



Deutscher**Anwalt**Verein

**prognos**

Basel · Berlin · Bremen · Brüssel  
Düsseldorf · München · Stuttgart

Executive Summary

# Der Rechtsdienstleistungsmarkt **2030**

Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft



# Inhaltsverzeichnis

<b>Executive Summary:</b>	
<b>Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030</b>	<b>3</b>
<b>1. Die Ausgangslage im Rechtsdienstleistungsmarkt</b>	<b>3</b>
<b>2. Kanzleimanagement in der Praxis</b>	<b>5</b>
2.1 Wettbewerbsstrategien	5
2.2 Kanzleimarketing und Mandantenakquisition	6
2.3 Kanzleiorganisation	7
2.4 Personal	8
<b>3. Jahr 2030: Zukunftstrends und deren Auswirkungen auf den Rechtsdienstleistungsmarkt</b>	<b>9</b>
3.1 Wirtschaftliche Entwicklung und Innovationen	9
3.2 Gesellschaftliche Trends	11
<b>4. Konsequenzen der Trends und Treiber im Überblick</b>	<b>15</b>
<b>5. Veränderungen der berufsrechtlichen Rahmenbedingungen</b>	<b>17</b>
<b>6. Was macht einen erfolgreichen Anwalt und eine erfolgreiche Anwältin im Jahr 2030 aus?</b>	<b>19</b>
<b>7. Danksagung</b>	<b>24</b>

# Executive Summary: Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030

*Welche Auswirkungen haben wirtschaftliche, demografische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen auf den Rechtsdienstleistungsmarkt in den nächsten 20 Jahren? Wie sind die Anwaltskanzleien heute aufgestellt und können sie ausgehend vom heutigen Status quo auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren? Das Forschungsprojekt „Rechtsdienstleistungsmarkt 2030“ der Prognos AG im Auftrag des DAV hat sich mit diesen Fragestellungen befasst. Im Rahmen der Studie wurden ausführliche Fachgespräche und Workshops durchgeführt. Zudem wurden über 5.000 Kanzleiinhaber und -inhaberinnen beziehungsweise Partner und Partnerinnen zu ihrem Kanzleimanagement befragt sowie bestehende Untersuchungsergebnisse und Literatur einbezogen.*

**Erste Studie zur Zukunft des Rechtsdienstleistungsmarkts**

*Im Folgenden werden die zentralen Studienergebnisse zusammenfassend dargestellt.*

## 1. Die Ausgangslage im Rechtsdienstleistungsmarkt

Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Rechtsdienstleistungsmarkt relativ konjunktur- und saisonunabhängig. Die internationale Wirtschafts- und Finanzkrise hatte bislang kaum Auswirkungen auf die Gesamtnachfrage nach Rechtsdienstleistungen in Deutschland und erfreut sich – gemessen am Umsatz – einer guten wirtschaftlichen Entwicklung. Profitieren konnten vor allem die Fachgebiete Informationstechnologierecht, Bank- und Kapitalmarktrecht, Urheber- und Medienrecht sowie Sozial-, Agrar- und Steuerrecht. Insbesondere Kanzleiinhaber und -inhaberinnen sowie Partner und Partnerinnen von Boutiquen und gewerblich orientierten Kanzleien verzeichneten in den letzten Jahren Umsatzsteigerungen und bewerten ihre Ertragslage als (sehr) gut.

**Wirtschafts- und Finanzkrise hatte bisher kaum Auswirkungen auf Rechtsdienstleistungsmarkt**

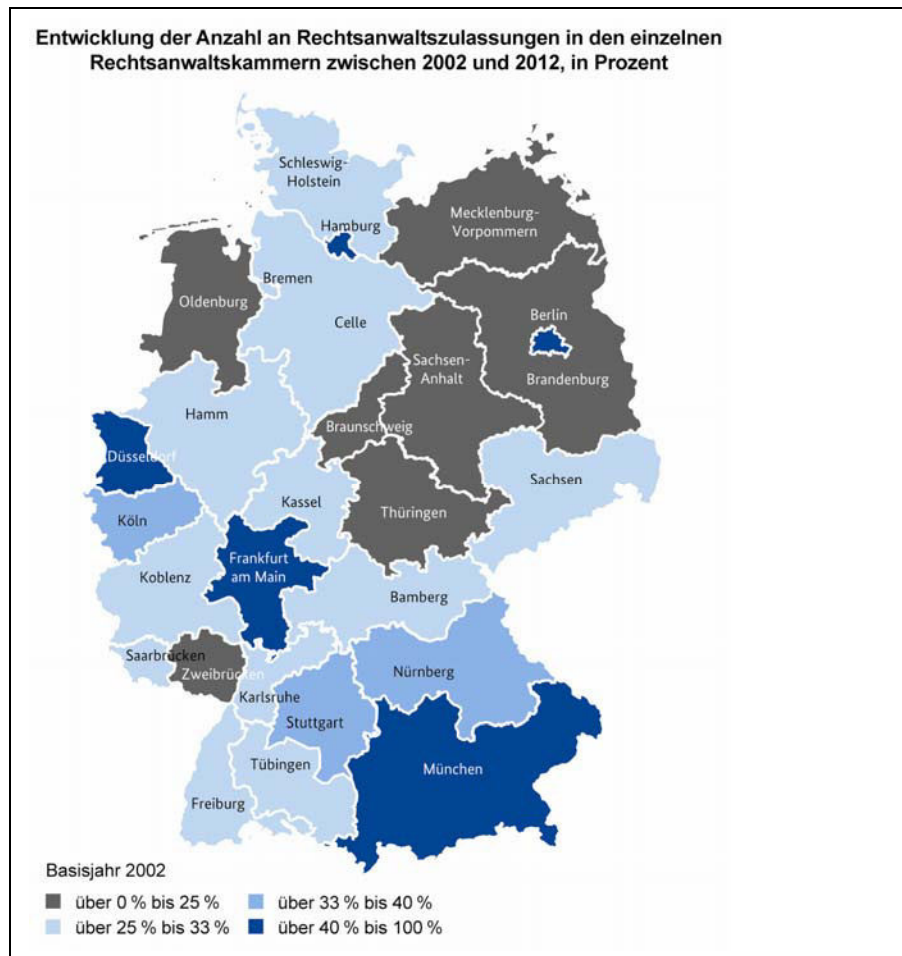
Immer mehr Kanzleien sind gegründet worden in den letzten zehn Jahren; mittlerweile existieren über 54.000 Anwaltskanzleien in Deutschland.<sup>1</sup> Dadurch hat sich der Wettbewerb innerhalb der Anwaltschaft deutlich verschärft. Vor allem in Ballungsgebieten ist die Anwaltschaft gemessen an den Zulassungen pro Rechtsanwaltskammer stark angewachsen.

**Zahl der Kanzleien hat stark zugenommen**

---

<sup>1</sup> Anwaltskanzleien umfassen hier Rechtsanwaltskanzlei mit Notariat, Rechtsanwaltskanzlei ohne Notariat sowie Notariat.

Abbildung 1: Entwicklung der Anzahl der Rechtsanwaltszulassungen, nach Rechtsanwaltskammergebieten



Quelle: Bundesrechtsanwaltskammer, eigene Berechnung und Darstellung von Prognos AG 2013

**Wachsender Wettbewerbsdruck und stärkere Konkurrenz durch nicht anwaltliche Anbieter**

Zusätzlicher Wettbewerbsdruck entsteht für einzelne Kanzleien durch die zunehmende Zahl nicht anwaltlicher Anbieter, die im Zuge des Rechtsdienstleistungsgesetzes (RDG) beschränkten Zugang zum Feld der außergerichtlichen Rechtsdienstleistung erhalten haben. Vor allem im Bereich der Unfallregulierung treten zum Beispiel Autohändler, Werkstattbetreiber, Sachverständige und Mietwagenunternehmen als Konkurrenz zur Anwaltschaft auf. Aber auch Versicherungen sowie Banken und sonstige Finanzberatungen werden verstärkt als Wettbewerber um Beratungsmandate wahrgenommen. Zwar ist der Markt für Rechtsdienstleistungen insgesamt größer geworden, parallel dazu hat sich aber der Wettbewerb intensiviert.

**Wettbewerbsstrategien und Marketingmaßnahmen immer wichtiger**

Unter den skizzierten Konkurrenzbedingungen wird die gezielte Platzierung und Sichtbarkeit der eigenen Kanzlei nach außen auf Basis geeigneter Wettbewerbsstrategien und Marketingmaßnahmen wichtiger denn je. Wie strategisch positionieren sich folglich Kanzleien im Wettbewerb um Rechtsdienstleistungs-

mandate? Wie organisieren Kanzleien die internen Abläufe? Und welche Rolle spielt Personalmanagement angesichts der hohen Bedeutung von Human Resources in wissensintensiven Branchen?

