Anwaltsblatt

DeutscherAnwaltVerein

Aufsätze zum 67. Deutschen Juristentag

Kogel: Reformbedarf im Familienrecht 553
König/Harrendorf: Strafrecht und Rechtsstaat 566
Greger: Mediation im Gerichtsverfahren 570

Aus der Arbeit des DAV

250. Anwaltverein im DAV 590
Arbeitsgemeinschaften: 40.000 Mitglieder 591

Meinung & Kritik zum 67. Deutschen Juristentag

Rakete-Dombek: Familienrecht 604
Duve: Mediation 605
Krieger: Aktienrecht 606
Kilger: Arbeits- und Sozialrecht 607
Ewer: Privatisierung 608

Mitteilungen

Römermann: Anwalts-GmbH & Co. KG 609

Rechtsprechung

BGH: Haftung der Scheinsozien
mit Anm. Hirtz 635
BGH: Keine PKH, mit Anm. Gross 639

8+9/2008
September

DeutscherAnwaltVerlag

613 Mediation – Ein Allheilmittel?
Rechtsanwältin Susanne Fest, Köln

617 Warum die Gerichtsmediation den Anwälten nichts nimmt
Richter am Oberlandesgericht Friedhelm Röttger, Schleswig

Anwaltsnotariat

620 Das Anwaltsnotariat zwischen Konkurrenzfurcht und Bestenauslese
Rechtsanwalt Horst Eylmann, Stade

Soldan Institut für Anwaltmanagement

623 Strukturwandel der Anwaltschaft
Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Bücherschau

625 Strafverteidigung und Anwaltshaftung
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Haftpflichtfragen

627 Stolperdrähte im einstweiligen Rechtsschutz
Jacqueline Bräuer, Allianz Versicherung, München

Rechtsprechung

Anwaltsrecht

630 BGH: Honorarabtretung an Nichtanwälte
632 BGH: Erlöschen der Prozessvollmacht
632 OLG Hamm: Tätigkeitsverbot des Anwalts
633 OLG Rostock: Nichtigkeit der Prozessvollmacht
mit Anm. von Rechtsanwalt Dr. Wolfgang Hartung, Mönchengladbach

Anwaltshaftung

635 BGH: Haftungserleichterung für Scheinsozien
mit Anm. von Rechtsanwalt Dr. Bernd Hirtz, Köln
636 BGH: Ein Hinweis des Gerichts genügt
637 BGH: Vervollständigung der Berufungsschrift
637 BGH: Büroorganisation
637 BVerwG: Büroorganisation

Anwaltsvergütung

637 BGH: Anrechnung der Geschäftsgebühr
638 BGH: Verschiedene Gegenstände
638 OLG Oldenburg: Verfahrensgebühr
638 SG Detmold: Höchstgebühr

Prozesskostenhilfe

639 BGH: Keine PKH mit Berufungsbegründung
mit Anm. von Rechtsanwalt beim BGH Prof. Dr. Dr. Norbert Gross, Karlsruhe

640 Fotonachweis, Impressum

XXVIII Stellenmarkt des Deutschen Anwaltvereins
XLVIII Bücher & Internet
LIV Deutsche Anwaltakademie aktuell

Schlussplädoyer

LVI Nachgefragt, Comic, Mitglieder Service

Soldan Institut für Anwaltmanagement

Strukturwandel der Anwaltschaft

Fakten und Perspektiven für strategische Fragen

Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch-Gladbach und
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Die Anwaltschaft unterliegt derzeit einer inneren Dynamik, die vor allem durch zwei zentrale Tendenzen gekennzeichnet ist: Zum einen nimmt die Zahl der Anwälte – wenn auch in leicht verlangsamten Tempo – weiter zu; zum anderen verbindet sich diese Expansion mit fortschreitender wirtschaftlicher Spreizung und weiterer Spezialisierung. Beide Grundtendenzen werden mittel- und langfristig zu ergeblichen Veränderungen des Rechtsdienstleistungsmarktes führen. Nicht nur die kleinen Kanzleien, sondern auch die mittelgroßen müssen über ihre Ausrichtung für die Zukunft nachdenken. Die großen Kanzleien machen es längst. Und auch die Vertreter der Anwaltschaft stehen vor der Frage, wie die Einheit des Berufs gewahrt werden soll.

