

Vorwort

„Erfolgreich starten als Rechtsanwalt“ – ist das heutzutage überhaupt noch möglich? Die Frage zu stellen, heißt sie zu beantworten, und zwar mit einem klaren Ja.

Das Leben in unserer zunehmend digitalisierten und vielfach vernetzten Gesellschaft wird immer komplizierter, sodass die Nachfrage nach qualifiziertem Rechtsrat steigt.

Wo Menschen leben, wird es immer Konflikte geben, die sich nicht von alleine lösen und für die professioneller Rat gebraucht wird. Noch größer ist die Nachfrage an Juristen, die es verstehen, Konflikte zu vermeiden, indem sie Menschen, Unternehmen und Institutionen beratend zur Seite stehen. Als Rechtsanwalt können Sie etwas sehr seltenes bieten, nämlich kompetenten und unabhängigen Rat. Ihnen kann man vertrauen, auch weil Sie verschwiegen sind.

In nun schon sechster Auflage wollen wir Sie darin unterstützen, ohne Umwege Ihren Platz am Beratungsmarkt zu besetzen und professionell auszufüllen. Dabei ist Erfolg kein Zufall, sondern das Ergebnis harter Arbeit, wie es viele gelungene Kanzlei Gründungen zeigen. Ob als Kanzlei Gründer oder Angestellter: Als Berufsanfänger stehen Sie vor vielen großen und kleinen Problemen auf dem Weg in einen der spannendsten Berufe der Welt.

Wir haben die Neuauflage genutzt, um das Autorenteam zu verjüngen, ohne auf bewährte Altmeister zu verzichten. Bildlich gesprochen ist dieses Buch eine Gründerzeitvilla, die mit fleißigen Handwerkern auf den modernsten Stand der Technik gebraucht wurde, aber auf einem soliden Fundament ruht. Auf frisch glänzendem Parkett bieten wir Ihnen viele Perspektiven auf die Anwaltschaft, das bunteste Haus im Justizwesen.

Frau Kollegin *Marina Hülsebus* hat mit dem Einleitungskapitel (§ 1) und der Kanzlei Gründung (§ 3) zentrale Gewerke übernommen und grundlegend überarbeitet. Das Büro des angestellten Anwalts (§ 2) hat Frau Kollegin *Jana Mähl-Hupka*, die mit dem im letzten Jahr neu erschienenen Bewerbungsratgeber ihr Gesellenstück abgeliefert hat, neu tapeziert. Ebenfalls neu im Team ist *Dr. Sven Hasenstab*, der den Kapiteln zum Kanzleimanagement (§ 4) und Zeitmanagement (§ 5) neue Impulse gegeben hat. Das Ladenlokal im Erdgeschoss unserer Villa ist ein großer Verkaufsraum (§ 6), der mit dem Einstieg von Frau Kollegin *Pia Löffler* auch um einen Online-shop erweitert ist. Die Bibliothek (§ 7) wird nach wie vor von Herrn Kollegen *Dirk Schwohnke* geleitet, und auch die Schatzkammer (§ 8) bleibt unter der Leitung der Kollegen *Norbert Schneider* und *Peter Heyers*.

Da unsere Villa nicht auf dem Mond, sondern in Deutschland steht, wäre es sträflicher Leichtsinns, ohne Steuerberater auszukommen. Zum Glück haben wir mit

Vorwort

Christin Schmitz (§ 9) und Herrn *Dr. Jürgen Mertes* (§ 10) Profis engagiert, die ihr pädagogisches Talent selbstlos an Rechtsanwälte verschwenden.

Mit Herrn Kollegen *Andreas Schwartmann* (§ 12) haben wir schließlich einen erfahrenen Kniggeexperten im Haus, auf dass man sich auch standesgemäß benimmt.

Wer einen freien Beruf ausübt, muss bereit sein, Risiken einzugehen. Wir Autoren (m/w) haben es wieder gewagt, zur besseren Lesbarkeit in der männlichen Form zu schreiben, und hoffen, dass sich alle Leser (m/w/d) angesprochen fühlen.

Die erfreuliche Resonanz der Voraufgaben, einige Gesetzesänderungen und vor allem die zahlreichen Leserzuschriften, denen die Autoren wichtige Anregungen verdanken, haben den Weg zur sechsten Auflage gewiesen.

Wenn Sie als Leser eigene Erfahrungen, Ideen oder Kritik beisteuern wollen, schicken Sie den Autoren direkt eine E-Mail (Adressen im Autorenverzeichnis). Schon jetzt bedanke ich mich auch im Namen aller Autoren für jedes offene Wort.

Ein herzliches Dankeschön geht auch an das Lektorat des Deutschen Anwaltverlags, namentlich Frau *Stöcker-Pritz*, die das Autorenteam mit Charme und Beharrlichkeit über die Ziellinie gebracht hat.

Gestatten Sie mir ein persönliches Wort: Dieses Buch war für mich mehr als ein Projekt von vielen. Von der ersten Buchidee bis heute sind bald 20 Jahre vergangen, Jahre in denen ich mit viel Schweiß und Freude nicht nur meinen eigenen Laden gezimmert habe, sondern auch erleben durfte, wie zahlreiche Kolleginnen und Kollegen ihren Platz und ihre Berufung gefunden haben. Den Austausch habe ich immer genossen, das war aller Mühen wert.

„Erfolg“ heißt im Englischen „success“, und als Erbrechtler kenne ich die Sukzession als Nachfolge, auf gut deutsch sollte man aufhören, wenn es am schönsten ist.

Als die erste Auflage dieses Buchs erschien, haben meine Töchter *Charlotte* und *Helena* im Sandkasten gespielt, jetzt studieren beide (eine sogar Jura!). Es ist also höchste Zeit, die Gründerzeitvilla zu verlassen und mich von Ihnen als Herausgeber und Autor zu verabschieden.

Ihnen wünsche ich die gleiche Freude am Beruf, die ich seit über 20 Jahren habe.

Möge dieses Buch einen kleinen Beitrag dazu leisten!

Köln, im September 2018

Dieter Trimborn v. Landenberg
ra.trimborn@t-online.de

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
§ 1 Der Anwaltsberuf – Ihr Weg und Ziel	29
A. Die Auswahl des Berufs als Lebensentscheidung	29
B. Der Markt für Rechtsberatung	34
C. Anforderungsprofil	43
§ 2 Der angestellte Anwalt	49
A. Vorbemerkung	49
B. Berufseinstieg	49
C. Formen der Mitarbeit	59
D. Der Syndikusrechtsanwalt	74
E. Risiken und Nebenwirkungen	75
§ 3 Kanzlei Gründung mit System	81
A. Einleitung	81
B. Erste Schritte zur Gründung Ihrer beruflichen Existenz	82
C. Gestalterische Möglichkeiten, sich als Rechtsanwalt selbstständig zu machen	99
D. Ihr Businessplan	174
E. Jetzt geht's los – Realisierung der Gründungsidee	208
F. Ein paar persönliche Worte zum Schluss	223
§ 4 Kanzlei management	225
A. Büroorganisation	225
B. Notfallmanagement für den Einzelanwalt	248
§ 5 Zeitmanagement	251
A. Wozu Zeitmanagement?	251
B. Wer braucht Zeitmanagement?	251
C. Best-of verschiedener Methoden	252
D. Stressfaktoren	264
E. Zu guter Letzt	265
§ 6 Marketing bei Kanzlei Gründung	267
A. Marketing – was ist das?	267
B. Marketingstrategie	270

Inhaltsübersicht

C. Angebotspolitik	277
D. Kommunikation	279
E. Distributionspolitik	297
F. Onlinemarketing für Rechtsanwälte	312
§ 7 Effizientes Informations- und Wissensmanagement	373
A. Anwaltliches Informations- und Wissensmanagement	373
B. Die Informationsquellen	379
C. Das kanzleiinterne Informationsmanagement	413
D. Fazit	416
§ 8 RVG & Co. – Einnahmequellen des Anwalts	419
A. Einnahmequelle RVG	419
B. Einnahmequellen außerhalb des RVG	451
C. Der Anwalt und sein Zweitberuf	454
§ 9 In Kosten steckt Gewinn	477
A. Einführung	477
B. Das Kosten-ABC	477
C. Kanzleikosten überprüfen und senken	531
§ 10 Buchführung und Steuern im Anwaltsbüro	551
A. Einführung	551
B. Vorbereitungsschritte	553
C. Die Erstellung der Buchhaltung	559
D. Die Gewinnermittlung im engeren Sinne	567
E. Umsatzsteuer	579
F. Einkommensteuer	585
G. Besonderheiten bei Sozietäten und Partnerschaftsgesellschaften	595
H. Besonderheiten bei Rechtsanwaltsgesellschaften mbH (oder AG)	595
I. Der Rechtsanwalt als Arbeitgeber	596
J. Aufbewahrungspflichten	597
K. Schlusswort	597
L. Anhang	598
§ 11 Der Mandantenversther – vom Umgang mit Mandanten	607
A. Anwalt und Mandant – zwei Welten?	607
B. Die „Mandant-Anwalt-Beziehung“	608
C. Entwicklung der Mandant-Anwalt-Beziehung	610

D. Situationen mit Mandanten	633
E. Dos und Don'ts im Umgang mit Mandanten	639
F. Fazit	642
§ 12 Der Anwalt und der Rest der Welt	643
A. Einleitung	643
B. Richtiger Umgang mit dem Gegner	644
C. Der richtige Umgang mit den Kollegen	649
D. Das richtige Verhalten bei Gericht	659
E. Richtiger Umgang mit dem Staatsanwalt	666
F. Der Rechtsanwalt und das Finanzamt	669
G. Wissenswertes im Umgang mit Versicherungen	671
H. Der Anwalt im Internet	673
I. Abschließend: Die Rechtsanwaltskammer	676
Bearbeiterverzeichnis	679
Stichwortverzeichnis	685

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
§ 1 Der Anwaltsberuf – Ihr Weg und Ziel	29
A. Die Auswahl des Berufs als Lebensentscheidung	29
B. Der Markt für Rechtsberatung	34
I. Die allgemeine Marktlage	34
II. Abschied vom Monopol der Rechtsanwälte – Die Marktöffnung durch das Rechtsdienstleistungsgesetz	35
1. Was hat sich verändert	35
2. Wie nehmen Rechtsanwälte diese Marktöffnung wahr?	38
III. Virtuelle Rechtsberatung	38
IV. Der allseits informierte Ratsuchende als Mandant	39
V. Internationalisierung	40
VI. Ausblick in das Jahr 2030	41
VII. Steht der Einzelanwalt vor dem Aus?	42
VIII. Fazit	43
C. Anforderungsprofil	43
I. Was muss ich mitbringen?	43
II. Ein Mensch – viele Rollen	44
§ 2 Der angestellte Anwalt	49
A. Vorbemerkung	49
B. Berufseinstieg	49
I. Bewerbungsstrategie	50
II. Stellensuche	52
1. Stellenangebote	52
2. Stellengesuche	53
3. Aushänge am schwarzen Brett	53
4. Direkte Ansprache (Initiativbewerbung)	54
5. Persönliche Beziehungen	55
6. Social Media	56
III. Die Bewerbungsunterlagen	56
1. Bewerbungsschreiben	56
2. Lebenslauf	57
3. Bewerbungsmappe	58
IV. Das Vorstellungsgespräch	59
C. Formen der Mitarbeit	59
I. Der freie Mitarbeiter	60
1. Was ist ein freier Mitarbeiter?	60