## 2. Kanzleimanagement in der Praxis

Die Kanzleien am Rechtsdienstleistungsmarkt zeichnen sich bei der Kanzleigröße und Kanzleiausrichtung durch eine große Heterogenität aus (unter anderem Fachgebiet/e, Mandantschaft und geografisches Einzugsgebiet). Unter den Kanzleien befinden sich hochspezialisierte Boutiquen, große internationale Sozietäten sowie zahlreiche Einzelanwälte und kleine Kanzleien. Der Anteil an Kleinstunternehmen mit bis zu elf Beschäftigten im Rechtsdienstleistungsmarkt fällt im Vergleich zur deutschen Wirtschaft insgesamt wesentlich höher aus. Im internationalen Vergleich der Rechtsdienstleistungsbranche zeigen Studien ähnliche Unternehmens- beziehungsweise Kanzleigrößen. So dominieren in der Rechtsdienstleistung in Dänemark, Schweiz, Großbritannien und USA ebenso Kleinst- und Kleinunternehmen.

**Kanzleien sind sehr heterogen**

Aus der Forschung ist bekannt, dass im Vergleich zu großen Unternehmen, die aufgrund ihres Organisationsgrads, der ausdifferenzierten Arbeitsteilung und der Ressourcenverfügbarkeit zumeist ein professionelles und strategisches Management besitzen, kleine und mittlere Unternehmen mit ihren knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen vielfach ohne Gesamtstrategie am Markt agieren und vor allem in Fragen der Unternehmensführung auf Maßnahmen zurückgreifen, die wenig Kosten und geringen Zeitaufwand verursachen. Dies spiegelt sich auch unter Kanzleien im Rechtsdienstleistungsmarkt und in ihrem Vorgehen beim Kanzleimanagement wider.<sup>2</sup> Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung der Anwaltschaft dargestellt, die die Prognos AG für den DAV durchgeführt hat.

**Kleine und mittlere Unternehmen vielfach ohne Gesamtstrategie am Markt**

### 2.1. Wettbewerbsstrategien

Die Befragung zeigt: Eine hohe Anzahl an Kanzleien verfolgt keine expliziten Wettbewerbsstrategien, um sich am Markt erfolgreich zu positionieren. Unter den proaktiven Kanzleien stellt die fachliche Spezialisierung die wichtigste Strategie dar. Immerhin die Hälfte der Kanzleiinhaber/-innen verweist auf eine fachliche Spezialisierung der eigenen Kanzlei. Für die Mehrheit der Mandanten gilt eine Spezialisierung der Kanzlei als Qualitätsmerkmal und ist Ausdruck von Kompetenz. Dies belegt die wachsende Zahl an Fachanwälten und Fachanwaltstiteln.

**Fachliche Spezialisierung bislang wichtigste Strategie**

---

<sup>2</sup> Kanzleimanagement umfasst hier die Bereiche Wettbewerbsstrategien, Kanzleimarketing und Mandantenakquise, Kanzleiorganisation und IT-Einsatz sowie Personalmanagement.

**Mit zunehmender Unternehmensgröße wächst die strategische Bedeutung von Mandantensegmenten**

Zweite zentrale Wettbewerbsstrategie ist die Fokussierung auf ausgewählte Mandantensegmente, die mit wachsender Kanzleigröße zunimmt. Boutiquen, mittelgroße Kanzleien (mit mehr als elf Berufsträgern) und international tätige Großkanzleien verfolgen am häufigsten diese Spezialisierungsstrategie. Kleine Kanzleien und Einzelanwälte hingegen verfügen zumeist nur selten über Spezialisierungen im Bereich der vertretenen Fachgebiete und Mandanten.

Proaktive Strategien wie die aktive Definition und Profilierung von Geschäftsfeldern, die Bereitstellung flankierender Dienstleistungen oder die Entwicklung neuer juristischer Produkte und Dienstleistungen werden fast ausschließlich von Großkanzleien verfolgt. Insgesamt zeigt sich ein geringes Ausmaß aktiver Strategieplanung quer durch alle Kanzleitypen.

## **2.2. Kanzleimarketing und Mandantenakquisition**

**Marketingstrategien und anwaltliches Berufsrecht sind zu vereinbaren**

Marketing und Akquisition im Bereich der Rechtsdienstleistung und -vertretung sind an spezifische berufsrechtliche Voraussetzungen gebunden und erfordern daher auch spezifische Strategien. Kanzleiinhaber und -inhaberinnen stehen vor der Herausforderung, das Angebotsspektrum der eigenen Kanzlei und auch die Qualität der eigenen Arbeit mit geeigneten Marketingstrategien unter Einhaltung der Bestimmungen des anwaltlichen Werberechts (UWG und § 43 b BRAO) an (potenzielle) Mandanten zu vermitteln. Dies wird durch mehrere Faktoren erschwert: Die Einzigartigkeit von Fall- oder Mandatskonstellationen lässt für Mandanten kaum Rückschlüsse auf die zu erwartende Qualität für die eigene Beratung zu, und es existieren keine unabhängigen Produkttests und Anbietervergleiche, zum Beispiel von Stiftung Warentest, zur Orientierung am Markt. In den letzten Jahren neu entwickelt haben sich Internetportale, auf denen die Leistungen von Kanzleien einer Bewertung durch (ehemalige) Mandanten unterzogen werden, wie etwa auf den Portalen [anwalt.de](http://anwalt.de) und [anwaltvergleich24.de](http://anwaltvergleich24.de). Die Bewertungen unterliegen zwar einer subjektiven Betrachtung, dennoch sind für Verbraucher zumindest indirekt Rückschlüsse auf die zukünftig zu erwartende Qualität möglich.

**Neue Wege einer möglichen Qualitätskontrolle für Mandanten via Internet**

**Networking wesentliches Instrument der Akquisition**

Die überwiegende Mehrheit der Kanzleien nutzt eine breit gestreute, nicht fokussierte Mandantenansprache: Instrumente sind die eigene Homepage und/oder Einträge in Verzeichnisse und Auskunftsdienste, zum Beispiel die Deutsche Anwaltauskunft. Auch Maßnahmen zur Erschließung von Zielgruppen auf Mandantenseite werden genutzt. Der Besuch von Veranstaltungen und Kongressen mit dem Ziel des Networkings sowie die Durchführung von Seminaren und Vorträgen sind wesentliche Instrumente in diesem Bereich.

Je größer und umsatzstärker eine Kanzlei ist, je größer das Einzugsgebiet der Kanzlei verläuft und je mehr gewerbliche Unternehmen im Durchschnitt als Mandanten betreut werden, desto

häufiger gehen Kanzleien im Marketing und in der Kundenakquisition strategisch vor. Die Gruppe der Einzelanwälte ist im Durchschnitt am inaktivsten, was Marketing- und Akquisitionsmaßnahmen betrifft.

Insgesamt fällt das genutzte Potenzial an Maßnahmen zum Kanzleimarketing und zur Mandantenakquisition gering aus. Weniger als zehn Prozent der befragten Kanzleien geben an, zukünftig stärker in diesen Bereichen aktiv werden zu wollen.

## 2.3. Kanzleiorganisation

Mandantenzufriedenheit und -reputation hängt nicht nur von dem Ausgang des Mandats ab, sondern nach bisherigen Erkenntnissen auch wesentlich vom Umgang der Kanzlei und des Kanzleipersonals mit dem Mandanten. Die Erwartungshaltung der Mandanten ist nach Aussagen von Experten und Kanzleihinhabern/-innen in allen Mandantensegmenten angestiegen. Professionelles Mandantenmanagement ist folglich unerlässlich. Die vorliegenden Erkenntnisse lassen hier noch deutliche Potenziale erkennen. Instrumente und Maßnahmen, die eine professionelle Aufstellung der Kanzleiorganisation erkennen lassen, werden bislang noch wenig eingesetzt.

Instrumente zur internen Kanzleiorganisation werden dabei umso häufiger eingesetzt, je umsatzstärker und größer Kanzleien sind: Der Bedarf an Professionalisierung der Kanzleistrukturen steigt mit wachsender Mitarbeiterzahl. So nimmt die Dokumentation von Arbeitsabläufen mit steigendem Umsatz und wachsender Kanzleigröße zu. Kontrollmechanismen zur Einhaltung der festgelegten Maßnahmen nutzen zu einem hohen Anteil nur Großkanzleien, bei kleinen Kanzleien (zwei bis elf Berufsträger) sind es weniger als ein Drittel. In kleinen und mittleren Unternehmen ist die Organisation der Arbeitsprozesse häufig von geringer Institutionalisierung und Formalisierung gekennzeichnet – zumal es aufgrund der kleinen Teamgröße formalisierter Prozesse zur Abstimmung seltener bedarf. Managementprozesse in Kanzleien werden vielmehr intuitiv durch die Inhaber oder Inhaberinnen und durch Partner oder Partnerinnen umgesetzt. Kanzleien sind sehr stark durch die Persönlichkeiten der Inhaber oder Inhaberinnen beziehungsweise der Geschäftsführung geprägt. Der Führung und dem Führungsstil kommt daher für alle Managementprozesse ein besonderer Stellenwert zu.

Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) können die Kanzleiorganisation und -abläufe effizient unterstützen. Bereits zwei Drittel der befragten Kanzleihinhaber/-innen nutzen eine Software speziell für den Kanzleibetrieb. Weitere Softwareprodukte, die stärker auf das Management ausgerichtet sind, kommen hingegen kaum zum Einsatz. Die elektronische Mandantenakte (E-Akte) findet bislang nur bei rund einem Drittel Anwendung. Trotz der Planungen der zuständigen Behörden, das Justizwesen in Zukunft auf die sogenannte E-Akte umzustellen, planen derzeit

**Professionelles Mandantenmanagement birgt noch viele Potenziale**

**Insbesondere kleine Kanzleien nutzen selten Instrumente zur internen Kanzleiorganisation**

**IKT: Software für Kanzleiorganisation wird stärker genutzt als E-Akte**

nur weitere 13 Prozent die E-Akte in der eigenen Kanzlei zu nutzen. Auch hier zeigt sich: Je größer, je internationaler und je umsatzstärker eine Kanzlei ist, desto mehr wird von IKT-Maßnahmen Gebrauch gemacht. Beim Einsatz von Software speziell für das Kanzleimanagement (z.B. RA Micro, Datev Phantasy) zeigen sich hingegen kaum Unterschiede. Lediglich Einzelanwälte nutzen diese Software mit rund 45 Prozent deutlich seltener.

## 2.4. Personal

**Hohes Arbeitskräfteangebot hält Bedarf an Fachkräftesicherung und -gewinnung gering**

In wissensintensiven Dienstleistungen wie der Rechtsdienstleistung zählt Personal und dessen Know-how zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Die Ergebnisse der Prognos-Befragung deuten daraufhin, dass Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und -rekrutierung in Kanzleien eine untergeordnete Rolle spielen. Der Handlungsdruck scheint angesichts des zahlreichen Arbeitskräfteangebots in der Rechtsdienstleistung gering zu sein. Aus Sicht der Kanzleihinhaber/-innen besteht auch für die Zukunft kein Bedarf an Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung und -sicherung.

Die wenigen Kanzleien, die zielgerichtet daran arbeiten, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu halten, bevorzugen finanzielle Anreize in Form von Lohnerhöhungen, leistungsorientierter Vergütung, Bonussystemen, Möglichkeiten der Partnerschaft oder Gewinnbeteiligung. Maßnahmen zur Teambildung und Beförderung der Unternehmenskultur werden kaum durchgeführt. Auch Maßnahmen zur Gesundheitsförderung oder zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit wird kaum Beachtung geschenkt.

**Nur begrenzte Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden umgesetzt**

Frauenförderung im Beruf und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird von Politik, Gesellschaft und Wirtschaft derzeit intensiv diskutiert. Die Rechtsdienstleistung ist mit einem wachsenden Anteil an Rechtsanwältinnen und vielen jungen Nachwuchskräften stärker denn je mit diesen Themen konfrontiert.<sup>3</sup> Konkrete Angebote zur Verbesserung der Vereinbarkeit werden nur begrenzt gemacht: 54 Prozent der befragten Kanzleihinhaber und -inhaber-innen bieten die Möglichkeit einer Teilzeitbeschäftigung an, 36 Prozent setzen andere Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf um, und 26 beziehungsweise elf Prozent verfügen über weitere Formen flexibler Arbeitszeit oder Arbeitszeitkonten. Für die Zukunft wird nur wenig Handlungsbedarf gesehen.

**Fort- und Weiterbildung wird engagiert verfolgt**

Engagierter sind Kanzleien auf dem Gebiet der Personalentwicklung. Fast zwei Drittel der Befragten fördern die individuelle Fort- und Weiterbildung der Beschäftigten in ihren Kanzleien. Zentrales Instrument ist die Fortbildung zum Fachanwalt. Fachanwälte sind vorwiegend in kleinen Kanzleien tätig. Einzelanwälte sind hin-

<sup>3</sup> Siehe u.a. DAV-Arbeitsgemeinschaft Anwältinnen (2012): Anwältin und Mutter – Klar geht das! Eine Umfrage und ihre Folgen.



gegen im Vergleich zu Rechtsanwälten in lokal und überörtlich tätigen Sozietäten häufiger als „Generalisten“ aufgestellt – allerdings mit abnehmender Tendenz.

Jenseits von Weiterbildungsaktivitäten werden weitere Instrumente der Personalentwicklung von Kanzleien selten genutzt: Strukturierte Mitarbeitergespräche oder lebenslauforientierte Karriereplanung, die Eltern- und Pflegezeiten berücksichtigen, spielen keine Rolle. Mit Blick auf die heterogene Kanzleilandschaft verzeichnen Kanzleien mit zunehmender Kanzleigröße und wachsendem Umsatz, größerem geografischen Einsatzgebiet und einem steigenden Anteil gewerblicher Mandanten vermehrt Aktivitäten im Personalmanagement. Insbesondere (internationale) Großkanzleien engagieren sich in den Bereichen der Personalrekrutierung, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Personalbindung wesentlich stärker und heben sich dadurch deutlich vom Rest der Kanzleien ab.

**Die Zahl der genutzten Instrumente zur Personalentwicklung und zum Personalmanagement steigt mit wachsender Unternehmensgröße**

### **3. Jahr 2030: Zukunftstrends und deren Auswirkungen auf den Rechtsdienstleistungsmarkt**

Zukünftige Entwicklungen für den Rechtsdienstleistungsmarkt werden einerseits durch berufsrechtliche Rahmenbedingungen geprägt und sind andererseits in die gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung eingebettet.<sup>4</sup> Diese sind für die strategische Planung und die zukünftige Aufstellung von Kanzleien nach innen und außen von größter Bedeutung. Im Folgenden werden zentrale Zukunftstrends aufgezeigt und ihre Konsequenzen für die Anwaltschaft bewertet.

**Auf die Anwaltschaft wirken berufsrechtliche, gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen ein**

#### **3.1. Wirtschaftliche Entwicklung und Innovationen**

Die Wirtschaftsprognose der Prognos AG bis zum Jahr 2035 weist für Deutschland ein gedämpftes Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von durchschnittlich 1,0 Prozent per annum aus. Neben den international starken Branchen des produzierenden Gewerbes (Chemieindustrie, Maschinenbau, Elektrotechnik und Fahrzeugbau) entsteht das Gros der deutschen Bruttowertschöpfung in Zukunft im Dienstleistungssektor. Hier entwickeln sich der Handel, die Unternehmensdienstleistungen (inklusive Rechtsdienstleis-

**Wirtschaftsprognose sieht dynamische Entwicklung im Dienstleistungssektor bis 2035**

---

<sup>4</sup> Die im Folgenden dargelegten Trends sowie die daraus resultierenden Konsequenzen für Kanzleien und die Anwaltschaft basieren auf der Annahme konstanter berufsrechtlicher Regelungen. So werden skizzierte Entwicklungen z.B. unter der Bedingung fortgeschrieben, dass das anwaltliche Berufsrecht bis zum Jahr 2030 in Deutschland unverändert bleibt.

tung) und das Gesundheitswesen besonders dynamisch und werden zusammen voraussichtlich 47 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung im Jahr 2035 erwirtschaften.<sup>5</sup>

**Wirtschaftliche Bedeutung der Schwellenländer nimmt zu und EU hat niedrigere Wachstumsraten zu erwarten**

Die Dynamik der Weltwirtschaft verschiebt sich mittelfristig weiter in Richtung der aufstrebenden Schwellenländer, insbesondere Ostasiens. Die Vereinigten Staaten werden zwar die größte Volkswirtschaft bleiben, ihre Rolle als Lokomotive der Weltwirtschaft jedoch einbüßen. Die Europäische Union muss sich insgesamt auf niedrigere Wachstumsraten als in der Vergangenheit einstellen. Die Prognosen der Prognos AG weisen im Zeitraum bis 2030 jährliche Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts von durchschnittlich 1,4 Prozent aus. Es wird wirtschaftlich in den nächsten Jahren viel davon abhängen, inwieweit die führenden Schwellenländer – Brasilien, Indien und China – den absehbaren Nachfrageausfall in den USA und anderen defizitären Industrieländern kompensieren können. Der Welthandel wird in den kommenden 20 Jahren mit durchschnittlich 3,9 Prozent per annum weiterhin stärker wachsen als die Weltproduktion (2,9 Prozent per annum). Dabei gewinnt der grenzüberschreitende Handel mit Dienstleistungen, inklusive Rechtsdienstleistungen, weiter an Bedeutung.

**Neue IKT sorgen für Wandel und wirtschaftliche Belebung**

Der technologische Wandel stimuliert die Wirtschaft. Studien gehen davon aus, dass sich die Umsätze im Bereich Public Cloud bis 2020 um den Faktor 18 erhöhen werden,<sup>6</sup> diejenigen im Bereich IKT-Sicherheit bis 2025 um den Faktor fünf.<sup>7</sup> Der Onlineversandhandel wird bis spätestens 2015 den Kataloghandel absorbiert haben und ebenfalls mit Blick auf seinen Umsatz kräftig wachsen.<sup>8</sup> Zugleich sorgen neue Informations- und Kommunikationstechnologien als Innovationstreiber für einen Wandel der Arbeitsprozesse und Organisationsstrukturen.

