbot des Romans »Eran« von Maxim Biller BVerfG: Zulassung zur Rechtsanwaltschaft trotz Tätigkeit als Kirchenbeamter BVerfG: Offenlegung von Nebeneinkünften von Bundestagsabgeordneten

Carl Heymanns Verlag

Die JA - eine Ausbildungszeitschrift für Anfangssemester, Examenskandidaten und Rechtsreferendare, die Ihr Studium und Referendariat fachkundig vom ersten Semester bis zum zweiten Staatsexamen begleitet und sich Ihren Anforderungen und jeweiligen Lernbedürfnissen anpasst.

Die Herausgeberteams der JA, die sich jeweils aus einem Hochschullehrer und einem in der Rechtspraxis tätigen Juristen zusammensetzen, garantieren umfassende Informationen aus Prüfersicht – in jedem Fachgebiet!



Zu beziehen über Ihre Buchhandlung oder direkt beim Verlag.

**Carl Heymanns Verlag**  
eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

Wolters Kluwer Deutschland GmbH • Niederlassung Neuwied  
Postfach 2352 • 56513 Neuwied • Telefon 02631 801-2222  
www.wolterskluwer.de • E-Mail info@wolterskluwer.de