Inhaltsverzeichnis

2. Vergütung	63
3. Mustervertrag	63
II. Der angestellte Rechtsanwalt	66
1. Arbeitszeit	66
2. Berufshaftpflichtversicherung	66
3. Kanzleipflicht	67
4. Krankenversicherung	67
5. Kündigungsfristen	68
6. Nebentätigkeit	68
7. Rentenversicherung	68
8. Steuern	69
9. Unabhängigkeit	70
10. Vergütung	70
11. Schriftform	72
12. Befristung	72
13. Probezeit	73
D. Der Syndikusrechtsanwalt	74
E. Risiken und Nebenwirkungen	75
I. Unbefriedigende Arbeitsbedingungen	75
II. Aufnahme auf den Briefkopf	76
III. Konkurrenzklauseln	77
IV. Sozietätsaussicht	78
§ 3 Kanzleigründung mit System	81
A. Einleitung	81
B. Erste Schritte zur Gründung Ihrer beruflichen Existenz	82
I. Auch eine lange Reise beginnt mit einem ersten Schritt	82
II. Die Qualifizierungsphase – Welche Qualifikationen sollten Sie mitbringen oder sich noch aneignen?	84
1. Unternehmerische Qualifikation	84
2. Betriebswirtschaftliche Qualifikation	87
3. Fachliche Qualifikation	89
4. Finanzierungsmöglichkeiten Ihrer beruflichen Qualifizierung ...	91
III. Die Analysephase – Sie erforschen den Markt und Ihren Bedarf	93
1. Ziel	93
2. Grundsätze zur Informationsbeschaffung	94
3. Aufbewahrung der Informationen – Wichtiges von Unwichtigem trennen	95
IV. Die Konzeptentwicklungsphase – Sie bringen Ihre Ideen zu Papier ..	96
1. Die Gründungsidee	96
2. Einzelkonzepte	97
V. Die Realisierungsphase – Es geht los	98

C. Gestalterische Möglichkeiten, sich als Rechtsanwalt selbstständig zu machen	99
I. Kanzleikauf	99
II. Neugründung – allein oder mit anderen?	100
1. Die Sozietät	101
a) Einstieg oder Gründung?	101
b) Nachteile einer Sozietät	101
c) Vorteile einer Sozietät	103
2. Die Bürogemeinschaft	103
a) Einstieg in eine bestehende Bürogemeinschaft	104
b) Gründung einer Bürogemeinschaft	104
c) Mögliche Nachteile einer Bürogemeinschaft	105
d) Vorteile einer Bürogemeinschaft	105
3. Die Einzelkanzlei	106
a) Vorteile einer Einzelkanzlei	106
b) Nachteile einer Einzelkanzlei	107
III. Die ideale Rechtsform für die Zusammenarbeit mit mehreren Rechtsanwälten	108
1. Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR	108
2. Partnerschaftsgesellschaft	108
3. Anwalts-GmbH	109
4. Rechtsanwalts-AG	109
IV. Die Qual der Wahl – Auf den richtigen Standort kommt es an	110
1. Auswahl des Ortes bzw. des Ortsteils	110
2. Analyse der Wettbewerbssituation	112
3. Kriterien bei der Auswahl von Räumlichkeiten	114
V. Optimale Erstausrüstung Ihrer Kanzlei	116
1. Grundsätzliches zur Anschaffung	116
2. Einrichtung/Möblierung	125
3. Technische Geräte	127
a) Informations- und Kommunikationstechnik	127
b) Telefon, Smartphone & Co.	129
c) Computer	133
d) Fax	135
e) Diktiergerät	136
f) Aktenvernichter	137
g) Frankiermaschine	137
4. Geschäftsfahrzeug	138
5. Software	139
a) Virenschutzprogramm	139
b) Kanzlei-Software	139
c) Firewall	142
d) Spracherkennungssoftware	142

VI. Finanzierung Ihrer Selbstständigkeit	143
1. Öffentliche Fördermittel	143
a) Gründungszuschuss	144
b) Förderdarlehen der KfW Bank	144
aa) Allgemeines	144
bb) Förderprodukte für Existenzgründer	146
(1) ERP-Gründerkredit – Startgeld	147
(2) ERP-Kapital für Gründung	148
(3) ERP-Gründerkredit – Universell	150
cc) Förderprodukte für bestehende Unternehmen	152
(1) KfW Unternehmerkredit	152
(2) ERP-Regionalförderprogramm	153
dd) KfW-Zinskonditionen im Überblick (Stand 19.12.2017) ..	155
ee) Antrag	159
2. Adressen der Wirtschaftsministerien	159
VII. Mitarbeiter	165
1. Allgemeines	165
2. Rechtsanwalts- und Notarfachangestellte	167
3. Auszubildende	169
4. Schreibkraft	171
5. Praktikanten	171
6. Anmeldung von angestellten Rechtsanwälten bei DASBV	172
7. Arbeitsschutzbedingungen	173
D. Ihr Businessplan	174
I. Gliederung und Aufbau	174
II. Inhalt des Businessplans	177
1. Businessplan als Selbstvermarktungsstrategie	177
2. Zusammenfassung des Gründungsvorhabens	178
3. Zur Gründerperson	179
4. Beschreibung der anzubietenden Dienstleistung	180
5. Die Marktübersicht	182
6. Marketing – Wie zeigen Sie sich am Markt?	187
a) Ihr individuelles Angebot	187
b) Preis- Gebühren- und Umsatzprognose	187
c) Künftig denkbare Marktveränderungen	191
d) Werbung	191
7. Organisation	192
8. Lebenshaltungskosten	193
9. Ermittlung der Gründungskosten – Investitionsplan	194
10. Ermittlung der wiederkehrenden Kosten	195
11. Finanzierungsplan	199
12. Ertragsvorschau und Rentabilitätsrechnung	202

13. Liquiditätsplan	203
a) Vorsteuererstattung als „rettende“ Einnahme in der Anfangszeit	205
b) Liquiditätspläne	206
c) Sicherheiten	207
14. Wirtschaftliche Gesamtbetrachtung	207
E. Jetzt geht's los – Realisierung der Gründungsidee	208
I. Das Bankgespräch	208
1. Vorbereitung	208
2. Selbstbewusste Argumentation bei Konfrontation mit vermeintlichen Schwachpunkten	209
3. Überzeugungskraft	209
II. Eröffnungsanzeige und Unbedenklichkeitsbescheinigung	209
III. Anmietung von Kanzleiräumen	210
IV. Das richtige Personal	210
1. Die elektronische Lohnsteuerkarte	211
2. Szenarien des Abrufs der ELStAM-Daten	211
3. Vor- und Nachteile von ELStAM	212
4. ELStAM-Verfahren nach Einführungszeitraum	213
5. Datenschutz	213
V. Berufshaftpflichtversicherung	213
VI. Zulassung	214
1. Der Antrag	214
2. Das Zulassungsverfahren	215
3. Die Vereidigung	216
VII. Versicherungen	216
1. Büroversicherungen	217
2. Private Kranken- und Pflegeversicherung, Krankentagegeld	217
3. Berufsunfähigkeitsversicherung	218
4. Unfallversicherung	219
5. Lebensversicherungen	219
VIII. Kontoeröffnung	220
1. Online-Konto	220
2. Anderkonten	220
IX. Versorgungswerk	221
F. Ein paar persönliche Worte zum Schluss	223
§ 4 Kanzleimanagement	225
A. Büroorganisation	225
I. Sinn und Zweck	225
II. Vom Umgang mit der Akte	226
1. Aktenführung	226

Inhaltsverzeichnis

2. Aktenanlage	228
3. Aktenlagerung	233
4. Aktenablage	233
III. Fristen, Wiedervorlagen und Termine	234
1. Bedeutung von Fristen	234
2. Fristensystem	235
3. Arten von Fristen	235
a) Notfristen	236
b) Richterlich gesetzte Fristen	236
c) Ausschlussfristen	237
d) Stellungnahmefristen	237
4. Die 10 Gebote der Fristenkontrolle	238
5. Vorfristeintragung	239
6. Fristberechnung	240
a) Fristbeginn	240
b) Fristende	241
7. Wiedervorlagen	242
8. Termine	242
IV. Kommunikationsmedien in der Kanzlei	242
1. Telefon	243
2. E-Mail und Internet	245
3. Telefax	246
4. Schriftverkehr	247
B. Notfallmanagement für den Einzelanwalt	248
I. Vertreter suchen	249
II. Vertreter bestellen	249
III. Vertreter informieren	249
IV. Schlüsselgewalt organisieren	250
V. Notfallgerechte Aktenführung	250
§ 5 Zeitmanagement	251
A. Wozu Zeitmanagement?	251
B. Wer braucht Zeitmanagement?	251
C. Best-of verschiedener Methoden	252
I. Gedanken zu Papier bringen – Eingangskorb	252
1. Die 2-Minuten-Regel	254
2. Kontextbezogene Listen	255
3. Projekte	256
4. Alles Weitere oder: „Was du heute kannst besorgen ...“	257
II. Der Terminkalender	258
III. Pufferzeiten einplanen	258
IV. System für Arbeitsmaterialien	259

V. Mappe 1–31 – Wiedervorlagen griffbereit organisieren	260
VI. Ihr Arbeitsplatz	260
VII. E-Mail-Ablage	261
VIII. Die ABC-Analyse	261
IX. Das Pareto-Prinzip	262
X. Zurück in den Arbeitsfluss	263
D. Stressfaktoren	264
E. Zu guter Letzt	265
§ 6 Marketing bei Kanzleigründung	267
A. Marketing – was ist das?	267
B. Marketingstrategie	270
I. Zielsetzung	271
II. Strategische Planung	272
1. Finanzplan	272
2. Wahl der Mittel – Marketingmix	273
3. Zeitplan	273
III. Umsetzung	274
IV. Zielkontrolle	275
C. Angebotspolitik	277
D. Kommunikation	279
I. Werbung	279
1. Grundsätzliches zur Anwaltswerbung	279
2. Werbemöglichkeiten für den Kanzleigründer	280
a) Gelbe Seiten und andere Branchenbücher	280
b) Rundschreiben an Nichtmandanten	281
c) Rundschreiben an Mandanten	284
d) Kanzleibroschüre	285
e) Praxisschild	286
f) Schaukasten	286
g) Visitenkarten	287
h) Werbegeschenke	287
i) Zeitungsanzeigen	288
II. Öffentlichkeitsarbeit (PR)	288
1. Wie funktioniert Öffentlichkeitsarbeit?	288
2. Eröffnungsfeier	289
a) Gästeliste	289
b) Einladungen	290
c) Vorbereitung	290
d) Der große Tag	290
e) Nachbereitung	291

3. Öffentliche Präsenz in Vereinen	291
4. Vortragstätigkeit	291
5. Veröffentlichungen	294
6. Pressearbeit	295
7. Sponsoring	296
8. Messeauftritt	297
E. Distributionspolitik	297
I. Networking	298
1. Bedeutung von Netzwerken	298
2. Formelle Netzwerke	301
a) Grundtypen	301
b) Kriterien bei der Wahl	302
3. Informelle Netzwerke	303
II. Der ganzheitliche Kanzleiauftritt – Corporate Identity	305
1. Bedeutung	305
2. Büroumgebung	305
3. Service	307
4. Kanzleiimage	309
F. Onlinemarketing für Rechtsanwälte	312
I. Strategie	312
II. Schlüsselbegriffe identifizieren, Keywords finden	314
III. Die Kanzleiwebsite als Dreh- und Angelpunkt	315
1. Wie kommt man zu einer Kanzleiwebsite?	315
2. Website ist nicht gleich Website	317
3. Farbliche Gestaltung	319
4. Bilder	320
5. Texte	322
6. Videos	324
7. Zusammenfassung Kanzleiwebsite	325
IV. Suchmaschinenmarketing	325
1. Suchmaschinenoptimierung (SEO)	326
a) Onpage-SEO	326
aa) Technik	326
bb) Schnittstelle Technik & Inhalte	328
cc) Website-Struktur	329
dd) Website-Inhalte bzw. Content	331
ee) Zusammenfassung Onpage-SEO	334
b) Offpage-SEO	334
aa) Link-Building	334
bb) Allgemeine Verzeichniseinträge	338
2. Anwaltssuchdienste, Beratungsplattformen etc.	339
a) Angebote	339

b) Effekt der Angebote für SEO & Co.	344
c) Zusammenfassung	345
3. SEA: Suchmaschinenwerbung – Adwords & Co.	345
a) Zwei Arten SEA-Anzeigen	347
b) Strategie	348
c) Die Ordnungsstruktur in der Anzeigenorganisation	349
aa) Kampagnen & Anzeigen(gruppen)	350
bb) Keywords als Basis	351
cc) Anzeigengestaltung	353
d) Website & SEA	355
e) Kosten & Kostenfaktoren	356
aa) CPC und CPM im Such- und Displaynetzwerk	356
bb) Was kostet ein Klick wirklich – und warum?	358
f) Tracking/Erfolgsmessung	359
g) Agentur, DIY oder geschickte Kombination?	361
V. Social Media	362
1. Social Media für Kanzleien	362
2. Welche Kanäle für welche Kanzlei?	362
3. Wie wird man in den sozialen Medien aktiv?	364
a) Blogbeiträge	364
b) Videoblog	365
4. „Likes“, „Follower“ etc.	365
5. Das AIDA-Prinzip in den sozialen Medien	368
6. Zusammenfassung Social Media	369
VI. Legal Tech	369
1. Legal Tech und Digitalisierung	370
2. Welche Bereiche gibt es bei Legal Tech?	371
§ 7 Effizientes Informations- und Wissensmanagement	373
A. Anwaltliches Informations- und Wissensmanagement	373
I. Wissen	374
1. Juristisches Wissen	374
2. Wissen als Anwaltpflicht	374
3. Wissen als Wettbewerbsvorteil	376
II. Informationsmanagement	377
1. Bedeutung des Informationsmanagements	377
2. Informationsbeschaffung	378
3. Informationsverarbeitung	379
B. Die Informationsquellen	379
I. Die Kanzleibibliothek	380
1. Grundsätzliche Ausstattungskriterien	380
2. Gesetzestexte	383

