



Marketing anwaltlicher Dienstleistungen

77308

Verfasser:  
Dr. Volker Albert Tausch



# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>1</b>
<b>AUTOR DES STUDIENBRIEFES</b> .....	<b>3</b>
<b>VORWORT</b> .....	<b>4</b>
<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>1 MARKTENTWICKLUNG IN DER DEUTSCHEN ANWALTSLANDSCHAFT</b> .....	<b>13</b>
1.1 Statistik/Zulassungszahlen.....	13
1.1.1 Anwaltszahlen.....	14
1.1.2 Neuzulassungen .....	15
1.1.3 Anwaltsdichte .....	16
1.1.4 Juristische Ausbildung.....	17
1.2 Statistik/Umsätze, Einkommen .....	20
1.2.1 Kanzleikategorien .....	21
1.2.2 Umsätze .....	22
1.2.3 Wirtschaftskanzleien.....	23
1.2.4 Orientierungshilfen .....	27
1.2.5 Einkommen.....	29
1.2.6 Zusammenfassung .....	31
1.3 Der deutsche Anwaltsmarkt 1998 bis heute .....	31
1.3.1 Zeitverschiebung.....	32
1.3.2 Internationale Trends .....	34
1.3.3 Zeittafel.....	36
1.3.4 Prognosen 2004 ff.....	46
1.4 Kanzlei-Strukturen in Deutschland .....	48
1.4.1 Einzelkämpfer.....	49
1.4.2 Kleinkanzlei (bis zu 10 Anwälte) .....	49
1.4.3 Mittelgroße Regionalkanzlei (11 bis 50 Anwälte).....	50
1.4.4 Großkanzlei.....	51
1.4.5 Nachwuchs.....	53
1.5 Kanzleikultur .....	54
<b>2 KANZLEISTRATEGIEN UND PLANUNG</b> .....	<b>57</b>
2.1 Elemente der Strategieplanung.....	57
2.1.1 Analysen .....	58
2.1.2 Ziele .....	59
2.1.3 Kanzleistrategien .....	63
2.1.4 Planungshilfen .....	69
2.2 Kanzlei-Controlling.....	74
<b>3 ABSATZ-MIX FÜR RECHTSANWÄLTE</b> .....	<b>79</b>
3.1 Anwaltliche „Produkte“.....	83
3.1.1 Fachanwaltschaften.....	85

3.1.2	Tätigkeits-, Interessenschwerpunkte.....	88
3.1.3	Service .....	92
3.1.4	Psychologisch-emotionale „Produkte“ .....	94
3.2	Anwaltliche „Preise“ .....	96
3.2.1	Durchschnitts-Stundensätze.....	98
3.2.2	Verhandlungsstrategien beim Honorar .....	99
3.2.3	Pro Bono .....	100
3.3	Platzierung .....	101
3.3.1	Der „Ideal-Mandant“ .....	102
3.3.2	Vertriebsanalyse.....	102
3.4	Akquise/Mandantenbindung.....	104
3.4.1	Indirekte Ansprache.....	108
3.4.2	Direkte Ansprache .....	109
3.4.3	Mandantenbindung .....	125
3.4.4	Die große-24er Persönlichkeits-CHECKLISTE.....	131
3.4.5	Frustrations-Toleranz.....	132
3.5	Promotion/Werbung allgemein.....	133
3.5.1	Kanzleiphilosophie .....	136
3.5.2	Mission statements/slogans.....	137
3.5.3	No-Gos.....	144
3.6	Werbemittel .....	147
3.6.1	Briefkopf/Visitenkarten .....	147
3.6.2	Kanzleibroschüre .....	151
3.6.3	Internetauftritt/Domain .....	156
3.6.4	Rundschreiben/Newsletter .....	161
3.6.5	Messen .....	164
3.6.6	Mandanten-Event.....	166
3.6.7	Sponsoring .....	166
3.6.8	Zusammenfassung Werbemittel .....	167
3.7	Pressearbeit .....	169
3.7.1	Fachpresse.....	170
3.7.2	Klassische Pressearbeit.....	176
	<b>SCHLUSSWORT .....</b>	<b>184</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>185</b>

## Autor des Studienbriefes



Der Autor Dr. Volker Albert Tausch (geboren 1966 in Dortmund) ist nach seiner volljuristischen Ausbildung in Tübingen, Bonn, Bochum und Dortmund seit acht Jahren in der juristischen Szene tätig.

Er war vier Jahre lang fernstudiendidaktischer Universitätsmitarbeiter an der FernUniversität Hagen, wo er die Kurse des Weiterbildungsstudiums „Einführung in den Anwaltsberuf“ (u.a. Berufsrecht, Anwaltliches Gebührenrecht) redaktionell betreut hat.

Nach anwaltlicher Tätigkeit in Dortmund war er von 1999 bis 2001 Wirtschaftsjournalist, Leitender Nachrichtenredakteur und Mitglied des geschäftsführenden Gremiums beim Kölner JUVE Verlag, der als einzige Wirtschaftsredaktion auf den Markt der Wirtschaftskanzleien in Deutschland spezialisiert ist.

Von 2001 bis 2003 war er Abteilungsleiter Marketing/Seminare beim wirtschaftsrechtlich ausgerichteten RWS Verlag ebenfalls in Köln.

Bekannt ist er als Vortragsredner, Moderator und Workshop-Leiter an den Universitäten Köln, Göttingen und Regensburg sowie seit 1999 auf der Karrieremesse JURAcon, dem Deutschen Führungskräfte tag und der Deutschlandkonferenz Recht und Steuern in Frankfurt.

Heute ist er Inhaber von VerMonT Beratung in Köln, einem Unternehmens- und Marketingberatungsunternehmen, das auf die Beratung von Rechtsanwälten und juristischen Organisationen spezialisiert ist.

## Vorwort

Diese Kurseinheit stellt Ihnen erstmals unabhängig und facettenreich rein praktische Seiten Ihrer Anwaltstätigkeit vor, die bisher weder universitär noch in der Referendarsausbildung gelehrt werden. Sie werden überrascht sein.

Das Skript ist Ihr Unikat, Sie erhalten ja kaum unabhängige Informationen. Die meisten Autoren zum Thema „Anwaltsmarketing“ sind nämlich Rechtsanwälte, Ihre Konkurrenten. Würden Sie Ihrem Konkurrenten Tipps für dessen anwaltlichen Erfolg geben?

Als unabhängiger Berater kann ich hingegen mein Schatzkästlein getrost für Sie öffnen.

Auf dass die eine oder andere Perle für Sie darin sei!

2003 ist die Juristenausbildung zwar wieder einmal reformiert worden, das Thema „Verkauf“ juristischer Kompetenz kommt aber leider noch immer nicht vor. Gerade so, als gäbe es keinen Verdrängungswettbewerb in der Anwaltschaft. Kitzeln Sie also Ihre wahre „Schlüsselqualifikation“ hervor: Ihr Verkaufstalent!

Vorgenommen habe ich mir, Ihnen für die Dauer der Kurseinheit Ihre juristische Brille abzunehmen und die Verkäufer-Schürze umzubinden. Hierfür ist notwendig, Ihre Geschäfte, Ihre anwaltlichen Dienstleistungen, im kaufmännischen Sinne als „Produkte“ und nicht als den hehren „Kampf ums Recht“ ins Verkaufsregal einzusortieren.

Diesem Kniff ist auch der Inhalt der Kurseinheit „Absatz“ anwaltlicher Dienstleistungen erwachsen: Bis zu den Fünfzigerjahren gab es in der deutschen Wirtschaftssprache die Begriffe „Marketing“ und „Vertrieb“ nicht. In Unternehmen hießen alle Verkaufsaktivitäten Absatz in Gegenüberstellung zum Umsatz. Ihr Lehrfach nannten Wirtschaftswissenschaftler „Absatzwirtschaft“. Der Stoff umfasste gebündelt unsere heutigen Inhalte Vertrieb von Waren und Werbung.

Da ich die Kurseinheit „Marketing“ genannt habe, winken Sie bitte nicht sofort ab oder stöhnen: `Noch ein Buch zum Marketing für Anwälte! Muss ich als Anwalt wirklich Werbe-Fuzzy sein?` Sie haben mit Ihrer Skepsis nicht ganz unrecht, denn ich wäre bei „Marketing“ mit meinen Inhalten festgelegt. Es geht aber inhaltlich um Absatz. Im Übrigen:

„Absatz“ liest sich schon lautmalerisch erdiger, bodenständiger, energischer. „Marketing“ klingt nach Werbe-slang, überdrehten Agentur-Graphikern und Textern, die „vom letzten briefing und der lifeperformance des Artdirektors noch total geflasht“ sind, und „nach dem letzten pitch, no way, einfach nicht aus-chillen“ können.

Aber im Ernst und rund heraus: In dieser Kurseinheit geht es um „schnödes Verkaufen“ Ihrer edlen Produkte, Ihrer juristischen Kompetenz.

„Verkauf“ ist unter „standes“währenden Kollegen noch immer anrühlich<sup>1</sup>. Das Bewusstsein „über allem Kaufmännischen erhaben“ zu sein, ist tradiert aus dem 19. Jahrhundert<sup>2</sup>. Tatsächlich hat heute Mandanten-, Umsatz- und Gewinnorientierung zunächst einmal nichts mit dem Verlust an Berufsethos, Mandantenschutz oder der Funktionstüchtigkeit der Rechtspflege, die die BRAO, insbesondere die Werbevorschriften in §§ 43b BRAO, 6 BORA schützen wollen, zu tun. Jedenfalls gibt es keinen Automatismus zwischen mandanten- und marktorientiertem Agieren, Berufsethos und Rechtspflege.

