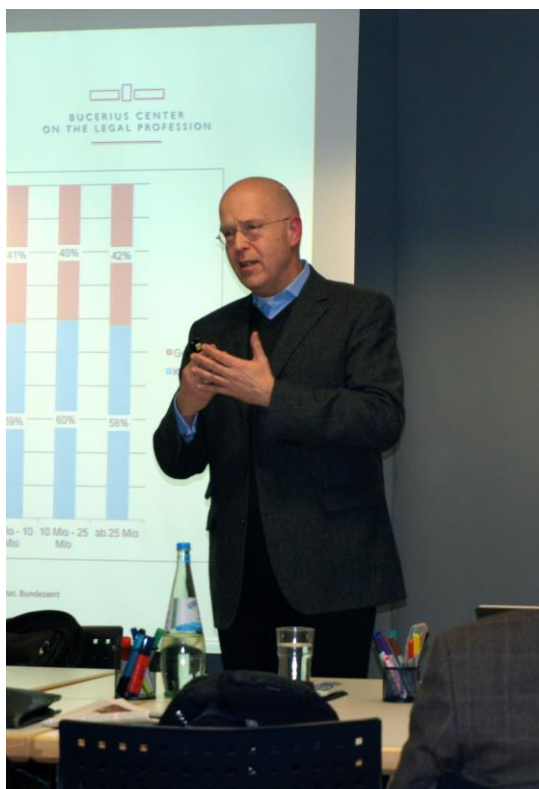


## Die Entwicklung des Rechtsmarktes in Deutschland – Trends und Herausforderungen für die Anwaltschaft

Von einem Rechtsmarkt sprechen wir inzwischen ganz selbstverständlich. Diese Selbstverständlichkeit ist aber erst ein paar Jahre alt. Vielen Anwälten kommt dieser Begriff auch heute noch schwer über die Lippen: Das Selbstverständnis eines unabhängigen Organs der Rechtspflege verträgt sich nur schlecht mit den Erfordernissen, denen ein Marktteilnehmer unterliegt. Über den Rechtsmarkt wissen wir indes nur wenig, er ist kaum erforscht. Gleichwohl muss man „seinen“ Markt kennen, um sich entweder als Anwalt erfolgreich dort bewegen zu können oder als Gesetzgeber die richtigen Regelungen im Hinblick auf starke europäische Liberalisierungstendenzen zu erlassen. Seit 1987 hat sich der Markt jedenfalls stürmisch entwickelt, und es ist nicht abzusehen, dass sich dies ändert.



Als Referenten lud die Forschungsstelle Anwalts- und Notarrecht der Rechtswissenschaftlichen Fakultät

Herrn

**Rechtsanwalt**  
**Markus Hartung**

zu einem Vortragsabend ein. Herr Hartung ist Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School in Hamburg und Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins. Er gilt als ausgewiesener Kenner des deutschen Rechtsmarktes.

Zu Beginn vermittelte Herr Hartung eine Übersicht über den deutschen Rechtsmarkt. Die drastischen Umbrüche innerhalb der vergangenen drei Jahrzehnte können auf drei große Veränderungswellen zurückgeführt werden: Grundlegend und zugleich Auslöser für die erste Veränderungswelle war die sogenannte Bastille-Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts<sup>1</sup>, die die Wende vom anwaltlichen Standesrecht hin zum Berufsrecht markierte. Kanzleien war es nun möglich, aus dem eng regulierten, lokalen Markt auszubrechen und sich überregional zusammenzuschließen. In der Folgezeit, ab 1989/90, entstanden demnach große deutsche Sozietäten. Die Übernahme Mannesmann/Vodafone markierte den Auftakt



der zweiten Veränderungswelle, die sich insbesondere durch eine Internationalisierung des Marktes auszeichnete. Letztere liegt begründet in der Globalisierung und der zunehmenden Bedeutung deutscher DAX-Unternehmen als Global Player. Die damit verbundenen Herausforderungen erforderten ein neues strategisches Denken der Kanzleien, das nicht zuletzt