**Zunehmende Digitalisierung in der Justiz betrifft gesamten Rechtsdienstleistungsmarkt**

Während Internationalisierung und internationale Mandate nur für bestimmte Kanzleien und Kanzleitypen relevant sind, werden die wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen den gesamten Rechtsdienstleistungsmarkt erfassen. Technologische Entwicklungen verändern die Arbeitsteilung, die Organisationsstrukturen und die Prozesse der Arbeitsteilung. Die Schnittstellen zu den relevanten Zielgruppen, den Mandanten sowie den Behörden und Gerichten (Stichwort E-Justice) verschieben sich zunehmend in den digitalen Bereich. Die Justiz wird bis zum Jahr 2030 auf den elektronischen Rechtsverkehr umgestellt sein. Das Tätigkeitsbild der An-

---

<sup>5</sup> Prognos AG Welt Report 2012: Daten, Fakten und Prognosen für 42 Länder.

<sup>6</sup> Vgl. Berlecon Research GmbH (2010): Das Wirtschaftliche Potenzial des Internet der Dienste (BMWi).

<sup>7</sup> Vgl. VDI VDE IT (2011): Technologische und wirtschaftliche Perspektiven Deutschlands durch die Konvergenz der elektronischen Medien (BMWi).

<sup>8</sup> Vgl. Bundesverband des Deutschen Versandhandels, Fortschreibung Exciting Commerce.

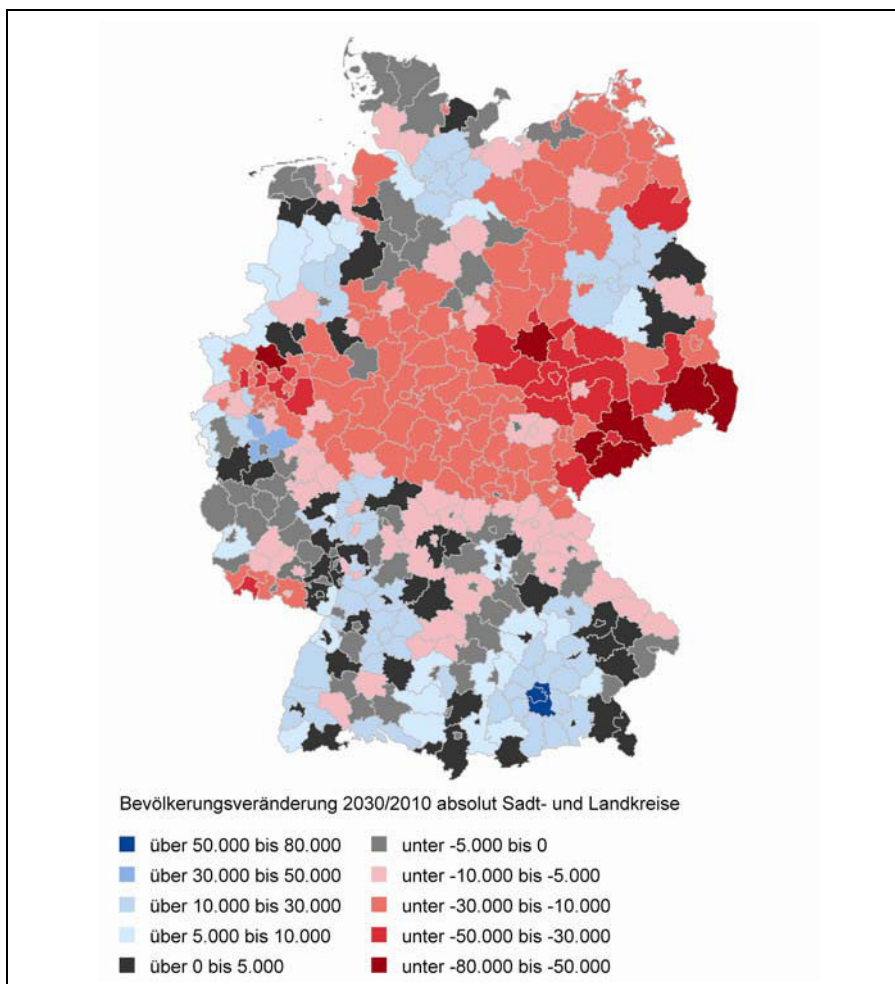
waltschaft und die Arbeitsprozesse in Kanzleien erfahren durch den technologischen Wandel eine spürbare Modernisierung.

### 3.2. Gesellschaftliche Trends

Auch die Gesellschaftsstrukturen werden sich in Deutschland bis zum Jahr 2030 verändern. Leben heute mehr als 81 Millionen Menschen in Deutschland, werden es im Jahr 2030 nur noch 79 Millionen sein (minus 3,3 Prozent). Die Besetzung der jungen und mittleren Altersklassen wird stark schrumpfen. Das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter (heute ab 65 Jahren) zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (Altenquotient) wird von 34 Prozent auf 51 Prozent ansteigen. Die demografischen Veränderungen entwickeln sich regional sehr unterschiedlich. Von dem Rückgang der Bevölkerung um 2,7 Millionen Personen bis zum Jahr 2030 entfallen 63 Prozent auf die neuen Bundesländer.

**Veränderung der Generationenverteilung beeinflusst gesellschaftliche Strukturen**

Abbildung 2: Bevölkerungsveränderung 2010–2030 absolut



Quelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), eigene Berechnungen Prognos AG 2013

**Mehr Zuwanderung wird als Konsequenz der demografischen Entwicklung notwendig**

Die Alterung der Bevölkerung in Deutschland hat Folgen unter anderem für die sozialen Sicherungssysteme und das Arbeitskräfteangebot. Bis zum Jahr 2030 wird die Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland auf 38,7 Millionen sinken, ein Rückgang um fast vier Prozent. Die Steigerung der Erwerbstätigkeit, vor allem unter der weiblichen und älteren Bevölkerung, federt kurzfristig den Rückgang der gesamtwirtschaftlichen Beschäftigung noch ab, nach dem Jahr 2020 wird dies ohne massive Zuwanderung nicht mehr möglich sein.

**Soziale Ungleichheiten bleiben politische und gesellschaftliche Herausforderung**

Es ist davon auszugehen, dass auch in Zukunft ein überdurchschnittlicher Teil an Einwanderern in Deutschland von Armut betroffen sein wird und Chancen zum Aufstieg sucht. Armut, Arbeitslosigkeit und ungleiche Chancen- und Vermögensverteilung bleiben in Deutschland – trotz zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels – eine Herausforderung für Politik und Gesellschaft. Ein wachsender Niedriglohnsektor in Verbindung mit zunehmenden atypischen Beschäftigungsformen, das heißt flexible Arbeitsverhältnisse wie Teilzeitbeschäftigung mit bis zu 20 Wochenarbeitsstunden, befristete Beschäftigung, Zeitarbeit und Minijobs, die mittlerweile ein Viertel aller Angestelltenverhältnisse ausmachen, hat die Zahl prekärer Haushaltseinkommen in Deutschland erhöht.<sup>9</sup>

**Neue Beschäftigungsformen steigern das Armutsrisiko**

Für diese Haushalte, insbesondere für (Langzeit-)Arbeitslose, steigt das Armutsrisiko in Deutschland. Unter den armutsgefährdeten Personengruppen sind neben Migrantinnen und (Langzeit-)Arbeitslosen Personen mit geringer Bildung sowie Alleinerziehende und ihre Kinder. Auch Kinder in Haushalten mit geringer Erwerbsbeteiligung sind zunehmend einem Armutsrisiko in Deutschland ausgesetzt.<sup>10</sup>

---

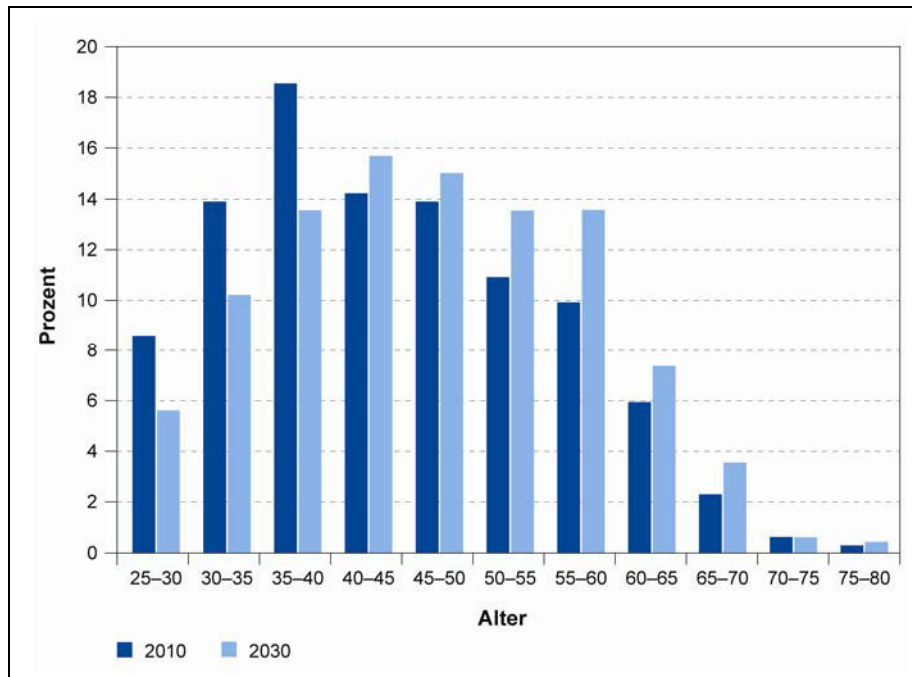
<sup>9</sup> Statistisches Bundesamt (2012): Niedriglohn und Beschäftigung 2010. Definition Statistisches Bundesamt: „Prekäre Beschäftigungsverhältnisse sind nicht geeignet, auf Dauer den Lebensunterhalt einer Person sicherzustellen und/oder deren soziale Sicherung zu gewährleisten. Bei der Einstufung als prekär sind auch persönliche Lebensumstände des Arbeitnehmers oder der Arbeitnehmerin, wie bisheriger Verlauf des Arbeitslebens und Haushaltskontext, zu beachten.“

<sup>10</sup> Statistisches Bundesamt (2013): Leben in Europa. Gemeinschaftsstatistik über Einkommen und Lebensbedingungen (EU-SILC), Armutsgefährdung nach Sozialleistungen. sowie Statistisches Bundesamt (2012): Fachserie 1 Reihe 2.2 „Bevölkerung mit Migrationshintergrund 2011“. Ergebnisse des Mikrozensus. Gemäß der Definition der Europäischen Union gelten Menschen als armutsgefährdet, wenn sie mit weniger als 60 Prozent des mittleren Einkommens (Median) der Gesamtbevölkerung auskommen müssen.