Die Mythisierung des Anwaltsberufes ist ehrbar, aber möglicherweise nur die bigotte halbe Wahrheit, da die meisten „mahnenden“ Kollegen bereits auf eine erfolgreiche Anwaltskarriere mit entsprechenden Einkünften zurückblicken können.

Natürlich muss der Anwalt Geschäftsmann oder Geschäftsfrau sein, das Publikum erwartet geradezu Professionalität und wirtschaftliches Geschick. Der Mandant, besonders der Unternehmensmandant, geht doch zu seinem Interessenvertreter, oder „Sachwalter“ seiner Interessen, und nicht zum Bettelmönch in schwarzer Robe.

Im Übrigen: Sonntagsreden helfen Ihnen als Berufseinsteiger wenig. Ob Anwälte sich zur berufsethischen Zierde ihrer Zunft und zudem zum vorbildlichen Organ der Rechtspflege entwickeln, ist letztlich eine Charakterfrage, die nichts mit der Sicherung des Lebensunterhalts zu tun hat.

Als Berufsanfänger sehen Sie sich oft erstmalig Ihrem „Kunden“, dem Mandanten, gegenüber oder Sie sollen auf Geheiß der Seniorpartner Ihrer Kanzlei selbst Mandate akquirieren. Wenn man nur wüsste, wie...

Folgen Sie mir in einem Galopp durch Strategien und Tricks der Mandantenakquise und späteren Mandantenbindung. Sie werden sehen, Akquise ist erlernbar. Keine Angst! Es wird ganz praktisch und den Schönfelder brauchen Sie bestimmt nicht. Manches werden Sie „auf der Hand liegend“ finden, aber aufgrund meiner Erfahrungen als Kanzleiberater kann ich Ihnen versichern: Selbst gestandene Seniorpartner in Traditionskanzleien fürchten sich noch heute vor dem Griff zum Telefonhörer, wenn sie neue Mandanten akquirieren wollen. Verkaufen ist eine Kunst, die lernbar ist!

*Beispiele* und *Tipps* liefern Ihnen Gerüste, den Mörtel für Ihr Haus, Ihren Erfolg als Rechtsanwalt, müssen Sie selbst anrühren oder sich von Profis helfen lassen.

---

1 Exemplarisch: *Kandelhard* „Das neue Berufsbild des Rechtsanwalts“, BRAK-Mitt. 5/2002, S. 203 (206), der unter Zitierung von *Franzen* („Anwaltskunst“) die anwaltliche Unabhängigkeit im freien Beruf, die Orientierung am Helfen durch „hinabsteigen in die Niederungen des anwaltlichen Geschäftemachers“ gefährdet sieht.

2 *Henssler/Prütting*, § 43b Rdn.2. In Vorbem zu § 6 Rdn.6 BORA sprechen *Henssler/Prütting* jedoch leider selbst von „einer zu weit gehenden Kommerzialisierung anwaltlicher Tätigkeit“, und geben sich daher ebenfalls „zu erkennen“, ohne zu erklären, was „Kommerzialisierung“ eigentlich heißt und was daran „schlimm“ ist.

In Einschüben, die ich *Übrigens* genannt habe, möchte ich Ihnen Zusatzinformationen geben, einige davon benötigen Sie nachher für die Einsendeaufgabe.

Am Ende erhalten Sie ferner auf die Kurseinheit abgestimmte Einsendeaufgaben, die Sie mit sicherem Instinkt und garantiert ohne Rechtskenntnisse lösen können.

Da Ihr Kenntnisstand unterschiedlich ist, habe ich mir sozusagen einen „Durchschnittsleser“ vorgestellt. Daher wird für Sie vielleicht einiges neu in dieser Kurseinheit sein, anderes finden Sie vielleicht selbstverständlich.

Mir geht es darum, Sie zu markt- und absatzstrategischen Überlegungen anzureizen und auch für berufspolitische Brennpunkte zu sensibilisieren. Flächendeckend kann ich Ihnen das Thema schon aus Platzgründen nicht darstellen, manches konnte ich nur streifen, wofür ich Sie um Ihr Verständnis bitte. Literatur ist bis Ende April 2004 eingearbeitet.

Nach dem Genuss der Kurseinheit sind Sie zwar immer noch Referendar oder junger Rechtsanwalt. Zusätzlich, und darüber freue ich mich, sind Sie dann aber auch „Verkaufs-Strategie“ – zumindest theoretisch.

Herzlichen Dank an die Mitarbeiter des Instituts für juristische Weiterbildung der FernUniversität Hagen sowie den Leiter des Instituts Prof. Dr. Dr. Thomas Vormbaum und Frau PD Gabriele Zwiehoff, die diese Publikation ermöglicht haben.

Danken möchte ich auch meinen zahlreichen Gesprächs- und Geschäftspartnern in Kanzleien sowie meinen Kooperationspartnern beim JUVE Verlag, der ConVent GmbH und der IQB AG, deren Erfahrungen und Markteinschätzungen in diese Kurseinheit eingeflossen sind.

Viel Vergnügen beim Durcharbeiten<sup>3</sup> der Kurseinheit und Viel Erfolg im „Haifischbecken“ der Anwaltschaft!

Ihr

Volker Tausch

---

3 Wenn Sie mögen, geben Sie mir doch eine kurze Rückmeldung, wie Ihnen die Kurseinheit gefallen hat und was ich in der nächsten Auflage verbessern kann: [info@vermontberatung.de](mailto:info@vermontberatung.de) auf [www.vermontberatung.de](http://www.vermontberatung.de).

## Einleitung

„Wer kein freundliches Gesicht hat, soll keinen Laden aufmachen“, rät eine chinesische Weisheit.

Haben Sie schon mal Schuhe oder Kaffeemaschinen verkauft? Nein?

Macht nichts. Schließlich sind Sie ja Rechtsanwalt oder wollen es werden, da sind die „Niederungen“ des Verkaufs für Sie nicht interessant.

Vielleicht aber doch, denn das haben Sie weder an der Uni noch an Ihrem Landgericht in der Referendarzeit gelernt: Den Verkauf Ihrer juristischen Kompetenz an ein Alien: den Mandanten.

Warum kommt das „Verkaufen“, Verkaufspsychologie oder „Kundenakquise“ in der Juristen-Ausbildung nicht vor? Ganz einfach: Aus Tradition und Ignoranz. Juristen haben lange geglaubt, alles zu können, und zwar im Zweifel sogar besser als andere Spezialisten. Aber dieses Vertrauen auf die Stärken der eigenen Ausbildung verstellt den Blick und wird heutigen Marktverhältnissen schon längst nicht mehr gerecht.

Das gilt heute besonders in der Anwaltschaft, denn Mandanten wechseln die Kanzleien, wann immer sie wollen. Kundentreue gibt es nicht mehr, Mandanten verstehen Ihre Zusammenarbeit mit einem Rechtsanwalt als Projekt<sup>4</sup>, nicht als Ehe.

*Beispiel<sup>5</sup>:*

*Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmensmandanten hat in 2003 mehrfach die Kanzlei gewechselt. Die Gründe:*

- *Fehlberatung (Risiken falsch eingeschätzt, falsche Versprechungen, Schlampereien bei Fristen und dem Sachverhalt),*
- *intransparente bzw. fehlerhafte Rechnungsstellung und*
- *fehlende Dienstleistungsqualität (Erreichbarkeit, Verhandlungsgeschick).*
- *An erster Stelle der Kompetenz-Bedürfnisse in Unternehmen stehen die Tiefe der Spezialisierung und die Vermittlung anwaltlicher Kompetenz in praktikabler, pragmatischer und verständlicher Weise.*

Untersuchungen aus 2003 zeigen zudem, dass Kunden zum weit überwiegenden Teil abtrünnig werden, weil Sie menschlich schlecht behandelt werden, und sich emotional nicht „zu Hause“ fühlen, wenn auch die Leistung stimmt.

Sind Mandanten Warmduscher, die gehätschelt und getätschelt werden wollen? Es muss doch wohl genügen, wenn Anwälte schlicht gute Arbeit machen. Nein, Gründe für vermehrte Zickigkeit unter Kunden sind Auswahlchancen und Konkurrenz. Und der Markt anwalt-

---

4 Vgl. hierzu die JUVE-Umfrage 2003 unter deutschen Unternehmen: *Jatzkowski* „Fix und fair“, in: JUVE Rechtsmarkt 2/04 S. 14.

5 JUVE-Umfrage 2003 unter deutschen Unternehmen: *Jatzkowski* „Fix und fair“, in: JUVE Rechtsmarkt 2/04 S. 14.

licher Dienstleistungen ist nicht reguliert. Wer kein freundliches Gesicht macht, findet seinen Mandanten demnächst vom Kollegen um die Ecke betreut.

Angeblich sind Rechtskenntnisse ein „besonderes Produkt“. Anwaltliche Dienste seien mit Handelswaren nicht vergleichbar, es gehe schließlich um das Recht selbst, der Rechtsanwalt repräsentiere insoweit den Rechtsstaat, das Edle. Diese Argumente stimmen auch, aber nur zum Teil: Richtig ist, Ihre anwaltliche Tätigkeit ist immerhin, zumindest zu 50 Prozent staatstragend. Als Rechtsanwalt sind Sie gem. § 1 BRAO „Organ der Rechtspflege“ und genießen eine Sonderstellung in Deutschlands Staat und Gesellschaft.

Andererseits: Rechtsanwälte sind freie Berufe. Wüsste man's nicht besser, rieb man sich verwundert die Augen: Ein Rechtsanwalt bekommt Geld für seine Dienste. Der Staat setzt aber fest, wie viel er abrechnen darf, trotzdem darf der Anwalt auch Honorare vereinbaren, er darf sogar im außergerichtlichen Bereich Stundensätze festlegen<sup>6</sup>. Wie passt das zusammen? Eigentlich gar nicht, vor allem, wenn man bedenkt, dass noch zu Zeiten Friedrichs des Großen die Rechtsanwälte „in den wollenen schwarzen Mänteln“ Teil der Gerichtsorganisation, damit Teil der Staatsgewalt<sup>7</sup>, waren.