Inhaltsverzeichnis

3. Kommentare	384
4. Rechtsprechungssammlungen	385
5. Handbücher	386
6. Formularsammlungen	388
7. Zeitschriften	389
8. Eigene Aufzeichnungen	393
9. Print-Medien außerhalb der Juristerei	393
II. Elektronische Informationsquellen	394
1. Allgemeine Vorüberlegungen	394
2. Gesetzestexte	395
3. eBooks, Online-Zeitschriften, Newsletter, eBroschüren	396
4. Online-Datenbanken	399
5. Internet, Apps	404
6. Mailing-Listen/Foren/Blogs	406
7. Die eigene Datenbank	407
8. EDV-Programme	408
III. Weitere Informationsquellen	408
1. Veranstaltungen	408
2. Arbeitsgemeinschaften des Deutschen Anwaltvereins	411
3. Der Anwaltsstammtisch	411
4. Behördliche Auskünfte	412
C. Das kanzleiinterne Informationsmanagement	413
I. Das Ziel: Rationelle Informationsgewinnung	413
II. Selektion der Informationsvielfalt	413
III. Die Informationsablage	414
D. Fazit	416
§ 8 RVG & Co. – Einnahmequellen des Anwalts	419
A. Einnahmequelle RVG	419
I. Grundlagen des Vergütungsanspruchs	419
II. Anwendungsbereich (§ 1 RVG)	420
III. Das Gebührensystem	421
1. Einteilung in „Angelegenheiten“	421
2. Pauschcharakter der Gebühren	423
IV. Die verschiedenen Gebührenarten	424
1. Überblick	424
2. Die einzelnen Gebührenarten	425
V. Der Gegenstandswert	426
VI. Rahmengebühren (§ 14 RVG)	429
VII. Hebegebühren (Nr. 1009 VV)	430
VIII. Mehrere Auftraggeber	431

IX. Die Auslagen	432
1. Dokumentenpauschalen	433
2. Post- und Telekommunikationsentgelte	434
3. Reisekosten	434
4. Haftpflichtversicherungsprämie	435
5. Umsatzsteuer	435
6. Auslagen außerhalb des RVG	436
X. Vergütungsvereinbarungen	436
XI. Die Fälligkeit	439
XII. Die Verjährung	439
XIII. Die Abrechnung	440
XIV. Vorschuss	442
XV. Die Durchsetzung der Vergütung	444
XVI. Beratungshilfe	445
XVII. Prozess-/Verfahrenskostenhilfe	446
XVIII. Pflichtverteidiger	447
XIX. Abrechnungsgrundsätze in Verkehrsunfallsachen	448
XX. Die Vergütung für Aktenauszüge aus Unfallakten	448
XXI. Rechtsschutzversicherung	449
XXII. Die Kostenerstattung	450
B. Einnahmequellen außerhalb des RVG	451
I. Einführung	451
II. Der Anwalt als Vermittler von Prozessfinanzierungen	451
III. Der Anwalt als Kanzleiabwickler	452
1. Aufgaben und Bestellung	452
2. Vergütung	453
C. Der Anwalt und sein Zweitberuf	454
I. Kriterium der Vereinbarkeit	454
II. Der Anwalt als Dozent und Lehrbeauftragter	455
1. Potenzielle Auftraggeber	456
2. Bezahlung	456
3. Synergieeffekte	457
4. Risiken und Nebenwirkungen	457
III. Der Anwalt als Prüfer, Gutachter und Korrekturassistent	458
IV. Der Anwalt als Fachautor	459
V. Der Anwalt als Betreuer	460
1. Aufgabe	460
2. Vergütung	461
VI. Der Anwalt als Pfleger	462
1. Aufgabe	462
2. Vergütung	462
VII. Der Anwalt als Referent und Geschäftsführer	462

VIII. Der Anwalt als Coach, Gründungsberater und Business-Angel	463
1. Aufgabe	463
2. Vergütung	463
IX. Der Anwalt in der Ausbildung	464
1. Referendarausbilder	464
2. ReNo-Ausbildung in Berufsschulen	465
3. Referent bei Repetitorien	465
X. Der Anwalt als wissenschaftlicher Mitarbeiter	465
XI. Der Anwalt als Insolvenzverwalter	466
1. Aufgabe	466
2. Vergütung	466
XII. Der Anwalt als Testamentsvollstrecker	467
1. Aufgabe	467
2. Vergütung	467
XIII. Der Anwalt als Nachlassverwalter	468
1. Aufgabe	468
2. Vergütung	469
3. Gewerbesteuerpflicht	469
XIV. Der Anwalt als Zwangsverwalter	469
1. Aufgabe	469
2. Vergütung	470
XV. Der Anwalt als Schiedsrichter	470
1. Aufgaben	470
2. Vergütung	471
XVI. Der Anwalt als Treuhänder	472
1. Aufgaben	472
2. Vergütung	472
XVII. Der Anwalt als Mediator	473
1. Aufgabe	473
2. Vergütung	473
XVIII. Anwalt und „Schwarzgeld“	474
XIX. Anwalt und Geldwäsche	474
§ 9 In Kosten steckt Gewinn	477
A. Einführung	477
B. Das Kosten-ABC	477
C. Kanzleikosten überprüfen und senken	531
I. Investitions-, Finanzierungs- und Betriebskosten im Fokus	532
II. Strukturelle Kanzleikosten identifizieren und senken	535
1. Organisation des Bürobetriebs und Prozesskosten	538
2. Kosten im Zusammenhang mit der Umsatzstruktur	540
3. Selbstkritik	547

§ 10 Buchführung und Steuern im Anwaltsbüro	551
A. Einführung	551
B. Vorbereitungsschritte	553
I. Trennung der Sphären	553
II. Sammlung von Belegen	553
III. Auswahl des Buchhaltungssystems	554
1. Journalbuchführung	554
2. Buchhaltungsprogramme für den PC	555
3. Anwaltsprogramme	556
4. Fernbuchhaltung	556
5. Außer-Haus-Lösungen	557
6. GDPdU	558
C. Die Erstellung der Buchhaltung	559
I. Der Buchungssatz	559
II. Das Sachkonto	560
III. Betriebseinnahmen und Betriebsausgaben	561
1. Betriebseinnahmen	561
2. Sonderproblem: Abgrenzung „freiberuflich“ und „gewerblich“ ..	561
3. Betriebsausgaben	562
IV. Abgrenzung „betrieblich“ und „privat“	564
V. Durchlaufende Posten	565
VI. Privatentnahmen und Privateinlagen	567
D. Die Gewinnermittlung im engeren Sinne	567
I. Verprobung, cash flow	567
II. Absetzungen für Abnutzungen (AfA)	567
III. Privatanteile	572
1. Telefonkosten	573
2. Kfz-Kosten	573
a) Alternative 1: Fahrtenbuch	574
b) Alternative 2: 1 %-Regelung des § 6 Abs. 1 Nr. 4 S. 2 EStG ...	574
3. Raumkosten	575
IV. Nicht abziehbarer Betriebsaufwand	576
1. Bewirtungskosten	576
2. Geldstrafen und Bußgelder	576
3. Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte	577
4. Zinsen auf Überentnahmen	578
V. Die Einnahmen-Überschuss-Rechnung im eigentlichen Sinn	578
E. Umsatzsteuer	579
I. Das Besteuerungssubjekt	579
II. Der Steuersatz	581
III. Erhebungsformen	581
IV. Erhebungszeiträume	582

Inhaltsverzeichnis

V. Anforderung an die Belege	583
VI. Jahreserklärung	584
F. Einkommensteuer	585
I. Steuerpflicht	585
II. Die sieben Einkunftsarten des § 2 EStG	586
1. Übersicht über die Einkunftsarten	586
2. Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft (§§ 2 Abs. 1 Nr. 1, 13 EStG)	586
3. Einkünfte aus Gewerbebetrieb (§§ 2 Abs. 1 Nr. 2, 15–17 EStG) ..	587
4. Einkünfte aus selbstständiger Tätigkeit (§§ 2 Abs. 1 Nr. 3, 18 EStG)	587
5. Einkünfte aus nichtselbstständiger Tätigkeit (§§ 2 Abs. 1 Nr. 4, 19 EStG)	588
6. Die restlichen Einkunftsarten	589
III. Summe der Einkünfte	589
IV. Sonderausgaben	590
V. Einkommen und Freibeträge, Steuertarif	591
VI. Steuererklärung	593
VII. Betriebsprüfung	594
G. Besonderheiten bei Sozietäten und Partnerschaftsgesellschaften	595
H. Besonderheiten bei Rechtsanwaltsgesellschaften mbH (oder AG)	595
I. Der Rechtsanwalt als Arbeitgeber	596
J. Aufbewahrungspflichten	597
K. Schlusswort	597
L. Anhang	598
I. Kleines Betriebsausgaben-ABC	598
II. Amtliche AfA-Tabellen (Auszug)	601
III. Tabelle: Berechnung der privaten Nutzungsanteile Kfz (ab 2007) ...	602
IV. Tabelle: Berechnung der Zinsausgabenkürzung wegen Überentnahme gem. § 4 Abs. 4a EStG	603
V. Tabelle: Einnahmen-Überschuss-Rechnung	604
§ 11 Der Mandantenversther – vom Umgang mit Mandanten	607
A. Anwalt und Mandant – zwei Welten?	607
B. Die „Mandant-Anwalt-Beziehung“	608
I. Die informelle Ebene	608
II. Die juristische Ebene	609
III. Die emotionale Ebene	609
C. Entwicklung der Mandant-Anwalt-Beziehung	610
I. Die telefonische Mandatsannahme	610
II. Der Besprechungstermin	611
1. Grundlegendes zur Kontaktphase	611

2.	Informationsfluss durch Gesprächsstil	613
a)	Gesprächsführung	613
b)	Aktives Zuhören	614
c)	Fachvokabular	615
d)	Arbeiten mit Checklisten	616
e)	Körpersprache	618
3.	Die juristisch-emotionale Phase des Gesprächs	619
a)	Einfühlsames Verhalten	619
b)	Schlechte Erfolgsaussichten – Was tun?	620
c)	Gute Erfolgsaussichten der Mandatsabwicklung	621
d)	Das Ziel des Mandanten und der Mandatsbearbeitung	622
4.	Checkliste: Der erste persönliche Kontakt mit dem Mandanten ..	623
III.	Der weitere Kontakt mit dem Mandanten im Zuge des Mandats	623
1.	Die informelle Ebene	624
2.	Die juristische Ebene	626
3.	Die emotionale Ebene	626
IV.	Der gemeinsame Gerichtstermin	627
1.	Launen und Tugenden bei Gericht	628
2.	Umgang mit gut bekannten Kollegen bei Gericht	629
3.	Güteverhandlung/Vergleichsabschlüsse	629
4.	Checkliste: Vorbereitung und Wahrnehmung des Gerichtstermins	630
V.	Nach dem Fall ist vor dem Fall – Mandantenpflege als Umgangs-	
	form	631
D.	Situationen mit Mandanten	633
I.	Der Besserwisser/der Hobbyjurist	633
II.	Der erfahrene Mandant	634
III.	Der unerfahrene Mandant	634
IV.	Pragmatiker	636
V.	Schwierige Mandanten	636
VI.	Mandatsbearbeitung gratis?	637
VII.	Der Anwalt als Privatsekretär	638
E.	Dos und Don'ts im Umgang mit Mandanten	639
I.	Verschwiegenheit	639
II.	Widerstreitende Interessen	639
III.	Fremdgelder	640
IV.	Urlaub des Anwalts	640
V.	Kumpanei	641
VI.	Zurückweisung des Mandats	641
VII.	Berufliche Distanz	641
F.	Fazit	642

