



---

**Versorgung und Vergütung**  
**Kompetenz und Service**  
Presseartikel

Kanzlei Gründung  
Artikel von RA Ralf Hansen, Düsseldorf

## Die Kanzlei Gründung

Businessplan und Kanzlei Gründung:

Ein Businessplan für die neue Anwaltskanzlei

Wer eine Kanzlei gründen will, benötigt heute in aller Regel einen Business-Plan. Der Artikel versucht einen kurzen Überblick, über Inhalt, Nutzen, Funktionen und Erstellung eines solchen Plans zu geben. Außer Betracht bleibt wegen spezifischer Besonderheiten der Kanzleikauf. Der Beitrag ist dabei auf die Gründung der „Kleinkanzlei“ zugeschnitten, die nach wie vor den vorherrschenden Typus der Anwaltstätigkeit in Deutschland darstellt. Ob dies allerdings angesichts der Notwendigkeit der Bearbeitung von Mandaten in größeren Arbeitseinheiten noch eine sinnvolle Organisation der anwaltlichen Tätigkeit darstellt, sei Links zum Thema finden sich unter Internet für die anwaltliche Existenzgründung aus dem gleichen Heft.

### 1. Die Entscheidung für die Selbständigkeit

Spätestens nach dem zweiten Staatsexamen steht der Volljurist vor der Berufswahlalternative. Besser ist es, sich bereits während des Referendariats oder auch schon im Studium damit zu beschäftigen, um eine sichere Selbsteinschätzung vornehmen zu können und ggf. schon entscheidende Weichen zu stellen. Oftmals gelingt dies aber nicht, weil die Examensanforderungen alles andere verdrängen. Die Neuorientierung der Juristenausbildung in Richtung auf eine stärkere Einbeziehung der anwaltlichen Tätigkeit dürfte hier für die Zukunft einiges verbessern. Die Berufswahlperspektive verengt sich inzwischen keineswegs mehr auf die „klassischen“ juristischen Berufe Richter, Staatsanwalt, Verwaltungsjurist, Rechtsabteilung oder Rechtsanwalt. Juristen finden sich heute - teilweise recht branchenfremd - in allen Sparten der Wirtschaft. Von den Absolventen der Zweiten Juristischen Staatsprüfung gelangen ca. 4% in die Justiz (die damit nur noch Ergänzungsbedarf auf dem Arbeitsmarkt deckt), ca. 6 % in die öffentliche Verwaltung, weitere ca. 10% in die Wirtschaft. Der Rest - der nicht branchenfremde Wege einschlägt - wird Rechtsanwalt. Derzeit werden jährlich ca. 6.000 neue Rechtsanwälte zugelassen. Im Jahr 2005 werden es etwa 150.000 sein. Etwa 55% davon praktizierten 1999 als

selbständig niedergelassene Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in Form des Einzelanwalts (BRAK-Mitt., Nr.181/1999 v. 28.07.1999). Die Einkommenssituation hat sich seit 1994 nicht mehr verändert und sogar insgesamt verschlechtert. Gerade der Einzelanwalt und die Kleinsozietät sind nach vor die vorherrschende Organisationsform der Anwaltschaft. In dieser Situation stehen viele Absolventen - insbesondere solche ohne „Prädikatsexamen“, die für die Law-Firms ohne größeres Interesse sind - vor der Alternative: als Rechtsanwältin oder Rechtsanwalt angestellt oder selbständig (instruktiv: M. Streck, Beruf Anwalt Anwältin, München: C.H. Beck, 2001). Für beide Vorgehensweisen sprechen bessere oder schlechtere Argumente, die sich wegen der je individuellen Situation nicht verallgemeinern lassen und eine intensive Selbstanalyse voraussetzen. Wer unternehmerisches Risiko scheut, sollte von der Wahl der Alternative Niederlassung als selbständiger Rechtsanwalt wenigstens zunächst absehen und sich nach intensiver Auseinandersetzung mit der Frage „Bin ich überhaupt ein Anwaltstyp?“ als angestellter Rechtsanwalt bewerben (sehr instruktiv: Trimborn von Landenberg, Die erfolgreiche Bewerbung als Rechtsanwalt, Deutscher Anwaltverlag, 2000; s. auch [http://www. forum-anwaltschaft.de](http://www.forum-anwaltschaft.de)). Wer sich allerdings das „Standing“ zutraut, als selbständiger Rechtsanwalt nach Abschluss des Assessorexamens oder nach einer Phase der Tätigkeit als angestellter Rechtsanwalt tätig zu werden, steht dann schnell vor der schwierigen Frage: Wie gehe ich das an?

## II. Aspekte des Rechtsberatungsmarktes in Deutschland in Zahlen und Fakten

Der Anwaltsmarkt in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten rasant entwickelt. Im Jahr 1955 waren noch 17.100 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in Deutschland zugelassen. Im Jahr 2002 (Stichtag: 01.01.2002) waren es bereits 116.305 gegenüber 110.367 im Vorjahr (Quelle: Statistik der Bundesrechtsanwaltskammer, <http://www.brak.de>). Beispielsweise waren zum genannten Stichtag im Oberlandesgerichtsbezirk Düsseldorf insgesamt 8.226 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte zugelassen. Zwischen dem 01.01.2001 und dem 01.01.2002 wurden 864 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte neu zugelassen, während 118 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte in dieser Periode auf ihre Zulassung wieder verzichteten, ohne das über die Gründe verlässliche Informationen bestehen. Die Tendenz ist bundesweit steigend. In etwa vergleichbare Zuwachszahlen finden sich primär in Berlin (769), Frankfurt/Main (1076), München (1007) und Köln (693), also in allen Ballungszentren. Die wesentliche Wachstumsperiode fand allerdings bundesweit schon zwischen 1985 und 1995 statt.