Der Janus-Kopf des Rechtsanwalts<sup>8</sup> liegt im staatlichen Interesse, im Interesse der Bürger. Ein schwieriger Spagat, der das Bewusstsein der Anwaltschaft in großen Teilen bis heute prägt.

Sonderstellungen schaffen Verantwortung, aber sie machen auch eitel, wenn man nicht auf sich aufpasst. In Gruppen mit, sogar gesetzlich vorgesehenen, herausgehobenen Funktionen, entsteht schnell ein Bewusstsein, zu einer Elite zu gehören. Das Bewusstsein schützt und schlägt Zaunpfähle gegenüber anderen Berufen ein.

Das ist per se nicht tragisch. Aber elitäre Gruppen genießen ihre Stellung und werden, sagen wir mal, „genügsam“. Mittelalterliche Zünfte und Gilden zum Beispiel schotteten sich protektionistisch gegenüber anderen Handel- und Gewerbetreibenden ab. Wirtschaftlich bedeutete diese Handelspolitik Zweifaches: Qualitätssicherung und Wettbewerbsfeindlichkeit zugleich. Im Laufe der Wirtschaftsgeschichte überlebten sich Zünfte und Gilden mit Ausnahme einiger Handwerksberufe. Die Strukturen waren dem modernen Handelswe-

---

<sup>6</sup> In außergerichtlicher Beratung zulässige Stundensätze, §§ 49b Abs.1 Satz 1 BRAO, 3 Abs.5 Satz 1 BRAGO und Pauschalvergütungen dürfen *übrigens* in Kanzleibroschüren kommuniziert werden: *Feuerich/Weyland* § 6 BORA Rdn.21. Seinen Stundensatz kann man errechnen aus Gesamtkosten geteilt durch durchschnittliche monatliche Arbeitszeit plus Unternehmerlohn: *Waltl/ Kühhas*, „Controlling für Anwaltskanzleien“, in: Beck'sches Rechtsanwalts Handbuch Teil K5 Rdn.43.

<sup>7</sup> Im 19. Jahrhundert kämpften Anwälte noch für die „Freiheit der Advokatur“. *Redeker*, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14, meint: „Freiheit der Advokatur kann heute umschlagen in die Forderung nach...Freiheit innerhalb der berufsständischen Selbstverwaltung“. Für 1987, kurz nach der Abschaffung der anwaltlichen „Standesregeln, Richtl.RA“ durch das BVerfG (Beschlüsse vom 14. Juli 1987) eine revolutionäre These.

<sup>8</sup> Bahnbrechend und noch immer lesenswert der Vortrag vor dem Dortmunder Anwaltverein von 1987 eines Altmeisters der Anwaltschaft: *Redeker*, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14.

sen, seiner Schnelligkeit und Flexibilität nicht mehr gewachsen. Das Bewusstsein, einer Sondergruppe, etwa der Zunft der Gerber oder Küfer anzugehören, half nicht mehr gegen Wettbewerbsdruck.

Juristen lernen schon in den ersten Semestern, dass Jura etwas „Besonderes“ ist. Handel, Wirtschaft, selbst Medizin kommen gegenüber der wehenden Robe mit der die Jurisprudenz sich selbst schmückt, in Sack und Leinen daher.

„Der Jurist verkauft nicht“. Handel und Verkauf, älter als das Recht, sind aus Sicht juristischer Ausbilder Fertigkeiten, die in der Reinheit der juristischen Tätigkeiten nichts zu suchen haben.

Das war bis jetzt, aber ist Ihre anwaltliche Praxis wirklich mit der Fiktion der „unbefleckten Empfängnis“ von Mandaten ohne eigenes Zutun des Rechtsberaters abgebildet?<sup>9</sup> Nein.

Warum bringt Ihnen denn in der Ausbildung keiner bei, wie Sie Mandanten akquirieren können? Ketzerische Antwort: Weil die alten Hasen der Advokatur Ihnen die Tricks nicht verraten. Am Ende wären Sie ja vielleicht sogar besser als die Seniors.

Die heutige wirtschaftliche Phase der deutschen Anwaltschaft ähnelt derjenigen der Zünfte, aber dichtmachen hilft nicht mehr. Die Anwalts-Gilde ist zu groß geworden, um den Kuchenschmaus für alle Gildenmitglieder zu sichern: Wettbewerbsdruck.

#### *Beispiele:*

*Der Markt der Rechtsberatung wird sich weiter öffnen, wenn die Pläne des Bundesjustizministeriums (BMJ) Wirklichkeit werden und das Rechtsberatungsgesetz (ursprünglich ein Gesetz aus der NS-Zeit, 1935, das jüdische Anwälte von der Rechtsberatung ausschließen sollte, und letztlich ein Konkurrenzschutz-Gesetz ist) deutlich eingeschränkt oder gar abgeschafft wird. Es verstößt wahrscheinlich gegen EU-Vorschriften, so dass die Bundesregierung handeln muss, weil das deutsche Rechtsberatungsgesetz in Europa ein Unikat ist. Der Parlamentarische Staatssekretär Hartenbach kündigte kürzlich in Frankfurt einen Referentenentwurf des BMJ für Juni 2004 an, der bei Drucklegung leider noch nicht vorlag<sup>10</sup>.*

*Geplant ist u.a., Absolventen der Studiengänge „Wirtschaftsjurist“ an Fachhochschulen (Die FH Lüneburg war 1994/95 die erste, die den neuen Studiengang einführte, andere FHs zogen nach, bis heute haben etwa 2000 Absolventen das Studium abgeschlossen<sup>11</sup>) sowie karitativen Verbänden die Rechtsberatung, allerdings nicht die Prozessvertretung, zu gestatten. Auch sollen Sozietäten von Juristen und Nichtjuristen zulässig werden.*

*Konkurrenz kommt zusätzlich von Nicht-Anwaltskollegen: Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, Unternehmensberatern, Verbraucherzentralen, die in wirtschaftlichen Fragen Anwälten gegenüber häufig überlegen sind. Der DAV hat zum geplanten Gesetzentwurf ein Gegenkonzept vorgelegt, das nur die unentgeltliche Sozialberatung erlaubt, Rechtsberatung soll hiernach Monopol der Rechtsanwälte bleiben<sup>12</sup>.*

<sup>9</sup> Redeker, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14, spürte schon 1987, dass „die Anwaltschaft in der Würde ihres Standes ein wenig dahindämmert.“

<sup>10</sup> vgl. dazu den Bericht in Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr.57 vom 8. März 2004 S. 13 und Kölner Stadtanzeiger vom 11. März 2004; ausführlich: Huff „Der Rechtsberatungsmarkt wird sich dramatisch ändern“, in: JURAcON-Jahrbuch 2004/2005.

<sup>11</sup> Huff, „...mehr als Recht“, Financial Times Deutschland vom 16. April 2004, Beilage Juristen.

<sup>12</sup> Ruch, „Ende des Monopols“, Financial Times Deutschland vom 16. April 2004, Beilage Juristen.

Ändern muss sich deshalb das Bewusstsein, freischwebend im Anwaltsessel auf hereinschleichende Mandanten zu warten, die dankbar sind, überhaupt beim Rechtsanwalt einen Termin erhascht zu haben und „vorgelassen“ zu werden. Unterwürfig nimmt keiner mehr vor dem mit Akten zugestapelten Eichenschreibtisch auf einem Schemel Platz.

Vergessen Sie´s lieber gleich: Sie sind nichts Besonderes. In Ihrer Gilde gibt es schon 127.000 Mitglieder, davon nicht unerheblich viele mit Taxi-Schein. Wenn Sie nicht wissen, wie und wo Sie Mandanten selbst akquirieren, gehen Sie im Haifisch-Becken Anwaltschaft unter.

*Beispiel:*

*Im Jahr 2002 (Stand Oktober) waren nach Informationen der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung/ZAV für Fach- und Führungskräfte der Bundesagentur für Arbeit insgesamt 751 Rechtsanwälte (davon 311 Frauen) bundesweit arbeitslos gemeldet. Gegenüber Oktober 2001 ergab sich eine Steigerung um 19 %. Insgesamt waren 7823 (3398 Frauen) Juristen arbeitslos gemeldet. Die Steigerung hier: 38 % gegenüber Oktober 2001. Der größte Teil arbeitsloser Juristen findet sich in der Altersgruppe 24 bis 39 Jahre<sup>13</sup>.*

*Nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsförderung (IAB) arbeiten 10% aller Akademiker in befristeten Arbeitsverhältnissen oder „Praktika“<sup>14</sup>.*

*Tipp:*

*Egal wie angespannt Ihre finanzielle Situation ist: Arbeiten Sie niemals als „Praktikant“ oder „unbezahlter Trainee“. Sie bringen, das müssen auch Kanzleien und Unternehmen kapieren, mehr als Startvoraussetzungen oder eine „Grundausbildung“ mit, schließlich haben Sie ja zwei harte Prüfungen hinter sich. Wenn Sie sich ausbeuten lassen, sinkt Ihr Marktwert gen Null, denn selbst mit einem „Praktikumszeugnis“ verbessert sich Ihre Bewerbungssituation nicht! Jeder potenzielle Arbeitgeber wird in Ihrer Bewerbungsmappe sofort erkennen, dass Sie „unter Wert“ zu haben sind. Gehen Sie lieber kellnern, um den Lebensunterhalt zu sichern und bilden Sie sich selbst juristisch fort. Sie können dann auch Kurse des Anwaltsinstituts oder des DAV am Wochenende besuchen, dort erhalten Sie zumindest juristisch brauchbare Teilnahmezertifikate, die in Ihrer Bewerbungsmappe besser aussehen als ein „Praktikumszeugnis“. Keine Angst vor „Brüchen“ im Lebenslauf: Dass Sie sich „über Wasser“ gehalten haben, darf man Ihnen nicht vorwerfen. Falls doch, ist es sicher der falsche Arbeitgeber für Sie! Oder möchten Sie unbedingt für ignorante Chefs arbeiten?*

Was Ihnen hilft? Lernen Sie, Ihre „Waren“ zu verkaufen: Persönlichkeit und Kompetenz in juristischen Antworten. Und zwar in dieser Reihenfolge. Dass Sie ein guter Jurist sind oder werden wollen, haben Sie längst bewiesen. Schließlich haben Sie ja Ihre Ausbildung erfolgreich, vielleicht sogar überdurchschnittlich, mit Prädikat, abgeschlossen.