Der demografische Wandel führt langfristig zu spürbaren Veränderungen innerhalb der Anwaltschaft. Zwar altert die Bevölkerung schneller als die Gruppe der Juristen, das heißt der demografische Wandel wird die Anwaltschaft deutlich später treffen als andere Berufsgruppen. Dennoch wird der demografische Wandel in der langfristigen Perspektive auch in der Anwaltschaft seine Spuren hinterlassen.

**Anwaltschaft wird von der demografischen Entwicklung zwar später, aber spürbar betroffen werden**

Abbildung 3: Vergleich der Altersstruktur der erwerbstätigen Juristen in den Jahren 2010 und 2030



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2010, eigene Berechnungen Prognos AG 2013

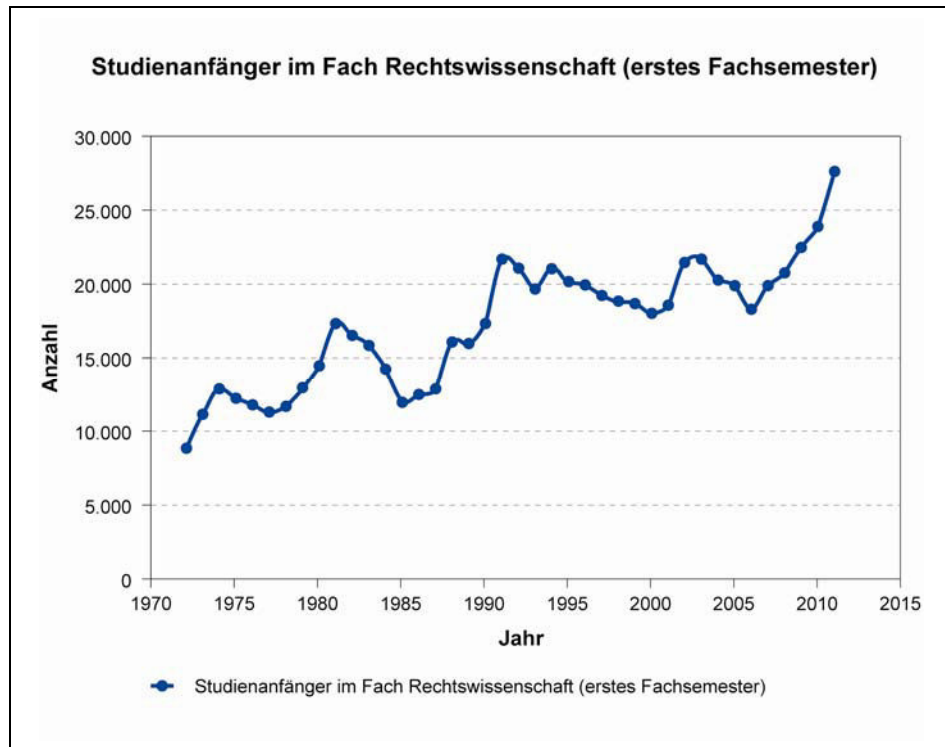
Während Deutschland den demografischen Wandel unter anderem durch Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland abzufedern versucht, ist eine Internationalisierung der Anwaltschaft in Deutschland auch langfristig nicht ohne weiteres möglich. Sprachbarrieren sowie das Erfordernis sehr guter landesspezifischer Rechtskenntnisse stellen für ausländische Rechtsanwälte und -anwältinnen Hürden für den Markteintritt in Deutschland dar. Gleiches gilt für deutsche Rechtsanwälte, die beispielsweise in nicht englischsprachigen Kanzleien im Ausland arbeiten möchten.

**Hohe Hürden für Internationalisierung der Anwaltschaft**

Vorerst steigt die Zahl der Studienanfänger im Fach Rechtswissenschaft in Deutschland und somit mittelfristig auch die Zahl der Anwälte insgesamt. Der Wettbewerb um Mandate nimmt zu. Die Anwaltschaft konzentriert sich dabei in Städten und prosperierenden Regionen, während im ländlichen Raum die Anwaltsdichte abnimmt.

**Insgesamt und vornehmlich in den Städten steigt die Zahl der Anwälte**

Abbildung 4: Entwicklung der Anzahl von Studienanfängern/-innen im Fach Rechtswissenschaften an Universitäten



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung Prognos AG 2013; beinhaltet immer ein ganzes Studienjahr bestehend aus Sommer- und Wintersemester

**Frauenanteil steigt und familienfreundliche Arbeitsbedingungen gewinnen auch für Männer an Bedeutung**

Gleichzeitig wird sich der Anteil von Frauen in der Anwaltschaft weiter signifikant erhöhen. Für Männer und Frauen wird die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eine große Herausforderung. Bislang war daher unter Juristinnen die Attraktivität eines Angestelltenverhältnisses oder die Tätigkeit als Einzelanwältin hoch aufgrund der besseren Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit mehr berufstätigen Frauen und einer wachsenden Zahl von Alleinerziehenden wird das Thema der Kinderbetreuung und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen in Zukunft einen noch höheren Stellenwert in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft erhalten, zumal sich das Selbstverständnis von Vätern wandelt und auch Männer vermehrt berufliche Auszeiten für Betreuungsaufgaben in Anspruch nehmen (wollen). Es vollzieht sich diesbezüglich ein deutlicher Wertewandel bei Männern und Frauen. Die Nachfrage nach abhängiger Arbeit bleibt daher weiterhin hoch.

Der (juristische) Nachwuchs hat veränderte Bedürfnisse bezüglich der Arbeitsorganisation und -kultur. Die kommenden Generationen streben nicht nur eine Verbesserung von Familienleben und Beruf an, sondern generell eine stärkere Ausgewogenheit von Arbeit und anderen Lebensbereichen, die so genannten Work-Life-Balance. Der Bedeutungszuwachs immaterieller Werte gegenüber reinen Karrierezielen bei der nachwachsenden Generation, der sog. Y-Generation<sup>11</sup>, wird in den kommenden Jahrzehnten zu tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitsorganisation führen.

**Nachwuchs (Y-Generation) legt Schwerpunkt auf Work-Life-Balance**

## 4. Konsequenzen der Trends und Treiber im Überblick

Aus den skizzierten Entwicklungen resultieren die folgenden Herausforderungen für die Anwaltschaft:

**Der Wettbewerbsdruck nimmt deutlich zu.** Dem moderaten Umsatzwachstum bis 2030 wird eine immer höhere Anzahl von Kanzleien am Markt gegenüber stehen. In Feldern mit Überkapazitäten kommt es daher zu sinkender Vergütung, zum Beispiel im Verbrauchersegment, in Rechtsfragen mit geringer fachlicher Tiefe und Möglichkeit zur Standardisierbarkeit. Auch das steigende Kostenbewusstsein sowie der Ausbau juristischer Unternehmensabteilungen werden Wettbewerbs- und Kostendruck für Kanzleien weiter erhöhen. Die Gruppe von Rechtsanwälten in prekären Einkommenssituationen wird größer.

**Mehr Kanzleien bedingen auch sinkende Vergütungen – prekäre Einkommenssituationen nehmen zu**

**Die Vielfalt der Kanzleien steigt.** Die bereits bestehende Vielfalt wird erweitert durch zunehmende Spezialisierungen auf der einen Seite und die Ausbildung weiterer Kanzleiformen auf der anderen Seite. Einzelanwälte und -anwältinnen werden sich flexibel und mandatsbezogen zu größeren Einheiten zusammenschließen und aufgrund ihrer günstigeren Kostenstruktur eine ernstzunehmende Konkurrenz für große Anwaltsfirmen und internationale Law Firms bilden. Die zunehmende Virtualisierung wird die Arbeit der Anwälte außerhalb der Kanzlei, in den Räumen der Kunden und als (international) mobile Dienstleister stärken.

