

# Zwischen Robe

Zunehmender Wettbewerb und hohe Vergleichbarkeit der Angebote setzen vielen Branchen zu, so auch der Anwaltschaft – vor dem Hintergrund eines gelockerten Berufsrechts unterscheidet sich der Advokat sowieso kaum noch von anderen Dienstleistern. Heil und Segen können ihm nur noch die Flucht nach vorne und eine strategische Positionierung seines Unternehmens bringen.

**D**er harte Wettkampf – nicht nur mit Kollegen, sondern auch mit branchenexternen Konkurrenten – macht der Anwaltschaft weiterhin zu schaffen. Die Mandanten werden immer wählerischer bei ihrer Suche nach dem geeigneten Rechtsberater. Dies können sie sich auch leisten, wo es sowieso viel zu viele davon gibt.

„Von Mandantenseite ist so deutlich wie nie Preisdruck an ihre Rechtsberater weitergegeben worden. Das hat den Wettbewerb unter den Kanzleien deutlich angeheizt und wird auch in nächster Zukunft die Kanzleiverantwortlichen beschäftigen“, schilderte der JUVE Verlag vor Kurzem die Lage. „Weitsichtige Anwälte in den Kanzleien diskutieren seit letztem Jahr verstärkt

über innovative Formen der Preisgestaltung abseits des hergebrachten Stundensatzes.“

Gleichzeitig nehmen die Wichtigkeit der altbewährten Mundpropaganda und die Bedeutung von Empfehlungen eindeutig ab. Internetportale mit Benchmarks für Rechtsberatung ersetzen diese in der Gunst der Klienten in spe. Und auch Ausschreibungsplattformen, die Anwälte dazu animieren, mit vielen anderen um mehr oder weniger lukrative Mandate zu buhlen, schaffen einen völlig neuen Rahmen für die Aktivitäten der Kanzleien und ihre Jagd nach Aufträgen.

Wie soll der Anwalt diesen Veränderungen und vor allem dem akuten Preisdruck

# und Marktkämpfen



begegnen? Wie kann er in einem gesättigten Markt herausragen? Über diese Aspekte gilt es für ihn, so früh wie möglich nachzudenken. Insbesondere über die Aufstellung seiner Kanzlei sollte er bereits bei der Gründung entscheiden. „Will er Mandanten gewinnen und sich erfolgreich etablieren, ist eine strategische Planung des Unternehmens unerlässlich“, lautet die Empfehlung der Legal Tribune. „Dabei stellt sich die entscheidende Frage: Einzelkämpfer oder Teamplayer?“

Wie so oft, haben beide Taktiken ihre Vorteile und ihre Nachteile. Der Einzelanwalt bleibe flexibel, stoße aber schnell an gewisse Grenzen. Die Zusammenarbeit mit einem

oder mehreren Kollegen habe aber in jedem Falle verschiedene Vorzüge: Fachliche Kompetenzen ergänzen sich und generieren neue Mandate, auch ließe sich die finanzielle Belastung verteilen und schließlich sinken durch gemeinsam genutzte Ressourcen die Betriebskosten der Kanzlei.

## **PARTNERSUCHE**

Doch dann gilt es schon, die nächste Frage zu beantworten: Wie findet sich der richtige Partner? „Der Prozess der Partnersuche ist meist zeitintensiv und mit Unsicherheiten

verbunden. Das Risiko eines Fehlschlags lässt sich allerdings durch strategisches Vorgehen deutlich verringern“, antwortet die Legal Tribune. Wie bei der Erarbeitung jeder anderen Unternehmensstrategie auch, gilt es zunächst, die Ziele zu definieren, die von den Partnern gemeinsam erreicht werden sollen. Aus dieser Entscheidung ergibt sich die Abstimmung der fachlichen Kompetenzen, die zusammenkommen sollen. Die gewählte Konstellation >

› kann idealerweise verwandte Disziplinen aufnehmen, wie etwa Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, was den Vorteil schafft, mit einer ganzheitlichen Leistung im Kampf um die Anteile punkten zu können.

Auch ist es laut den Experten von vorrangiger Bedeutung, sich schon früh für die rechtliche Form der Zusammenarbeit zu entscheiden. Von einem gemeinsamen Unternehmen bis zu einer losen Kooperation in einem Netzwerk gibt es da mehrere Varianten. „Die Vorteile eines gemeinsamen Anwaltsunternehmens, dessen gesellschaftlicher Rahmen durch die zur Verfügung stehenden Gesellschaftsformen vorgegeben ist, liegen in der Geschlossenheit des Auftritts und der gemeinsamen Nut-

zung vieler Ressourcen“, schildern die Experten der Legal Tribune. Doch auch die Vereinigung mehrerer unabhängiger Kanzleien in größeren Kompetenznetzwerken biete ähnliche Vorzüge, auch wenn jede Kanzlei eigenständig bleibt. Teilen sich mehrere Anwälte Büroräume, Mitarbeiter und Logistik, handelt es sich lediglich um eine Bürogemeinschaft ohne einheitliche Marktpräsenz.