Im Steigen begriffen sind auch die Fachanwaltszahlen. Deren Aussagekraft ist indessen beschränkt, da etwa für den wirtschaftsrechtlichen Bereich keine Fachanwaltsbezeichnung zugelassen wurde, nachdem die Satzungsversammlung der Bundesrechtsanwaltskammer die Schaffung neuer Fachanwaltsbezeichnungen zunächst bis auf weiteres abgelehnt hatte. Inzwischen hat die Satzungsversammlung diese Auffassung teilweise revidiert und einen Fachanwalt für Versicherungsrecht eingeführt, der vermutlich gegen Ende 2002/Anfang 2004 erstmals erworben werden kann (Presseerklärung Nr.38 der BRAK v.

07.11.2002). Insgesamt waren zum 01.01.2002 3.151 Fachanwaltsbezeichnungen verliehen. Der Anstieg ist seit 1998 (2.674), seit Einführung des derzeit bestehenden Fachanwaltskanons, dennoch insgesamt sehr verhalten (Verwaltungsrecht: 966, Strafrecht: 1.129; Familienrecht: 4.502; Arbeitsrecht: 4.414; Sozialrecht: 612; Insolvenzrecht: 268; Quelle: <http://www.brak.de>). Dies dürfte nicht zuletzt damit zusammenhängen, dass der wirtschaftliche Nutzen des Erwerbs nach wie vor sehr umstritten ist, da eine zu ausgeprägte Spezialisierung bewirken kann, dass man sich auch Mandate „abschneidet“.

Die Startphase wird zunehmend als schwierig betrachtet (s. BRAK-Pressemitteilung Nr. 28 vom 01.08.2002, <http://www.brak.de>). Die Bundesrechtsanwaltskammer stellte fest, dass im Jahr 2001 15% der anwaltlichen Berufsanfänger den Beruf wieder aufgegeben haben, da bundesweit 1.117 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte ihre Zulassung wieder zurückgegeben haben. Über die Gründe bestehen indessen bestenfalls plausible Vermutungen, eine davon dürfte Erfolglosigkeit sein. Diese Erfolglosigkeit kann durchaus in unzureichender Gründungsplanung begründet sein. Allerdings ist der Erfolgsdruck hoch, da seit 1995 jährlich bundesweit ca. 6.000 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte neu zugelassen werden. Ein Zusammenhang mit der Einkommenserwartung für Einzelanwälte, die oftmals nur bei 2.000 - 2.500,- Euro im Monat liegt, liegt nahe. Insoweit ist gegenwärtig kein Raum für übersteigerte Gewinnentnahmeerwartungen. Die schwierige Marktdurchsetzung hängt unter diesen Umständen auch sehr von der Persönlichkeit und dem eigenen Durchhaltewillen („Standing“) nebst einem guten Konzept ab. Ein überzeugendes Konzept setzt indessen das Vorhandensein eines ausgefeilten Business-Plans voraus.

### III. Wege zur eigenen Kanzlei

#### 1. Formen der Existenzgründung

Angesichts der Zustände im „Haifischbecken“ der jüngeren angestellten Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte (dazu finden sich regelmäßig Berichte in *Advice*, Zeitschrift des Forums Junge Anwaltschaft im DA V, die zweimonatlich erscheint, s. [www.forum-anwaltschaft.de](http://www.forum-anwaltschaft.de)) ist es wenig verwunderlich, wenn viele sich früher oder später zur selbständigen Existenzgründung entschließen, trotz trüber wirtschaftlicher Aussichten. Jede selbständige Existenzgründung setzt eine intensive Befassung insbesondere mit betriebswirtschaftlichen Materien (Organisation, Personalwesen, Marketing, Finanzierung, Kanzleimanagement) voraus, die grds. weder im Referendariat noch im Studium eine Rolle spielen und die man sich entweder in (Fern-) Kursen (Beispiele: Bielefelder Kompaktkurs oder Fernlehrgang bei Fernuniversität Hagen, s. dazu ergänzend „Internet für anwaltliche Existenzgründer“~ in diesem Heft) oder im Eigenstudium (s. dazu die Literaturliste unter III 4) aneignen muss.

Es gibt verschiedene Modelle der anwaltlichen Existenzgründung, die vollständig abhängig sind, von der individuellen Situation des Existenzgründers. Eine Typologie könnte - bei weiteren Mischformen - so aussehen:

- die sog. reine „Wohnzimmerkanzlei“ (die oftmals eine „Arbeitszimmerkanzlei“ ist) in vollselbständiger Tätigkeit bei regelmäßig geringem Fremdkapitalbedarf („Schild raushängen, anfangen“);
- die „Teilzeitkanzlei“ in angemietetem Büro (unter Einschluss der Bürogemeinschaft) bei anderweitiger „freier“ Mitarbeit oder sonstiger selbständiger oder abhängiger Tätigkeit, die aber regelmäßig schon Bedarf an Fremdkapital aufweist;
- die „Vollzeitkanzlei“ (mit oder Partner) in Büroräumen als vorherrschende Form der selbständigen anwaltlichen Berufstätigkeit, die angesichts der oftmals geringen Eigenkapitalausstattung einen erheblichen Fremdkapitalbedarf auslöst, bei entsprechenden Risiken.