**Kanzleien spezialisieren sich stärker und formieren sich vielfältiger**

**Das Wissensmonopol der Anwälte wird weiter schrumpfen.** Virtuelle Geschäftsmodelle, Rechtsschutzversicherungen und öffentliche Akteure wie die EU erweisen sich als Treiber zur Bereitstellung kostenlosen Know-hows im Internet. Durch die zunehmende Internetvorbildung der Mandanten verändern sich die An-

**Bedeutung standardisierten Wissens nimmt ab**

---

<sup>11</sup> Siehe u.a. Fischer, H. et al. (2013): Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Bericht der Kommission „Zukunft der Arbeitswelt“ der Robert Bosch Stiftung.  
Heuser, U. et al. (2013): Generation Y: Wollen die auch arbeiten? In: DIE ZEIT, 7.3.2013 Nr. 11, <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>, letzter Zugriff: 14.05.2013.

forderungen an deren Ansprache, Akquisition und Beratung. Der Stellenwert standardisierten anwaltlichen Wissens sinkt, da die Transparenz von Rechtswissen die Standardisierung erhöht und die Preise sinken lässt. Dadurch steigt auch der Einfluss der Versicherungskonzerne im Rechtsdienstleistungsmarkt für private Mandanten. Geschäftsmodelle fordern hohe Qualität der rechtlichen Beratung zu reduzierten Preisen. Rechtsschutzversicherungen forcieren des Weiteren die außergerichtliche Streitbeilegung, die somit an Bedeutung gewinnt.

**Technologischer Wandel wird Arbeitsprozesse und die Marktsituation für die Anwaltschaft stark verändern**

**Technologische Entwicklungen werden zum zentralen Treiber für die Anwaltschaft.** Zahlreiche Marktchancen werden im Bereich virtueller Geschäftsmodelle entstehen. Neue Online-Anbieter verlagern standardisierbare Leistungen der Beratung und der Vermittlung von Anwälten ins Internet. Dadurch werden traditionelle Marktsegmente erodieren und sich die Rolle des Anwalts hin zu mehr Beratungstätigkeit verändern. Die Justiz wird zu großen Teilen auf elektronischen Rechtsverkehr umgestellt werden, so dass sich auch die Arbeitsprozesse in den Kanzleien anpassen müssen. Der Ausbau und die steigende Datensicherheit bei IT und EDV ersetzen zunehmend das nicht anwaltliche Personal und verändern so die Personalstruktur. Technologische Geräte ermöglichen immer mehr Mobilität und Filesharing. In der Folge werden Anforderungen an die Erreichbarkeit, Verfügbarkeit und das Kommunikationsverhalten steigen. Es vollzieht sich ein Wandel vom Anbieter- zum Käufermarkt. Kanzleien werden zu großen Teilen ausschließlich virtuell arbeiten und so die Entlokalisierung der Anwälte vorantreiben. Zugleich sinken die Kosten der Kanzleigründung und erleichtern den Markteinstieg für junge Anwältinnen und Anwälte.

**Justizinfrastruktur wird abgebaut und Bedeutung sozialer Einrichtungen und alternativer Akteure nimmt zu**

**Der Zugang zum Recht verändert sich.** Zwar wird durch den weiteren Abbau von Justizinfrastruktur der Zugang zum Recht geografisch deutlich eingeschränkt. Auch werden Möglichkeiten zur Nachfrage anwaltlicher Leistungen aufgrund real sinkender Einkommen zurückgehen. Jedoch werden diese Entwicklungen größtenteils kompensiert durch zunehmende Pro-bono-Tätigkeiten der Anwaltschaft und die Zunahme alternativer Finanzierungsformen. Insbesondere die Bedeutung sozialer Einrichtungen und Akteure als Mittler und Financiers von Anwaltsleistungen wird steigen.

**Internationalisierung birgt hohe Anforderungen und steht im Widerspruch zur Work-Life-Balance**

**Der internationale Wettbewerb** trägt zur Steigerung der Anforderungen an Effizienz, Effektivität und spezielle Kenntnisse deutscher Anwälte bei. Die Anforderungen zur Entwicklung kanzleispezifischer Internationalisierungsstrategien steigen. Kanzleien, die international tätige Mandanten beraten wollen, werden hoch spezialisierte, internationale Netzwerke und Strukturen benötigen, um kurzfristig auf Beratungsanfragen reagieren zu können. Dadurch entstehen neue Anforderungen an das Ausbildungsprofil des anwaltlichen und nicht anwaltlichen Personals. Sprachliche Kompetenzen werden noch bedeutsamer als es heute der Fall ist. Internationale Ausbildungsangebote erfahren daher hohen Zuspruch.



Die internationale Beratungstätigkeit kollidiert jedoch mit den Ansprüchen junger Anwälte an die Work-Life-Balance.

**Die Anwaltschaft und ihr Personal werden heterogener.** Zunehmend wird die Anwaltschaft durch Anwältinnen geprägt werden. Zunehmend mehr Anwälte mit Migrationshintergrund, Juristen aus dem Ausland, Absolventen mit den unterschiedlichsten Abschlüssen (Wirtschaftsjuristen, nationale und internationale Bachelor- und Masterabschlüsse) werden in den Kanzleien tätig sein und die Rechtsanwalts- und Notarfachangestellten ablösen. Standardleistungen werden an das Personal abgegeben, die Anwälte fokussieren sich auf spezialisierte Beratung und die Prozesstätigkeit. Die steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen, fehlende Kapazitäten für die Pflege von Familienangehörigen und ein wandelndes Selbstverständnis der Väter erfordern neue Lösungen zur Arbeitsorganisation und -kultur in Kanzleien. Die kommende Generation von Anwälten strebt eine stärkere Ausgewogenheit von Arbeit und anderen Lebensbereichen an.

**Strukturelle Veränderungen erfordern neue Lösungen für Arbeitsorganisation und -kultur der Anwaltschaft**

## **5. Veränderungen der berufsrechtlichen Rahmenbedingungen**

Die Belastbarkeit der bisher thematisierten Herausforderungen ergibt sich aus der konsequenten Ableitung übergeordneter Trends. Im Folgenden werden zwei weitere Herausforderungen für die Anwaltschaft dargestellt, deren Eintrittswahrscheinlichkeit sich aus vergleichbaren Entwicklungen in europäischen Nachbarstaaten oder in ähnlich strukturierten Branchen ableitet. Es ist zu erwarten, dass die mögliche Zulassung von Alternative Business Structures und der weitgehende Wegfall des Anwaltsmonopols Konsequenzen für die Anwaltschaft haben werden. Die im Folgenden skizzierten Auswirkungen basieren auf den Erkenntnissen aus mehreren Expertenrunden und Workshops in Zusammenarbeit mit dem DAV.

**Geplante gesetzliche Veränderungen werden für die Anwaltschaft weitreichende Konsequenzen haben**

## **Zulassung von Alternative Business Structures und weitgehende Abschaffung des Anwaltsmonopols**

**Größere Konkurrenz durch neue Akteure wie Law Firms**

Es kann davon ausgegangen werden, dass mit der Zulassung von Alternative Business Structures (ABS) im deutschen Rechtsdienstleistungsmarkt und der zumindest teilweisen Abschaffung des Anwaltsmonopols zahlreiche neue (finanzkräftige) Akteure in den Rechtsdienstleistungsmarkt eintreten. Gesellschaften können im Besitz von Berufsfremden stehen. Klassische Finanzinvestoren wie Versicherungen und Banken können in Anwaltsgesellschaften einsteigen und Anteile an Kanzleien erwerben. Versicherer können als 100-prozentige Stakeholder auch eigene Law Firms gründen. Die Konkurrenz wird größer. Anwälte können jedoch auch mit vielen anderen Berufen eine gemeinsame Berufsausübungsgesellschaft gründen und in diesem Rahmen gemeinsam wirtschaften beziehungsweise zusammenarbeiten. Der Rechtsdienstleistungsmarkt wird somit vielfältiger und internationaler.

**Durch ABS entstehen neue Wege der Rechtsberatung, und die Preise werden sinken**

Allerdings dürfte rechtliche Beratung zu standardisierbaren Rechtsproblemen zunehmend in die Hand neuer Anbieter übergehen. Es ist zu erwarten, dass große Kanzleiketten auf den Markt drängen: Beratung im Supermarkt wird vielerorts üblich und ABS-Genossenschaften werden regen Mitgliederzulauf verzeichnen. Technologische Innovationen werden diese Entwicklung weiter verstärken: Mit Hilfe intelligenter Algorithmen werden Verbraucher im Internet zur gewünschten Rechtsauskunft geführt. Weitere Onlinesysteme werden rechtliche Beratung zu Verbraucherthemen, Sozialrechtsfragen und Ähnliches kostengünstig und niederschwellig anbieten.

Die Preise am Rechtsdienstleistungsmarkt werden zunächst aufgrund dieses Strukturwandels sinken. Die hohen Kostenstrukturen von manchen Kanzleien werden angesichts des Wettbewerbs am Rechtsdienstleistungsmarkt nicht mehr akzeptiert. Es kommt zu einer Marktberreinigung. Einige Kanzleien müssen schließen. Erst nach einer Phase der Konsolidierung dürften die Durchschnittspreise wieder steigen.