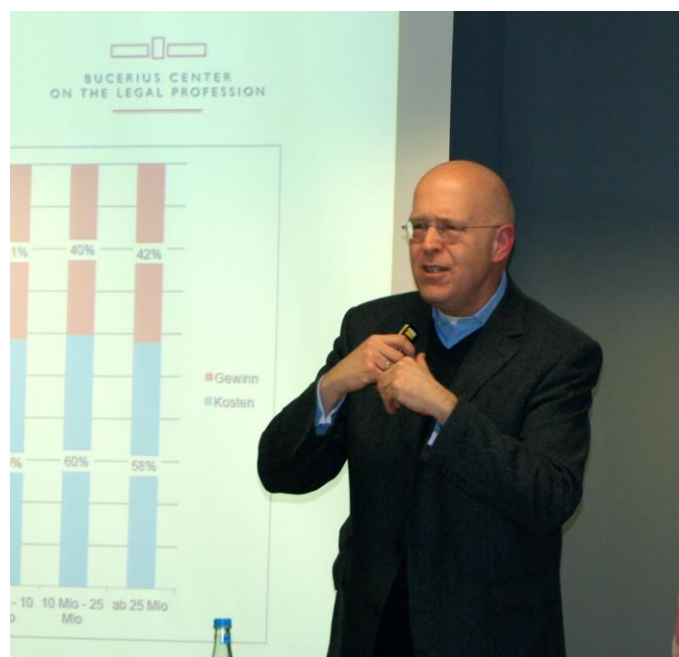
zu einem Boom der wirtschaftsberatenden Kanzleien führte. Mit dem Beginn der Finanzkrise und der Lehman-Insolvenz als ihrem Höhepunkt, wurde schließlich die dritte, bis heute andauernde Veränderungswelle eingeläutet. Doch welche Auswirkungen haben die aufgezeigten Entwicklungen auf die Summen, die am deutschen Rechtsmarkt verteilt werden? Zunächst ist festzustellen, dass das Honorarvolumen, orientiert an der Umsatzsteuerstatistik, wächst: 1996 lag es bei ca. 11,2 Mrd. Euro, im Jahr 2010 bereits bei 17,8 Mrd. Euro. Das Finanzvolumen des Rechtsmarktes wächst dabei stärker als das BIP und die Inflationsrate. Auf der Kehrseite ist der deutsche Rechtsmarkt durch ein Überangebot von Dienstleistern gekennzeichnet. So waren 1996 in Deutschland 85.105 Anwälte zugelassen, 2010 hingegen bereits ca. 155.000. In der Folge ist der durchschnittliche Umsatz pro Anwalt seit 1996 kontinuierlich gesunken. Als Ausnahme sticht insofern das Segment der TOP50-Kanzleien hervor, deren Umsatz pro Anwalt seit 2002 kontinuierlich gewachsen ist. Gründe für den Erfolg dieser wirtschaftsberatenden Sozietäten sind vielfältiger Natur.

---

<sup>1</sup>BVerfGE 76, 171 und BVerfGE 76, 196.

Neben den gestiegenen Anforderungen an die Qualität der anwaltlichen Dienstleistung mag dies auch am „Einkaufsverhalten“ der Mandanten liegen. Diese Sozietäten werden unabhängig von der Rechtsdienstleistung und Effizienzerwägungen des Einzelfalls beauftragt, wodurch ein künstlicher Nachfrageüberhang entsteht. Grund hierfür ist, dass auf Seiten des Mandanten kein echtes Controlling und keine formalisierten bzw. professionellen Einkaufsprozesse stattfinden. Diesbezüglich ist aber in der neueren Entwicklung bereits ein differenzierteres Mandantenverhalten zu verzeichnen. Festzuhalten bleibt, dass im Jahr 2010/2011 die ca. 7.500 Anwälte der TOP50-Wirtschaftskanzleien, welche 4,9% aller in Deutschland zugelassenen Anwälte stellen, einen Anteil von 20% des Honoraraufkommens erwirtschaftet haben.