## 2. Business-Plan - wozu?

a) Sowohl die Teilzeitkanzlei als auch die Vollerwerbskanzlei in angemieteten Büroräumen setzen regelmäßig die Inanspruchnahme von Fremdmitteln zwecks Kreditierung des Kanzleivorhabens als Gründungsvorhaben voraus, da die Eigenkapitalausstattung von Existenzgründern in allen Bereichen sehr defizitär ist. Eine Existenzgründung ohne strategisches Konzept wird unter solchen Bedingungen kaum gelingen. Als Existenzgründer sollte man sehr genau wissen, was man will (manche nennen das „Vision“). Eine Kanzleigründung zwecks selbständigen Vollzeit- und auch schon Teilzeiterwerbs muss systematisch geplant werden und braucht seine Zeit. Da es sich bei einer Kanzleigründung um eine unternehmerische Tätigkeit handelt, bedarf es eines Unternehmenskonzeptes, das in mehreren Schritten entwickelt und realisiert werden muss.

b) Zu unterscheiden sind verschiedene Phasen:

- die Analysephase: will ich, kann ich, soll ich, mit Partnern oder allein eine Kanzlei gründen oder nicht?
- die Informations- und Recherchephase: wie und wo beschaffe ich mir die nötigen Informationen (s. dazu auch „Internet für anwaltliche Existenzgründer“~ in RechtsreferendarInfo 1/2003, S.1 7)
- die Konzeptentwicklungsphase: im Zentrum steht die Erstellung eines Business-Plans als Ergebnis dieser Phase
- die Realisierungsphase: Umsetzung des Konzeptes bis zum Kanzleistart und darüber hinaus
- die Startphase: die ersten 100 Tage nach dem Start
- die Gründungsphase: die ersten drei Jahre
- die Konsolidierungsphase: Etablierung am Rechtsberatungsmarkt.

c) Der Businessplan als Ergebnis der Konzeptionsentwicklungsphase hat folgende Funktionen:

- Er dient als Ergebnis der Konzeptionierungsphase dazu sich über sein Projekt klar zu werden und klare Konturen heraus zu arbeiten. Wer ein solches Konzept erarbeitet, muss sich darüber im klaren sein, dass es sich dabei um knallhartes Selbstmarketing handelt. Anwälte sind in erster Linie Unternehmer im Dienstleistungssektor, mögen sie auch „Organ der Rechtspflege“ und einseitige Interessenvertreter sein.

- Wer aus der Arbeitslosigkeit heraus „gründen“ will, um die Subventionen des § 57 SGB III für ein halbes Jahr nach Gründung zu erlangen (dazu III 4), braucht einen solchen Plan, da für die Gewährung des Überbrückungsgeldes Aussicht auf Erfolg bestehen muss. Dies gilt nicht unbedingt auch für die sog. Ich-AG nach § 421 SGB III, ist jedoch auch dann empfehlenswert (s. dazu Bahr, in, AdVoice 1/2003)
- Alle Banken - und Kreditinstitute verlangen einen Business-Plan als maßgebliche Grundlage für die Entscheidung über eine Kreditgewährung, zu der noch der persönliche Eindruck hinzukommt. Ohne Businessplan gibt es normalerweise keinen Kredit.
- Schließlich und endlich enthält der Businessplan den Kern der eigenen Unternehmensstrategie und damit die entscheidenden Sollwerte, die Ausgangspunkt des unternehmensinternen Controllings sind, das bei Abweichungen zu Anpassungen führen muss. Anpassungen sind während der gesamten Gründungsphase vorzunehmen.
- Darüber hinaus sollte der Business-Plan wenigstens mittelbar das „Programm“ für die Realisierung des Projektes enthalten.

### 3. Literatur für anwaltliche Existenzgründer

Die Abfassung eines Business-Plans stellt Juristen vor eine erhebliche Herausforderung, da es sich um ungewohntes - letztlich betriebswirtschaftliches - Terrain handelt. Nur die wenigsten anwaltlichen Existenzgründer nehmen professionelle Gründungsberatung in Anspruch. Zum einen aus Kostengründen, zum anderen, weil es nur wenige wirklich interessante Beratungsangebote für kleinere bis mittlere Existenzgründungsprojekte gibt (s. auch dazu: „Internet für anwaltliche Existenzgründer, in diesem Heft). Aus diesem Grund kommt dem Eigenstudium neben Kursbelegungen zur Existenzgründung eine erhebliche Bedeutung zu. Nachfolgend werden in Auswahl einige Werke aufgeführt, die dabei behilflich sein können:

- Forum Junge Anwaltschaft (Hrsg.), DAV - Ratgeber, 9. Aufl., Berlin, Anwaltverlag, 2002 (dank Sponsoring beziehbar für nur Euro 5,- unter [www.forum-anwaitschaft.de](http://www.forum-anwaitschaft.de)).

Dieser unentbehrliche Ratgeber enthält kompakte Informationen über die Tätigkeit als Anwalt, für den Start als Rechtsanwalt (auch für angestellte Rechtsanwälte), die eigene Kanzlei, die Startphase und Darstellungen zur Spezialisierung, nebst Hinweisen zur Zulassung und Adressen. Für Gründer sind insbesondere die Arbeiten von C. Hommerich zur Gründungsplanung und von K. Werner hinsichtlich der Erstellung eines Business-Plans eine wertvolle Einstiegshilfe in die Thematik.

- Trimborn von Landenberg (Hrsg.), Erfolgreich starten als Rechtsanwalt, 2. Aufl., Berlin, Anwaltverlag, 2002.

Die ideale Vertiefung zum vorgenannten Handbuch, das die Gründerin und den Gründer unterstützen will, ihren Platz am Beratungsmarkt zu finden. Aller Wahrscheinlichkeit derzeit das beste Buch dieser Art. In 12 Kapitel finden sich Arbeiten u.a. zum Anwaltsmarketing, zur rationellen Kanzleiführung, zur Abrechnung nach BRAGO, zur Besteuerung und vieles mehr, die übrigens auch

für angestellte Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte von Interesse sind. Hinzuweisen ist im hiesigen Zusammenhang besonders auf den äußerst gelungenen Beitrag von Susanne Miecke, Kanzleigründung mit System, S. 52 - 140. Dieser Beitrag ist die derzeit wohl beste Darstellung über die Entwicklung eines Business-Plans für die anwaltliche Existenzgründung und m.E. schon „Pflichtlektüre“, dem der vorliegende Beitrag viel verdankt.

- Christoph Hommerich, Der Einstieg in den Anwaltsberuf, Berlin, Anwaltverlag, 2001.

