

Andreas Krämer und Reinhold Mauer*

Glanz und Elend des Businessplans

Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für die Erstellung eines Businessplans in der Anwaltskanzlei

Stichworte: Businessplan, Wettbewerbsanalyse, Managementplan, Marketingplan, Finanzplan, Risikoanalyse, Mandantenbefragung, Geschäftsplanung

«Je mehr ich plane, desto härter trifft mich die Wirklichkeit.» (Friedrich Dürrenmatt)

I. Brauchen Anwälte einen Businessplan?

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Anwaltskanzleien im deutschsprachigen Raum werden immer härter, daran wird sich auch in absehbarer Zeit wenig ändern. Dies verdeutlichen alleine folgende Zahlen für den deutschen Markt:

- Die Umsätze für anwaltliche Dienstleistungen wachsen – wenn überhaupt – nur sehr moderat. Dies liegt einerseits an den über Jahre hinweg unveränderten Gebühren für die gerichtliche Beratung, vor allem aber daran, dass es der Anwaltschaft nicht gelingt, die bestehenden Marktpotenziale besser auszuschöpfen. Die Wettbewerber – seien es Verbände, Gewerkschaften, Finanzinstitutionen oder Steuerberater – erscheinen diesbezüglich oft flexibler und «näher am Kunden».¹
- Gleichzeitig wächst die Zahl der Anbieter überproportional an. Im Durchschnitt der letzten fünf Jahre wuchs die Zahl der Anwälte um ca. 5 000 bis 6 000.² Dabei ergibt sich eine immer stärker werdende Polarisierung von Einzelkanzleien auf der einen Seite und überörtlichen Grosskanzleien auf der anderen Seite.
- Fortschreitender Trend zur Spezialisierung und Subspezialisierung: Die Anzahl der Fachanwälte und Fachanwaltschaften nimmt kontinuierlich zu. Auch ausserhalb der institutionalisierten Fachanwaltschaften nehmen die Spezialisten anteilmässig ständig zu. Diese strukturellen Veränderungen

gehen einher mit einer verstärkten Polarisierung der Einkommen.³

- Die Konsequenz haben wir bereits vor etwa zehn Jahren in einem Bild verdeutlicht: «Der Kuchen der Rechtsberatung wächst, die Kuchenstücke werden jedoch immer kleiner». Dazu bedurfte und bedarf es auch heute wenig seherischer Fähigkeiten.⁴ Zumindest im statistischen Mittel dürfte dieses Bild unstrittig sein.

Umso wichtiger ist in einer solchen Situation, dass Anwaltskanzleien eine klare Ausrichtung auf den Markt und eine Vorstellung darüber haben, wie sie im verstärkten Wettbewerb bestehen können. Da auch der Rechtsberatungsmarkt den Gesetzen von Angebot und Nachfrage folgt, muss man sich Gedanken darüber machen, wie man auf diesem Markt auftreten will: Als Allrounder oder als Spezialist.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Fragen:

- Brauchen Anwälte einen spezifischen Businessplan? Wenn ja, in welchen Situationen benötigen sie diesen und welche Besonderheiten sind für die Anwaltschaft dabei zu berücksichtigen?
- Aus welchen Bestandteilen setzt sich ein Businessplan zusammen? Welche Fragen sind jeweils zu beantworten?
- Wo liegt das Optimum in der planerischen Ausrichtung? Was kann ein Businessplan leisten und was nicht? Gerade der Hype bei neuen Internetgeschäftsmodellen hat das Business Planning in Verruf gebracht, weil die damaligen Planungen nichts mit der Realität zu tun hatten und die Darstellungen lediglich dem Ziel dienten, potenzielle Geldgeber zu blenden.⁵

* Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn, andreas.kraemer@exeo-consulting.com. Dr. Reinhold Mauer ist Partner der Sozietät Hümmelich Partnerschaft in Bonn, reinhold.mauer@huelmerich.de.

1 HARTUNG/HOLL, Anwaltliche Berufsordnung, München 1997, S. 192: «Neben Rechtsanwältinnen sind dort – jeweils für Teilgebiete Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Verbandsvertreter, Versicherungsagenten u. v. m. tätig. Diese Konkurrenzsituation besteht faktisch, unabhängig von der Frage, ob die Beratung durch Nichtanwältinnen nach RBERG zulässig ist oder nicht.» Siehe dazu auch MAUER/KRÄMER, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, S. 93, und MAUER/KRÄMER/BECKER, Kanzleiführung für rechts- und wirtschaftsberatende Berufe, München 2000, S. 29 ff.

2 Siehe dazu u. a. KRÄMER, Anwaltliches Marketing im neuen Jahrtausend – 10 Thesen zur Entwicklung des anwaltlichen Marketing, Die Kanzlei 1/2000, S. 6–8; HARTUNG, Die Anwaltschaft im wirtschaftlichen Abseits, AnwBl 5/2002, S. 268. Zu einer weiteren Darstellung der Strukturen auf dem deutschen Anwaltsmarkt im Vergleich zu den USA siehe HEUSSEN, Strukturen der Rechtsanwaltschaft in Deutschland und den USA, AnwBl 7/2000, S. 385–390.