**Anwälten bleibt die gerichtliche Vertretung vorbehalten, und die Nachfrage nach Spezialisten steigt**

Allgemeine Rechtsdienstleistungen sowie insbesondere die vorgegerichtliche Beratung werden von den großen Kanzleiketten mit Hilfe von einer Vielfalt von Juristen bearbeitet werden (Diplomjuristen/Wirtschaftsjuristen). Die gerichtliche Vertretung und die spezialisierte Beratung werden Anwälten mit einem juristischen Universitätsabschluss und den Fachanwälten vorbehalten bleiben. Unter Anwälten dürften vermehrt Spezialisten gefragt sein. Diese werden sich in Form von flexiblen Netzwerken und Kooperationen je nach Mandat zusammenfinden und gehen anschließend wieder getrennte Wege. Boutiquen werden insbesondere im Mittelstand weiter gefragt sein und werden dort die Nachfrage decken.

Zentrale Herausforderungen für das Kanzleimanagement mit Auftreten von neuen (finanzkräftigen) Akteuren im Rahmen von Alternative Business Structures sind:

- Klare Wettbewerbsstrategie zur Positionierung im Markt, zum Beispiel Konzentration auf Kerngeschäft der Anwaltschaft im Sinne von hochpreisiger, hochspezialisierter rechtlicher Beratung, Online-Geschäftsmodelle, interprofessionelle Zusammenarbeit, etc.
- Fachliche Spezialisierung und Marketing

## 6. Was macht einen erfolgreichen Anwalt und eine erfolgreiche Anwältin im Jahr 2030 aus?

Die Studie kann keine Patentrezepte für die Anwaltschaft entwickeln und skizzieren, dafür ist sie zu heterogen und die Herausforderungen zu vielfältig. Im Rahmen der aufgezeigten Handlungsfelder bedarf jede Kanzlei einer eigenen (Zukunfts-) Strategie, die sich an der eigenen Kanzleiaufstellung und -ausrichtung orientieren sollte. Faktoren wie Standort, Mandantensegment, Fachgebiet, Kanzleigröße, geografisches Einzugsgebiet und persönliche Zielsetzung sind dabei entscheidend.

**Individuelle Strategien und unternehmerische Kompetenzen sind gefragt**

Die zentralen übergreifenden Erfolgskriterien für die Anwaltschaft 2030 sind:

### **Die Anwaltschaft 2030 ist unternehmerisch kompetent**

Der Konkurrenzdruck in der rechtlichen Beratung nimmt weiter zu. Es wird in der Zukunft schwieriger, am Markt zu überleben. Daher sind unternehmerische Kompetenzen mehr gefragt. Spezialisierung und kanzleispezifische Alleinstellungsmerkmale sind für alle Kanzleitypen erforderlich. Grundsätzlich müssen alle Kanzleiinhaber und -inhaberinnen der eigenen Kanzlei eine klare Strategie und Ausrichtung geben und dabei den Blick auf bestehende und zukünftige Marktpotenziale richten. Insbesondere Einzelanwälte und -anwältinnen, die einen hohen Grad an Selbstbestimmung genießen, zum Beispiel in Bezug auf die eigene Work-Life-Balance, werden zukünftig mit Blick auf Wirtschaftlichkeit und Mandantengewinnung auch die Potenziale von Fusionen oder Bürogemeinschaften für sich evaluieren müssen. Das Motto „size matters“, das heißt die Unternehmensgröße als entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg, gewinnt im kleinteiligen Rechtsdienstleistungsmarkt und angesichts der Entwicklungen bis 2030 immer mehr an Bedeutung. Hierzu zählt auch eine stärkere Zusammenarbeit vor allem von Einzelanwälten und kleinen Kanzleien mit anderen Kanzleien, die sich in flexiblen Netzwerken organisieren und fallbezogen zeitlich begrenzte Kooperationen su-

**Neue Unternehmensformen gewinnen an Bedeutung: „size matters“**

chen. In der rechtlichen Beratung werden Formen der freien und projektbezogenen Mitarbeit erhöhten Zuspruch erfahren.

### **Die Anwaltschaft 2030 ist spezialisiert**

**Es zählen  
Spezialisierung und  
fachliche Expertise**

Entscheidend für Mandanten sind Spezialisierung und fachliche Expertise. Entsprechende personelle Kapazitäten für ein „größeres“ Mandat können mittels Netzwerkkoooperationen und technologischer Unterstützung flexibel auch von kleinen Kanzleien organisiert und gestellt werden. Kooperationen mit anderen Unternehmen am Rechtsdienstleistungsmarkt, zum Beispiel Versicherern, erhöhen die eigene Sichtbarkeit. Gerade kleine Kanzleien sind gefordert, sich kreativ und interdisziplinär neue Marktpotenziale zu erschließen, zum Beispiel durch innovative Geschäftsmodelle in der wachsenden Onlinewelt, durch Zertifizierungen zu rechtsdienstleistungsnahen Tätigkeiten oder durch Spezialisierung auf Nischenbereiche. Die Initiierung eines Strategieprozesses für die eigene Kanzlei bildet einen guten Auftakt, um den Rahmen abzustechen, wie die eigene Kanzlei heute im Rechtsdienstleistungsmarkt aufgestellt ist, welche Potenziale für die Kanzlei bestehen und welche Ziele in der Zukunft erreicht werden sollen.

### **Markenbildung wird wichtig**

**Corporate Design als  
wichtiges Instrument  
des Marketingkonzepts**

Zur Positionierung am Markt gehört ebenso ein durchdachtes und zielgerichtetes Kommunikations- und Marketingkonzept. Der Aufbau und die Etablierung der eigenen „Kanzleimarkte“ sind für die Sichtbarkeit und den Wiedererkennungswert am Markt von hoher Bedeutung. Dies wird befördert durch den Aufbau eines Corporate Designs im Sinne eines einheitlichen Erscheinungsbildes der Kanzlei in der Öffentlichkeit. Mit Unterstützung von internetbasierten Marketingmaßnahmen kann die Präsenz der eigenen „Kanzleimarkte“ weiter gesteigert werden. Insbesondere eine aktive Präsenz mit fachlichen Beiträgen im Internet trägt zur Wahrnehmung als Experte im eigenen Fachgebiet bei und erhöht die Nachfrage.

### **Die Anwaltschaft 2030 ist vernetzt**

**Networking und  
Mandantenfeedback als  
Mittel zur Optimierung**

Das (Empfehlungs-)Netzwerk und die Mund-zu-Mund-Propaganda werden auch zukünftig bei Rechtsdienstleistungen ein zentraler Erfolgsfaktor für die Akquisition von Mandaten bleiben. Innerhalb der Anwaltschaft sind Netzwerkaktivitäten wichtigster Bestandteil der Mandatsakquisition. Der persönliche Erstkontakt im Rahmen von Vorträgen und Veranstaltungsbesuchen ist zwar ressourcenintensiv, aber von hoher Bedeutung in einer Branche, in der neben Kostenaspekten auch immaterielle Aspekte wie Vertrauen über die Auftragsvergabe entscheiden. Nach bisherigen Erkenntnissen entsteht die Reputation von Kanzleien wesentlich aus der Mandatsbearbeitung und -betreuung. Bedeutend sind hierfür mandantenorientiertes Handeln unter Berücksichtigung der Erwartungen und Handlungslogiken der verschiedenen Mandantensegmente sowie

die Sicherstellung der Kundenzufriedenheit während der Betreuung. Systematisches und regelmäßiges Einholen eines Feedbacks vom Mandanten bietet Möglichkeiten, Bereiche zur Optimierung der weiteren Mandatsbearbeitung und der eigenen Kanzleiarbeit ausfindig zu machen. Zu berücksichtigen ist hierbei die Vielfalt der Bedürfnisse der Mandanten, die nach Segment und Fachgebiet unterschiedlich ausfallen.

### **Nicht nur Spezialisierung, sondern eine ganzheitliche Problemlösung**

Das Selbstverständnis von Kanzleien sollte sich zukünftig neben der Gesetzesanwendung noch stärker auf eine Beratungs-, Problemlöser- und Dienstleistungsfunktion ausrichten. Mandanten erwarten schnelle Reaktions- und kurze Einarbeitungszeiten, Freundlichkeit, Information und Transparenz (zum Beispiel frühe Kosten- und Risikoabschätzung, enger Austausch zu Ablauf, Verfahrensstrategien, tatsächlichen Kosten und rechtzeitige Rechnungsstellung) sowie Beratung (zum Beispiel zu Risiken und Chancen im Rahmen des Mandats). Mehr denn je wird ein Höchstmaß an Flexibilität der Kanzlei als selbstverständlich erachtet.