Wichtiger ist jetzt, dass Sie Ihre freundlichste Verkäufer-Mine aufsetzen und losziehen, um Mandate zu bekommen.

Jura ist eine erklärungsbedürftige Ware, für Laien fast eine Geheimwissenschaft. Dennoch: Befreien Sie sich von der Hybris Ihrer Ausbildung zum Richterberuf.

Als Anwalt müssen Sie den Duft regennasser Strassen inhalieren.

Es ist auch egal, ob Sie als Einzelkämpfer<sup>15</sup> anfangen, in einer kleinen, mittelgroßen oder internationalen Kanzlei Ihr „Handwerk“ ausüben: Verdrängen Sie, dass Sie ein „Organ“<sup>16</sup> sind. Die wahren „Organe“ unserer Rechtspflege sind die Gerichte<sup>17</sup>. Gerichte müssen nicht akquirieren, Sie schon. Richter haben nur an Sitzungstagen „Kunden“-Kontakt, Ihr Anwalts-Alltag besteht aus Mandantenkontakt, sollte er jedenfalls. Ein Hinterzimmer wird Sie auf Dauer nicht befriedigen. Außerdem erwarten Ihre Chefs spätestens im dritten Jahr von Ihnen eigene Akquise.

Also setzen Sie alles daran, ein verbissener und konzilianter „Verkäufer“ Ihrer Rechtswaren zu werden. Hexenwerk ist das nicht, und Sie werden schnell Erfolge sehen. Vielleicht genügt schon ein Verkaufsseminar am Wochenende. Wenn Sie nur die Antwort mitnehmen, warum man als Verkäufer nicht fragen soll: „Kann ich Ihnen helfen?“, hat sich die Investition schon gelohnt.

Wichtig sind für Sie folgende Themen: Verkaufspsychologie, Kundenerwartungen, Kundenmotivationen, Akquise, Verkaufsrhetorik, Vertriebskonzeption und Vertriebskontrolle. Ja, ich weiß, das sind echte „Niederungen“. Aber denken Sie daran: Durch Ihre Stellung im Staat als „Organ der Rechtspflege“ bekommen Sie kein Salär. Das müssen Ihnen Mandanten bringen. Also springen Sie über Ihren Ausbildungs-Schatten und denken Sie daran: wer auf hohen Rössern reitet, fällt nicht weich. Trainieren Sie sich und Ihr Vertriebskonzept.

Sie haben sich für einen der spannendsten akademischen Berufe entschieden, denn die Anwaltskunst besteht aus weit mehr als Subsumtion und Rechtsanwendung. Am interessantesten ist dabei doch, unterschiedliche Charaktere und „Typen“ kennen zu lernen. Anwalt sein heißt, gern zu kommunizieren.

Im Übrigen erwarten Ihre Mandanten, dass Sie sich interessieren, zuhören und effizient Probleme lösen. Sie sind klassischer Dienstleister. Kunden-Kommunikation kann man stetig verbessern, auch in diesem Feld Ihres Berufes sollten Sie Freude am lebenslangen Lernen mitbringen. Die juristische Seite Ihres Berufes schulen Sie ja auch, und einige der größeren Sozietäten haben exzellente Weiterbildungssysteme entwickelt, in denen Sie in Workshops und Seminaren juristische Vorträge halten können und aktuelle Fakten lernen. Die „Absatzseite“ Ihres Berufes müssen Sie aber auch trainieren.

In meiner Beratungspraxis und in Workshops habe ich immer wieder die Erfahrung gemacht, dass es Juristen schwer fällt, sich und ihre Kompetenz an den Mann zu bringen.

---

14 Höhmann, „Einsteiger“, Financial Times Deutschland vom 16. April 2004, Beilage Juristen.

15 Der Begriff klingt etwas martialisch, hat sich aber eingebürgert. Kürzlich hörte ich den Begriff „Einhand-Segler“. M.E. auch nicht viel besser. Im Folgenden bleiben wir bei „Einzelkämpfer“.

16 Zumindest in der beratenden, nicht in der prozessierenden Tätigkeit, war ebenfalls schon 1987 skeptisch: Redeker, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14.

17 Redeker, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14, stellte ebenfalls, damals provokant, fest: „Es wird übersehen, dass in Wirklichkeit der Anwalt der Berater und Vertreter des Bürgers, vom Sozialhilfeempfänger bis zum Großunternehmen hin ist, die nicht der Judikative angehören“

Glänzende Fachkenner, die aber in Kommunikation und Verkauf ihrer Kompetenz häufig unsicher und gehemmt auftreten.

Es ist kein Stigma der Juristen allein, kommunikative Verkaufsfähigkeiten trainieren zu müssen. In technischen Berufen sind Hemmungen und verunsichertes Verhalten ähnlich stark verbreitet. Selbst gestandene Konzernmanager und Politiker lassen sich coachen.

Im Katalog der „Schlüsselqualifikationen“<sup>18</sup> zur geänderten Juristenausbildung haben zwar Rhetorik und Verhandlungsführung endlich einen Platz gefunden, „Verkauf“ und Mandanten-Akquise aber nicht. Die Reform berücksichtigt die wirkliche Wettbewerbssituation nicht.

Wenn die Anwaltstätigkeit ein Handwerk ist, dann gehört gutes Klappern dazu. Das ist niemandem in die Wiege gelegt, wie Jura selbst ist auch der „Verkauf“ von Jura erlernbar, trainieren müssen Sie dann „am Mandanten“.

Genug der einführenden Worte. Wir werden uns jetzt in der Kurseinheit mit *drei Hauptteilen* beschäftigen:

Erstens: der *Marktentwicklung in der deutschen Anwaltschaft*, danach mit Erwägungen zur *Kanzleistrategie*, die zwingender vorgelagerter Bestandteil des Absatzes ist, drittens, dem Kernstück der Kurseinheit, mit dem *Absatz-Mix*.

Eine Bitte an die weiblichen Leser<sup>19</sup>: Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich allein aus Gründen besserer Lesbarkeit die männlichen Schreibweisen verwendet habe. Diskriminierung ist nicht intendiert.

---

<sup>18</sup> Gostomzyk, „Von juristischen Sekundär-Qualitäten – Neue Arbeitsmarktperspektiven für Juristen“, in: JuS 2001, S. 829, beschreibt mutmachend Qualifikationen, die das juristische Studium schon bisher vermittelt, u.a.: Recherchieren, Strukturieren von Informationen, analytisches und abstraktes Alternativen-Denken, Sprachfähigkeiten.

<sup>19</sup> Besonders interessant sind für Sie vielleicht die Berichte über Anwältinnen in Kanzleien: Loos, „Die Ausnahme Frau – Anwältinnen in Wirtschaftskanzleien“ in: JUVE Rechtsmarkt 3/04 S. 26; Neumann, „Der Weg entsteht im Gehen“, in: JUVE Rechtsmarkt 9/98 S. 1; „40 unter 40“ Anwältinnen-Porträts in JUVE Rechtsmarkt 8/01; Wicke, „Für mehr Einfluss in Brüssel“, Tagungsbericht EuropeanWomenLawyersAssociation, in: JUVE Rechtsmarkt 7/02 S. 19.

# 1 Marktentwicklung in der deutschen Anwaltschaft<sup>20</sup>

Wenn man verkaufen will, muss man den Markt kennen, vor allem seine Konkurrenten in dergleichen Branche<sup>21</sup>.

Lange Zeit gab es keine verlässlichen Zahlen über die Entwicklung der Anwaltschaft. Der Bundesrechtsanwaltskammer<sup>22</sup> (BRAK) ist es zu verdanken, dass jährlich Anfang des neuen Jahres zumindest für das zurückliegende Jahr Statistiken veröffentlicht werden. Hilfreich sind auch die, leider nur sehr unregelmäßig erscheinenden STAR-Studien des Instituts der freien Berufe (IFB) in Nürnberg. Das IFB veröffentlicht in seinen Studien insbesondere Erhebungen zur Einkommenssituation der Rechtsanwälte in Deutschland.

## 1.1 Statistik/Zulassungszahlen

Die folgenden Zahlen<sup>23</sup> sollen Sie nicht verunsichern, wenn Sie sich schon entschieden haben, Rechtsanwalt zu werden. Aber Sie sollten sich vor Augen führen, dass Sie sich in ein überlaufenes Berufsbild<sup>24</sup> einreihen, in dem nicht mehr der Kampf ums Recht sondern der Kampf um Mandate Ihr Berufsleben bestimmen wird.

Erfolgreich können Sie trotzdem werden, aber nur, wenn Sie Ihre Wege realistisch planen und mit klarer Strategie am Markt auftreten. „Es wird schon gut gehen“ ist heute wirklich zu gefährlich.

---

20 Jahresrückblick auf die Ereignisse des Jahres 2003 im Markt der wirtschaftsberatenden Großkanzleien in: JUVE Rechtsmarkt 1/04. Die Zeitschrift JUVE Rechtsmarkt veröffentlichte von der Ausgabe 4/98 an bis 7/02 in jeder Ausgabe Artikel über Wirtschafts-Kanzleien in allen deutschen OLG-Bezirken, regelmäßig erscheinen Porträts von Wirtschaftskanzleien.