Im Fortgang des Vortrages schilderte Herr Hartung Erkenntnisse aus der Strukturhebung im Dienstleistungsbereich des Statistischen Bundesamtes. Die durchschnittliche Kanzlei erwirtschaftet einen Umsatz von 370.000 Euro im Jahr, beschäftigt 5,1 Mitarbeiter (Juristen als auch Nicht-Juristen) und der Umsatz pro Partner bzw. Eigentümer beträgt 246.667 Euro. Demgegenüber steht ein Aufwand von 192.000 Euro, was zu einer Kostenquote von ca. 48% führt. Die Kostenfaktoren setzen sich aus Miete, Sach-



und Personalaufwendungen zusammen. Von *Economies of Scale* kann in diesem Kontext vor allem bei Personalaufwendungen profitiert werden. Bei einem Blick auf die Kanzleisegmente nach Anzahl der Mitarbeiter wird deutlich, dass der Rechtsmarkt vor allem durch kleinere Einheiten geprägt wird – im Gegensatz zu der vordergründig wahrgenommenen Präsenz der Wirtschaftsgroßkanzleien. Besondere Dominanz entfalten Kanzleien mit bis zu vier Mitarbeitern, die insgesamt 20,5% der Umsätze auf dem Rechtsmarkt erwirtschaften und dabei 27,4% der Personen auf dem Rechtsmarkt beschäftigen.

Einen weiteren wichtigen Themenkomplex stellen das Wachstum und die Positionierung im Rechtsmarkt dar. Entscheidend ist zunächst die Frage, warum für Kanzleien ein immerwährender Wachstumszwang besteht, wenn dies doch primär mit Kostenwachstum verbunden ist. Für wirtschaftsberatende Kanzleien lässt sich dies anhand verschiedener Erwägungen erklären. Zunächst liegt das ausgewiesene Ziel dieser Sozietäten darin, den Gewinnanteil in

der Form zu steigern, dass für die Mitarbeiter hinreichend Motivation geschaffen wird, ihre Arbeitsleistung weiterhin dort zu investieren. Weiter muss sich der von den Mandanten ausgeübte (Preis-)Druck auch auf der Ertragsseite auswirken. Nicht zuletzt auf Grund der internationalen Rahmenbedingungen besteht die Notwendigkeit, dass sich die Kanzleien weiterentwickeln, wobei dieser Prozess häufig mit Wachstum verknüpft ist. Die Wachstumsrichtungen bei deutschen Großkanzleien im TOP25- Segment sind im Wesentlichen auf zwei Optionen beschränkt. Diese ergeben sich zum einen bei personeller Stagnation aus erhöhten Stundensätzen oder aber bei personellem Wachstum durch erhöhtes Auftragsvolumen. Nach Angaben von JUVE kann die Entwicklung insgesamt auf vier Wachstumscharakteristika zurückgeführt werden: Die Anzahl der Berufsträger, die Kennzahl Umsatz/Berufsträger, der Umsatz sowie die Zahl der Equity Partner. Im Bereich der Marktspitze wird dabei deutlich, dass in quantitativer Hinsicht kaum Steigerungspotenzial vorhanden ist. In diesem Zusammenhang lässt sich die These aufstellen, dass sich nach Sättigung des Mengenwachstums die Weiterentwicklung in eine andere Richtung vollzieht, um den Gewinnanteil zu sichern. Im Einzelfall kann sich dies durch Orientierung an ertragreicheren Geschäften, durch Spezialisierung bzw. durch Personalabbau ergeben. Damit korreliert ein Wachstumsspielraum für andere Kanzleien aus dem TOP30-Segment. Zusammenfassend drängt sich die Erkenntnis auf, dass der Zyklus der Wirtschaftsgroßkanzleien dem Zyklus der Wirtschaft hinterherhinkt. Der Rechtsmarkt kann ohne Bezugnahme auf das Berufsrecht nicht hinreichend erörtert werden. Um den Regulierungsbedarf durch das Berufsrecht zu erschließen, muss zunächst nach den Grundmerkmalen des Rechtsmarktes als „Ort“, an dem sich Anbieter und Nachfrager von Rechtsdienstleistungen begegnen, gesucht werden. Wesentlich ist zum einen, dass Anwälte keine Gewerbetreibenden sind, sondern einen freien Beruf mit starkem Gemeinwohlbezug<sup>2</sup> ausüben. Die Berufsordnung muss daher die Interessenkollision zwischen einer gemeinwohlorientierten Arbeit mit Rechtsstaatsbezug einerseits, sowie dem gewinnstrebenden Unternehmertum andererseits zum Ausgleich bringen. Zum anderen herrscht regelmäßig ein Informationsgefälle in der Beziehung zwischen Anwalt und Mandant, das darin besteht, dass Letzterer die Qualität der Rechtsdienstleistung in der Regel nicht zu beurteilen vermag. Es besteht somit kein Beauftragungsverhältnis auf Augenhöhe. Diese beiden Ausgangspunkte rechtfertigen einen Eingriff in Art. 12 GG durch die BRAO. Die anwaltlichen *Core Values* gem. § 43a BRAO gehören dabei zum Kern der Regulierung und sind in der Anwaltschaft nach wie vor von einem breitem Konsens getragen. Darüber hinaus stehen andere Inhalte durchaus in der Kritik. Dazu gehört u.a. auch das Verbot der Pro Bono-Tätigkeit nach § 49b Abs. 1 S. 2 BRAO; nach allgemeiner Lebenserfahrung gehört diese