3 SCHMUCKER, STAR: Umsatz- und Einkommensentwicklung der Rechtsanwälte 1993 bis 2001, BRAK-Mitteilungen 6/2003, S. 254–259. Im Zeitraum 1997 bis 2001 sind die Honorarumsätze von Einzelanwälten in Deutschland von ca. DM 280 000.– auf 205 000.– (–27%) zurückgegangen, bei Rechtsanwälten in überörtlichen Sozietäten fand ein Rückgang von DM 485 000.– auf 425 000.– (–13%) statt.

4 MAUER/KRÄMER, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, S. 1.

5 Vgl. hier SOMMER, Steh auf, wenn Du am Boden bist, Brandeins, Oktober 2004, S. 74 ff.

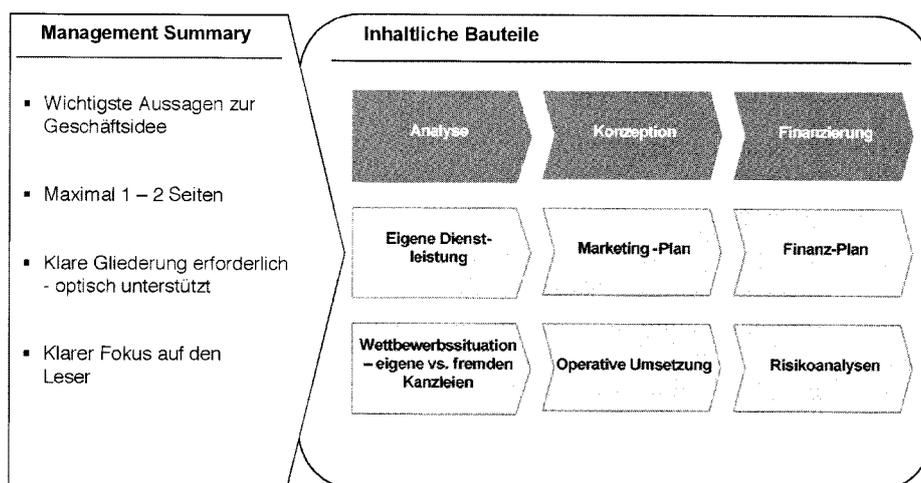


Abb. 1: Bestandteile eines Businessplans

II. In welchen Situationen ist ein Businessplan für Anwälte sinnvoll oder erforderlich?

Diese Frage ist am einfachsten zu beantworten, wenn gleichzeitig bestimmt wird, wer Leser oder Empfänger des Geschäftsplans sein soll. Folgende Möglichkeiten sind zu berücksichtigen:

- **Externe Geldgeber:** Die Eröffnung einer Anwaltskanzlei kann heute zu einem nicht unerheblichen Kapitalbedarf führen, der mit Eigenkapital nicht abzudecken ist. Unter den verschärften Bedingungen von Basel II stellen Kreditinstitute heute höhere Anforderungen an den Kreditnehmer. Im Wesentlichen konzentriert sich die Frage darauf, wie die Kanzlei sicherstellen will, dass sie nachhaltig erfolgreich am Markt agieren kann.
- **Neue Partner innerhalb der bestehenden Kanzlei oder von anderen Kanzleien:** Auch wenn der grosse Boom der Kanzleifusionen vorbei zu sein scheint, die Bildung von grösseren Einheiten (Merger oder Kauf) oder von Netzwerken (Bürogemeinschaften, Empfehlungsnetzwerk o. ä.) stellen wirkungsvolle Instrumentarien dar, um sich besser im Markt zu präsentieren. Gleichzeitig müssen sich die Beteiligten in einem solchen Prozess die Frage stellen, wie sie insgesamt zusammenpassen und welches Bild sie nach aussen abgeben. Besonders gravierend ist dies, wenn neue Partner in das Management aufgenommen werden oder aber Kanzleien fusionieren. Dann stellt sich die Frage, ob die neuen Partner die gleichen Wertevorstellungen und Ziele haben wie die bisherigen. Ein Businessplan stellt hierbei die manifestierte Geschäftsgrundlage dar. Leider verfügen die meisten Kanzleien weder über einen Businessplan noch über festgelegte Ziele.⁶
- **Der Anwalt, d. h. der Ersteller des Businessplans selbst:** Gemäss dem Satz: «Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinde, als der ohne

Ziel umherirrt» (Lessing), müssen sich auch Einzelanwälte die Frage stellen, was sie wann womit erreichen möchten. Hierbei darf man sich nicht davon täuschen lassen, dass beispielsweise das Ziel einer Anwaltskanzlei darin besteht, Klienten in Rechtsfragen zu beraten, oder das Ziel einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft darin besteht, die ordnungsgemässe Abwicklung steuerlicher Angelegenheiten zu überprüfen.⁷ Neben diesem originären beruflichen Auftrag stehen natürlich weitere Zielsetzungen. Angefangen von der reinen Gewinnmaximierung, über die Sicherung von Arbeitsplätzen, bis hin zum Erreichen von Ansehen können die Unternehmensziele streuen.⁸

Die Ziele und Funktionen eines Businessplans bestehen somit (a) in der wirkungsvollen Präsentation von Geschäftsideen, (b) in der Bereitstellung einer Entscheidungsgrundlage für zukünftige Geschäftspartner und (c) in einem Controlling-Instrument für die Kanzlei.