§ 12 Der Anwalt und der Rest der Welt	643
A. Einleitung	643
B. Richtiger Umgang mit dem Gegner	644
I. Interessenkollisionen	644
II. Der Gegner ist anwaltlich vertreten	646
III. Der Gegner ist nicht anwaltlich vertreten	647
C. Der richtige Umgang mit den Kollegen	649
I. Grundsätzliches	649
II. Kollegialität	650
III. Grenzen der Kollegialität	651
IV. Tägliches Miteinander	653
V. Fluranwalt	653
VI. Mandatswechsel	654
VII. Kollegialer Umgang über die tägliche Praxis hinaus	656
VIII. Terminvertretungen	657
IX. Werbung	658
X. Die Durchsetzung von Regressansprüchen gegen Kollegen	658
D. Das richtige Verhalten bei Gericht	659
I. Vorbereitende Schriftsätze	660
II. Verhalten im Termin	662
III. Vergleichswesen und -unwesen	663
IV. Befangenheitsanträge	664
V. Richter in Strafsachen	664
VI. Richter anderer Gerichtsbarkeiten	665
E. Richtiger Umgang mit dem Staatsanwalt	666
I. Verhalten vor einer Anklageerhebung	666
II. Verhalten in der Hauptverhandlung	668
F. Der Rechtsanwalt und das Finanzamt	669
I. Umsatzsteuerpflicht	669
II. Einkommensteuer	669
III. Vorauszahlungen	670
IV. Verhandlungen mit dem Finanzamt	670
V. Außenprüfungen	670
VI. Das steuerrechtliche Mandat	671
G. Wissenswertes im Umgang mit Versicherungen	671
I. Rechtsschutzversicherungen	671
II. Berufshaftpflichtversicherung	673
III. Versicherungen auf der Gegenseite	673
H. Der Anwalt im Internet	673
I. Die Homepage – mehr als eine Visitenkarte	673
II. Fachbeiträge online – wer schreibt, der bleibt	674
III. Soziale Netzwerke	675

I. Abschließend: Die Rechtsanwaltskammer	676
I. Aufgaben der Kammer	676
II. Fortbildungsangebote	677
III. Eigenes Engagement	677

§ 1 Der Anwaltsberuf – Ihr Weg und Ziel

Dieter Trimborn v. Landenberg/Marina Hülsebus

A. Die Auswahl des Berufs als Lebensentscheidung

Sie haben Ihr Jurastudium beendet und fragen sich nun, wie es beruflich für Sie weitergeht? Oder arbeiten Sie schon als Jurist und denken darüber nach, zukünftig als Rechtsanwalt arbeiten zu wollen? Vielleicht arbeiten Sie aber auch schon als abhängig beschäftigte(r) Rechtsanwalt/Rechtsanwältin und möchten sich beruflich verändern und sich selbstständig machen?

Um zu wissen, ob der Beruf des Rechtsanwalts wirklich zu Ihnen passt, sollten Sie sich im Vorfeld damit auseinandersetzen, was den Beruf des Rechtsanwalts überhaupt kennzeichnet. Was bedeutet es heutzutage, als Rechtsanwalt zu arbeiten?

Die einzig wahre Antwort auf diese Frage gibt es nicht.

Vielleicht haben Sie selbst auch schon diese Erfahrung gemacht, als Sie Ihnen bekannte Rechtsanwälte danach befragt haben. Jeder Kollege, den Sie fragen, wird Ihnen etwas anderes erzählen. Es gibt nur wenige Berufe, in denen so viele Daseinsformen nebeneinander existieren. Einige Anwaltstypen werden Sie schon kennen, andere werden Sie noch kennenlernen und wiederum andere werden Sie wahrscheinlich nie zu Gesicht bekommen. Doch selbst wenn Sie schon in verschiedenen Kanzleien gearbeitet haben, werden Sie in den seltensten Fällen einen umfassenden Einblick in die Arbeits- und Einkommensverhältnisse von Anwälten erhalten. Viele „Wahrheiten“, die über unseren Beruf erzählt werden, sollten Sie mit Vorsicht genießen. Vertrauen Sie stattdessen lieber Ihrer eigenen Überzeugung und versuchen Sie, so viele objektive Informationen wie möglich zu sammeln.

Dieses Buch soll Ihnen dabei eine Hilfe sein.

Daneben sollten Sie die frei zugänglichen Statistiken und Umfragen, die das Soldan Institut für Anwaltmanagement regelmäßig veröffentlicht, lesen. Neben dem *Statistischen Jahrbuch der Anwaltschaft* ist für Einsteiger insbesondere die Untersuchung der Berufssituation junger Rechtsanwälte aufschlussreich.¹ In einer 2012 durchgeführten Befragung erklärten zwei Drittel aller Junganwälte, dass der Anwaltsberuf ihr juristischer Wunschberuf und keine Verlegenheitslösung sei.² In früheren Studien gaben dies kaum mehr als die Hälfte der Befragten an. Vielleicht hängt diese Entwicklung auch damit zusammen, dass das Jurastudium inzwischen weniger Verlegenheitsstudenten anzieht.

1 Auf der Homepage www.soldaninstitut.de sind die Publikationen zu bestellen, wesentliche Ergebnisse werden aber auch zum kostenlosen Download zur Verfügung gestellt. Das Soldan Institut ist gemeinnützig und unabhängig und bietet insofern ungefärbte Erkenntnisquellen.

2 Soldan Institut, Pressemitteilung vom 15.6.2012.

Das Soldan Institut betreibt seit mehr als einem Jahrzehnt intensiv Berufsforschung zur deutschen Anwaltschaft. Im Rahmen der 2014/2015 durchgeführten Studie „*Anwaltstätigkeit der Gegenwart*“, an der sich 1.593 berufsausübende Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte beteiligt haben, konnten umfassende Erkenntnisse zum Einstieg in den Anwaltsberuf, zur Spezialisierung der Anwaltschaft, zur anwaltlichen Vergütung, zur juristischen Ausbildung und zum Risikomanagement in den Kanzleien gewonnen werden. Die Ergebnisse dieser Studie, deren Durchführung vom Deutschen Anwaltverein unterstützt wurde, sind in dem 2016 erschienenen Buch „*Anwaltstätigkeit der Gegenwart, Rechtsanwälte, Kanzleien, Mandanten und Mandate*“ von Herrn Prof. Dr. Matthias Kilian, Direktor des Soldan Instituts, veröffentlicht, das im Deutschen Anwaltverlag erschienen ist.

Ganz sicher ist jedoch, dass der Markt für Rechtsberatung hart umkämpft ist und das Gros der jungen Juristen nach wie vor unzureichend auf diesen Beruf vorbereitet ist. Trotz schwieriger Rahmenbedingungen ergreifen jedoch jährlich 2.000 bis 4.000 junge Menschen den Anwaltsberuf; der Wettbewerb wird sich also weiter verschärfen.

Dieses Buch will Ihnen das Handwerkszeug geben, mit dem Sie sich am Markt behaupten können. Allerdings können die beste Finanzierung und das ausgefeilteste Marketingkonzept nur dann die volle Wirkung entfalten, wenn Sie mit Herzblut Anwalt sind und bereit sind, auch Durststrecken zu überstehen. Deshalb will ich vorab kurz beleuchten, worin ich die **Grundlagen für eine erfolgreiche Berufsausübung** sehe. Machen Sie sich jedoch Eines an dieser Stelle ganz deutlich: Maßstab für Ihren Erfolg kann nicht allein der finanzielle Aspekt sein. Sie sind nicht nur dann erfolgreich, wenn die Kasse klingelt. Ihr Ziel sollte es sein, eine innere Zufriedenheit in dem Beruf des Rechtsanwalts zu erreichen und sich selbst in diesem Beruf zu verwirklichen. Wenn Ihnen dies alles gelingt, haben Sie mit Ihrer beruflichen Entscheidung alles richtig gemacht.

- 2 Mit der Entscheidung, sich als Rechtsanwalt selbstständig machen zu wollen, geben Sie ein sicheres Arbeitsentgelt als abhängige(r) Beschäftigte(r) auf. Ihnen muss klar sein, dass Sie als selbstständig tätiger Rechtsanwalt ebenso wie andere Unternehmer ein unsicheres, nicht vorhersehbares Einkommen haben werden, das von der Anzahl Ihrer Mandate und der Zufriedenheit und Zahlungsmoral Ihrer Mandanten abhängt.

Wenn Sie von Ihrer Persönlichkeit her eher der Typ „Sicherheitsfanatiker“ sind und das Risiko scheuen, werden Sie beruflich als Selbstständiger wahrscheinlich nicht glücklich werden und (finanzielle) Durststrecken voraussichtlich nicht überstehen.

Der Erfolg Ihrer beruflichen Selbstständigkeit hängt entscheidend davon ab, wie Sie mit diesem unternehmerischen Risiko und weiteren Tiefschlägen umgehen.

Ich kann Ihnen aus meiner Erfahrung sagen, dass es Tage gab, wo die Entscheidung aufzugeben greifbarer war als der Wille, durchzuhalten. Es ist ein Ihnen vielleicht bekanntes Phänomen, dass schlechte Nachrichten und unerwünschte Post vom Fi-

nanzamt stets gemeinsam eingehen. Wenn an eben diesem einen Tag dann auch noch die Telefonanlage oder der Drucker nicht funktionieren, die Sekretärin keinen guten Tag hat und weint, weil ihr Mann sie verlassen hat, ist man der Verzweiflung nahe und möchte am liebsten den Raum verlassen. Doch wer außer Ihnen könnte diese Situation lösen? Niemand. Sie selbst sind verantwortlich in solchen Situationen. Es gibt keinen Arbeitgeber mehr, den Sie bitten könnten, sich um das Telefon oder Drucker zu kümmern. Es gibt auch niemanden mehr, den Sie wegen der Steuerlast informieren könnten. Sie höchstpersönlich sind betroffen und nun gefragt! Wenn Sie diese Verantwortung als Last empfinden, rate ich Ihnen, Ihre Überlegung hinsichtlich der beruflichen Selbstständigkeit zu überdenken. Wenn Sie hingegen in Zeiten dieses Gegenwindes die Ärmel hochkrepeln und sich der Verantwortung mit klarem Kopf stellen können, dann bringen Sie in Ihrer Persönlichkeit bereits eine Menge von dem mit, was man als Unternehmer braucht.

Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, alles im Vorfeld planen zu können; das wird Ihnen nicht gelingen. Solche Ereignisse lassen sich nicht vorhersehen und was passieren soll, passiert. Manchmal schadet es auch nicht, diesbezüglich ein bisschen naiv zu sein, denn wenn Sie stets nur mit übertriebenem Sicherheitsdenken durchs Leben gehen, wird Ihnen eben dieses Sicherheitsdenken eher im Weg stehen, als dass es Sie nach vorne bringt. Entwicklung führt direkt an der Angst entlang, heißt es. Angst entsteht dort, wo Risiken nicht kalkulierbar sind. Betrachten Sie mal Ihren bisherigen Lebensweg. Wo würden Sie heute stehen, wenn Sie immer auf Sicherheit bedacht gewesen wären und nie etwas riskiert hätten?

Als Rechtsanwalt sind Sie Unternehmer und müssen bereit sein, **unternehmerische Risiken** einzugehen. Als Rechtsanwalt leben Sie das wirkliche Leben ohne Netz und doppelten Boden.

So hart es klingt: Sie müssen sich und Ihre Leistung verkaufen. Dies kann Ihnen nur dann gelingen, wenn Sie selbstbewusst und angstfrei sind.