I. Der Expansionsdruck und seine wirtschaftlichen Folgen

Seit 1980 hat sich die Anwaltschaft nahezu vervierfacht. Sie umfasst inzwischen fast 147.000 Berufsträger. Ein solcher Expansionseffekt ist angesichts des schrittweisen Wandels der Industriegesellschaft in eine Dienstleistungs- und Kommunikationsgesellschaft in nahezu allen Dienstleistungsberufen zu beobachten. Die Folgen dieser Expansion sind vielfältig. Sie betreffen zum einen die wirtschaftliche Situation der Kanzleien; zum anderen hatte und hat die Expansion Auswirkungen auf das von den einzelnen Kanzleien jeweils angebotene Leistungsprofil. Außerdem ist zu erwarten, dass bei einem Strukturwandel der Anwaltskanzleien auch für die Nachfrageseite nach Rechtsdienstleistungen eine veränderte Situationen hinsichtlich Auswahl und Inanspruchnahme von Anwaltskanzleien eintreten wird.

Eine isolierte Betrachtung der wirtschaftlichen Folgen der Expansion der Anwaltschaft ist angesichts der aktuellen Datenlage nur schwer möglich. Hierzu fehlen einschlägige repräsentative Umsatzstrukturanalysen ebenso wie aussagekräftige Analysen des Nachfrageverhaltens am Rechtsdienstleistungsmarkt. Es ist daher erforderlich, sich an allgemeinen Kennziffern zu orientieren, die aus der Umsatzsteuerstatistik abgeleitet werden können.

Diese Statistik (Abb. 1) weist aus, 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%) und 1999 (-4,2%) zu verzeichnen. Im Jahr 2005 und abgeschwächt auch im Jahr 2006 zeigte sich eine leichte Markterholung. Allerdings blieben die durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsätze im Jahr 2006 im Vergleich zum Referenzjahr 1994 um nicht weniger als 17% zurück. Diese Entwicklung unterstreicht, dass die Expansion der Anwaltschaft in der Zwischenzeit nicht mehr durch einen gleichzeitig wachsenden Rechtsdienstleistungsmarkt aufgefangen wird.

Damit aber stellt sich die Frage, wer in wirtschaftlicher Hinsicht die Gewinner und Verlierer einer solchen Entwicklung sind. Angesichts der aktuellen Datenlage ist dies nicht eindeutig zu klären. Vergleicht man auf der Grundlage der Dienstleistungsstatistik die Umsatzentwicklung pro Unternehmen am Rechtsdienstleistungsmarkt nach Unternehmensgrößen (Abb. 2), so ergeben sich zwischen 2002 und 2005 für die kleinsten Unternehmen, deren Zahl in diesem Zeitraum um 8,6% zunahm, Unmatzeinbußen (-0,56%), für die mittleren Größen erhebliche Zuwächse (+16% bzw. + 26%) und für die größten Unternehmen an diesem Markt (mehr als 100 und mehr tätige Personen) eine Abnahme von 4,78%. Vermutlich unterliegt der Markt für große Kanzleien stärkeren *konjunkturellen* Schwankungen, so dass die Effekte des Strukturwandels der Anwaltschaft anhand der zur Verfügung stehenden Zahlen nicht eindeutig identifiziert werden können.

Einige Daten deuten allerdings daraufhin, dass es zu einer vertikalen Segmentierung der Anwaltschaft kommt. So lässt sich auf der Grundlage der Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich des Statistischen Bundesamtes für das Jahr 2005 feststellen, dass kleine Unternehmen (bis zu neun tätige *Personen*, d. h. im Falle von Rechtsanwaltskanzleien Berufsträger und nicht-anwaltliches Personal), die insgesamt 88% der Unternehmen im Bereich der Rechtsdienstleistung ausmachen, lediglich 39,1% des am Rechtsdienstleistungsmarkt erzielten Umsatzes erwirtschaften. Zugleich wird aber erkennbar, dass größere Unternehmen (mehr als 20 tätige Personen), die insgesamt 2,9% der Unternehmen in diesem Bereich ausmachen, einen Umsatzanteil von 38,5% – halten. Gut ein Fünftel des Umsatzes (22,5%) erwirtschaften Unternehmen mit 10 bis 19 tätigen Personen.