III. Aus welchen Elementen setzt sich ein Businessplan zusammen?

1. Aufbau eines Businessplans

Ein Businessplan umfasst neben einer Kurzzusammenfassung⁹ die inhaltlichen Blöcke (a) der Analyse (eigene Ausrichtung, Wett-

6 Nur zur Klarstellung sei angemerkt, dass es sich bei den Rechtsanwältinnen nicht um die einzige Profession handelt, bei der erhebliche Defizite bei Marketing und Organisation bestehen. Für Steuerberater und insbesondere Managementberater wird dies ebenfalls konstatiert. Vgl. hierzu BLÖSE/BÜRVENICH, Marketing von Beratungsleistungen, Unternehmensberater, Heft 6/2004, S. 38 ff.

7 Siehe hierzu die Ausführungen in KRAMER/MAUER, Braucht eine Kanzlei Ziele? – Ein Beitrag zu TQM in der Anwaltskanzlei, AnwBl 1998, S. 113 ff.

8 Dies formuliert PETER DRUCKER so: «Jede Unternehmung braucht einfache, klare und sie zusammenhaltende Ziele. Diese müssen leicht verständlich und herausfordernd genug sein, um eine gemeinsame Vision zu begründen. Wenn wir heute so oft über Unternehmenskultur sprechen, dann meinen wir damit in Wirklichkeit das die ganze Unternehmung durchziehende Commitment, das Eingeschorensein auf gemeinsame Ziele und Werte.» DRUCKER, Management and the World's Work, Harvard Business Review, Vol. 66 (1988), September/October, S. 76 ff.

9 Diese erläutert in extrem kurzer Form die Geschäftsidee. Aus dem Bereich des Venture Capitals hat sich der Begriff des «Elevator Pitch» etabliert. Die bildliche Ausgangssituation ist, dass Sie einen Geldgeber für ein Unternehmen suchen. Im Aufzug treffen Sie auf Bill Gates, den reichsten Menschen der Welt. Sie haben etwa 30 Sekunden, um den potenziellen Geldgeber von Ihrer Idee zu überzeugen. Vgl. hierzu ENNICO, The 30 Second Business Plan, www.entrepreneur.com v. 1. 11. 2004.

bewerbsanalyse), (b) der Konzeption des Geschäftes (Marketingplan und operative Umsetzung) und (c) der Finanzierung (Finanzplan und Risikoanalyse). Dies ist in *Abbildung 1* illustriert.

2. Die Geschäftsidee – Wie soll sich die Kanzlei im Markt aufstellen?

Die für jeden Anwalt alles entscheidende Frage ist daher die nach der eigenen «Mission», der eigenen Geschäftsidee. Es gibt – auch für «Einzelkämpfer» – tausend verschiedene Geschäftsideen. Ob sich diese als gut oder schlecht erweisen, wird sich zeigen. Tödlich ist allerdings die überall vorzufindende Konturenlosigkeit, die fehlende Unterscheidbarkeit zu anderen. Wer am Markt überleben will, muss Antworten auf folgende – triviale – Fragen bereit haben:

1. Wer sind meine Kunden (= Zielmandanten)?
2. Wer sind meine Wettbewerber?
3. Was unterscheidet meine Kanzlei von den Wettbewerbern?

Die Basis des Erfolges einer Anwaltskanzlei – als Neustarter oder als bestehender Marktteilnehmer – ist dabei ein abgerundetes und in sich schlüssiges Geschäftsmodell, neudeutsch auch Businessplan. Dieser zeigt die Zukunftsmöglichkeiten der Kanzlei auf. Der Businessplan enthält nicht nur die Kanzleiziele, sondern zeigt darüber hinaus auf, mit welchen Massnahmen diese erreicht werden sollen.¹⁰

Erst ab dem Moment, in dem man sich über die «Gretchenfrage» klar geworden ist, folgen andere, logisch nachrangige Fragen: Es sind die Fragen nach dem «wie», den Mitteln und Wegen zum Ziel. Wer die Grundstrukturen eines Geschäftsmodells verstanden hat, erkennt plötzlich auch, weshalb Werbung bei vielen Anwälten nicht zu durchschlagenden Erfolgen führt: Weil der Anwalt selbst nicht weiss, welche Botschaft er mit seiner Werbung vermitteln soll.