„Risiko eingehen: Das darf dem Anwalt nicht ein Schreckgespenst sein, das ist für die Anwältin die Chance zu versuchen, mit Angeboten, mit Profilentwicklungen zu experimentieren. Verluste, das Ereignis des Risikos, sind im Unternehmergeist nicht in erster Linie Existenzbedrohungen oder Existenzvernichtungen, sondern Erfahrungen, Wege zu Verbesserungen, Mittel für Erkenntnisse. Es ist eine gefährliche Vorstellung, mit einer ersten unternehmerischen Entscheidung den Erfolg treffen zu wollen. Wer eben dies glaubt, wird sich wahrscheinlich weit unter Wert am Markt verkaufen, da er nicht auf die Idee kommt, den subjektiv empfundenen Erfolg als Fehler und Misserfolg zu begreifen, die man in anderer Weise verbessern könnte.“³

3 Streck, Beruf Anwalt/Anwältin, S. 63 f.

Aus diesen Worten spricht die Erfahrung eines inzwischen äußerst erfolgreichen Rechtsanwalts, der immerhin eine sichere Laufbahn als Beamter aufgegeben hat, um sich den Herausforderungen des freien Berufs zu stellen.

- 3 Egal, ob Sie auf eigene oder fremde Rechnung arbeiten, als Anwalt arbeiten Sie länger als die Mehrheit der Erwerbstätigen. Das Soldan Institut hat in seiner bereits zitierten Studie „*Anwaltstätigkeit der Gegenwart*“ unter anderem die durchschnittliche Arbeitszeit von berufsausübenden Rechtsanwälten untersucht. Die durchschnittliche Arbeitszeit beträgt nach den Erkenntnissen der Studie 51,1 Stunden pro Woche.⁴ Im Vergleich zur erwerbstätigen Bevölkerung liegt die wöchentliche Arbeitszeit von Rechtsanwälten damit rund 10 Stunden über der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit aller Vollzeitbeschäftigten in Deutschland; diese beträgt 41,5 Stunden.⁵ Die Arbeitszeit verteilt sich bei 61 Prozent der Rechtsanwälte auf fünf Tage in der Woche. 8 Prozent der Befragten arbeiten an weniger als fünf Tagen in der Woche. 27 Prozent sind sechs Tage pro Woche als Rechtsanwalt tätig; 3 Prozent sogar täglich. Drei von zehn Rechtsanwälten in Deutschland arbeiten also nicht nur von Montag bis Freitag sondern mindestens auch an einem Tag des Wochenendes (Quelle: https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/files/anwaltsblatt.de/Rubriken/news/AnwBl_2017_Killian_S_50-52.pdf). Diese Arbeitsbelastung halten Sie auf Dauer nur dann aus, wenn Sie gerne und leidenschaftlich als Rechtsanwalt arbeiten. Der Beruf sollte daher mehr sein als nur Erwerbsquelle zur Bestreitung des Lebensunterhalts. Er sollte auch einen **persönlichen Mehrwert** versprechen. Was für mich den besonderen Reiz am Anwaltsleben ausmacht, ist Folgendes: In meinem Fachgebiet Sozialrecht habe ich mich auf die Mandate im Krankenversicherungs- und Rentenrecht konzentriert. Ich erlebe tagtäglich Mandanten, deren letzte Hoffnung der Weg zu mir ist, weil existenzielle Leistungen wie z.B. das Krankengeld eingestellt wurden oder medizinisch notwendige Behandlungen nicht bewilligt wurden. Diese Menschen benötigen meinen Rat und meine tatkräftige Unterstützung. Sie erzählen mir von ihrer gesundheitlichen Situation und nehmen dabei kein Blatt vor den Mund. Nicht selten sind es sehr große Schicksalsschläge, von denen ich erfahre. Ich kann und darf mit meiner Arbeit einen entscheidenden Teil dazu beitragen, diesen Menschen aus dieser Situation herauszuhelfen, indem ich dafür Sorge, dass z.B. Entgeltersatzleistungen weiter gewährt werden oder die notwendige med. Rehabilitationsmaßnahme bewilligt wird. Dieses „Sorgetragen“ hört nicht um 18.00 Uhr mit Dienstschluss auf; ich trage eine hohe Verantwortung und meine Mandanten verlassen sich auf mich. Sich für andere einzusetzen, ist eine Grundhaltung, die man entweder hat oder eben nicht. Diese Charaktereigenschaft kann man nicht erlernen oder erwerben.

4 Veröffentlicht in https://anwaltsblatt.anwaltverein.de/files/anwaltsblatt.de/Rubriken/news/AnwBl_2017_Killian_S_50-52.pdf.

5 Vgl. www.destatis.de/qda.

Auch wenn es altmodisch klingt, gibt es gerade bei erfolgreichen Rechtsanwälten eine Liebe zum Beruf, die mehr ist als nur Freude an der Arbeit. Es ist die Bereitschaft, sich auf etwas bedingungslos einzulassen, auch dann, wenn es vielleicht mal keinen Spaß macht, die Uhr schon kurz vor Mitternacht schlägt oder die Arbeit nicht einmal die Kosten einbringt. Wer den Anwaltsberuf mit dieser Leidenschaft betreibt, kann alles erleben, was das Leben so spannend macht. Im Unterschied zur Arbeit in einer Behörde oder einem großen Unternehmen erhält der Anwalt sein Feedback ohne Filter. Hat er Mist gebaut, verliert er mindestens einen Mandanten; hat er ein Meisterstück geliefert, wird ihn sein Mandant gerne weiterempfehlen.

Halten wir fest: Dem realen Risiko, das Ihnen alle Welt mehr oder weniger schaurig ausmalt, steht auch eine echte Chance gegenüber. Wenn Sie zu **hohem persönlichen Einsatz** bereit sind, bietet der Anwaltsberuf noch immer gute Aussichten. Sie befinden sich aktuell in einer Situation, in der Sie Weichen stellen, vielleicht für den Rest Ihres Lebens. Die Leichtfertigkeit, mit der einige junge Kollegen in den Beruf stolpern und sich „eine Zulassung holen“, ist genauso unfassbar wie die Heirat mit einer Urlaubsbekanntschaft, die man gerade mal zwei Wochen kennt. Beides kann leicht danebengehen. Ihnen soll das nicht passieren, weil Sie hoffentlich verstanden haben, dass Sie die Entscheidung für den Anwaltsberuf nicht aus Verlegenheit und mangels Alternative treffen dürfen. Erst wenn Sie zu der **Überzeugung** kommen, dass Ihnen **von allen Berufen der des Anwalts am meisten entspricht**, haben Sie die Chance, erfolgreich zu werden. Dazu müssen Sie vor allem den Mut haben, Ihr Leben selbstbestimmt zu führen, sei es in einer Frankfurter Großkanzlei oder als Einzelanwalt im Emsland. Was es bedeutet, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten dem freien Beruf die Treue zu halten, ist in den Worten des elsässischen Theologen, Arztes und Musikers Albert Schweitzer gut beschrieben:

„Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas sehnen und es verwirklichen, Schiffbruch erleiden und Erfolge haben. Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb für ein Trinkgeld abkaufen zu lassen. Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen; lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolgs, statt die dunkle Ruhe Utopiens. Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben, noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben. Ich habe gelernt, für mich selbst zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen: dies ist mein Werk. Das alles ist gemeint, wenn wir sagen: Ich bin ein freier Mensch.“⁶

Wenn Sie dazu fest entschlossen sind, werden Sie Ihren Weg gehen.

6 Zitiert nach Hajo Noll, Motivation – Zitate und Aphorismen, 3. Aufl. 1993, S. 4 f.

B. Der Markt für Rechtsberatung

I. Die allgemeine Marktlage

- 4 Der Rechtsdienstleistungsmarkt ist relativ konjunktur- und saisonunabhängig. Wenn Sie sich für den Anwaltsberuf entschieden haben, gehören Sie der Dienstleistungsbranche an, einem Wirtschaftszweig, der in den letzten 20 Jahren im Vergleich zum produzierenden Gewerbe einen unglaublichen Boom erlebt hat. Die immer komplizierteren Lebensverhältnisse sorgen zusammen mit einem nimmermüden Gesetzgeber dafür, dass der Bedarf an Rechtsberatung stetig wächst. Der gestiegenen Nachfrage steht allerdings auch ein nicht unbeträchtliches Angebot an Beratern gegenüber. Besonders in den letzten Jahren hat der Markt für Rechtsberatung eine beispiellose Dynamisierung erfahren, deren Ende nicht abzusehen ist. Nach Schätzungen wächst die Nachfrage jährlich mit zwei bis drei Prozent.
- 5 Das sind die Koordinaten, in denen Sie sich bewegen, wenn Sie Anwalt sind. Der Beratungsmarkt ist unübersichtlich, heterogen und befindet sich derzeit in einem tief greifenden Wandel. Zwischen der zu prüfenden Nebenkostenabrechnung und der Fusion zweier Banken gibt es zu viele Facetten, als dass man über den Markt schlechthin sprechen könnte. Dennoch sind einige Tendenzen zu erkennen, die nachfolgend kurz skizziert werden sollen.

Ob Sie sich als Rechtsanwalt erfolgreich am „Rechtsberatungs-Markt“ behaupten können, hängt entscheidend von der strategischen Ausrichtung Ihres Leistungsangebotes ab.

Möchten Sie sich auf ein **Fachgebiet spezialisieren** oder möchten Sie den kompletten juristischen Beratungsbedarf abdecken? Möchten Sie sich auf eine bestimmte Zielgruppe als Mandantenstamm konzentrieren oder sprechen Sie die allgemeine Bevölkerung an?

„In the niches are the riches!“ lautet ein weiser Spruch des amerikanischen Marketing-Gurus *Philip Kotler*, der auch für Rechtsanwälte gilt. Die überlaufenen und ausgetretenen Pfade des Mainstreams klassischer Anwaltstätigkeit bieten keine Zuwachsraten. Der Allgemeinanwalt klassischer Prägung wird allenfalls noch als Generalist mit Wegweiserfunktion zu den mit ihm kooperierenden Spezialisten am Markt eine Chance haben. Ausnahmen, die diese Regel bestätigen, werden es auch im dünn besiedelten ländlichen Raum schwer haben.

Die **Fokussierung** auf ein Rechtsgebiet, einen Lebenssachverhalt oder eine bestimmte Zielgruppe ist ein Überlebensfaktor auf einem Markt, der zwar große Potenziale hat, die aber nur durch stetige Differenzierung und Spezialisierung erschlossen werden können. Spezialisierte Anwälte sind aber auch immer mutige Anwälte, weil die Entscheidung für etwas immer die Entscheidung gegen vieles andere bedingt. Es gibt viele Beispiele von Kollegen, bei denen sich diese Risikobereitschaft ausgezahlt hat. Wer nicht bereit ist, eine strategische Entscheidung zu treffen, trägt das viel größere Risiko, vom Markt nicht mehr wahrgenommen zu

werden. Der Gemischtwarenladen ist in Zeiten sich massiv ausweitender Fachanwaltschaften ein Auslaufmodell, für Gründer folglich ein absolutes Tabu.

Um Ihnen deutlich zu machen, wie sehr die Spezialisierung und Nischenbildung zum Erfolg Ihrer anwaltlichen Tätigkeit führen kann, möchte ich Ihnen die Pressemitteilung des Soldan Instituts vom 6.11.2014 zur Verleihung des 7. Soldan-Kanzleigründerpreises ans Herz legen, die anhand der darin beschriebenen erfolgreichen Kanzleigründungen eben dies zum Inhalt hat und Ihnen Mut machen soll, für den Weg hin zur „Spezialkanzlei“.⁷ Der erste Preis wurde damals an eine Münchener Rechtsanwaltskanzlei verliehen, die sich auf Energierecht spezialisiert hat. Den Gründern ist es aus der Sicht der Jury erfolgreich gelungen „eine doppelte Marktnische“ zu besetzen: Einerseits werden von dieser Kanzlei kleinere Energieversorger, die eine kostenoptimierte und persönliche Beratung benötigen, gezielt angesprochen. Andererseits werden diese Dienstleistungen direkt vor Ort erbracht und den konkreten Bedürfnissen der Zielgruppe angepasst. Der zweite Preis ging an eine 2012 gegründete Medizinkanzlei, deren Inhaberin Fachanwältin für Medizinrecht ist und die ausschließlich Leistungserbringer im Gesundheitssystem – nicht Kostenträger und nicht Patienten berät. Ihr Dienstleistungsangebot richtet sich somit ganz gezielt an Ärzte.