Das Buch bietet die derzeit wohl einzige Darstellung der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur beruflichen Situation von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten mit Leitfaden für die Gründung einer Kanzlei, mit einem interessanten Fundus an Informationen.

- Hans Corsten (Hrsg.), Dimensionen der Unternehmensgründung. Erfolgsaspekte der Selbständigkeit, Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2002.

Der Band fasst die bisherigen Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Gründungsforschung zusammen, ohne allerdings auf anwaltliche Existenzgründer zugeschnitten zu sein. Insbesondere der Beitrag von Kußmaul bietet eine erste Einführung zum Thema „Business-Plan - der Schlüssel zum Erfolg“ mit interessanten Literaturhinweisen. Die Anfertigung von Business-Plänen unterliegt allerdings branchenspezifischen Besonderheiten. Interessant sind weiter die Arbeiten zum Einsatz der Szenarioanalyse bei der Gründungsplanung und zu den Finanzierungsmöglichkeiten unter Einschluss öffentlicher Förderungsprogramme (näher dazu auch: <http://www.gruenderstadt.de>).

- 5. Vogt/P. Zimmermann, Die erfolgreiche Kanzleiorganisation. Praktische Ratschläge für den Rechtsanwalt, Bund-Verlag, Ffm, 2002.

Das überaus lesenswerte Buch beschäftigt sich nicht nur mit Organisationsfragen, sondern setzt bereits mit der Mandantenakquise ein, deren Möglichkeit und Grenzen aus den Erfahrungen der Autoren in sehr interessanter Weise diskutiert werden. Von „Mandantenpflege, über „Mitarbeiterführung- und Kontrolle“, bis hin zur Technik für die Anwaltskanzlei, Aktenführung und Internetauftritt werden hier alle maßgeblichen Aspekte praxisnah und nachvollziehbar dargestellt.

- D. Ploss/S.G. Kramer, Der erfolgreiche Ausbau der Anwaltskanzlei. Mandantenbindung in der Praxis, Bund-Verlag, Ffm., 2002.

Der lesenswerte Band behandelt alle wichtigen Fragen des Anwalts-Marketings und bietet auch Checklisten für die Umsetzung nebst einem interessanten Praxisbericht.

- V. Rämerrmann/W.Hartung, Anwaltliches Berufsrecht, Beck-Verlag, München, 2002.

Bietet einen guten Überblick über das anwaltliche Berufsrecht, mit dem jeder Rechtsanwalt vertraut sein sollte. Von besonderer Bedeutung sind dabei der Bereich Marketing-Recht und das Berufshaftungsrecht.

- M. Kleine-Cosack, M. Plantholz, R. Rex-Strater, T. Wirtz, Management Handbuch Rechtsanwaltspraxis - MHR, Loseblatt, zwei Loseblattordner, C.F. Müller-Verlag, Heidelberg, seit 1999, mit regelmäßigen Ergänzungen.

Nach Stichworten geordnet werden hier alle maßgeblichen Fragen des Kanzleimanagements systematisch abgehandelt, bei ständiger Erweiterung des Spektrums der behandelten Stichworte. Die Arbeiten helfen bei allen zentralen Fragen dieses Bereichs gerade auch in der Startphase weiter.

- Nieschlag/Dichtl/Härschgen, Marketing, 19. Aufl., Berlin, Duncker & Humblot, 2002

Umfassende handbuchartige Darstellung des gesamten Marketings, das auch für die anwaltliche Tätigkeit fruchtbar gemacht werden kann. Wohl das deutsche Standardwerk zum Thema.

- P. Mock, Gebührenrecht, Tipps und Taktik, 2. Aufl., C.F.Müller-Verlag, 2002.

Da die Einnahmep Praxis das „Rückgrat“ der Anwaltskanzlei darstellt, sei auf dieses Buch hingewiesen, das interessante Strategien zur Einnahmoptimierung enthält (alternativ, aber weniger „taktisch“, etwa: Enders, Die BRAGO für Anfänger, 9. Aufl., Beck, 2001).

- B. Heussen, Time-Mangement für Anwälte. PaIm-Tops Zettelsystem - Checklisten, C.H.Beck-Verlag, München, 2002.

Heussen entwickelt hier interessante Strategien für den Umgang mit Zeit, also mit dem Pfund, mit dem Dienstleister wuchern müssen, da sie letztlich mit Zeit „handeln“, denn Zeitverlust geht auf Kosten der Rentabilität. Hinzuweisen ist auch auf seine wichtige Veröffentlichung: Akquisition und Mandatsentwicklung - Erfolgreiche Strategien für den umkämpften Anwaltsmarkt, 2001, und auf: Anwalt und Mandant - Ein Insiderreport, 1999.

- B. Zwanziger/H. Heitmann, erfolgreich als Anwalt praktizieren. Ein Leitfaden für Berufseinsteiger, Boorberg-Verlag, Stuttgart, 1997.

Schon etwas älter, enthält aber interessante Hinweise für die  
anwaltschaftliche Berufsausübung.

#### 4. Gründung aus der Arbeitslosigkeit und § 57 SGB III

Einen Business-Plan braucht auch, wer aus der Arbeitslosigkeit heraus eine Kanzlei gründen will, um sich die interessante „Subvention“ nach § 57 II SGB III zu sichern. Überbrückungsgeld nach dieser Norm erhält für die Dauer von sechs Monaten, wer arbeitslos ist, sich aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig macht, wenigstens vier Wochen Arbeitslosengeld bezogen hat und nach § 57 II Nr.3 SGB III die Stellungnahme einer fachkundigen Stelle vorlegt, dass die Existenzgründung tragfähig ist. Die fachkundige Stelle ist in erster Linie die zuständige Rechtsanwaltskammer (des angestrebten Zulassungsortes) als berufsständische Kammer im Sinne dieser Norm. Die diesbezügliche Anordnung der Bundesversicherungsanstalt nach § 58 SGB III sichert derzeit den Bezug eines Überbrückungsgeldes für die Dauer von sechs Monaten in Höhe des zuletzt gezahlten Arbeitslosengeldes nebst Zuschüssen insbesondere zur Krankenversicherung.