3. Markt- und Wettbewerbsanalyse

Die wesentlichen Bestandteile der Analyse zum Markt- und Wettbewerbsumfeld umfassen die Fragestellung, wie sich die eigene Kanzlei gegenüber den Wettbewerbskanzleien abgrenzen kann. Hierzu bietet sich eine mehrstufige Vorgehensweise an.¹¹

1. Identifizierung der wichtigsten und stärksten Wettbewerber

Im ersten Schritt sollten die wesentlichen Wettbewerber der eigenen Kanzlei identifiziert werden. Bei der Auswahl dieser Kandidaten kann eine Rolle spielen, wie sehr sich die Kanzleien in der Ausrichtung ähnlich sind, genauso kann als Orientierungspunkt dienen, welche Kanzlei vor Ort über die stärkste Marktpräsenz verfügt. Auf jeden Fall sollten mehrere Wettbewerbskanzleien in die Auswahl einbezogen werden. Gleichzei-

tig wird auf dieser Stufe auch das Marktpotenzial der eigenen Kanzlei definiert. Verfügt die Kanzlei über ein eher allgemeines Profil ist die potenzielle Marktgrösse auch entsprechend gross, genau so wie die Anzahl der Wettbewerber. Eine Spezialisierung schränkt automatisch die potenzielle Nachfrage ein, ebenso auch die Anzahl der relevanten Wettbewerber.

2. Bewertung der relativen Stärken und Schwächen der eigenen Kanzlei

Im zweiten Schritt macht man sich Gedanken über die Stärken und Schwächen der eigenen (geplanten oder vorhandenen) Kanzlei, indem man einzelne für potenzielle Mandanten relevante Kriterien mit den zuvor identifizierten Wettbewerbern vergleicht. Zu den relevanten Kriterien zählen z. B. die Fachkompetenz, Vorhandensein von Titeln (Fachanwalt, Dr. u. ä.), Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit (z. B. durch Publikationen oder Presseberichterstattung), Lage der Kanzlei, Erreichbarkeit für die Mandanten (verkehrstechnisch, zeitlich), Service, Preisstruktur und allgemeine Dienstleistungsorientierung usw. Wenn man die eigenen Stärken und Schwächen mit denen von einigen Wettbewerbern vergleicht, kann bereits erkennbar werden, wohin die Reise führen wird. Es empfiehlt sich, hierbei das objektive Urteil Dritter einzuholen und von diesen den Vergleich erstellen oder überprüfen zu lassen. Dabei lassen sich zum Beispiel Hilfsfragen stellen: «Wenn Sie sich scheiden lassen müssten, welche der folgenden vier Kanzleien/Rechtsanwälte würden Sie dafür wahrscheinlich beauftragen?» und «Welche der folgenden Kriterien geben dabei für Sie den Ausschlag?»

4. Marketing- und Managementplan

Angesichts des verstärkten Wettbewerbsdrucks wäre eigentlich zu vermuten, dass Anwälte heute die Verstärkung der Marketing- und Werbeaktivitäten als ein wichtiges Anpassungserfordernis bewerten. Ausserdem scheint die seit Jahren geführte Diskussion um die Zulässigkeit der anwaltlichen Werbung dies zu bestätigen.¹²

Andererseits besteht innerhalb der Anwaltschaft Unbehagen darüber, sich ernsthaft mit strategischem Marketing und dessen operativer Umsetzungen zu beschäftigen. Dies kommt in einer scheinbaren Zufriedenheit mit dem eigenen Marketing zum Ausdruck. Die Untersuchung STAR des Instituts für Freie Berufe Nürnberg kommt beispielsweise zum Ergebnis, dass ca. 85 % der befragten Kanzleien ihre Werbemöglichkeiten für ausreichend halten. Nur jede zehnte Kanzlei verfügt über ein Marketingkonzept.¹³ In der Schlussfolgerung der Studie heisst es, das «Thema Marketing spiele bei der Mehrzahl der Anwältinnen und Anwälte keine grosse Rolle».¹⁴

Innerhalb des Marketingplans sind die folgenden strategische Fragen zu beantworten:

10 CREDIT SUISSE, *Der Business-Plan – Eine praxisorientierte Wegleitung*, Zürich, Ausgabe Januar 2004, S. 5. Dem interessierten Leser ist diese Lektüre besonders empfohlen, auch wenn kein anwaltsspezifischer Bezug genommen wird.

11 Dieses Beispiel ist entnommen aus KRÄMER/MAUER/KILIAN, *Anwaltliches Honorarmanagement – Wege zum optimalen Pricing*, erscheint im 2005. Zum theoretischen Hintergrund der Wettbewerbsvorteilsmatrix siehe SIMON, *Schaffung und Verteidigung von Wettbewerbsvorteilen – Management strategischer Wettbewerbsvorteile*, Stuttgart 1988.

12 KRÄMER/MAUER/BRAUN, *Erfolgreiche Anwaltswerbung in der Praxis*, Köln 1998. Das Recht zur Werbung für alle Freien Berufe ergibt sich grundsätzlich aus dem Grundrecht der Berufsfreiheit, Art. 12 I GG.

13 IFBN, *Marketing in Anwaltskanzleien*, Nürnberg 2001, S. 30.

14 IFBN, *Marketing in Anwaltskanzleien*, Nürnberg 2001, S. 34.

Welches Referenzpotenzial steckt in 100 Mandanten?