II. Abschied vom Monopol der Rechtsanwälte – Die Marktöffnung durch das Rechtsdienstleistungsgesetz

1. Was hat sich verändert

Das Rechtsberatungsgesetz, das den Anwälten lange Zeit ein weitgehendes Beratungsmonopol sicherte, wurde zum 1.7.2008 durch das Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) abgelöst. Es beinhaltet folgende, insbesondere für die Anwaltschaft bedeutsame Eckpunkte:

6

Das RDG führt keine umfassende Rechtsdienstleistungsbefugnis unterhalb der Rechtsanwaltschaft ein.

Wer umfassend rechtlich beraten will, muss weiterhin Volljurist und als Rechtsanwalt zugelassen sein. Für die Rechtsuchenden ist es wichtig, sich darauf verlassen zu können, dass umfassender Rechtsrat nur von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten erteilt werden darf, die zur Unabhängigkeit, Verschwiegenheit und Wahrung der Mandanteninteressen verpflichtet sind. Damit wird es auch in Zukunft keine umfassende Rechtsberatungsbefugnis für Fachhochschulabsolventen (hier vor allem Diplom-Wirtschaftsjuristen) oder Absolventen des ersten juristischen Examens geben.

⁷ <https://www.soldaninstitut.de/index.php?id=pressemitteilungen>.

Das RDG gilt nur für den außergerichtlichen Bereich und reglementiert nur noch Fälle echter Rechtsanwendung.

Das früher geltende Rechtsberatungsgesetz unterstellte nach seinem Wortlaut jede Erledigung fremder Rechtsangelegenheiten dem gesetzlichen Erlaubnisvorbehalt. Das führte dazu, dass all diese Tätigkeiten grundsätzlich nur durch Rechtsanwälte oder durch andere Personen mit einer besonderen Erlaubnis zur Rechtsberatung (z.B. Steuerberater oder Inkassounternehmen) erbracht werden durften. Das Gesetz verwendete daneben auch die Begriffe Rechtsberatung, Rechtsbetreuung und Rechtsbesorgung, ohne diese Begriffe näher einzugrenzen. Das RDG hat diese konturenlose Begriffsvielfalt durch den einheitlichen, in § 2 Abs. 1 RDG definierten Begriff der Rechtsdienstleistung ersetzt, die **jede Tätigkeit in konkreten fremden Angelegenheiten, sobald sie eine besondere rechtliche Prüfung des Einzelfalls erfordert, umfasst**. Folglich sind nur noch die Fälle echter Rechtsanwendung allein dem Anwalt vorbehalten. Tätigkeiten, die sich im Auffinden, der Lektüre, der Wiedergabe und der bloßen schematischen Anwendung von Rechtsnormen erschöpfen, sind dagegen keine Rechtsdienstleistungen. Erste Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben sich hier insbesondere bei der Geltendmachung einfacher Ansprüche, z.B. wenn eine Kfz-Werkstatt mit der gegnerischen Versicherung nicht nur die Reparaturkosten abrechnet, sondern für den Geschädigten gleichzeitig auch die Schadenpauschale geltend macht. Dadurch haben die im Bereich der Unfallschadenregulierung tätigen Kanzleien mit Umsatzeinbußen zu rechnen.

Das RDG erlaubt allen Berufsgruppen Rechtsdienstleistungen als Nebenleistungen.

§ 5 Abs. 1 RDG erweitert die Möglichkeit, im Zusammenhang mit einer anderen beruflichen Tätigkeit Rechtsdienstleistungen zu erbringen. **Rechtsdienstleistungen sind immer dann zulässig, wenn sie als Nebenleistung zum Berufs- oder Tätigkeitsbild oder zur vollständigen Erfüllung der mit der Haupttätigkeit verbundenen Pflichten gehören**. Demnach können z.B. Architekten über Fragen des Baurechts oder der Sachmängelhaftung beraten und Banken können ihren Kunden Rat zu Gestaltungsmöglichkeiten bei der Vermögens- oder Unternehmensnachfolge geben. Für die Tätigkeit reicht es aus, dass sie eine zum Tätigkeitsbild oder zur vollständigen Erfüllung der Vertragspflichten gehörige Nebenleistung darstellt. Die Rechtsdienstleistung darf also nach ihrem Gewicht und ihrer Bedeutung nicht im Mittelpunkt des Leistungsangebots stehen. Die zu erwartenden Unklarheiten sollen von der Rechtsprechung beseitigt werden.

Das RDG ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten.

Wo Rechtsdienstleistungen nicht lediglich Nebenleistung sind, dürfen diese gleichwohl „aus einer Hand“ angeboten werden. Dies eröffnet der Rechtsanwaltschaft neue Marktchancen. Deshalb ist es zulässig, dass Rechtsanwälte mit Angehörigen

anderer Berufe (Unternehmensberater, nichtanwaltliche Mediatoren, Architekten, Ärzte etc.) fest zusammenarbeiten.

Das RDG erlaubt unentgeltliche Rechtsdienstleistungen.

§ 6 RDG erklärt die unentgeltliche Rechtsdienstleistung grundsätzlich für zulässig: Rechtsdienstleistungen, die nicht im Zusammenhang mit einer entgeltlichen Tätigkeit stehen, sind erlaubt.

Das betrifft einerseits die Rechtsberatung im Familien- und Freundeskreis und begünstigt andererseits die altruistische, karitative Rechtsberatung. Der Begriff der Unentgeltlichkeit wird enger als im Bürgerlichen Recht definiert. „Kostenlose“ Serviceangebote (etwa die von einer Bank für den – potenziellen – Kunden kostenlos und unverbindlich angebotene Testamentsberatung) sind danach nicht unentgeltlich im Sinne des RDG, weil sie im Zusammenhang mit dem entgeltlichen Geschäft stehen, für das geworben werden soll.

Das RDG ermöglicht allen Vereinen die rechtliche Beratung ihrer Mitglieder.

Während nach altem Recht nur berufsständische und berufsstandsähnliche Vereinigungen (z.B. Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Haus und Grund, Mietervereine) ihre Mitglieder rechtlich beraten durften, ist dies nun grundsätzlich nach § 7 RDG jeder Vereinigung erlaubt. Dies betrifft etwa die großen Mitgliedervereine wie beispielsweise Automobilclubs. Allerdings muss eine sachgerechte Mitgliederberatung gewährleistet sein. Dies erfordert, dass eine juristisch qualifizierte Person an der Beratung⁸ beteiligt und die Institution personell, sachlich und finanziell angemessen ausgestattet ist.

Die Regelungen über die Prozessvertretung vor Gericht werden in allen Verfahrensordnungen aneinander angeglichen.

Das Rechtsdienstleistungsgesetz beschränkt sich auf die außergerichtlichen Rechtsdienstleistungen. Daher wurden die einzelnen Verfahrensordnungen (ZPO, FamFG, ArbGG, VwGO, SGG, FGO) um Regelungen darüber ergänzt, wer wen in welchen gerichtlichen Verfahren vertreten kann. Zu diesem Zweck wurden die bisher uneinheitlichen Vorschriften der einzelnen Verfahrensordnungen einander so weit wie möglich angeglichen.

Die Vertretungsbefugnis im Zivil-, Arbeits-, Sozial-, Verwaltungs- und Finanzgerichtsprozess wurde dabei nicht in demselben Umfang freigegeben wie bei der außergerichtlichen Rechtsdienstleistung. Die Kenntnisse, die erforderlich sind, um einen Gerichtsprozess sachgerecht zu führen, sowie der Schutz der Gerichte erfordern und rechtfertigen stärkere Einschränkungen als im außergerichtlichen Bereich.

⁸ Hier kann sich ein Junganwalt sehr gut als Vertrauensanwalt profilieren, indem er vielseitige Kontakte schließt, die ihm langfristig auch für die eigene Kanzlei Mandate bringen.

Wichtig ist, dass die entgeltliche professionelle Vertretung weiterhin durch Rechtsanwälte erfolgen darf.

2. Wie nehmen Rechtsanwälte diese Marktöffnung wahr?

- 7 Eine Untersuchung des Soldan Instituts,⁹ deren Ergebnis in einer Pressemitteilung vom 26.6.2014 veröffentlicht wurde, brachte zum Vorschein, dass Rechtsanwälte in der Finanzwirtschaft und Beratungsstellen die größten Wettbewerber sehen.¹⁰ Danach machen sowohl Banken, Sparkassen und Finanzberater aber auch gemeinnützige Beratungsstellen den Rechtsanwälten nach deren eigener Einschätzung seit Inkrafttreten des Rechtsdienstleistungsgesetzes im Jahr 2008 besonders intensiven Wettbewerb. 19 % der im Rahmen der Studie befragten Rechtsanwälte stellten eine deutliche und 38 % eine leichte Zunahme des Wettbewerbs auf dem Rechtsdienstleistungsmarkt durch Institutionen der Finanzwirtschaft fest. Vergleichbar intensiv wird die Zunahme des Wettbewerbs durch gemeinnützige Beratungsstellen und Beratungseinrichtungen empfunden. So berichteten 21 % über eine deutliche und 34 % über eine leichte Zunahme.

Ähnlich intensiv wird von den Rechtsanwälten der zusätzliche Wettbewerb durch Handwerker und Gewerbetreibende empfunden. 20 % der Rechtsanwälte waren der Ansicht, dass es zu einer deutlichen Zunahme gekommen sei. Andere freie Berufe – zum Beispiel Architekten oder Steuerberater – sind nach Einschätzung von 15 % der Rechtsanwälte für eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs verantwortlich.

46 % der befragten Rechtsanwälte beklagte jedoch eine deutliche Zunahme des Wettbewerbs durch Rechtsschutzversicherungen, obwohl Rechtsschutzversicherungen nach § 4 RDG die direkte Erbringung von Rechtsdienstleistungen eigentlich verwehrt ist und Rechtsschutzversicherungen damit nicht unmittelbarer Wettbewerber der Anwälte sein können.

III. Virtuelle Rechtsberatung

- 8 Online-Rechtsberatung ist heutzutage ein großes Thema. Auf Anwaltsportalen wie „Frag-einen-Anwalt.de“, „Juraforum“ und „Deutsche Anwaltshotline“ können Rat-suchende die gewünschte Auskunft online bekommen – gegen Honorar. Der Rat-suchende ist inzwischen aufgrund dieser zunehmenden Virtualisierung in der Lage, unabhängig von Ort und Tageszeit anwaltlichen Rat einzuholen.

Im Dialog mit dem Rechner werden Standardrechtsprobleme gelöst oder Verträge verkauft, die heute nur in Formularbüchern zu finden sind, von denen die Anwälte

9 Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen der Befragung zum Berufsrechtsbarometer 2013, an der mehr als 1.600 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte teilnahmen

10 <https://www.soldaninstitut.de/index.php?id=pressemitteilungen>.

glauben, es sei ihr Herrschaftswissen. Die Interaktionsfähigkeit des Internet bietet ungeahnte Möglichkeiten. Unter www.janolaw.de kann der Rechtsuchende z.B. im Dialog mit dem System seinen passenden Vertrag erstellen. Durch diese Möglichkeit unpersönlicher Kontaktaufnahme kann so mancher Gang zum Rechtsanwalt ersetzt werden. Dies gilt insbesondere deswegen, weil der Ratsuchende ohne große Hemmschwelle direkt Zugang zu diesen Portalen findet. Es ist naheliegend, dass Rechtsschutzversicherungen ihren Kunden bald exklusive Informations- und Beratungssysteme anbieten werden, um Kosten zu senken. Die Akzeptanz wird allerdings nur erreicht, wenn die Beratungsqualität der des Rechtsanwalts ebenbürtig ist.

Eine weitere besonders bedenkliche Entwicklung ist die Vermittlung von Anwalt-hotlines durch Rechtsschutzversicherer. In Callcentern, die organisatorisch eigenständigen Anwaltskanzleien zugeordnet sind, arbeiten mehrheitlich Berufsanfänger, die den Rechtsschutzkunden den Gang zum Anwalt ersparen sollen. Über die Qualität der Arbeit und die Neigung, im Zweifel zum Prozess zu raten (den die Rechtsschutzversicherung ja finanzieren müsste), darf man nur spekulieren.