**Verändertes Selbstverständnis wird erforderlich**

### **Kanzleien unterhalten ein hocheffizientes Backoffice**

Mit der zunehmenden Anspruchshaltung der Mandanten und der gestiegenen Kostensensibilität werden die internen Kanzleiabläufe und das Management der Kanzlei zentrale Stellschrauben. In vielen Kanzleien werden im Bereich des nicht anwaltlichen Personals die traditionellen Ausbildungsprofile für rechtliche Beratung und Notarangelegenheiten kaum noch eine Rolle spielen, weil diese Aufgaben mit Hilfe technologischer Unterstützung von externen Dienstleistern bereitgestellt, von Hochschulabsolventen mit juristischem Hintergrund (Diplom, B.A., LL.B.) übernommen oder von Anwältinnen und Anwälten selbst durchgeführt werden. Standardisierbare Beratungsleistungen werden von großen Unternehmen am Markt zu Preisen angeboten werden, mit denen kleine Kanzleien nicht mithalten können. Chancen für Einzelanwälte und kleine Kanzleien liegen in der Spezialisierung, in der Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen, der Vertrauensbeziehung zum Mandanten und in der effizienten Aufstellung der eigenen Abläufe. Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Mandatsbearbeitung (E-Akte) und in der Mandantenkommunikation werden bis 2030 selbstverständlich für alle Personengruppen sein.

**Vertrauensbeziehungen, effiziente Aufstellung der Kanzleiabläufe und Alleinstellungsmerkmale bergen Chancen für kleine Kanzleien**

## **Die Anwaltschaft 2030 bietet ein attraktives Arbeitsumfeld**

**Personalmanagement und Work-Life-Balance werden wichtiger und erfordern neue Angebote**

Jenseits der Optimierung von Kanzleiabläufen und Kostenstrukturen werden im Kanzleimanagement zukünftig vor allem Maßnahmen im Personalmanagement erforderlich. Die kommenden Generationen bestehen zunehmend aus Frauen sowie so genannten Digital Natives (also Personen, die mit dem Internet aufgewachsen sind) und Menschen, die neben ihrer Arbeit auch dem Privatleben einen hohen Stellenwert einräumen (sog. Generation Y). Insgesamt wird vor allem die Nachfrage nach flexiblen Lösungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatem zunehmen. Anforderungen resultieren aus der zunehmenden Anzahl von Berufstätigen mit pflegebedürftigen Eltern, Vätern in Elternzeit und Frauen, die Karriere und Kinder vereinbaren wollen. Nur Kanzleien, denen es gelingt, qualifiziertes Personal zu gewinnen und an sich zu binden, können im Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen. Dies erfordert Angebote der Kanzleien zu flexiblen Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodellen, die Tätigkeiten orts- und zeitunabhängig erlauben (zum Beispiel Home Office, Teilzeit, freie Mitarbeit) sowie Angebote zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben – insbesondere auch für (weibliche) Partner (zum Beispiel Teilzeit-Tandems für Führungskräfte).

## **Die Anwaltschaft 2030 ist aufgeschlossen gegenüber neuen Technologien**

**IKT-Systeme unterstützen flexible Arbeitsmodelle**

Die sich stetig innovierenden Informations- und Kommunikationstechnologien bieten zahlreiche Möglichkeiten, um den Erfordernissen einer Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit nachzukommen und gleichzeitig effiziente Kanzleiabläufe zu gewährleisten. So sind standortunabhängige IKT-Systeme mit der entsprechenden Datensicherheit von entscheidender Bedeutung für flexible Arbeitsmodelle in der rechtlichen Beratung, z.B. Home Office und freie Mitarbeit. Hierzu ist eine umfassende Umstellung auf EDV-gestützte Arbeitsvorgänge (zum Beispiel E-Akte) und Ausbau der IKT-Infrastruktur in Kanzleien notwendig. Gerade die technologische Entwicklung ist als einer der zentralen Treiber für den Rechtsdienstleistungsmarkt identifiziert worden. Zukünftigen Entwicklungen zu folgen und deren Potenziale für die eigene Kanzlei zu prüfen, wird eine der zentralen Herausforderungen sein.

## **Es gilt, die Zeit zu nutzen**

Strategien für die langfristige Zukunft werden in der Regel aus zwei Gründen entwickelt: Entweder agiert man aus einer Position der gegenwärtigen Stärke, um genau diese Stärke zukünftig zu erhalten bzw. noch auszubauen, oder vor dem Hintergrund einer besonders negativen Ausgangslage, um eine Besserung herbeizuführen. Auf die Anwaltschaft trifft Ersteres zu: Sie kann aus einer Position der Stärke agieren, insofern ist der Zeitpunkt für die vorliegende Studie gut gewählt.

**Anwaltschaft befindet sich in einer Position der Stärke und sollte jetzt Handlungsstrategien entwerfen**

Die Studie zeigt, dass die Anwaltschaft durchaus Strategien zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen entwickeln und umsetzen kann. Allerdings ist auch erkennbar, dass einem Teil der Anwaltschaft das Problembewusstsein gegenwärtig fehlt oder dieser Teil keinen eigenen Handlungsspielraum sieht. Zugleich mag der Eindruck entstehen, dass bis 2030 ein vergleichsweise langer Zeitraum ist, der auch mittelfristig noch genug Zeit zum Handeln lässt. Dieser Eindruck täuscht, denn mit jedem Jahr nehmen der Handlungsspielraum ab und der Handlungsdruck zu.

Mit zunehmender Vielfalt nehmen auch die Chancen zu, die die Anwaltschaft nutzen kann. Dazu müssen eingefahrene Pfade auch im Berufsrecht verlassen werden. Ausschlaggebend wird sein, ob und wie es der Anwaltschaft gelingt, stärker unternehmerisch zu denken und zu handeln.

**Neue Chancen jetzt nutzen!**

Die Anwaltschaft muss sich neu erfinden – immer wieder!

## 7. Danksagung

Die dargestellten Ergebnisse sind im Rahmen des Projektes „Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030“ entstanden, mit dessen Durchführung die Prognos AG beauftragt wurde. Ziel der Studie sind die Identifikation und Darstellung wesentlicher Trends für die Anwaltschaft, die Bewertung der Trends und ihrer Wirkungen auf die Rahmenbedingungen anwaltlicher Tätigkeit und die Ableitung von Konsequenzen für das Kanzleimanagement und -marketing.

Neben einer Literaturrecherche basiert die Studie empirisch auf Expertengesprächen, einem Expertendelphi auf Basis von Workshops zu den Konsequenzen von Trends für die Anwaltschaft und Szenario-Workshops. Des Weiteren wurde eine der größten (Online-)Befragungen in der Anwaltschaft durchgeführt. Diese war von Juni bis August 2012 zugänglich. Insgesamt haben sich 7.202 Anwältinnen und Anwälte an der Befragung beteiligt.

Wir möchten uns an dieser Stelle herzlich bei allen Personen bedanken, die das Forschungsprojekt „Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030“ durch ihre Beteiligung an der Befragung, an Fachgesprächen und Workshops unterstützt haben. Ebenso danken wir der Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) für die Bereitstellung von Daten.

Ein besonderer Dank geht zudem an die Mitglieder des DAV Steering Committees – in alphabetischer Reihenfolge – Rechtsanwalt und DAV-Geschäftsführer Franz Peter Altemeier, Rechtsanwalt und DAV-Hauptgeschäftsführer Dr. Cord Brüggemann, Rechtsanwalt und DAV-Präsident Prof. Dr. Wolfgang Ewer, Rechtsanwältin und DAV-Geschäftsführerin Dr. Ulrike Guckes, Rechtsanwalt Dr. Friedwald Lübbert sowie Rechtsanwältin Dr. Claudia Seibel, die das Forschungsprojekt konzeptionell begleitet haben.



Die Schweizer Prognos AG berät seit 1959 europaweit Entscheidungsträger aus Politik und Wirtschaft in Zukunftsfragen.

Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen entwickeln Experten in Basel, Berlin, Bremen, Brüssel, Düsseldorf, München und Stuttgart praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen.

Herausgeber:  
Prognos AG  
Goethestraße 85  
D – 10623 Berlin  
Telefon +49 (0)30 52 00 59-210  
Telefax +49 (0)30 52 00 59-201  
E-Mail: [info@prognos.com](mailto:info@prognos.com)  
[www.prognos.com](http://www.prognos.com)

Geschäftsführer:  
Christian Böllhoff

Projektleitung:  
Kai Gramke  
Dr. Iris Pfeiffer

Mitarbeit:  
Dr. Reinhard Schüssler  
Katrin Schulze  
Ulf Glöckner

Presseanfragen:  
Prognos AG  
Goethestraße 85  
D – 10623 Berlin  
Telefon +49 (0)30 52 00 59-222  
Telefax +49 (0)30 52 00 59-201  
E-Mail: [birte.jessen@prognos.com](mailto:birte.jessen@prognos.com)

Auftraggeber:  
Deutscher Anwaltverein e. V.  
Littenstraße 11  
D – 10179 Berlin  
Telefon +49 (0)30 72 61 52-0  
Telefax +49 (0)30 72 61 52-190  
E-Mail: [dav@anwaltverein.de](mailto:dav@anwaltverein.de)  
[www.anwaltverein.de](http://www.anwaltverein.de)

Presseanfragen:  
Deutscher Anwaltverein e. V.  
Rechtsanwalt Swen Walentowski, Pressesprecher  
Littenstraße 11  
D – 10179 Berlin  
Telefon +49 (0) 30 726152–129  
Telefax +49 (0) 30 726152–193  
E-Mail: [walentowski@anwaltverein.de](mailto:walentowski@anwaltverein.de)