21 Natürlich auch seine Kunden. *Hommerich*, Mehr als bunte Bilder – Anwaltliches Dienstleistungsmarketing“, auf: [www.legalis.de](http://www.legalis.de), empfiehlt daher Anwälten, selbst „Marktforschung zu betreiben“. Wie das geht, sehen wir uns im Verlauf der Kurseinheit an.

22 Ein ausführliches Interview mit dem derzeitigen Präsidenten, dem Berliner Anwalt Dr. Bernhard *Dombek* von *Tillmanns*, „Ich bin skeptisch, was Reformen angeht“, in: JUVE Rechtsmarkt 8/00 S.30.

23 Quellen: Stand Jahr 2003; Mitteilungen der Bundesrechtsanwaltskammer: aktuelle Statistik vom 9. März 2004 Website Bundesrechtsanwaltskammer; Website Statistisches Bundesamt DESTATIS.

24 An ein gewandeltes Berufsbild will nicht recht glauben: *Kandelhard*, BRAK-Mitt. 5/2002 S. 203. Der Aufsatz ist dennoch lesenswert, da er hergebrachte Klischees bemüht; weitere Literatur zum Berufsbild: *Tillmanns*, „Anwalt 2000“, in: JUVE Rechtsmarkt 6/99 S. 32; *Tausch/Tillmanns*, „Wozu noch Berufsrecht?“, in: JUVE Rechtsmarkt 11-12/99 S.4; zum britischen Berufsrecht: *Egan*, „Bar-Code nicht mehr zeitgemäß??“, in: JUVE Rechtsmarkt 9/01 S. 38.

### 1.1.1 Anwaltszahlen

Die Zahl der Rechtsanwälte nimmt stetig weiter zu<sup>25</sup>: Von 2001 auf 2002 stieg die Zahl zugelassener Anwälte um 4,40 % (= 5116 Anwälte). Von 2002 auf Ende 2003 kamen wiederum 4,4 % (= 5379) neue Kollegen dazu.

Im Durchschnitt müssen Sie daher jährlich mit etwa 5000 bis 6000<sup>26</sup> neuen Konkurrenten bundesweit rechnen.

Etwa seit 1980 ist die Zahl der Rechtsanwälte in Deutschland sprunghaft angestiegen, innerhalb von nur 10 Jahren (1990 bis 2000) hat sich die Zahl der Rechtsanwaltszulassungen nahezu verdoppelt:

1980: 37.314  
1990: 59.455  
2000: 110.367  
2001: 116.304  
2002: 121.420  
2003: 126.799<sup>27</sup>

2003 steigt Deutschland zur „Weltspitze“ der Anwaltszulassungen auf: Ein Platz neben Großbritannien und Kanada mit etwa 120 Anwälten pro 100.000 Einwohner. Zum Vergleich: USA: 239 Anwälte auf 100.000 Einwohner<sup>28</sup>.

Die Gruppe der Anwälte hat es innerhalb der freien Berufe noch halbwegs gut.

Zum Vergleich: Es gab im Jahr 2002 mehr als doppelt so viele Ärzte als Anwälte: insgesamt 301.000, darunter 114.000 Frauen<sup>29</sup>. Allerdings gab es in 2002 nur halb so viele Zahnärzte: 64.000, davon 24.000 Frauen<sup>30</sup>. In etwa genauso viele Anwälte gab es in 2002 wie Physiotherapeuten, Masseur und medizinische Bademeister: 130.000, 97.000 Frauen<sup>31</sup>.

*Richter* gab es 2002 nur etwa ein Sechstel so viele wie Anwälte: etwa 21.000 (20901, 6291 Frauen<sup>32</sup>. Dreiviertel davon war in der ordentlichen Gerichtsbarkeit beschäftigt.

---

25 Übersichtstabellen zu den Jahren 1989 bis 2001 in *Huff/Breidenstein/Mignat* „Wirtschaft & Recht – Fakten und Trends 2002“ FfaM 2001, S. 145ff.

26 Einige schätzen sogar 6000 bis 7000: *Huff*, „Marktentwicklung der deutschen Anwaltschaft 1991 bis 2001 BRAK-Mitt. 1/02 S.3.

27 BRAK-Statistik Stand 1. Januar 2004; Steigerung um 4,4 % gegenüber 2003.

28 Kölner Stadtanzeiger vom 11. März 2004.

29 Website Statistisches Bundesamt DESTATIS, Stand 2. Dezember 2003.

30 Website Statistisches Bundesamt DESTATIS, Stand 2. Dezember 2003.

31 Website Statistisches Bundesamt DESTATIS, Stand 2. Dezember 2003.

32 Website Statistisches Bundesamt DESTATIS, Stand 17. Oktober 2003.

### 1.1.2 Neuzulassungen

Folgende Zahlen<sup>33</sup> gibt es zu den Neuzulassungen in der Anwaltschaft:

*Neuzulassungen zur Anwaltschaft 2002: 7.842. Das entspricht 73,31 % der Absolventen des Zweiten Staatsexamens 2001. Nur knapp ein Viertel der Assessoren findet offenbar den ersten Job in der Justiz oder Verwaltung. Deutlicher kann die Diskrepanz zwischen der Ausbildung und Befähigung zum Richteramt und den tatsächlich gewählten Berufen junger Assessoren wohl nicht mehr beschrieben werden.*

59,36 % der Neuzulassungen sind Männer

40,05 % Frauen (Tendenz steigend)

5,53 % der Zugelassenen sind zwischen 40 und 59 Jahren

1,35 % der Zugelassenen sind über 60 Jahre (pensionierte Beamte)

Die Zulassung zurückgegeben haben immerhin 1.147 Personen zwischen 27 und 39 Jahren. An sich ein überraschender Befund, denn in dieser Altersgruppe besteht generell die größte Leistungskraft. Andererseits finden sich in dieser Gruppe die meisten Berufsanfänger. Offenbar reicht der Umsatz den Anfängern nicht einmal zum Leben, oder sie orientieren sich um.

Was bedeutet das für Ihren Berufswunsch? Ein kleines und sehr grobes Szenario:

*Beispiel:*

*Übertragen auf knapp 83 Mio. Deutsche<sup>34</sup> bedeuten die Zahlen: auf einen Anwalt kommen zurzeit bundesweit bei knapp 127.000 Anwälten nur etwa 654 Einwohner.*

*Angenommen, man könnte diese Gruppe isolieren und für Sie exklusiv reservieren.*

*Gegenüberstellen müsste man dann Ihren Mindestumsatz netto (ohne 16 % MWSt) von etwa € 45.000 im Jahr Gewinn vor Steuern, den Sie brauchen, um allein Ihre privaten Kosten (geringe Schätzung € 3.800 brutto im Monat= € 45.600 pro Jahr) zu decken.*

*Dann müssen Sie mit jedem Mandanten Ihrer potentiellen Zielgruppe knapp € 69 Umsatz netto im Jahr generieren. Klingt einfach? Eine Verkehrs-Ordnungswidrigkeit pro Mandant könnte schon reichen.*

*Aber: Finanzschwache, alte, kranke oder Personen, die nie einen Anwalt benötigen, müssen Sie aus der Gruppe abziehen. Und Sie haben natürlich auch geschäftliche Kosten, Kammerbeiträge, Berufshaftpflicht, Versorgungswerk, Büromiete, Büromaterial, Computer, ein Auto, Werbeausgaben, eventuell eine Halbtagssekretärin.*

*Kalkulieren wir hier großzügig denselben Betrag, € 45.000 hinzu, dann müssen Sie € 90.000 Gewinn vor Steuern durch 654 teilen und jeder Mandant muss Ihnen schon etwa € 138 in die Kanzlei-Kasse bringen.*

*Wenn Sie jetzt die Grundannahme, eine isolierte, für Sie exklusiv reservierte Gruppe, wegnehmen, erkennen Sie, was auf Sie zukommt: 654 Mandanten müssen Sie erst einmal, gegen Ihre Kollegen-Konkurrenz akquirieren.*

Nach einer Rechnung des DeutschenAnwaltVereins<sup>35</sup> (DAV) kommen für 2003 in Städten folgende Beispielszahlen<sup>36</sup> zustande:

<sup>33</sup> Für 2002: BRAK-Mitt. 5/2003, Seite 225ff; Website Bundesrechtsanwaltskammer; für 2003: Website BRAK Stand 9. März 2004.

<sup>34</sup> Stand Juli 2003: 82.537.000, Website Statistisches Bundesamt DESTATIS.

Frankfurt: 1 Anwalt pro 104 Einwohner

Köln: 1 Anwalt pro 216 Einwohner

Diese Szenarien sollten Ihnen nur in sehr grober Vereinfachung ein Gefühl für Ihre beruflichen Startbedingungen vermitteln.

Die Aufstellung Ihres eigenen Geschäftsplanes unter Berücksichtigung der Besonderheiten in Ihrer Region hilft Ihnen, das genaue Kundenpotenzial zu destillieren. Kalkulieren Sie immer konservativ!

Tipps und Beispiele für einen Geschäftsplan finden Sie im Teil 2 „Strategie“.