Inzwischen bietet sich auch die Nutzung der Ich-AG an, die beim zuständigen Arbeitsamt beantragt werden kann. Diese Unterstützung und die Subvention aus § 57 SGB III schließen einander aus. Sie richtet sich nach § 421 SGB III und muss aus der Arbeitslosigkeit heraus erfolgen. Allerdings darf im ersten Jahr kein Jahreseinkommen von mehr als 25.000 EUR vor Steuern erwirtschaftet werden. Wird diese Grenze überschritten, fällt die Förderung weg. Rückförderungsansprüche werden durch den Bezug allerdings nicht begründet, so wie sich die Rechtslage gegenwärtig darstellt. Nebentätigkeiten werden angerechnet. Arbeitnehmer außer Familienangehörigen dürfen derzeit noch nicht beschäftigt werden. Diese rechtspolitisch nicht nachvollziehbare Beschränkung soll allerdings in Kürze abgeschafft werden. § 7 IV SGB III enthält nunmehr eine unwiderlegliche Vermutung für die Selbständigkeit des Existenzgründers, die sich mit der Aufrechterhaltung der restlichen Regelungen über die Scheinselbständigkeit aber nur schwer verträgt. Die Förderung beträgt im ersten Jahr 600 EUR pro Monat (Einzelheiten bei Bahr, in, AdVoice 1/2003).

#### IV. Vorschlag für die Struktur eines Business-Plans

Ein Business-Plan sollte klar strukturiert und gut lesbar sein. Es ist wenig sinnvoll Angaben zum Umfang zu machen, regelmäßig dürfte der Umfang jedoch bei 20 - 60 Seiten liegen, je nach Kanzleivorhaben und Intensität der Darstellung. Für den Aufbau von Business-Plänen werden verschiedene Aufbaumuster vorgeschlagen, die - wie alle Aufbaumuster - nicht verabsolutiert werden sollten. Für die Erstellung eines individuellen Business-Plans sollten 200 - 300 Arbeitsstunden kalkuliert werden. Ein individueller Business-Plan dürfte sich unter drei Monaten kaum solide erstellen lassen. Die Strukturierung hängt maßgeblich von der individuellen Konzeption ab. Vorgeschlagen wird hier folgende Strukturierung (deren Schwerpunkte im Bereich Marketing und Finanzplanung unter V noch näher erläutert werden):

- Das Gründungsvorhaben im Überblick (sog. exekutive summary)

Zunächst ist dem Business-Plan ein Deckblatt mit der Bezeichnung des Vorhabens und des oder der Gründer voranzustellen. Bereits über ein Logo zu verfügen ist sicher nicht schädlich. Bei längeren Business-Plänen sollte nach dem Deckblatt eine Gliederung vorangestellt werden, die dem Leser eine Orientierung über den Gang der Darstellung erlaubt. Dabei sollte man sich vor Augen halten, dass der Text auf die Lektüre durch Mitarbeiter von Kreditabteilungen zugeschnitten ist. Dann folgt die Zusammenfassung der wesentlichen Elemente der Planung des Gründungsvorhabens auf möglichst einer Seite, um dem Leser eine erste Übersicht über die Kernelemente des Projektes zu verschaffen.

- Schwerpunkte der anwaltlichen Tätigkeit

Enthält das grobe Dienstleistungskonzept der Kanzlei und stellt auch die Interessenschwerpunkte dar, maximal fünf. Tätigkeitsschwerpunkte können sich erst nach zweijähriger Tätigkeit angesichts der verfassungsrechtlich umstrittenen Regelung in § 7 BORA ergeben (näher: Römermann/Hartung, a.a.O., § 43), dürfen jedoch auch mit Interessenschwerpunkten zusammen nie mehr als fünf Bereiche umfassen. Berufsrechtliche Schranken der Berufsausübung sollten bei der Abfassung des Business-Plans stets beachtet werden. An dieser Stelle ist auch bereits der erste Ansatz zur Darstellung der Spezialisierung vorzunehmen, sofern dies Element des Gründungskonzeptes ist.

- Person der Gründerin/des Gründers oder der Gründer

Enthält den Lebenslauf, der auch tabellarisch dargestellt werden kann. Es ist aber auch durchaus üblich einen textlich geschlossenen Lebenslauf zu verfassen, der Überblick über die Biographie, spezielle Fertigkeiten, Sprachen, Hobbies, Interessen und dergleichen gibt, da Geschäftspartner gern wissen, mit wem sie es zu tun haben. Selbstredend kann das Gründungsprojekt auch in einer Sozietät, regelmäßig in der Rechtsform einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder Partnerschaftsgesellschaft, seltener einer GmbH bestehen. Bei Gründung einer Gesellschaft ist die Rechtsformwahl in einem eigenen Strukturpunkt zu begründen.

- Analyse des Rechtsberatungsmarktes

Dieser Abschnitt sollte zunächst eine Analyse des Rechtsberatungsmarktes beinhalten, bezogen auf den avisierten Standort (der etwa bei einer IT-Kanzlei beispielsweise bundesweit sein kann). Enthalten sein sollte eine Analyse des Wirtschaftsstandortes in dessen Umfeld die Kanzlei in den Rechtsberatungsmarkt integriert werden soll. Darüber hinaus sollte eine möglichst konkrete Konkurrenzanalyse vorgenommen werden, soweit Daten hierzu vorhanden sind. Sie sind schwierig zu beschaffen. Systematische Marktforschung für den Rechtsberatungssektor steckt in den Anfängen (s. jetzt etwa die -

allerdings eher auf große Einheiten ausgerichtete - Juve-Studie zur Entwicklung des Anwaltsmarktes 2002/2003, Zusammenfassung unter <http://www.hildebrandt.com>).