---

<sup>2</sup>§ 1 Abs. 2 BORA.

nicht nur bei Wirtschaftsgroßkanzleien zum „guten Ton“. Auch die Regelung zu Briefbögen in § 10 BORA erscheint anachronistisch und mit der modernen Arbeitswirklichkeit nur schwer vereinbar.

Doch welche Entwicklung wird der Rechtsmarkt bezüglich neuer Trends und Herausforderungen durchlaufen? Um sich der



Marktentwicklung gedanklich anzunähern, erörterte Herr Hartung zunächst die wesentlichen Kernpunkte der letzten Jahre. Hierzu zählt neben dem ungebremsen Wachstum bei der Zahl der zugelassenen Anwälte auch die, vornehmlich durch die Europäische Union vorangetriebene, Deregulierung des Berufsrechts. Heftig in der Diskussion steht diesbezüglich

u.a. das Thema Fremdbesitz: Bedenken reichen dabei über die Kommerzialisierung der anwaltlichen Tätigkeit bis hin zur Gefährdung der Unabhängigkeit der Anwaltschaft. Eine differenzierte Auseinandersetzung hierzu ist unerlässlich. Fremdbesitz ist bereits in England und Wales zulässig und auch eine rechtliche Würdigung auf europäischer Ebene zugunsten des Fremdbesitzes scheint zumindest in der Theorie vorstellbar. Zu den weiteren Entwicklungen gehört neben einer Standardisierung von Rechtsdienstleistungen (*Commoditisation*) auch die zunehmende Vergabe einzelner Bestandteile von Rechtsberatungsdienstleistungen (*Decomposing/Deconstructing*), wodurch das *Legal Process Outsourcing* (LPO) begünstigt wird. Gleichzeitig werden rechtliche Fragestellungen immer komplexer und internationaler. Wie bereits erwähnt, erhöht sich der Druck auf Preise/Honorare. Dies geschieht sowohl durch Standardisierung als auch durch hohe Fluktuation von Anwälten sowie einem veränderten Einkaufsverhalten von Mandanten. Auch die Auflösung der Vertrauensbeziehung zwischen Anwalt und Mandant gehört zu den gravierendsten Entwicklungen der letzten Jahre. Hierzu ist auch die stärkere Bedeutung von (Inhouse-)Rechtsabteilungen zu zählen, die durch eine inhaltliche Anreicherung der Compliance vorangetrieben wird. Die Zukunft des Rechtsmarktes ist ein relevantes Forschungsgebiet, dem sich auch *Hohenstatt* in seinen Thesen widmet.<sup>3</sup> Auch in Zukunft wird jedenfalls kritisch zu beleuchten sein, inwieweit der Rechtsberatungsmarkt als schützenswertes Instrumentarium verstanden werden soll. Makrotrends wie