### 1.1.3 Anwaltsdichte

Suchen Sie sich für Ihren Berufsstart, wenn Sie als Einzelkämpfer starten, auf keinen Fall eine Metropole<sup>37</sup> aus. Sie benötigen Geld für die Anfangsinvestitionen:

*Beispiel*<sup>38</sup>:

*Einzelanwälte investieren in der Regel rund € 20.000 in ihre Kanzlei Gründung, Mitglieder einer Bürogemeinschaft etwa € 11.000 und Gesellschafter-Soziolen etwa € 23.000.*

*Schwierig bis fast unmöglich wird Ihre Kanzlei Gründung in folgenden größten Rechtsanwaltskammer-Bezirken<sup>39</sup>, wie die Mitgliederzahlen zeigen:*

München: 15.272 (2002: 14.525)

Frankfurt: 13.651 (2002: 13.313)

Hamm: 11.566 (2002: 11.029)

Köln: 10.030 (2002: 9.609)

Berlin: 9.742 (2002: 9.254)

Düsseldorf: 9.101 (2002: 8.605)

*Beispiel:*

*Am Beispiel der drittgrößten Rechtsanwaltskammer (RAK) in Hamm möchte ich Ihnen noch einige Tendenzen aus 2002 vorstellen<sup>40</sup>:*

*Zulassungszahlen:*

*1990 = 6.360 Mitglieder*

*2002 = 11.029 Mitglieder*

*2003 = 11.541 Mitglieder*

<sup>35</sup> Ein Porträt des ehemaligen DAV-Präsidenten und Anwalts Dr. Michael Streck in: JUVE Rechtsmarkt 8/98 S. 12 „Wettbewerb für den Anwalt, Qualität für den Mandanten“ von Gerber.

<sup>36</sup> Zitiert in Kölner Stadtanzeiger vom 11. März 2004.

<sup>37</sup> Die geringsten Zuwachsraten an Anwälten verzeichneten nach der neuesten BRAK-Statistik in 2003 im Vergleich zu 2002: die Rechtsanwaltskammerbezirke Zweibrücken mit 1,43 %; Bremen mit 1,69 % und Oldenburg mit 1,94 %.

<sup>38</sup> Kilian „Rechtliche Grundlagen der anwaltlichen Tätigkeit, Skript Universität zu Köln, WS 2003/2004.

<sup>39</sup> BRAK-Statistik für 2003, Website BRAK Stand 9. März 2004; für 2002: BRAK-Mitt. 5/2003, Seite 225ff; Website BRAK.

<sup>40</sup> Information der Rechtsanwaltskammer Hamm.

*Die Mitgliederzahl hat sich also in den letzten nur 13 Jahren nahezu verdoppelt. Um fast 50% ist innerhalb von zwölf Jahren ein Zuwachs der Neuzulassungen zur Anwaltschaft im Bezirk der RAK Hamm festzustellen:*

1990: 495

2002: 800

*Übertragen auf die Einwohnerzahlen im Kammerbezirk, zu dem u.a. das bevölkerungsreiche Ruhrgebiet gehört, ergibt sich bei etwa 9 Mio. Einwohnern im Bezirk der RAK Hamm: Ein Rechtsanwalt pro 780 Einwohner. Immerhin ist das Mandanten-Potenzial hier um 126 Personen größer als bundesweit.*

*Gestiegen sind die Fälle des Vermögensverfalls (§ 14 Abs.1 Nr.7 BRAO) und damit des gleichzeitigen Widerrufs der Rechtsanwaltszulassung: in 2001 gab es 21 Fälle<sup>41</sup>. Dies ist u.a. Indikator für die angespannte Einkommenssituation der Anwaltschaft im Kammerbezirk.*

*Auch die Anträge auf Genehmigung einer Nebentätigkeit sind gestiegen, für 2002 lagen rund 500 Anträge vor<sup>42</sup>.*

Sollten Sie überlegen, sich mit Kollegen selbständig zu machen, müssen Sie über die geeignete Rechtsform nachdenken. Hierzu erneut Zahlen der BRAK mit Stand 1. Januar 2003<sup>43</sup>:

- Häufigste Gesellschaftsform in der Anwaltschaft ist noch immer die Gesellschaft Bürgerlichen Rechts.
- Die haftungsbeschränkende GmbH gibt es 168-mal in Deutschland.
- 900 Partnerschaftsgesellschaften gab es 2002 in der Anwaltschaft.

#### **1.1.4 Juristische Ausbildung**

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Zahlen zur Ausbildung<sup>44</sup>:

Die durchschnittliche Ausbildungsdauer vom Studienbeginn bis zur Rechtsanwaltszulassung betrug in 2002 acht Jahre<sup>45</sup>. Zum Vergleich: vor zehn Jahren 1993 betrug die Ausbildungsdauer noch 10 Jahre. Damals gab es noch keinen Freischuss, der sich im Hinblick auf den Wettbewerbsdruck in der Anwaltschaft eher zum Fluch als zum Segen entwickelt hat. Dass durch den Freischuss die Drehzahl der Anwaltszulassungen steigen würde, ist zur Zeit seiner Einführung nicht diskutiert worden. Das Hauptargument war die im internationalen Vergleich zu lange Ausbildungsdauer, an den steigenden Wettbewerb hatte man offenbar nicht gedacht oder denken wollen.

Übrigens:

Immer wieder werden die deutschen Universitäten unter die Lupe genommen. Nach der aktuellen Umfrage der Wirtschaftswoche<sup>46</sup> sind die „besten“ fünf Jura-Fakultäten in der Rangfolge: München, Münster, Passau, Freiburg und Heidelberg.

<sup>41</sup> Information der Rechtsanwaltskammer Hamm.

<sup>42</sup> Information der Rechtsanwaltskammer Hamm.

<sup>43</sup> BRAK-Statistik, Stand 1. Januar 2003 = BRAK-Mitt. 5/2003, Seite 225ff; Website BRAK.

<sup>44</sup> BRAK-Statistik, Stand 1. Januar 2003 = BRAK-Mitt. 5/2003, Seite 225ff; Website BRAK.

<sup>45</sup> Anfang 2003 standen sich nach Informationen der BRAK (FAZ vom 15. März 2003) gegenüber: 210.000 in juristischen Berufen tätige und mehr als 115.000 Jurastudenten.

<sup>46</sup> Wirtschaftswoche, Heft 1/04.

München war auch schon 2003 die „beste“ Jura-Uni aufgrund der dort tätigen „renommierten“ Professoren, so die Wirtschaftswoche. M.E. steht wissenschaftliches Renommee noch immer nicht zwingend für eine gute Juristenausbildung.

Die durchschnittliche Semesterzahl bis zum Ersten Staatsexamen betrug 2002 9, 58 Semester, das sind knapp fünf Jahre, im Vergleichsjahr 1993 war auch die Studiendauer deutlich länger: 11 bis 13 Semester.

Mit neuen Akzenten versucht die Ausbildungsreform ab 1. Juli 2003 sich den realen Arbeitsmarktbedingungen endlich anzupassen, indem erkannt wird, dass nur weniger als ein Fünftel der Assessoren<sup>47</sup> ihre „Befähigung zum Richteramt“ auch tatsächlich als Beruf nutzen können.

Zu den neuen sogenannten Sekundär- oder „Schlüssel-Qualifikationen“ im Studium sollen zählen: Fremdsprachen, Verhandlungsmanagement, Rhetorik, Gesprächsführung, Streit-schlichtung, Mediation und Vernehmungslehre.

Die Reform rückt den Anwaltsberuf deutlicher als bisher in den Blickpunkt des Referendariats: Die Satzungversammlung der Bundesrechtsanwaltskammer hat am 15. Mai 2003 einen Katalog bundeseinheitlicher Lehrinhalte für den theoretischen Unterricht im Referendariat beschlossen<sup>48</sup>. Neben den reinen Fachthemen ist auch ein Block zum Anwaltsrecht, und dort auch zum sehr „überschaubaren“ Teil zum Anwaltlichen Werberecht, enthalten, leider nicht mehr als ein Tropfen auf den heißen Stein.

*Tipp:*

*Der DeutscheAnwaltVerein in Zusammenarbeit mit der FernUniversität Hagen bietet Referendaren eine eigene „Ausbildung“ zum Rechtsanwalt an, die insgesamt bis zu € 2.700 kostet, ein Jahr dauert und mit einem Zertifikat (Ausbildungsziel: „Generalist“) abschließt. Die Ausbildung erfolgt anhand eines vom DAV erstellten Ausbildungs-Handbuches, nach dem sich auch die Ausbildungskanzleien richten sollen. Ferner können die Referendare ihre neunmonatige Pflicht-Anwaltsstation in einer der DAV-Ausbildungskanzleien ihre praktische Zeit verbringen, die Liste dieser Kanzleien stellt der DAV zur Verfügung, bewerben müssen sich die Referendare selbst. Angestrebt für dieses Jahr sind 150 Referendare, bis Mitte April 2004 hatten sich bereits bundesweit 25 Referendare angemeldet<sup>49</sup>.*

Auch an Universitäten hat ein Umdenken eingesetzt, so bietet zum *Beispiel* die Universität Hannover zusammen mit der RAK Celle und der Soldan Stiftung seit Wintersemester 2002/2003 ein studienbegleitendes Anwaltsprogramm mit Abschluss „Advo-Zertifikat“ für Studenten an<sup>50</sup>.

Abgeschlossen mit Prädikatsexamen (bis einschließlich vollbefriedigend), das Voraussetzung für Richter- oder Verwaltungsdienst ist, haben 2002:

---

<sup>47</sup> Jährlich werden rund 8.000 Referendare ausgebildet.

<sup>48</sup> abgedruckt in JuS 2003, S. 830.

<sup>49</sup> Bericht in der Financial Times Deutschland (FTD) vom 16. April 2004.

<sup>50</sup> Unter: [www.jura.uni-hannover.de](http://www.jura.uni-hannover.de).

1. Staatsexamen: 14,84 %,
2. Staatsexamen: 15,23 %.

Was die Zahlen Ihnen sagen sollen: Sollten Sie noch in der Überlegensphase Ihrer Berufsplanung sein, seien Sie sicher, dass Sie als junger Rechtsanwalt ohne Spezialisierung, Strategie und Planung sowie ohne finanzielle Rückendeckung untergehen werden.