- Standortplanung

Dieser Abschnitt sollte den Leser zunächst über die Kriterien der Standortwahl informieren und sodann eine präzise Begründung der konkreten Standortwahl unter Abwägung der Vor- und Nachteile des Standortes enthalten. Bei der Standortplanung können auch bauplanungsrechtliche und telekommunikationstechnische Aspekte eine Rolle spielen. So sollte etwa darauf geachtet werden, dass der Standort in einem Gebiet liegt, in dem DSL möglich ist, da der Anwalt von heute auf raschen Zugriff auf das Internet angewiesen ist. Zeitverlust führt zu wachsendem Kostendruck.

- Dienstleistungs- und Zielkonzept

In diesem Abschnitt sollte zunächst das berufliche Selbstverständnis dargestellt und die Kanzleikonzeption entfaltet werden. Dazu gehört insbesondere eine Diskussion der Geschäftsgrundsätze und der Unternehmensziele, die einmünden sollten in eine Darstellung der Kanzleiphilosophie. Darzulegen sind etwa die Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkte und die internen Ziele der Kanzlei. Dazu gehören insbesondere der angestrebte Mandantenkreis, die strategische Ausrichtung der Kanzlei und die Ziele in der Mandantenbetreuung.

- Marketingkonzeption

Die kritische Darstellung der Marketingkonzeption ist eines der Kernstücke des Business-Plans und sollte mit großer Sorgfalt erfolgen. Sie wird unter VI näher dargestellt.

- Personal- und Organisationskonzept

Effektives Kanzleimanagement bedeutet heute einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. Es lohnt sich daher intensiv mit diesen Fragen zu beschäftigen, da die Kanzleikosten soweit reduziert werden müssen wie es eben möglich ist, um sich Rentabilitätsspielräume zu eröffnen. In diesem Abschnitt des Business-Plans sollte zunächst dargelegt werden, mit welcher Personalstruktur die Kanzlei in den ersten Jahren operieren will, was näher zu begründen ist. Diese Probleme stellen sich auch bereits mit Blick auf die Kostenfragen der Finanzplanung, da der Personaleinsatz in erheblichem Umfang kostenintensiv ist und auch Sozialabgaben zu bedenken sind. Stets vorausgesetzt ist aber eine Analyse der Aufgaben, für die Personal benötigt wird. Die Fragen des effektiven Personaleinsatz sind eng verzahnt mit dem effektiven Einsatz von Bürotechnik und EDV, etwa hinsichtlich des Einsatzes von Diktierprogrammen mit dem Ziel der Reduktion von

Personalkosten. Es bietet sich an Anforderungsprofile auf der Basis der Kanzleikonzeption zu entwickeln. Dies gilt insbesondere für die einzusetzende Hard- und Software, die Büroeinrichtung und die Bürotechnik. Insbesondere auf den Einsatz einer modular erweiterungsfähigen Telefonanlage ist angesichts etwaiger Expansionsmöglichkeiten zu achten. Jeder Organisationsfaktor ist gleichzeitig ein Kostenfaktor, der mit auch mit Seitenblick auf mögliche Insolvenzgefahren zu analysieren ist. Angesichts der Kanzleikonzeption, lässt sich insbesondere ein Anforderungsprofil für die Struktur der Kanzleiräume und deren Ausstattung entwickeln (Größe, Raumstruktur, Einrichtungsprofile, Ambiente, etc.). Damit schafft man sich Checklisten, die man in der Realisierungsphase nur abarbeiten muss.

- Finanzkonzeption

Auf die Finanzkonzeption ist erhebliche Mühe zu verwenden. Dieser Bereich ist bei der Erstellung des Business-Plans höchst zeitintensiv und soll daher weiter unten ebenfalls näher dargestellt werden.

- Gesamtdarstellung des Kanzleivorhabens

Dieser Bereich stellt die angebotenen Dienstleistungen zusammenfassend im einzelnen dar. In diesem letzten Abschnitt werden die Argumentationsstränge zusammengeführt, so dass die Konzeption konzentriert entfaltet wird. Es bietet sich an hier in einem ersten Abschnitt das Dienstleistungsangebot so konkret wie möglich zu beschreiben. Dies kann etwa so aussehen, dass das Dienstleistungsangebot bezogen auf die Interessenschwerpunkte mandantenbezogen entfaltet wird. Anschließend kann der Marketing-Mix zusammengefasst werden, um sodann die wichtigsten Punkte für die Gründungs- und Startphase noch einmal zu nennen und Zukunftsperspektiven kurz zu beleuchten.

- Anhang

In den Anhang gehören etwa ein Inventar hinsichtlich der Sacheinlagen für die Eigenkapitalberechnung mit Angaben zur Bewertung nach Anschaffungswerten. Dargestellt werden kann auch der Onlineauftritt in Screenshots, soweit vorhanden oder die Konzeption dazu. Auch seitens der Kanzlei verwendete wichtige Muster- und Formulare, etwa für Honorarvereinbarungen können hier beigefügt werden, um den Eindruck der Professionalität zu unterstreichen, da auch diese Texte beim Start schon vorliegen sollten.

#### IV. Ausgewählte Problembereiche von Business-Plänen

##### 1. Insbesondere: die Marketing-Planung

Die Marketingplanung ist für den Eintritt der neu gegründeten Kanzlei in den Rechtsberatungsmarkt wesentlich. Ohne Marketing kein gelungener Markteintritt. Die anwaltliche Dienstleistung muss aktiv angeboten werden. Das Warten auf die Nachfrage ist sinnloses „Däumchendrehen“. Allerdings verstößt das konkrete Andienen hinsichtlich eines Mandates gegen die Berufsordnung. Die rechtliche Grenzen des Marketing sind daher zu beachten, auch in wettbewerbsrechtlicher Hinsicht. Über die Fallgruppe „Rechtsbruch“ bei § 1 UWG verzahnen sich die Bereiche Berufsordnungs- und Wettbewerbsrecht.