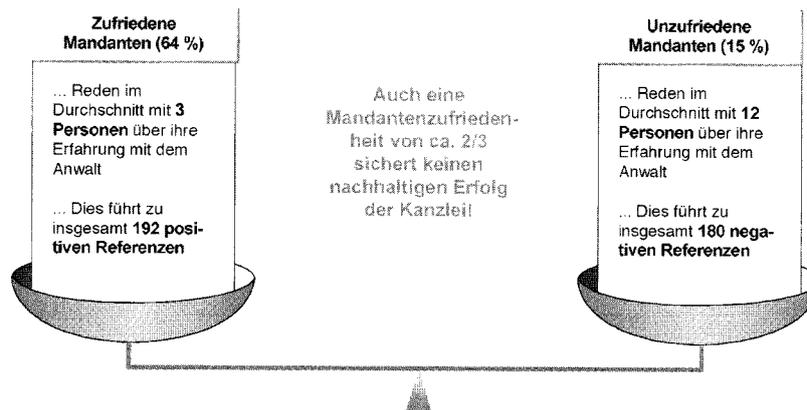


Abb. 2: Die kommunikativen Wirkungen der Mandanten(un)zufriedenheit

- *Marktsegmentierung:* Welches sind die wichtigsten Zielmärkte und Kundengruppen? Die Kanzlei muss sich hier entscheiden, ob sie alle potenziellen Mandanten in einem bestimmten Einzugsgebiet betreuen will oder nur eine eingegrenzte Gruppe, die sich aus einer möglichen Spezialisierung der Kanzlei ergibt.
- *Schwerpunkte der Marktbearbeitung:* Mit welchen Instrumenten sollen die Kunden erreicht werden? An welchem Ort sollen die Leistungen angeboten werden: auf dem Land, in der Grossstadt, in einer «Premiumlage», in einem vornehmen Bürokomplex oder in einer gemischten Wohnsiedlung? Vertrieb über das Internet? Nur Kunden- und Hausbesuche? Wie kommuniziert die Kanzlei über sich als Dienstleister auf dem Rechtsberatungsmarkt? Versteckt sie sich vornehm? Soll Werbung «auf Teufel komm raus» betrieben werden? Über welche Vertriebskanäle wird die Leistung Rechtsberatung angeboten?
- *Schwerpunkte der Leistungsgestaltung:* Wie und zu welchen Preisen bietet die Kanzlei Produkte und Dienstleistungen sowie die dazugehörigen Serviceleistungen in den einzelnen Teilmärkten an? Welches sind die identifizierten Zielgruppen?
- *Nachhaltige Mandantenbindung:* Wie stellt man sicher, dass die Mandanten mit der gebotenen Leistung tatsächlich zufrieden sind und die Kanzlei weiterempfehlen?
- *Umsatzziel:* Wie hoch sind die geschätzten Verkaufsmengen und die angestrebten Marktanteile?

Alle diese Fragestellungen können an hier Stelle nur angerissen werden. Auf einige, in der Praxis vernachlässigte Themen wird nachfolgend eingegangen: einerseits auf die strategische Bedeutung der Mandantenzufriedenheit und andererseits auf die Gewinnpotenziale durch ein effizientes Pricing bzw. die Optimierung des Honorarmanagements.

Zunächst einige Anmerkungen zur strategischen Bedeutung der Mandantenzufriedenheit, basierend auf den Ergebnissen einer eigenen Befragung potenzieller Mandanten:¹⁵

15 Eine ausführliche Darstellung des Experimentes findet sich in KRÄMER/WILGER, Marktchancen für Rechtsanwälte, geplante Veröffentlichung im AnWB 1/2005.

- Hinsichtlich der Zufriedenheit der Mandanten mit der Leistung des Anwalts ergeben sich Werte, die deutlich mit früheren Erhebungen korrespondieren. Etwa 63 % der Befragten bezeichnen sich als (sehr) zufrieden. Dem stehen ca. 15 % (sehr) unzufriedene gegenüber.¹⁶
- In der Gruppe der zufriedenen Mandanten geben 92 % der Befragten an, bei Bedarf wieder diesen Anwalt aufzusuchen. Knapp 90 % der unzufriedenen Mandanten möchten dies auf keinen Fall mehr tun.
- Eine ähnlich starke Korrelation besteht auch zwischen der Zufriedenheit der Mandanten und der Weiterempfehlungsabsicht. Gleichzeitig verdeutlicht dies die positive Wirkung zufriedener Mandanten für die Bindung des Kundenstammes einerseits und andererseits für die Neukundengewinnung, welche im besonderen Masse auf der Grundlage von Empfehlungen erfolgt (vgl. Abb. 2).¹⁷

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint die schwache systematische Erfassung der Mandantenzufriedenheit in deutschen Anwaltskanzleien erstaunlich. Laut STAR-Untersuchung führen nur 6 % der Kanzleien schriftliche Mandantenbefragungen durch. Dies überrascht, hält sich doch der Aufbau einer solchen Analyse durchaus in Grenzen.¹⁸ Aber auch für die Zukunft ist wenig Besserung in Sicht: So gaben laut IFBN nur 13 % der

16 Im Bereich der Anwaltschaft ist erstmals durch die Untersuchung von PROGNOS/INFRATEST aus dem Jahre 1987 ein Revidieren der bis dahin «makellosen Selbsteinschätzung» erfolgt. WETTMANN/JUNGHANN, Inanspruchnahme anwaltlicher Leistungen – Zugangsschwellen, Beratungsbedarf und Anwaltimage, Köln/Essen 1989, S. 28. Seit 2004 sind auch die Rechtsanwälte nach jahrelanger wieder im in der Messung des Deutschen Kundenbarometers vertreten: 60 % der Befragten sind zufrieden mit der Leistung Ihres Rechtsanwaltes, 14 % unzufrieden. Vgl. www.servicebarometer.de v. 3. 11. 2004.