Die Märkte für Anwälte „um die Ecke“ sind gesättigt, selbst wenn Sie noch eine freie Ecke für ein Kanzleischild finden.

Außerdem ist diese Entwicklung nicht mehr umkehrbar, so dass Sie nicht auf eine verbesserte Perspektive etwa in drei bis fünf Jahren hoffen können. Der freie Zugang zur Anwaltschaft fällt unter Art. 12 Abs.1 GG und ist damit staatlicherseits letztlich nicht regulierbar.

Die durchschnittliche Studiendauer beträgt zurzeit etwa fünf Jahre plus etwa zwei Jahre Referendariat, also insgesamt im allergünstigsten Fall sieben Jahre.

*Beispiel:*

*Wenn Sie also mit 18 Jahren Abitur gemacht haben, sind Sie als Frau, wenn alles glatt geht, spätestens mit 26 Jahren Assessorin, die Männer rechnen bitte noch knapp zwei Jahre für Bundeswehr oder Zivildienst dazu. Gehen wir also vom Durchschnitt 27 Jahre aus, Stand heute.*

*Im Jahre 2004 haben Sie dann noch knapp 38 Berufsjahre vor sich, wenn Sie mit 65 in Rente gehen wollen. In diesen 38 Berufsjahren, also mit Ende Ihrer Laufbahn im Jahr 2042, wird sich die Zahl Ihrer Rechtsanwaltskollegen auf etwa 317.000 erhöht haben, wenn man die untere Grenze von 5.000 Neuzulassungen pro Jahr anlegt und die Berechnung in 2004 mit Stand 127.000 startet.*

*Abzüglich jährlicher Rückgaben der Zulassung oder Tod von Kollegen von durchschnittlich 1000 pro Jahr konkurrieren Sie jedenfalls mit knapp 280.000 Kollegen in Ihrem Rentenjahr. Pro Einwohner der Bundesrepublik kommen im Jahre 2042 auf einen Rechtsanwalt nur noch etwa 297 potenzielle Einwohner, wenn die Bevölkerungszahl mit etwa 83 Mio. Deutschen stabil bleiben sollte, was wegen einer rückläufigen Tendenz in der deutschen Bevölkerungsentwicklung nicht sicher ist.*

*Dies ist eine konservative Rechnung.*

*Sollte sich das sprunghafte Wachstum in der Anwaltschaft der Neunzigerjahre wiederholen, konkurrieren Sie schon in zehn Jahren, 2014, mit etwa 250.000 Kollegen, denn in den Jahren 1990 bis 2003 hat sich die Zahl der Rechtsanwälte in Deutschland verdoppelt. 2014 sind Sie zehn Jahre am Markt, Sie sind dann Ende 30. Bis dahin, spätestens bis 40 müssen Sie es geschafft haben, soviel zu verdienen, dass Sie die nächsten 25 Jahre Ihr Auskommen haben, Ihre Familie ernähren können und Sie für Ihre Alterssicherung (Eigentumswohnung, Lebensversicherung, vielleicht ein Häuschen) vorgesorgt haben.*

*Angenommen, Sie benötigen für Ihre geschäftlichen und privaten Investitionen pro Jahr etwa 90.0000 €, müssen Sie in den nächsten zehn Jahre knapp 1 Mio. € Umsatz generieren. Genau das gleiche wollen Ihre derzeit 127.000 Kollegen auch.*

Schauen wir uns jetzt einmal an, ob der Markt Ihre finanziellen Bedürfnisse befriedigen kann.

## 1.2 Statistik/Umsätze, Einkommen

Zum Thema Honorar, aus dem sich die Umsätze als „Einnahmen“ selbstverständlich ergeben, kommen wir im Rahmen des Absatz-Mixes, da die anwaltliche Preisgestaltung Teil des Absatzkonzeptes ist.

Zahlen zur Umsatzsituation der Rechtsanwälte liegen gesichert lediglich für 2001<sup>51</sup> vor. Es ist, anders als in allen anderen Wirtschaftszweigen, nahezu unmöglich von Anwälten wirklich repräsentative Zahlen zu ihrer Umsatzentwicklung zu erhalten.

Der Grund ist § 6 Abs.3 BORA, der zur Vermeidung der Irreführung des rechtssuchenden Publikums das Verbot der Umsatzveröffentlichung für Anwälte enthält. Die Vorschrift halten einige Autoren für verfassungsrechtlich bedenklich<sup>52</sup>.

Ihnen stimme ich ausdrücklich zu. Die Vorschrift ist auch m.E. verfassungswidrig, denn zur anwaltlichen Berufsfreiheit gehört auch die Entscheidung darüber, ob man als freiberuflicher Anwalt Umsatzzahlen veröffentlichen will oder nicht<sup>53</sup>.

Ob man die Zahlen als „Werbemittel“ einsetzen sollte, ist in der Tat eine Frage der Kanzleipolitik, vielleicht sogar der Kanzleikultur und natürlich der Strategie, nicht jedoch des Berufsrechts<sup>54</sup>, denn die Funktionsfähigkeit der Rechtspflege und die Informationsbedürfnisse der Rechtssuchenden werden durch die Veröffentlichung von Umsatzzahlen nicht beeinträchtigt. Möglicherweise wollen Mandanten sogar wissen, ob ihre Kanzlei wirtschaftlich „in Schuss ist“ oder nicht. Als Unternehmensmandant würde mich die wirtschaftliche Kompetenz meiner Anwälte jedenfalls interessieren, da ich selbst in Betriebs- oder Hauptversammlungen ja Umsatzzahlen bekannt geben und mich für schlechte Zahlen rechtfertigen muss.

Es sollte jede Kanzlei frei entscheiden können, inwieweit sie für Markttransparenz sorgen möchte. Oder ist diese Transparenz berufspolitisch gar nicht gewünscht, da dann gar zu

---

<sup>51</sup> *Schmucker*, „STAR: Umsatz- und Einkommensentwicklung der Rechtsanwälte 1993 bis 2001“, in: BRAK-Mitt. 6/03 S. 254.

<sup>52</sup> *Huff*, „Marktentwicklung der deutschen Anwaltschaft“, in: BRAK-Mitt. 1/02 S. 3: „verfassungswidrig“; mit Verweis auf *Römermann*, in: *Hartung/Holl* „Anwaltliche Berufsordnung“, 2. A. 2001 § 6 BerufsO Rdn.141: „verfassungskonform auslegen“; *Feuerich/Weyland* § 6 BORA Rdn.37: „Im Hinblick auf Art. 12 GG ist das Verbot eng auszulegen“; *Henssler/Pritting*, § 6 BORA Rdn.7 finden: „Der wirtschaftliche Erfolg ist nicht der einzige, aber in der Regel ein wichtiger Gradmesser qualifizierter anwaltlicher Leistung“; *Kleine-Cosack*, Anh.II § 6 BRAO Rdn.4: „schlicht verfassungswidrig, da es am Maßstab des Art. 12 Abs.1 Satz 1 GG nicht im Interesse des Gemeinwohls erforderlich ist, ungeachtet des beschränkten Informationswertes des Rechtssuchenden“.

<sup>53</sup> A.A. *Diller*, „Warum wir keine Zahlen veröffentlichen“, in: JUVE Rechtsmarkt 10/03 S. 32, der jedoch nicht aufgrund von § 6 BORA, sondern aus kanzleikulturellen und strategischen Gründen, im Übrigen sehr verständlichen, die Veröffentlichung von Umsatzzahlen seiner Kanzlei Gleiss Lutz für das Jahr 2002 ablehnt. Lesen Sie dazu auch die „Replik“ von *Griffiths*, „Warum JUVE die Zahlen veröffentlicht“, ebenfalls in: JUVE Rechtsmarkt 10/03 S. 33, der aus journalistischer Sicht meint: „Ein intransparenter Markt schützt keine Kanzleikultur“.

<sup>54</sup> Den Begriff hat möglicherweise als erster öffentlich verwendet: *Redeker*, „Anwaltschaft zwischen Freiheit und Bindung“, AnwBl. 1/88 S. 14.

schnell und offenkundig prekäre finanzielle Ausstattungen der deutschen Anwaltschaft, besonders kleinerer Büros, bekannt würden? Der Satzungsversammlung gehören, das nur nebenbei, zum weit überwiegenden Maße Anwälte kleinerer Büros an, Großkanzleien sind deutlich unterrepräsentiert - Konkurrenzschutz?

Ein Problem bei der Veröffentlichung von Umsatzzahlen liegt eher in der schwierigen Vergleichbarkeit der Zahlenwerke, denn die meisten Kanzleien bilanzieren Ihre Betriebsergebnisse nicht, sondern stellen Einnahmen und Kosten nach tradierter Einnahme-Überschussrechnung gegenüber, dadurch wird das Bild von Kosten und wirklichen Erträgen schief.

Außerdem ist letztlich für die Profitabilität von Kanzleien mit gleichberechtigten Partnern der persönliche Gewinn pro Partner (=PPP=Profit per partner) eine wichtige Stellgröße<sup>55</sup>. Das sind aber eher statistisch-praktische Fragen.

Im Übrigen kollidiert § 6 BORA augenfällig mit den handelsrechtlichen Publikationspflichten aus §§ 325 ff. HGB, die auch Anwalts-GmbHs beachten müssen<sup>56</sup>.

Leider wird die Frage der Verfassungsmäßigkeit des § 6 BORA, wie so oft, der Satzungsgeber nicht aktiv selbst angehen, so dass letztlich wohl das BVerfG einmal mehr entscheiden muss.

Alle Statistiken sind mit Vorsicht zu genießen, da sie ohne verlässliches Datenmaterial zwangsläufig hochrechnen und vergrößern müssen<sup>57</sup>.

### 1.2.1 Kanzleikategorien

Weitere Unsicherheiten bringen die bis heute uneinheitlich verwendeten Kategorien bei Anwaltskanzleien hervor.