IV. Der allseits informierte Ratsuchende als Mandant

Der Beratungsmarkt entwickelt sich vom Anbieter- zum Nachfragemarkt, in dem Mandanten den Ton angeben. Der Mandant hat heutzutage aufgrund der zunehmenden Virtualisierung viel mehr Möglichkeiten, sich den Anwalt seines Vertrauens zu suchen, als früher. Während vor einigen Jahren der Blick in die „Gelben Seiten“ üblich war, wird der Mandant heute einen Suchbegriff im Internet eingeben und sich gezielt „seinen“ Rechtsanwalt aussuchen. Aufgrund der durch das Internet bestehenden Möglichkeiten der Informationsbeschaffung haben Sie es heute außerdem mit Mandanten zu tun, die häufig mit einem sich zuvor angeeigneten juristischem (Halb-)Wissen in Ihrer Kanzlei erscheinen, das sie in erster Linie mit dem Ziel der Bestätigung desselben in Ihre Kanzlei führt. Schwierig wird es in der Beratungssituation also immer, wenn dieses mitgebrachte juristische Laienwissen nicht korrekt ist und Sie den Mandanten darauf hinweisen und ihm deutlich machen müssen, dass er sich irrt. Will heißen: Der Rechtsanwalt hat es mit mehr oder weniger gut **aufgeklärten Verbrauchern** zu tun, die zunehmend Angebote vergleichen, die anwaltliche Leistung kritisch hinterfragen und mit dem zuvor aus dem Internet erfahrenen Laienwissen abgleichen.

Die Bindung an den **Hausanwalt**, der als Rechtsberater in allen Fällen konsultiert wird, schwindet zusehends. Nach einer Umfrage der Wirtschaftswoche¹¹ beschäftigen nur noch 15 % der Unternehmen eine Kanzlei mit allen Rechtsfragen. Schon 26 % entscheiden von Fall zu Fall, wen sie mit einem Mandat beauftragen.

11 Heft 27/2000, S. 96.

Außerdem neigen sich die Zeiten, in den nur in vertrauter Runde über die Qualität des Anwalts gesprochen wurde, ihrem Ende entgegen. Nicht nur Hotels und Restaurants werden im Internet bewertet, auch Rechtsanwälte müssen lernen, mit dem öffentlichen Urteil ihrer Mandanten zu leben.¹²

V. Internationalisierung

- 10 Die zunehmende Globalisierung erhöht den Bedarf an international ausgerichteten Kanzleien. Immer mehr deutsche Unternehmen sind international tätig. Der Beratungsbedarf in juristischer Hinsicht hat sich dieser Entwicklung anzupassen. Unternehmen benötigen heute viel mehr als früher juristischen Rat während dieser Ausbreitung auf den internationalen Markt. Dies ist eine Marktlücke für wirtschaftlich ausgerichtete Rechtsanwälte, die ihrem Mandantenstamm während dieser Wachstumsphase begleitend mit juristischem Rat zur Seite stehen.

Die Unternehmensberatung Kienbaum veröffentlichte bereits im Jahr 2000 die Ergebnisse einer Befragung, in der es u.a. um die Frage ging, ob Anwaltssozietäten bereit seien, ihre Standorte in Deutschland und/oder im europäischen Ausland zu erweitern. Auf die Frage, ob Sozietäten im Jahr 2000 die Anzahl ihrer Standorte in Deutschland erweitern würden, gaben damals schon 46 % der befragten Unternehmen an, dass dies zutrefte. Knapp ein Drittel der Gesellschaften gab an, Expansion in Europa betreiben zu wollen. 36 % der Kanzleien planten eine Fusion mit kleineren Kanzleien in Deutschland, 18 % eine Fusion mit kleineren Kanzleien in Europa. 18 % beabsichtigten eine Fusion mit größeren Kanzleien in Deutschland und 21 % mit größeren europäischen Kanzleien.¹³

Damit einhergehend werden im Rahmen der Dienstleistungsfreiheit mehr ausländische Kanzleien und Berufsträger den Weg nach Deutschland finden. Grenzüberschreitende Netzwerke werden zunehmend wichtiger, damit auch kleine und mittelgroße Kanzleien internationale Mandate bearbeiten können.

Rechtsanwaltskammern in Barcelona, Paris, London, Lyon, etc. haben bereits internationale Abteilungen aufgebaut. Die deutschen Kammern rücken hier langsam nach.

Die Europäische Union fördert innerhalb ihrer Zuständigkeit den internationalen Austausch mit Fördermaßnahmen wie beispielsweise dem „Leonardo Da Vinci-Programm“, einer EU-Förderung für die Berufsbildung. Mit dem Programm „Leonardo da Vinci“ können junge Leute im Rahmen ihrer Berufsausbildung ins Ausland gehen. Allerdings bietet dieses Programm auch Fachleuten sowie Organi-

12 Z.B. bei www.anwalt.de werden Mandanten aufgefordert, von ihren Erfahrungen zu berichten.

13 Befragt wurden Sozietäten mit vier und mehr Standorten, vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH (Hrsg.) (2000): Das Problem: der Anwalt. Schlummernde Erfolgsfaktoren in deutschen Anwaltskanzleien. Zusammenfassung der Ergebnisse einer Befragung von deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Düsseldorf, S. 9.

sationen, die in der beruflichen Bildung tätig sind, die Möglichkeit, an Leonardo-Projekten teilnehmen. Dieses Programm ist auch für Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte offen.¹⁴ Voraussetzung ist, dass zwischen inländischen Rechtsanwaltskammern und Rechtsanwaltskammern im europäischen Ausland grenzüberschreitend Vereinbarungen zu gemeinsamen Veranstaltungen oder dem Austausch von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten getroffen werden.¹⁵ Die Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main ist beispielsweise einen solchen Vertrag eingegangen mit der Rechtsanwaltskammer in Madrid.¹⁶ Dies ermöglicht es z.B. spanischen Rechtsanwälten, in Frankfurt Praktika zu absolvieren. Die Rechtsanwaltskammer Frankfurt am Main bietet ihren Mitgliedern außerdem ein sog. „Erste-Hilfe-Netzwerk“ an, sodass Mitglieder dieser Kammer bei der Durchführung eines Mandates im europäischen Kontext Unterstützung im Ausland erhalten können.¹⁷ Außerdem bietet die Rechtsanwaltskammer Informationsveranstaltungen mit ausländischen Kolleginnen und Kollegen über die Rechtsentwicklungen im Ausland an. Diese internationalen Aktivitäten sollen den Mitgliedern Zugang zu internationalen Wirtschaftsmärkten verschaffen und ihnen den Umgang mit fremdem Recht vereinfachen.¹⁸

VI. Ausblick in das Jahr 2030

Welche Auswirkungen wirtschaftliche, demografische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen auf den Rechtsdienstleistungsmarkt in den nächsten 20 Jahren haben, war Gegenstand des Forschungsprojekts „*Rechtsdienstleistungsmarkt 2030*“ der Prognos AG, das diese im Auftrag des DAV durchgeführt hat.¹⁹ Dazu hat man sich u.a. mit den Fragestellungen befasst, wie Anwaltskanzleien heute aufgestellt sind und wie sie ausgehend vom heutigen Status quo auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren können. Im Rahmen der Studie wurden ausführliche Fachgespräche und Workshops durchgeführt. Zudem wurden über 5.000 Kanzleihinhaber und -inhaberinnen bzw. Partner und Partnerinnen zu ihrem Kanzleimanagement, Wettbewerbsstrategien, Kanzleimarketing und Mandantenakquisition, Inno-

11

14 [Http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/](http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/).

15 [Http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/](http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/).

16 [Http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/](http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/).

17 [Http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/](http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/).

18 [Http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/](http://www.rechtsanwaltskammer-ffm.de/aktuelles-internationales/internationales/internationale-kommunikation/).

19 Executive Summary, Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 – Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft, <https://anwaltverein.de/de/service/dav-zukunftsstudie>.

vationsbereitschaft befragt sowie bestehende Untersuchungsergebnisse und Literatur einbezogen.

12 Im Ergebnis hielt die Studie auf Seite 29 fest:

„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.

Die Anwaltschaft muss sich neu erfinden – immer wieder!“²⁰

VII. Steht der Einzelanwalt vor dem Aus?

13 Nein, nach wie vor ist in Deutschland die Großkanzlei die Ausnahme. Das geht aus einer Pressemitteilung des Soldan Instituts vom 3.7.2017 hervor.²¹

Danach dominieren Kleinkanzleien nach wie vor den deutschen Rechtsdienstleistungsmarkt. Rund ein Drittel aller Rechtsanwälte arbeitet als Einzelanwalt, 43 % in einer Kanzlei mit zwei bis fünf Berufsträgern. Sie sind leicht überproportional in kleineren und mittleren Städten mit weniger als 100.000 Einwohnern anzutreffen. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte sind häufig Sozialrecht, Strafrecht, Familienrecht und Verkehrsrecht. Im Mittel sind in einer deutschen Anwaltskanzlei zwölf Berufsträger tätig, wobei dieser Wert sehr stark von wenigen großen überörtlichen Sozietäten beeinflusst wird. So üben 6 % ihren Beruf mit elf bis 20 Berufsträgern aus und weitere 6 % mit noch mehr, teilweise sogar mehreren hundert Anwälten. Im Durchschnitt sind die kleinsten Kanzleien in den Kammerbezirken Brandenburg, Thüringen, Koblenz und Sachsen anzutreffen, überdurchschnittlich große finden sich in Bamberg, Tübingen, Köln, München und Stuttgart.

Außerdem brachte die Studie zum Vorschein, dass nach wie vor die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) die vorherrschende Rechtsform für kleinere örtliche Sozietäten ist. Selbst unter den örtlichen Kanzleien mit bis zu fünf Berufsträgern ha-

²⁰ Executive Summary, Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 – Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft, <https://anwaltverein.de/de/service/dav-zukunftsstudie>.

²¹ <https://www.soldaninstitut.de/index.php?id=pressemitteilungen>.

ben nur 12 % eine haftungsoptimierte Organisationsform gewählt, etwa die Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB).²²

VIII. Fazit

Lassen Sie sich nicht von den aufgezeigten Entwicklungen abschrecken! Wenn Sie eine gute Idee haben, sich am Markt überzeugend positionieren können und in Ihrer Persönlichkeit das Handwerkzeug für eine berufliche Selbstständigkeit mitbringen, dann verfolgen Sie Ihre Idee beharrlich und vertrauen darauf.

14

Versuchen Sie nicht, das Konzept anderer Kollegen zu kopieren. Ziehen Sie Ihr eigenes Ding durch! Sie sind einmalig, deshalb sollten Sie auch etwas Einmaliges anbieten. Das kann ein neues juristisches Produkt sein, aber auch ein besonderer Service oder nur ein besonderer Standort Ihrer Kanzlei. Sie haben den Vorteil, dass der Markt täglich neu verteilt wird, weil kein Tag vergeht, an dem nicht neue Probleme auftauchen und Menschen fundierten Rechtsrat benötigen. Oder anders formuliert: Willkommen auf dem Markt der unbegrenzten Möglichkeiten!

C. Anforderungsprofil

I. Was muss ich mitbringen?

Was bedeutet es, Rechtsanwalt zu sein? Welche Charaktereigenschaften zeichnen einen Rechtsanwalt aus? Die Frage, was einen guten Anwalt ausmacht, ist weder allgemeingültig noch in einem Satz zu beantworten. Das Prädikatsexamen allein macht noch keinen guten Juristen aus! Die wie auch immer nachgewiesene juristische Qualifikation ist nur das Fundament für den anwaltlichen Erfolg. Viel wichtiger als das theoretische Wissen aus Büchern ist Ihre Persönlichkeit. Sie sind für den Anwaltsberuf geeignet, wenn Sie folgende **Persönlichkeitsmerkmale** aufweisen:

15

- Selbstbewusstsein
- Aufgeschlossenheit
- Beharrlichkeit
- Eigeninitiative
- Leistungsbereitschaft
- Anpassungsvermögen
- Entscheidungsfreude
- Kontaktfreude
- Überzeugungskraft
- Kreativität
- Empathiefähigkeit
- Zuverlässigkeit.

²² <https://www.soldaninstitut.de/index.php?id=pressemitteilungen>.

- 16** „Na klar bin ich das!“, sagt sich der eilige Leser und lässt vielleicht noch ein verhaltenes „größtenteils zumindest“ folgen, um munter weiterzulesen. Achtung! Lassen Sie sich nicht so billig davonkommen, sondern geben Sie sich für jedes Merkmal eine Schulnote von 1 (stark) bis 6 (schwach). Fragen Sie zur Kontrolle auch Menschen, die Sie gut kennen, nach deren Einschätzung. Das ist jedenfalls besser, als Ihre Umwelt zu fragen, ob Sie einen guten Anwalt abgeben würden. Die laienhafte Vorstellung von diesem Beruf ist vornehmlich geprägt durch Fernsehformate wie *Danni Lowinski*, *Ein Fall für Zwei* und *Die Kanzlei*. Der tatsächliche Alltag eines Rechtsanwalts ist jedoch weeeeit davon entfernt.