### STEINIGER WEG

Wer sich zunächst nicht unbedingt selbstständig machen will und lieber eine Anstellung sucht, hat es ebenfalls schwer. „Der Weg in die Anwaltschaft war schon in den vergangenen Jahren nicht leicht. Für Berufsstarter ist er nicht leichter geworden“, schreibt das Anwaltsblatt Karriere, die Studenten- und Referendarzeitschrift des Deutschen Anwaltsvereins (DAV).

Keinesfalls erstaunlich: 8.000 bis 10.000 Absolventen des zweiten Staatsexamens strömen als Neuankömmlinge jedes Jahr den Markt und kommen sich gegenseitig in



die Quere. Sie haben es nicht unbedingt auf die Selbstständigkeit abgesehen. „Sie suchen ein Anstellungsverhältnis, wollen als Anwältin oder Anwalt ausgebildet werden – und sie legen Wert auf ein Privatleben und ein sicheres Einkommen“, beschreibt das Blatt des DAV.

Von Letzterem träumen viele. „Es locken die Top-Gehälter“, bestätigt Anwaltsblatt Karriere. Großkanzleien wie Hengeler Müller, Clifford Chance oder Linklaters seien 100.000 Euro pro Jahr für Berufsanfänger nicht zu viel, da sie mit einigen anderen Sozietäten um die besten Kandidaten buhlen. Dementsprechend hoch seien ihre Erwartungen: Sie verlangen zwei Prädikatsexamen, perfektes Englisch und haben nichts gegen einen Dokortitel.

### WO SIND DIE TOP-GEHÄLTER?

Die meisten Anwärter auf einen Anwaltsjob holt die nüchterne Realität jedoch schnell aus ihrer Traumwelt zurück – ohne Rücksicht und mit harten Tatsachen: „Bis zu 20 Prozent der jungen Anwälte, die als freie Mitarbeiter oder Angestellte für eine Einzelkanzlei arbeiten, verdienen unter 20.000 Euro brutto im Jahr“, informierte das





**ÜBERLEBENSWICHTIG:**  
Anwaltskanzleien müssen durch gut durchdachte Marketingaktivitäten sichtbar im Markt werden und ihre Position dort selbst bestimmen.



**NÜCHTERNE REALITÄT:** Laut dem Berliner Anwaltsblatt verdienen 20 Prozent der jungen Anwälte, die als freie Mitarbeiter oder Angestellte für eine Einzelkanzlei arbeiten, unter 20.000 Euro brutto im Jahr.

Berliner Anwaltsblatt im Juni des vergangenen Jahres und stützte sich dabei auf eine im Jahr 2009/2010 vom Soldan-Institut für Anwaltsmanagement durchgeführte Studie.

Die angespannte Lage ließe sich zudem aus den Umsätzen der Rechtsanwälte schließen. Von durchschnittlich 116.000 Euro im Jahr 1994 seien sie auf 98.000 Euro im Jahr 2007 gesunken. Sogar das Ansehen der Anwälte habe bei der Bevölkerung laut regelmäßigen Untersuchungen des Instituts für

Demoskopie Allensbach zum Berufsprestige Einbußen in Kauf nehmen müssen. Bis Ende der 90er-Jahre hätten dem Anwalt noch 37 Prozent der Befragten ihre ganz besondere Achtung ausgesprochen, 2008 seien es nur noch 27 Prozent gewesen.

Ob nun als Einzelanwalt, als Sozios oder als Festangestellter, der Anwalt sieht sich mit wachsenden Anforderungen konfrontiert. Der Markt, in dem er sich bewegt, ist stark segmentiert. Neben den Top-Kanzleien, die internationale Mandate betreuen, und den mittleren, die sich dem Mittelstand auf lokaler Ebene widmen, kämpfen kleinere Kanzleien für kleine und mittlere Betriebe und solche für Privatleute ums nackte Überleben. Wichtig ist es für jeden, die strategische Entscheidung zu treffen, in welchem dieser Segmente er agieren will. Für Anwälte in fester Anstellung zählen neben formalen Eigenschaften wie Rhetorik oder Durchsetzungsvermögen mittlerweile spezielle Kompetenzen in bestimmten Rechtsgebieten sowie auch Sprachkenntnisse – sogar Auslandserfahrung ist von Vorteil – und Persönlichkeit zu den obligatorischen Qualifikationen.

## ZWISCHEN ETHIK UND ÖKONOMIE

Was Kanzleien angeht, müssen sie, ob groß oder klein, betriebswirtschaftliche Instrumente verstärkt einsetzen und eine unternehmerische Führung vorsehen – statt wie früher einem Büroleiter Organisation und Leitung der Kanzlei zu überlassen. Die neuen Anforderungen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, können sie nun durch eine Verbesserung ihrer Geschäftsprozesse unter dem Einsatz geeigneter technischer Mittel erfüllen. Und schließlich müssen sie durch gut durchdachte Marketingaktivitäten sichtbar im Markt werden und ihre Position dort selbst bestimmen.

Gleichzeitig darf der Anwalt nicht vergessen, dass seine primäre Daseinsberechtigung in der Beratung und Verteidigung von Mandanten unter ethischen, nicht unbedingt ökonomischen Aspekten liegt. Doch ignoriert er bei der Führung seines Unternehmens dauerhaft die Belange der Wirtschaft, setzt er seine Zukunft einfach aufs Spiel.

Graziella Mimic ■