17 Vgl. zu allgemeinen Erkenntnis hierzu DORNACH/SCHUBERT, Kundenvertrauensindex im Relationship Marketing, Forum 2004/2005, S. 85–91.

18 Dem interessierten Leser sei für eine detaillierte Darstellung empfohlen: KRÄMER/MAUER, Fragebogen zur Mandantenfindung und -bindung – Ein Praxisbericht zur Marktforschung durch Anwaltskanzleien. BRAK-Mitt. 1996, S. 141–147.

	2005	2006	2007	2008
Kanzleiertrag aus Rechtsberatung (Umsatz ohne MwSt)	162.000	191.363	222.750	232.875
- Aufwand für Material, Waren und Drittleistungen	0	0	0	0
= Kanzleierlös	162.000	191.363	222.750	232.875
- Personalaufwand	27.000	29.500	32.250	35.275
- Raumaufwand	18.000	18.540	19.096	19.669
- Unterhalt, Reparaturen, Ersatz, Leasing	1.000	1.030	1.061	1.093
- Fahrzeug- und Transportaufwand	3.000	3.090	3.183	3.278
- Sachversicherungen, Abgaben, Gebühren, Bewilligungen	10.000	10.300	10.609	10.927
- Verwaltungs- und Informatikaufwand	3.000	3.090	3.183	3.278
- Werbeaufwand	4.860	5.006	5.156	5.311
- Übriger Betriebsaufwand	1.000	1.030	1.061	1.093
- Zinsaufwand	1.500	1.500	1.500	1.500
- Abschreibungen	5.000	5.000	5.000	5.000
= Kanzleikosten	74.360	78.086	82.098	86.424
Überschuß der Kanzlei vor Steuern	87.640	113.277	140.652	146.451

Berechnungsparameter	2005	2006	2007	2008
Anzahl der Rechtsanwältinnen in der Kanzlei	2	2	2	2
Anzahl der Stunden p.a. je RA (45 Wochen, 5 Tage, 9 Stunden)	2025	2025	2025	2025
Anteil der Stunden, die Mandanten in Rechnung gestellt werden	40%	45%	50%	50%
Durchschnittlicher Ertrag pro billable hour, o.MwSt.	100	105	110	115
Personal: 1 Bürokräft	25000	27500	30250	33275
Personal: 1 Praktikant und Studentische Hilfskraft	2000	2000	2000	2000
Fremdkapital zu Beginn des Jahres	30000	30000	30000	30000
Investition in Büro, im ersten Jahr	20000	20000	20000	20000

Abb. 3: Beispiel für eine Plan-Erfolgsrechnung einer «2-Mann-Kanzlei» (EUR p. a.)

Kanzleien, die bisher keine Mandantenbefragungen durchgeführt haben, an, dies zukünftig tun zu wollen.¹⁹

Der zweite wichtige Punkt ist die Optimierung der Honorargestaltung. In den letzten Monaten sind wiederholt Ankündigungen gemacht worden, in Deutschland grossflächig günstige Beratung durch Anwälte einzuführen. So hat der Anbieter Janolaw in 2003 angekündigt, Standardberatungen zu einem Preis von EUR 49.– anzubieten. Die eigene Untersuchung bestätigt, dass es eine Grundanforderung potenzieller Mandanten ist, zumindest grob eine Vorstellung über die zu erwartenden Kosten zu erhalten. Von den abgefragten Nutzungsbarrieren hinsichtlich eines verbesserten Zugangs zur Anwaltschaft steht die Forderung «Kosten am Anfang bekannt» an erster Stelle.²⁰

5. Operative Planung

Innerhalb der organisatorischen Fragestellungen ergeben sich bei der Erstellung eines Businessplanes u. a. folgende offene Punkte:

- Wer gehört zum Partnerteam? Gerade in der Phase der Kanzleigründung müssen sich junge Rechtsanwältinnen darüber klar werden, ob sie alleine oder im Team arbeiten möchten.
- Welche Hauptaufgaben haben die einzelnen Mitglieder (Verantwortlichkeiten, Pflichten, Kompetenzen)?
- Wie werden diese Mitarbeiter entlohnt (Lohn, Beteiligungen, Bonus)?
- Welche Spezialisten fehlen noch im Team? Handelt es sich dabei um Personen, die Partner innerhalb der Kanzlei werden sollen oder nur im Rahmen einer Kooperation zusammenarbeiten?
- Wie sollen neue Mitarbeiter akquiriert werden?

6. Finanzplanung der Kanzlei

Zu den Kalkulationen, die im Rahmen der Finanzanalyse durchzuführen sind, zählen die Erfolgsrechnung, die Analyse der Liquidität und die Entwicklung einer Bilanz oder jedenfalls einer qualifizierten Einnahmen-Überschuss-Rechnung. In der Plan-Erfolgsrechnung, auf die im Folgenden beispielhaft eingegangen werden soll, werden die zukünftigen Aufwendungen und Erträge einander gegenübergestellt und wird der erwartete Unternehmungserfolg ermittelt. Aus der Plan-Erfolgsrechnung geht hervor, wie sich die Ertragsituation entwickeln wird, wenn die Kanzlei die geplanten Investitionen tätigt bzw. sich wie geplant im Markt behauptet.