II. Ein Mensch – viele Rollen

- 17** Es gibt wohl keine andere Berufsgruppe, zu der so viele Klischees existieren wie zum Beruf des Rechtsanwalts. Als ich meine Zulassung erhielt, hörte ich als ersten Kommentar eines berufsfremden Kollegen im Bekanntenkreis die Frage, wann ich meinen ersten Porsche in der Garage stehen hätte. Ein weiterer Bekannter wiederum fragte mich, wie es sich anfühle, eine Robe tragen zu dürfen.

Neben all diesen Klischees ist jedoch für die berufsfremde Allgemeinheit weitaus weniger bekannt, dass der Rechtsanwalt etwas von einer multiplen Persönlichkeit hat, in der – wie es der Psychologe ausdrückt – anscheinend Erlebnis- und Verhaltenssysteme mehrfach vorhanden sind. Anders ausgedrückt: Das Spielen und Beherrschen sehr verschiedener sozialer Rollen ist für den Anwalt identitätsstiftend. Welche Rollen im Alltag konkret auf Sie zukommen können, soll nachfolgend beleuchtet werden. Die Aufzählung ist sicherlich nicht vollständig. Sie soll Ihnen aber vor Augen führen, dass **anwaltliche Tätigkeit** weit **mehr** ist **als nur Fallbearbeitung**.

18 Arbeitgeber/Vorgesetzter

Es gehört zu den ungewohnten Erfahrungen beim Berufseinstieg, plötzlich Vorgesetzter zu sein. Ganz gleich, ob Sie als Angestellter vorhandenes oder als Arbeitgeber selbst eingestelltes Personal vor sich haben, Sie müssen Weisungen erteilen, die Arbeit überwachen, aber auch motivieren. Als Existenzgründer stehen Sie erst einmal vor der leicht zu unterschätzenden Aufgabe, das richtige Personal zu finden und mit passenden Verträgen an sich zu binden. Sie verfolgen die Diskussion um die steigenden Lohnnebenkosten mit persönlicher Betroffenheit. Es ist gut möglich, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern mehr Zeit verbringen als mit Ihrem Ehegatten. Deshalb ist es ungemein wichtig, bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter sehr sorgsam vorzugehen.

19 Ausbilder

Als Anwalt haben Sie vom ersten Tag Ihrer Zulassung an das Recht, angehende Fachangestellte auszubilden. Einige Anwälte scheuen sich, ohne eigene Berufserfahrung auszubilden. Dies ist aber kein Dogma, wenn Sie z.B. als Existenzgrün-

der eine Auszubildende einstellen, mit der Sie sich gemeinsam das erarbeiten, was Sie selbst noch nicht wissen. Sie können sicher sein, dass Sie eine bessere Ausbildung bieten als manche alteingesessene Kanzlei, die ihre Azubis nur als billige Schreibkräfte missbraucht, was leider nicht selten vorkommt.

Geheimnisträger

20

Die Verschwiegenheit gehört gem. § 43a Abs. 2 BRAO zu den Grundpflichten des Anwalts, die Sie nicht ernst genug nehmen können. Betrachten Sie es als Privileg, dass Sie Einblicke in Sachverhalte erhalten, die man außer Ihnen vielleicht niemandem anvertrauen würde. Kein anderer Beraterberuf ist gesetzlich dermaßen zum Schweigen verpflichtet, aber auch berechtigt wie die Anwaltschaft.

Pädagoge

21

Den meisten Mandanten reicht es nicht aus, einen Rechtsanwalt an seiner Seite zu haben, der sich um ihre Angelegenheiten kümmert. Sie möchten verstehen, wie die Rechtslage ist. Hier ist regelmäßig pädagogisches Talent gefragt, um dem Laien eine verständliche und richtige Auskunft zu geben; immerhin handelt es sich doch häufig um eine komplizierte Materie. Besonders dann, wenn die Rechtslage dem „gesunden Menschenverstand“ widerspricht, muss der Anwalt seine Erklärungskünste aufwenden, um beispielsweise einem kleinen Einzelhändler die Rechtsfolgen eines wettbewerbsrechtlichen Unterlassungsverlangens auseinanderzusetzen.

Pfadfinder/Visionär

22

Als Anwalt gestalten Sie das Leben anderer Menschen, ein Problem wird mit Ihrer Hilfe gelöst – mit welchem Ergebnis auch immer. Ihre Aufgabe besteht dann oft darin, in verfahrenen Situationen neue Wege zu finden, auf denen man Ihnen folgt. Der New Yorker Anwalt und Schriftsteller *Louis Begley* formuliert es so:

„Stellt man sich zwei gleich intelligente leistungsstarke Anwälte vor, so ist der im Vorteil, der das höhere Maß an Vorstellungskraft hat. Man kommt dann einfach auf Dinge, auf die ein anderer nicht kommt. Und man kann sich verschiedene Ansätze vorstellen, an ein Problem heranzugehen, sich vorstellen zu können, wie Dinge komplett anders verlaufen könnten.“²³

Privatperson

23

Das nicht enden wollende Gerede vom Anwalt, der jeden Tag zwölf Stunden in seiner Kanzlei verbringt, gibt Anlass, daran zu erinnern, dass Sie in diesem Beruf ein Recht auf Privatleben haben. Sie müssen aber damit rechnen, auch in Ihrer Freizeit als Anwalt erkannt zu werden. Wundern Sie sich also nicht, wenn man Sie außerhalb der Bürozeiten mit Rechtsfragen und Problemen konfrontiert. Betrachten Sie dies nicht als Belästigung, sondern als Kompliment für Ihre Kompetenz und Ver-

23 Zitiert aus einem Interview im Anwaltsreport 5/6 2001, 59.

trauenswürdigkeit. Hüten Sie sich aber vor einer (womöglich noch kostenlosen) Erstberatung nach Feierabend, für die Sie mit Haut und Haaren haften.²⁴

24 Psychologe

Es liegt im Wesen des Menschen, dass Denken, Sprechen und Handeln nicht immer eine Einheit bilden. Dies gilt in besonderem Maße für den Umgang des Anwalts mit seinem Mandanten. Zwischen beiden stehen oft unsichtbare Barrieren, weil sie unterschiedliche Sprachen sprechen oder der Mandant das Bedürfnis hat, sich vor dem Anwalt auf Kosten der Wahrheit gut darzustellen. Sie sind ein guter Anwalt, wenn Sie dies erkennen und außerdem die Fähigkeit haben, sich in die Situation des Mandanten zu versetzen, um seine Interessenlage möglichst genau zu bestimmen und dementsprechend vorzugehen. Sie sind ein exzellenter Anwalt, wenn Ihnen Gleiches mit der Gegenseite gelingt, mit der Sie ja keinen so vertrauten Umgang haben, deren bewusst oder unterbewusst gesendete Signale Sie aber richtig deuten müssen, um daraus die entsprechenden Konsequenzen ziehen zu können.

25 Seelsorger

Je nach Klientel und Rechtsgebiet werden Sie sich nicht nur auf die juristische Seite Ihrer Tätigkeit beschränken können. Wenn Ihnen eine weinende Mandantin gegenüber sitzt, die von Ihrem Mann soeben verlassen wurde, wäre es unpassend, barsch um Ruhe für das Diktat an die Staatsanwaltschaft zu bitten. Neben einem Paket Taschentüchern, das Sie immer griffbereit haben sollten, wird von Ihnen auch menschlicher Zuspruch erwartet. Doch Vorsicht: Es wäre ein Fehler, sich mit den Nöten der Mandanten zu identifizieren und in vermeintlich guter Absicht das Mandat entsprechend emotional zu führen. Dies wäre höchst unprofessionell und könnte leicht zu Fehlern führen. Der Seelsorger in Ihnen darf daher nur eine – wenngleich wichtige – Nebenrolle spielen.

26 Teamplayer

Wenn Sie in einer größeren Kanzlei arbeiten, ist es nicht unbedingt die Regel, dass der Anwalt seine Fälle alleine bearbeitet, vielmehr ist er oftmals in Teams eingebunden. Getreu dem Motto „Der Star ist die Mannschaft“ ist in hohem Maße Kommunikationsfähigkeit gefragt. Besonders spezialisierte Anwälte müssen sich darauf einstellen, in häufig wechselnden Teams, die nur für ein Mandat zusammengestellt werden, zu spielen. Dies gilt auch im kleineren Rahmen, wenn Sie z.B. mit dem Steuerberater und dem Vermögensberater zusammen ein Konzept für die optimale Vermögensnachfolge entwickeln sollen. Unter Teamarbeit lässt sich aber auch die Zusammenarbeit mit dem Personal der Kanzlei fassen. Das „Kanzleiteam“ soll sich

24 Ein realer Fall: Ein Rechtsanwalt berät einen Gast auf einer Gartenparty im Mietrecht und denkt nicht an die kurze Verjährung des § 558 BGB. Dieses Gespräch kostete die Haftpflichtversicherung des Anwalts 50.000 DM, vgl. *Bengel*, Berliner Anwaltsblatt 1998, 300.

nicht nur lächelnd in der Kanzleibroschüre präsentieren, sondern auch im Alltag ein Miteinander pflegen. Als Anwalt tragen Sie hierfür hohe Mitverantwortung.

Unternehmer

27

Neben der Sorge für das Personal wartet noch eine Vielzahl anderer Aufgaben auf Sie, die sich alle um den Aufbau und Ausbau des Unternehmens drehen. Sie sind verantwortlich für das wirtschaftliche Fortkommen Ihres kleinen Unternehmens und haben alle betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zu treffen. Preismanagement, Kanzleistrategie, betriebswirtschaftliche Auswertung, Cash-Flow, Liquidität, Umsatzsteuer, Einkommenssteuer, Betriebsausgabe ... all das sind Begriffe, die Ihnen in Fleisch und Blut übergehen müssen.

Machen Sie sich an dieser Stelle nicht verrückt – es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. In viele dieser Rollen wachsen Sie mit der Zeit hinein. Sie werden nach und nach immer mehr Verständnis für betriebswirtschaftliche Themen aufbringen und Ihre Rolle als Vorgesetzter immer besser ausfüllen können. Kommt es Ihnen heute noch unwirklich vor, mit Mitarbeitern Einstellungs- oder Kündigungsgespräche zu führen, so wird sich dies mit der Zeit als sicheres Terrain für Sie darstellen. Ich selbst kann mich z.B. noch sehr gut an mein erstes Kündigungsgespräch erinnern. Mir war im Anschluss daran selbst zum Heulen zumute. Heute gehe ich Personalgespräche viel gelassener und wesentlich souveräner an.

28

Sie werden sehen, irgendwann wird Ihnen Ihre persönliche Entwicklung und Reife selbst ein Grund zum Staunen sein.

Um in all den o.g. Rollen wirklich erfolgreich sein zu können bedarf es als Grundvoraussetzung stets nur Eines: Seien Sie stets Sie selbst und versuchen Sie nicht, jemand anderen zu imitieren. Nur dann, wenn Sie Ihren Mandanten, Ihren Mitarbeitern und auch externen Beratern, wie z.B. Ihrem Steuerberater, authentisch gegenüber auftreten, bleiben Sie glaubwürdig und können selbstbewusst und souverän agieren. Sobald Sie versuchen, eine fremde Handschrift zu kopieren und das Bild eines Anwalts darzustellen, das Sie sich selbst als Ideal ausgemalt haben, werden Sie in allen Facetten anwaltlicher Tätigkeit scheitern.

Für Ihren weiteren Weg wünsche ich Ihnen alles Gute und möchte Ihnen folgende Worte des 10-Kampf-Weltrekordlers Kurt Bendlin ans Herz legen:

„Erst dann zu leben, wenn man es geschafft hat, ist ein großer Irrtum: Man kann nicht mit vierzig, fünfzig oder gar nach der Pensionierung auf einmal ein ganz anderer Mensch sein. Also muss man sein Leben so organisieren, dass man seine Träume konkret lebt.“