---

<sup>3</sup> *Hohenstatt, Klaus-Stefan, Die Zukunft des Anwaltsmarktes, in: Staub, Leo/Hehli Hidber, Christine (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien - Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Genf 2012, S. 952 - 958.*

Digitalisierung und Professionalisierung sind dabei ebenso einzubeziehen wie die Entwicklung von *Alternative Business Structures* (ABS). Ins Wanken gerät auch das Rechtsberatungsmonopol der Anwaltschaft. Hierbei wird die Frage aufgeworfen, inwieweit juristische Dienstleistungen in Anbetracht der Digitalisierung zwingend von Anwälten erbracht werden müssen. Klar ist, dass es hierbei auf einen Mehrwert ankommt, der über dem bloßen Ausfüllen von Vertragsmustern liegen muss. Doch auch einzelne Mikrotrends lassen sich feststellen. Diese unterscheiden sich im Einzelnen für die verschiedenen Gruppen von Berufsträgern. Die Ertragssituation für Allgemein- und Einzelanwälte ist bereits heute diffizil. Deren Abhängigkeit von Mindesthonoraren wie auch von einem fortbestehenden Anwaltsmonopol bleibt gegeben. Gute Chancen bestehen hingegen für Spezialisten und Fachanwälte, sofern sie sich assoziieren oder in Netzwerken arbeiten. Große wirtschaftsberatende deutsche Sozietäten werden sich nur bei klarer Positionierung und Definition ihrer Wertschöpfung im Einzelnen behaupten können. Ähnliches gilt für internationale Sozietäten, für welche die Organisation in Konzern-/Holdingstrukturen Bedeutung gewinnt, um die Besonderheiten nationaler Märkte zu berücksichtigen. *Global-/Elite Firms* haben schließlich grundsätzlich gute Aussichten; allerdings ist der Markt für diese Sozietäten sehr klein. Die Thesen von *Winters* zur erfolgreichen Anwaltskanzlei der Zukunft<sup>4</sup> behalten jedenfalls weiterhin ihre Bedeutung. Neben der Qualität des Rechtsrates im Sinne qualitativ hochwertiger Lösung komplexer Probleme kommt es auch auf das anwaltliche Marketing an, das als echte Markt- und Mandantenorientierung ausgestaltet sein muss. Ein Kanzleimanagement ist für den Erfolg und die Weiterentwicklung einer modernen Anwaltskanzlei ebenso unerlässlich wie die bereits erwähnten, ständig neuen Investitionen. Auch die Planung der Handlungsabläufe ist entscheidend. Schließlich tritt neben die Kompetenz zur Erteilung eines (qualitativ ansprechenden) Rechtsrates auch die Befähigung zur Unternehmensführung.

Im Anschluss an den Vortrag fand eine angeregte Diskussion statt. Im Mittelpunkt standen dabei u.a. europäische Einflüsse auf das deutsche Berufsrecht wie auch der Bedarf der Veränderung zu einem praxisorientierterem Studium. Besonders kontrovers waren die Beiträge zur Frage, welche Anforderungen der „Mandant von morgen“ stellen wird. Hierbei wurde deutlich, dass zum einen der Beratungsbedarf per se sinken, zum anderen Mietverbände und Gewerkschaftsorganisationen den Einzelkontakt zum Anwalt verdrängen werden. Neue Ideen, etwa die Spezialisierung auf geringe Streitwerte, folgerichtig als „Rechtsberatung zum kleinen Preis“ deklariert, kamen dabei auf. Nicht zuletzt die rege Teilnahme an der Diskussion ist Ausdruck des großen Interesses der Teilnehmer am Vortrag von Herrn Hartung, dem wir hiermit unseren Dank aussprechen möchten.

---

<sup>4</sup> *Winters, Karl-Peter, Der Rechtsanwaltsmarkt - Chancen, Risiken und zukünftige Entwicklungen, Köln 1989, S. 284 f.*