In *Abbildung 3* ist eine Plan-Ertragsrechnung für eine Kanzlei mit zwei Rechtsanwältinnen beispielhaft erstellt.²¹ Bei einer Produktivität von anfänglich durchschnittlich 40 % und einem Stundensatz von EUR 100.– erwirtschaftet die Kanzlei in 2005:

- Umsatz ohne MwSt.: ca. EUR 162 000.–
- Kanzleiüberschuss (vor Steuern): ca. EUR 88 000.–

Im ersten Jahr (2005) erwirtschaften die Partner einen Betrag in Höhe von ca. EUR 88 000.– vor Steuern für ihre anwaltliche Tätigkeit. In der Praxis wird sich dann herausstellen, wie belastbar die Planwerte sind. Daher empfiehlt sich, in einem konservativen Ansatz die Sensitivität der entscheidenden Ergebnishebel für den Kanzleigewinn zu beleuchten. Innerhalb eines Excel-basierenden Kalkulationsprogramms ist dies ohne weiteres machbar. Wie leicht ersichtlich ist, hängt der Erfolg der Kanzlei auf der Marktseite von den Faktoren Stundenhonorar und Produktivität ab.

21 Der Schwerpunkt des Controllings für Anwaltskanzleien sollte weniger auf der Kostenseite erfolgen als vielmehr auf der Erlöseseite. Siehe dazu die Ausführungen von WALT/KÜHHAAS, Controlling leicht gemacht – Grundzüge für kleinere Kanzleien. Download unter www.rsw.beck.de v. 3. 11. 2004. Annahmen: Die Kanzlei wird im 2005 gegründet. Für das erste Jahr gehen die Anwälte davon aus, dass sie jeweils 45 Wochen im Jahr arbeiten, und zwar 5 Tage die Woche und 9 Stunden am Tag. Die Beispielkalkulationen orientieren sich an den Erhebungen im Rahmen der STAR-Studie. Vgl. hierzu SCHMUCKER, Kostenstrukturen in Anwaltskanzleien 1994 und 1998, BRAK-Mitteilungen 2/2001, S. 62–65.

19 IFBN, Marketing in Anwaltskanzleien, 2001, S. 6.

20 KRÄMER/WILGER, Marktchancen für Rechtsanwältinnen, geplante Veröffentlichung im AnWB 3/2005.

Bei einer Sensitivitätsanalyse werden die entscheidenden Parameter variiert, in *Abbildung 4* jeweils unterschiedliche Produktivitätsraten. Dadurch lässt sich der Break-Even-Wert ermitteln (Produktivitätsrate, bei dem der Kanzleigewinn auf Null schrumpft). Dies bedeutet aber auch, dass keine Entlohnung für die unternehmerische Tätigkeit der Rechtsanwälte erfolgen kann. Aufgrund der geringen Kostenbelastung der Kanzlei liegt in unserem Beispiel der Break-Even für die Produktivität relativ gering bei ca. 20%. Falls beide Anwälte als Option betrachten, ein Angestelltenverhältnis einzugehen, falls das erste Jahr «nicht so gut wie erwartet läuft», kann auch dies durch angesetzt Opportunitätskosten Berücksichtigung finden. In *Abbildung 4* ist für die Anwälte ein mögliches Jahreseinkommen von zusammen EUR 130 000.– brutto als untere Grenze festgelegt worden (gestrichelte Linie). Bei einer Produktivität von ca. 50% wird dieser Wert unterschritten.

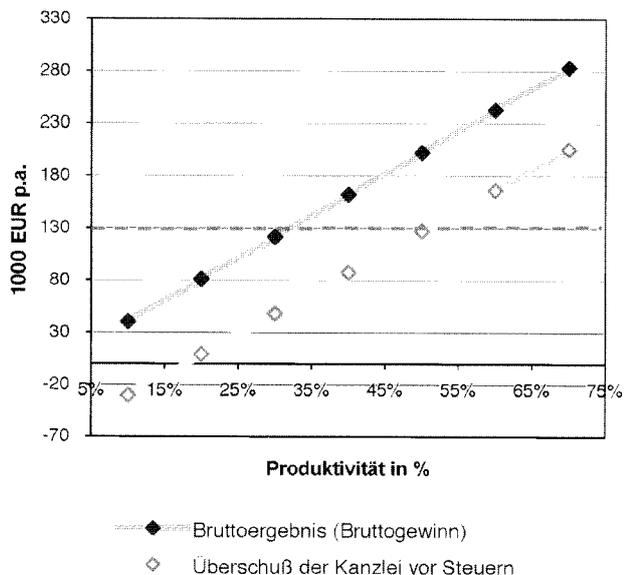


Abb. 4: Sensitivitätsrechnung anhand des Parameters Produktivität

Natürlich ist die Schätzung des Umsatzes eine besondere Herausforderung für einen Anwalt. In der Tat lässt sich aber über die Messgrößen eingesetzte Stunden pro Jahr und «billable hours» (Arbeitszeit, die dem Mandanten in Rechnung gestellt werden kann) relativ leicht ein Schätzwert ermitteln. Hierzu gibt die American Bar Association einige interessante Hinweise.²² In Standardberechnungen ergeben sich ca. 1 600 abrechenbare Stunden pro Jahr. Es ist durchaus einsichtig, dass die Zielwerte für eine neu gegründete Kanzlei wesentlich darunter liegen, weil sich ein Mandantenstamm erst über einen längeren Zeitraum aufbauen lässt.²³