Selbst wenn man berücksichtigt, dass in den großen Kanzleien circa 6.000 – 10.000 Anwälte beschäftigt sind[1], wird man von einer vertikalen Segmentierung des Marktes sprechen können. Wie diese Segmentierung sich im Einzelnen darstellt, ist derzeit nur sehr schwer absehbar. Möglich ist, dass sich eine – in den USA bereits seit langem beobachtbare – Tendenz in Richtung einer „Hemisphärenbildung“[2] innerhalb der Anwaltschaft durchsetzt. Hierunter ist eine Differenzierung der Anwaltschaft in einen Teil zu verstehen, der überwiegend wirtschaftsbezogene Mandate bearbeitet, und einen weiteren, der sich überwiegend um die rechtlichen Belange von Privatkunden kümmert. Im Ergebnis würde dies dazu führen, dass ein vergleichsweise 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 wirtschaftliche Situation kleiner Kanzleien immer weiter gefährden. Das Prinzip der Quersubventionierung von Mandaten im Sinne einer Mischung lukrativer mit weniger lukrativen Mandaten innerhalb von Kanzleien, das bislang konstitutiv für die Begründung gesetzlicher Vergütungen der Rechtsanwälte war, würde damit faktisch ausgehebelt.[3] Im Ergebnis würde auch

1 Juve-Rechtsmarkt, 10, 2007 weist für die „Top 50“ Kanzleien 6360 anwaltliche Berufsträger aus

2 Vgl. hierzu *Heinz/Laumann,* Chicago Lawyers. The Social Structure of the Bar, überarb. Aufl., Chicago 1994, S. 127ff. Ebenso *Heinz/Nelson/Sandefur/Laumann*, Urban Lawyers. The New Social Structure of the Bar, Chicago 2005, S. 29ff.

3 Vgl. zur Funktionsfähigkeit der Quersubverntionierung *Hommerich/Kilian*, Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwälte. Eine empirische Untersuchung der Vergütungspraxis der deutschen Anwaltschaft, Bonn 2006, S. 19-27.

die Anwaltschaft eine Entwicklung durchlaufen, angesichts der sich die Frage nach der Überlebensfähigkeit insbesondere kleiner Büros stellt, die für Architekten und Ingenieure bereits im Rahmen von Analysen der Einkommensstruktur nachgewiesen wurde.[4]

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

II. Spezialisierung

Die hier beschriebenen Tendenzen müssen in engem Zusammenhang mit der fortschreitenden Spezialisierung der Anwaltschaft gesehen werden. Sie manifestiert sich nicht allein in dem großen Zulauf zu den Fachanwaltschaften, denen inzwischen 20% der Rechtsanwälte zuzurechnen sind. Diese Zahl drückt nur die Spezialisierungen aus, die über den Erwerb eines Fachanwaltstitels zertifiziert werden. Die diesjährige Umfrage des Soldan Instituts für Anwaltmanagement zu den anwaltlichen Vergütungsvereinbarungen[5] ergab darüber hinausgehend, dass sich in der Zwischenzeit nicht weniger als 69% der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte als Spezialisten verstehen: 55% dieser Spezialisten geben an, auf bestimmte Rechtsgebiete spezialisiert zu sein, 14% haben sich auf bestimmte Zielgruppen spezialisiert.

Diese Spezialisierungsvorgänge sind eine konsequente strategische Reaktion auf den Expansionsdruck innerhalb der Anwaltschaft. Wenn in einem teilgesättigten Markt die Zahl der Berufsträger immer weiter wächst, ist es für die einzelnen Kanzleien sinnvoll, durch konsequente Spezialisierung für eine klare Unterscheidbarkeit von der Masse der Berufsträger zu sorgen. Aus diesem Grund haben nahezu alle „Überfüllungskrisen“ in den akademischen Berufen zu weiterer innerer Differenzierung dieser Berufe geführt.[6]

Die Tendenz zur Spezialisierung ist je nach Typus der Kanzlei unterschiedlich ausgeprägt: Einzelanwälte bezeichnen sich zu 62% als Spezialisten, in den Sozietäten mit bis zu 100 Anwälten liegt der Anteil der Spezialisten zwischen 71% und 89% und in Sozietäten mit mehr als 100 Anwälten liegt er bei nicht weniger als 95%.