Die BRAK nimmt eine „mittlere“ Kanzlei bereits mit fünf Anwälten an. Eine Großkanzlei sei schon mit 30 Anwälten gegeben.

Diese Annahme geht an den Entwicklungen des Anwaltsmarktes in den letzten fünf Jahren vorbei.

Realistischer ist deshalb folgende Gruppenbildung, die ich in meiner Beratungspraxis zugrunde lege: örtlich tätige Kleinkanzlei: bis zehn Anwälte, mittelgroße Kanzlei (11 bis 50

---

<sup>55</sup> Hierauf weist *Diller*, „Warum wir keine Zahlen veröffentlichen“, in: *JUVE Rechtsmarkt* 10/03 S. 32, zutreffend hin.

<sup>56</sup> M.E. eines der schlagenden Argumente auch von *Henssler/Prütting*, § 6 BORA Rdn.7.

<sup>57</sup> Quellen: Statistisches Bundesamt, *Schmucker*, „STAR: Umsatz- und Einkommensentwicklung der Rechtsanwälte 1993 bis 2001“, in: *BRAK-Mitt.* 6/2003 S. 254; *Hagenkötter*, „Notlage der Anwaltschaft – Triste Zukunft eines Massenberufs“, in: *Anwalt* 11/03 S. 6; „Rückläufige Umsätze – Neuste Zahlen aus Wiesbaden“, in: *Anwalt* 8-9/03 S. 14; lesenswert ist auch der, leider trostlose, Praxisbericht des Einzelkämpfers *Melletat*, „Schwere Zeiten – Die Familie, der Job und das Geld“, in: *Anwalt* 11/03 S. 8: „lukrative Verfahren nehmen in kleinen Kanzleien insgesamt ab“.

Anwälte), die örtlich bzw. überörtlich arbeitet mit bis zu drei Standorten in einer Region, z.B. dem Ruhrgebiet. Schließlich: Großkanzleien ab 51 Anwälten die überörtlich, national und international arbeiten.

Bevor wir zu den Umsatzzahlen kommen, lassen Sie uns noch kurz bei den Kanzleikategorien verweilen. Folgen wir den Zahlen der BRAK. Hiernach stellt sich die deutsche Kanzleienlandschaft in 2002 wie folgt dar:

Einzelkämpfer<sup>58</sup> = 55 % der Anwaltschaft<sup>59</sup>

Zur besseren Unterscheidbarkeit gehe ich von den „klassischen“ Einzelkämpfern aus, die tatsächlich allein tätig sind und keine logistischen oder büroorganisatorischen Vorteile durch Einbindung in eine größere Einheit haben. Die BRAK sollte hier in ihren Statistiken für mehr Klarheit sorgen, da das Bild sonst verfälscht ist.

Kleine = 2 bis 4 Anwälte = 29 % der Anwaltschaft<sup>60</sup>

Mittlere = 5 bis 30 Anwälte = 12 % der Anwaltschaft

Großkanzleien = 30 bis 400 und mehr Anwälte = 4 % der Anwaltschaft

Insgesamt gab es 2001: 41.991 Sozietäten unterschiedlichen Zuschnitts<sup>61</sup>.

## 1.2.2 Umsätze

Wie verteilen sich jetzt die Umsätze in 2001<sup>62</sup>? Die zentrale Aussage:

2001 war überwiegend durch Umsatz- und Gewinnrückgänge bei Einzelkämpfern und in lokalen Sozietäten gekennzeichnet.

*Gesamtumsätze* deutscher Anwaltskanzleien in 2001:

9,89 Mrd. EURO<sup>63</sup> = Steigerung gegenüber 2000 um 5,87 %

<sup>58</sup> Einige Autoren zählen auch die Kollegen zu den Einzelkämpfern, die in Bürogemeinschaft tätig sind: *Huff*, „Marktentwicklung der deutschen Anwaltschaft 1991 bis 2001“ BRAK-Mitt. 1/02 S. 3. Hier sind die Statistiken nicht einheitlich.

<sup>59</sup> ZAP, ZAP-Aktuell Nr.10 vom 28. Mai 2003 S. 486.

<sup>60</sup> ZAP, ZAP-Aktuell Nr.10 vom 28. Mai 2003, S. 486, verwendet die Kategorie „örtliche Sozietät“ und kommt auf etwa 35 % der Anwaltschaft.

<sup>61</sup> Tabelle *Hagenkötter*, „Rückläufige Umsätze – Neueste Zahlen aus Wiesbaden“, in: *Anwalt* 8-9/03 S. 14.

<sup>62</sup> *Schmucker*, „STAR: Umsatz- und Einkommensentwicklung der Rechtsanwälte 1993 bis 2001“, in: BRAK-Mitt. 6/03 S. 254: Befragt wurden 9.178 Rechtsanwälte, allerdings nicht alle RAK-Bezirke, es fehlen zum Beispiel die größten Bezirke München, Hamm, Düsseldorf, Frankfurt.

Rücklauf: 3.860 Fragebögen = 42 %. Die STAR-Umfrage hat folgende Kategorien gebildet: Einzelanwälte, lokale Sozietäten, überörtliche Sozietäten, ohne näher die Anwaltszahlen in den Kategorien zu benennen. Im Übrigen sind alle Zahlen in DM, ich habe für Sie grob in EURO umgerechnet und alle Zahlen schlicht durch zwei geteilt.

<sup>63</sup> Für Kanzleien ohne Notariat, *Hagenkötter*, „Rückläufige Umsätze – Neueste Zahlen aus Wiesbaden“, in: *Anwalt* 8-9/03 S. 14, *Huff*, „Kanzleien verdienen schlechter als früher“, *Financial Times*

Verteilt auf die knapp 42000 Sozietäten ergeben sich bei gerundeten 10 Mrd. €

Gesamtumsatz: knapp 240.000 € pro Kanzlei pro Jahr. Exakt: 235.562 €<sup>64</sup>.

Verteilt auf die Zahl der zugelassenen Anwälte 2001 (116.820) bedeutet das:

Der Durchschnittsumsatz<sup>65</sup> pro Anwalt betrug in 2001: €84.673<sup>66</sup>.

- Nach STAR lag der *Jahresumsatz* in 2001 der *Einzelkämpfer* in den alten und neuen Bundesländern bei etwa €103.000.
- Persönliche *Jahresumsätze pro Partner in lokalen Sozietäten* der alten Bundesländer: lagen nach STAR bei knapp €145.000.
- Persönliche *Jahresumsätze pro Partner in überörtlichen Sozietäten* der alten Bundesländer: knapp €215.000
- *Gewinne vor Steuern*<sup>67</sup> 2001 der *Einzelkämpfer* alte Länder: etwa €40.000
- *Persönlicher Gewinn pro Partner in lokalen Sozietäten* der alten Bundesländer: etwa €70.000
- *Persönlicher Gewinn pro Partner in überörtlichen Sozietäten* der alten Bundesländer: knapp €96.000

### 1.2.3 Wirtschaftskanzleien

Wer saht denn im Anwaltsgeschäft am meisten ab? Ganz klar überörtliche, internationale Großkanzleien, die vorwiegend Unternehmen beraten und vertreten und deshalb im „Wirtschaftsrecht“<sup>68</sup> tätig sind.

Übrigens:

Lassen Sie sich vom Gebiet „Wirtschaftsrecht“, das es als „klassisches“ Lehrfach ja nicht gibt, nicht irritieren. Es sind damit alle Rechtsgebiete gemeint, die Sachverhalte zwischen Unternehmen regeln, also korrekt eigentlich „Recht für die Wirtschaft“ betitelt werden müssten. In erster Linie sind das Arbeitsrecht, Gesellschaftsrecht, Bankrecht, zum Teil Insolvenzrecht und Gewerblicher Rechtsschutz. Das schillernde Gebiet „Mergers and acquisitions“ (M&A) gehört als das Recht des Unternehmenskaufs an sich zum Gesellschaftsrecht, hinter dem Begriff M&A verbergen sich aber ferner eine Menge praktischer anwaltlicher Tätigkeiten im Zuge von Unternehmenskäufen, die mit rechtlichen Kategorien nicht systematisierbar sind.

Mittlerweile bieten fast alle Fakultäten auch Lehrveranstaltungen und Weiterbildung zum Wirtschaftsrecht an (zum Beispiel die Universität Köln mit dem sehr attraktiven LL.M.-

---

Deutschland vom 16. April 2004 Beilage Juristen, kommt auf eine Zahl „zwischen €10 und 12 Mrd.“.

Andere Schätzungen gingen für das Jahr 2000 von 30 Mrd. € im Jahr 2000 aus: *Heussen* in: *Die Kanzlei* 2000, S. 339, 340. Diese Annahme liegt zwar ganz offensichtlich deutlich daneben, ist aber Beweis für die nebulöse Datenlage über die Anwaltschaft.

64 Tabelle *Hagenkötter*, „Rückläufige Umsätze – Neueste Zahlen aus Wiesbaden“, in: *Anwalt* 8-9/03 S. 14.

65 !Nicht der Gewinn! Mehr als ein Drittel müssen Sie noch abrechnen für Steuern, Haftpflicht, Kammerbeiträge, Versorgungswerk, Personal, Miete, Büromaterial, Literatur etc.

66 Tabelle *Hagenkötter*, „Rückläufige Umsätze – Neueste Zahlen aus Wiesbaden“, in: *Anwalt* 8-9/03 S. 14.

67 STAR berechnete nach Einnahme/Überschuss-Rechnung: der persönliche Überschuss = Gewinn *vor Steuern* ergibt sich aus Differenz zwischen persönlichem Honorarumsatz und den individuell zurechenbaren Kosten des Kanzleibetriebes.

68 Näheres zu diesem Sammelbegriff im Münchener Vertragshandbuch, Bände 1 bis 4.