22 Originaltext zu finden unter <http://www.abanet.org/careercounsel/billable/toolkit/modeldiet.html> vom 3. 7. 2004.

23 Die ABA geht von einem angestellten Anwalt in einer grösseren Kanzlei aus, der insgesamt 2 300 Stunden pro Jahr arbeitet. Unterstellt wird ein «typischer» angestellter Anwalt, der 100% seiner eingebrachten Zeit über Zeithonorare abrechnet. Die ABA erachtet einen Zeiteinsatz von 2 300 Stunden pro Jahr – abgerechnete und nicht abgerechnete Zeit – als realistisch für einen angestellten Anwalt in einer grösseren Kanzlei. Unterstellt sind 50 Wochenstunden und 46 Arbeitswochen im Jahr – berücksichtigt sind somit Urlaub und Feiertage.

IV. Ausblick – der optimale Grad der Businessplanung

Bei der Beschäftigung mit der Geschäftsplanung stellt sich bei genauerer Betrachtung meist nicht die Frage des «Ob», sondern der richtigen Dosierung («Wie viel Ressourcen kann und soll ich als Anwalt in dieses Thema stecken?»). Hilfreich ist dabei die Berücksichtigung folgender Punkte:

- *Auf das Wesentliche konzentrieren:* Der monetäre Erfolg einer Anwaltskanzlei lässt sich grob durch einige wenige Kennziffern bewerten. Auf der Erlösseite sind das die erzielte Vergütung pro eingesetzter Stunde (im Falle des Zeithonorars der Stundensatz) und die Produktivität (Anteil der abrechenbaren Stunden an allen eingebrachten Stunden). Für viele Anwälte sind aber selbst diese Parameter nicht greifbar, weil sie auf eine Zeiterfassung verzichten.
- *Keine Zahlenakrobatik:* Wie Herzberg herausstellt, ist der «Businessplan das Konzept für die Realisierung einer Idee». Der Schwerpunkt liegt naturgemäss weniger in akribischen Zahlen als in der Würdigung kritischer Erfolgsfaktoren.²⁴
- *Kein Overkill:* Gerade kleine Geschäftseinheiten, zu denen Anwaltskanzleien zählen, sollten sich nicht zu sehr durch Planungs- und Controlling-Prozesse definieren lassen, weil das der Wettbewerbsfähigkeit schadet. So argumentieren beispielsweise Hope und Fraser – sie haben insbesondere die übertriebenen Budgetplanungen in Grossbetrieben vor Augen, die nichts mehr mit Marktnähe zu tun haben.²⁵
- *Eine kritische Distanz:* Der Businessplan ist kein statisches, sondern ein dynamisches flexibles Gebilde. Wenn sich zu erkennen gibt, dass bestimmte Parameter in der Kalkulation nicht haltbar sind, sollte die Planung angepasst werden. Nur dann ist der Business Plan wirklich ehrlich und hilfreich.²⁶

Wenn durch die Ausführungen der Eindruck entstanden sein sollte, dass es sich beim Businessplan speziell um etwas für «grössere Kanzleien» handeln sollte, so trifft das nur bedingt zu. Tatsache ist, dass mit zunehmender Grösse einer Kanzlei auch die Businessplanungen komplexer werden. Gleichzeitig müssen sich auch Einzelanwälte über ihre zukünftigen Perspektiven klar werden. Je kleiner die Kanzlei, desto einfacher ist der Businessplan zu erstellen. Entscheidend ist auf jeden Fall, den Plan nicht als Selbstzweck zu definieren, Planwerte nicht als gegeben und definiert hinzunehmen. Die Zukunft exakt planen zu können, ist eine Illusion, aber zu wissen, wo man hin möchte, ist ein Vorteil.

24 Dem speziell an der Finanzanalyse interessierten Leser ist insbesondere diese Lektüre empfohlen: HERZBERG, Mein Business Plan – Strategisch planen, Erfolge präsentieren, Planegg 2004. Das Buch liefert auch eine CD mit einer entsprechenden Software zur Erstellung eines Businessplans.

25 Vgl. dazu HOPE/FRASER, Who needs Budgets, Harvard Business Review, February 2003, S. 108–114. «So long as the budget dominates business planning, a self motivated workforce is a fantasy, however many cutting-edge techniques a company embraces.»

26 Vgl. dazu POLL, Business Planning for Lawyers, GP Solo Magazine, Vol. 19, 2002. Download unter www.lawbiz.com v. 20. 9. 2004.