Die einzelnen Erscheinungsformen dieser Spezialisierung werden derzeit durch das Soldan Institut empirisch untersucht. Bereits jetzt können einige Hypothesen zu den Folgen einer solchen Spezialisierung aufgestellt werden. In strategischer Hinsicht bedeutet Spezialisierung eine Konzentration auf ganz bestimmte Problemstellungen und in aller Regel auch auf klar abgegrenzte Mandantengruppen und damit zugleich den Verzicht auf die Kooperation mit solchen Mandanten, die keine Nachfrage in Richtung der jeweiligen Spezialgebiete einer Kanzlei entwickeln. Damit stellt sich die Grundsatzfrage, auf welche Weise zukünftig Mandanten *ganzheitlichen* Rechtsrat erhalten können. Eine wahrscheinliche Folge dieser Entwicklung wird es sein, dass zukünftig Kooperationsnetzwerke zwischen Kanzleien entstehen. Die Entwicklung solcher Netzwerke ist ein komplexer sozialer Prozess, innerhalb dessen die beteiligten Rechtsanwälte die Bedingungen für faire Kooperation mit ihren Kolleginnen und Kollegen testen und aushandeln werden. Getestet wird, wie viel Eigeninteresse möglich und wie viel Kooperation mit anderen Spezialisten nötig ist, um Mandanten arbeitsteilig und zugleich komplett versorgen zu könen. Auf der Basis der in diesem Zusammenhang gesammelten Erfahrungen dürften sich verschiedene Formen von Kanzleikooperationen entwickeln, die mehr oder weniger informellen Charakter haben.

Unabhängig von dieser Differenzierung anwaltlicher Dienste und den neuen Organisationsformen anwaltlicher Tätigkeit wird vermutlich auch das „klassische“ Sozietätsmodell seine Zukunftsfähigkeit unter Beweis stellen können. Voraussetzung hierfür ist, dass Sozietäten strategisch gut geplant werden und eine Aufstellung finden, bei welcher sich die einzelnen strategischen Geschäftsfelder als spezialisierte Geschäftseinheiten bezogen auf die jeweils bedienten Rechtsgebiete oder Zielgruppen systematisch ergänzen. Es dürfte also nicht mehr ausreichend sein, nur den jeweiligen Spezialisierungen zu folgen, die sich aufgrund der Interessenlage einzelner Anwälte ergeben. Vielmehr dürfte es Sinn machen, durch genaue Marktanalysen zu ermitteln, welche komplementär angebotenen Spezialisierungen die für die anzusprechenden Zielgruppen besten Lösungen liefern.

III. Zentrifugalkräfte

Die hier beschriebenen Tendenzen müssen auch in ihren jeweiligen Folgen für den inneren Zusammenhalt und die Integrationskraft der Anwaltschaft betrachtet werden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass mit zunehmendem Differenzierungsgrad der Anwaltschaft auch die jeweiligen Interessenlagen der einzelnen Anwälte und ihrer Kanzleien auseinanderdriften. Interessenunterschiede ergeben sich nicht nur aus wirtschaftlich unterschiedlichen Lagen; sie werden auch durch fachliche Abgrenzungen gefördert. Angesichts zunehmender Spezialisierung konstituieren sich immer mehr einzelne Fachgemeinschaften, die sich schwerpunktmäßig auf die wissenschaftliche und anwendungspraktische Diskussion ihrer jeweiligen Rechtsmaterien konzentrieren. Der starke Zulauf zu den einzelnen Fachgemeinschaften des Deutschen Anwaltvereins ist äußerer Ausdruck dieser Entwicklung. Sollte sich diese Entwicklung weiter durchsetzen, wird es immer stärker darauf ankommen, den Wertekern der Anwaltschaft präzise herauszuarbeiten, wenn man den Zusammenhalt der gesamten anwaltlichen Profession auch in Zukunft wahren will. Gelingt dies nicht, wäre eine weitere Segmentierung und im Ergebnis ein Zerfall der Profession eine langfristig absehbare Folge. Die schrittweise Erosion der Ärzteschaft, die in Sachen Spezialisierung und innerer Differenzierung der Anwaltschaft voraus ist, deutet die Möglichkeit einer solchen Entwicklung bereits jetzt nachdrücklich an.

4 *Hommerich/Ebers*, Analyse der Kosten- und Ertragssituation in Architektenbüros. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Berlin 2006. *Hommerich/Ebers*, Die wirtschaftliche Situation der Ingenieure in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung, Berlin 2006.

5 *Hommerich/Kilian*, Vergütungsbarometer 2008, Essen 2008 (im Erscheinen).

6 Vgl. hierzu *Titze*, Die zyklische Überproduktion von Akademikern im 19. und 20. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft, H.1, 10, 1984, S. 92-121.

Soldan Institut: Prof. Dr. Christoph Hommerich, Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Julia Heinen, M.A. und Thomas Wolf, M.A.

Hommerich und Kilian sind Vorstand des Soldan Instituts für Anwaltsmanagement e. V.. Heinen und Wolf sind dort wissenschaftliche Mitarbeiter.

Sie erreichen die Autoren unter der E-Mail-Adresse autor@anwaltsblatt.de.