Marketing ist dabei mehr als nur Werbung oder Public - Relations, sondern betrifft die gesamte Außendarstellung eines Unternehmens bezogen auf die Zielgruppe. Marketing ist damit ein Konzept marktorientierter Unternehmensführung und hat zwei Aufgaben (nach Dicht-/Nieschlag/Hörschgen, a.a.O., S. 13 ff):

- Entscheidungen hinsichtlich der optimalen Ausgestaltung des strategischen Handlungsrahmens für den operativen Mitteleinsatz,
- Entscheidungen hinsichtlich des optimalen Einsatzes der operativen Informations- und Aktionsinstrumente des Marketing (Marketing-Mix).

Das Marketing eröffnet daher zunächst den Rahmen für mandantenbezogene Kommunikationen und bündelt die beabsichtigten Kommunikationen in einem Marketing-Mix, der sorgfältig und kritisch zu erarbeiten ist, je bezogen auf das individuelle Kanzleikonzept. Die Abgrenzung zu Public-Relations wird dabei im Dienstleistungssektor immer unnschärfer.

Aufgabe des Marketingkonzeptes sollte es daher zunächst sein, Mandantenkreis und Marketingstrategie im Wege einer strategischen Situationsanalyse zu bestimmen. Um zu wissen, wie man Mandanten anspricht, muss feststehen, welche Mandanten mit welchem Dienstleistungsangebot angesprochen werden sollen. Dazu bedarf es auch einer Bedarfsanalyse, die denkbare Marktveränderungen in die Überlegungen einbezieht. Auf dieser Basis ist dann die konkrete Marketingstrategie zu entwerfen, indem etwa zunächst einmal ein Überblick über geeignete Marketinginstrumente gegeben wird, in dessen Rahmen ein auf das Vorhaben konkret bezogener Marketing-Mix erarbeitet wird. Hinsichtlich des Marketing-Mixes sind selbstredend berufs- und wettbewerbsrechtliche Grenzen vorhanden, die kurz angeschnitten werden sollten. Dabei können folgende Aspekte eine Rolle spielen, die hier nicht einzeln dargestellt werden können (s. dazu die genannte Literatur):

- Networking bei Kolleginnen und Kollegen
- Akquise im persönlichen Umfeld
- zielgruppenspezifische Anzeigenschaltung in (ausgesuchten) Medien entlang der Zielgruppenbestimmung
- Nutzung ausgesuchter Anwaltssuchdienste
- Publikationen und Referentent~tigkeit
- Homepage mit Newsletter und redaktioneller Gestaltung
- gezielte Rundschreiben
- Angebot von Workshops und Inhouse-Schulungen
- Kanzleipr~sentationen in ausgesuchtem Umfeld (etwa: „Beauty-Parades“ oder Messest~nde)

Dabei sollten auch Strategien diskutiert werden, die begründet abgelehnt werden. Am Ende werden die maßgeblichen Aspekte wohl idealer Weise kurz zusammengefasst. Darüber hinaus sollten Kriterien erarbeitet werden wie die Kanzlei gedenkt, Mandanten dauerhaft an sich zu binden.

Die Erarbeitung des Marketingmixes sollte einmünden in die Darstellung einer konkreten Marketingstrategie entlang der zeitlichen Entwicklung der Kanzleiziele. Es bietet sich in diesem Rahmen an, auf Elemente der Szenarioanalyse zurückzugreifen (s. dazu den Beitrag von Möhrle/Müller, in, Corsten, a.a.O., S.71 ff). Angesichts der schrittweisen Entwicklung sollte differenziert werden zwischen den ersten 100 Tagen, dem ersten bis dritten Jahr bis hin zum fünften Jahr und der Konsolidierungsphase bis zur vollständigen Marktintegration. Die Szenarioanalyse erlaubt es dabei zwischen Best-, Middle und Worst-Case zu differenzieren und Alternativplanungen mit einzubeziehen, die sich bis in die Finanzplanung auswirken sollten. Die Szenarioanalyse erlaubt es auch differenzierte Konzepte für das Marketing-Controlling aufzustellen. Hier ist Vorsicht geboten, da Kreditsachbearbeiter gelegentlich die Auffassung vertreten, dass die Ausarbeitung eines Worst-Case-Szenarios die positive Konzeption in Frage stellt.

## 2. Insbesondere: die Finanzplanung

Das Finanzkonzept ist maßgebliche Grundlage der Kreditentscheidung der finanzierenden Bank und sollte daher mit aller denkbaren Sorgfalt erstellt werden. Über die derzeitigen Finanzierungsmöglichkeiten sollte man sich keinen Illusionen hingeben. Sachgründungen werden in der Regel nicht mehr akzeptiert, so dass ein solide Eigenkapitalbasis in Barmitteln oder durch Verpfändung von Wertpapieren oder vergleichbaren Rücklagen verlangt wird. Wer über diese Rücklagen nicht verfügt wird Schwierigkeiten bekommen, auch wenn die Inanspruchnahme öffentlicher Förderungen beabsichtigt ist, die nur über eine Hausbank - also nach deren Vorprüfung - beantragt werden können. Ein guter Businessplan allein reicht daher heute kaum noch aus. Zunächst sind auf der Basis der entwickelten Kanzleiprofile die Kosten der Gründung zu ermitteln, die sich regelmäßig aus folgenden Positionen zusammensetzen (aber individuell variieren können):

- Visitenkarten
- Briefbögen, Stempel, Büromaterial, etc.
- Einrichtung/Mobiliar
- Renovierung Kanzlei
- EDV - Netzwerk mit Software
- Telefontechnik
- Büromaschinen
- Literatur
- Homepage

- Eröffnungsfeier
- Marketing
- Fortbildung
- Kanzleischild
- Unvorhergesehenes

Diese Kosten sollten so konkret wie möglich belegt und erläutert werden, etwa anhand gängiger Katalogpreise als erster Orientierung.

Der nächste Schritt besteht in der Entwicklung einer kalkulatorischen Betriebskostenplanung für fünf Jahre. Auch hier sollten die Kostenansätze näher begründet und erläutert werden, insbesondere hinsichtlich der Personalkosten und der betrieblichen Versicherungskosten (mindestens: Berufshaftpflichtversicherung in Höhe von Euro 250.000,- pro Jahr, ggf. noch: Bürohaftpflichtversicherung, Büroversicherung, Elektronikversicherung).

Als dann ist eine Umsatzprognose für fünf Jahre zu erstellen, der eine Rentabilitätsberechnung folgt. In den Erläuterungen sollte auch auf die steuerliche Situation eingegangen werden. Dazu gehört auch die Entscheidung von der Kleinunternehmerklausel des § 19 UStG Gebrauch zu machen oder nicht. Auch sollte berechnet werden, ab welchem Stundenhonorar der Rechtsanwalt rentabel arbeitet. Dies wird unter einem Stundenhonorar von E 125,- kaum möglich sein. Darüber hinaus ist auf die Sicherung des Lebensunterhalts (insbesondere im Startjahr) ebenso einzugehen, wie auf Fragen der Finanzierung einer angemessenen Altersversorgung.

Mühselig zu erstellen ist die Liquiditätsplanung für fünf Jahre, deren Funktion darin besteht, zu berechnen, welche Kosten in welchem Monat voraussichtlich anfallen. Diese Berechnung ist der entscheidende Ansatzpunkt für das kanzleiinterne Controlling, das die Soll- und Ist-Ergebnisse monatlich vergleicht. Ohnehin sollte eine Monats-, Quartals-, Halbjahres und Jahresberichtspflicht normal sein, sofern die finanzierende Bank dies nicht ohnehin verlangt.

Der berechnete Aufwand führt zur Frage der Finanzierung der Investition. Es bietet sich an öffentliche Fördermittel zu beantragen, etwa bei der Deutschen Ausgleichsbank oder einer Landesbürgschaftsbank. Ob dies nun als DtA-Startgeld, durch eine ERP- Eigenkapitalhilfe, möglicherweise gekoppelt mit einem ERP-Existenzgründungsdarlehen geschieht, ist eine Frage der individuellen Situation und bedarf intensiver Information in der Vorbereitungsphase (s. [www.gruenderstadt.de](http://www.gruenderstadt.de)). Darzustellen ist der konkrete Finanzierungsbedarf, idealerweise in einem Finanzierungsbedarfsplan, der auch die Frage der Sicherheiten und des Eigenkapitals erörtert. Dabei ist zu bedenken, dass Eigenkapital auch in Sacheinlagen (Hard- und Software, Bücher, Ausstattung, etc.) bestehen kann, die zu Anschaffungswerten zu bewerten sind. Abschließend bietet es sich an die Finanzierungsplanung zusammen zu fassen.

#### V. Aspekte der Umsetzungsphase

Ist der Business-Plan erstellt, bietet es sich zunächst an, ihn durch die Rechtsanwaltskammer prüfen zu lassen, insbesondere wenn Subventionen nach § 57 SGB III beantragt werden sollen. Eine positive Beurteilung durch die Rechtsanwaltskammer beeindruckt die Kreditabteilungen der Banken allerdings in der Regel in keiner Weise. Erst nach Fertigstellung des Business-Plans sollte ein Bankgespräch stattfinden. Mit kritischen Fragen und Ablehnung ist zu rechnen. Unter Umständen muss der Plan überarbeitet werden. Bei Ablehnung sollte man die konkrete Begründung erfragen. Zu beachten ist, dass bei Beantragung öffentlicher Fördermittel vor deren Bewilligung keinerlei vertragliche Verpflichtungen für das Kanzleiprojekt eingegangen werden dürfen. Dies schließt Verträge für eine „Wohnzimmerkanzlei“ als Vorgängermodell des Kanzleiprojektes realistischerweise nicht aus. Nach Kreditbewilligung ist das im Business-Plan enthaltene Programm umzusetzen. Hierbei sollte auf sparsamen Umgang mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen bei umfassenden Preisvergleichen geachtet werden. Auch danach sollte der Business-Plan als Leitfaden dienen und bei Soll-Ist-Abweichungen auch in regelmäßigen Abständen überarbeitet werden. Die Fähigkeit zu Anpassungsleistungen angesichts veränderter Umstände zeugt von unternehmerischem Können. Die selbständige anwaltliche Existenzgründung ist ein schwieriges, anstrengendes Unterfangen, so dass in jedem Falle zuvor alle Alternativen kritisch abgewogen werden sollten. Nach neuesten Erhebungen beträgt das Durchschnittseinkommen eines Einzelanwalts etwa 1.500 EUR (BRAKMitt 02/2003; <http://www.brak.de>). Wem die Mittel zur Verfügung stehen (die zum Teil aus Fördermittel bereit gestellt werden), sollte auch nicht scheuen, kompetente Beratung durch Gründungsexperten in Anspruch zu nehmen.

Wir danken Herrn RA Ralf Hansen

Hans-Joachim Sander, Dipl.-Betriebsw.  
Agenturservice-Jupe  
Versorgung und Vergütung  
Web: <http://www.agenturservice-jupe.de>

Tel.: 02325 - 558 426  
Fax : 02325 - 467 0 380  
Mobil : 0174 - 29 11111

Mail : [info@agenturservice-jupe.de](mailto:info@agenturservice-jupe.de)

(Stand 11/2008)

Die oben stehenden Texte sind nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es jedoch notwendig, Haftung und Gewähr auszuschließen.