

Businessplan

1. Zusammenfassung des Unternehmenskonzepts
2. Situationsanalyse <ul style="list-style-type: none">• Analyse der Gründerpersönlichkeit;• Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse.
3. Beschreibung des Unternehmens und des Leistungsangebots <ul style="list-style-type: none">• strategische Ausrichtung;• betriebswirtschaftliche Planung.
4. Marketingkommunikation
5. Zukunftsaussichten
6. Finanzplan
Tipps zur Ausarbeitung
Literatur

1. Zusammenfassung des Unternehmenskonzepts

Bei der Zusammenfassung des Unternehmenskonzepts stellen Sie knapp und präzise die wesentlichen Aspekte Ihres Gründungsvorhabens dar. Beschreiben Sie Ihr Leistungsangebot, den Nutzen Ihrer Tätigkeit für die Mandanten, Ihre Kompetenzen und die erwartete Entwicklung Ihrer Kanzlei.

2. Situationsanalyse:

- **Analyse der Gründerpersönlichkeit**

Der erste Schritt in die Selbstständigkeit ist eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, um festzustellen, ob man sich zum selbstständigen Anwalt eignet. Überprüfen Sie dabei sowohl Ihre Kompetenzen als auch Ihre Wertorientierungen, denn der berufliche Erfolg ist von beiden Faktoren abhängig.

Fragen zur Analyse der Gründerpersönlichkeit

- Welche juristischen Materien kann und möchte ich fachlich kompetent bearbeiten (Fähigkeit und Neigung)
- Fällt es mir leicht oder eher schwer, die verschiedenen juristischen Dimensionen eines Problems zu erkennen und auch zusammenzufügen, d. h. verfüge ich über eine interdisziplinäre juristische Problemorientierung?
- Verfüge ich über ausreichende betriebswirtschaftliche Basiskenntnisse zur Führung einer Unternehmensorganisation (Finanzplanung, Personalplanung, Buchführung, Marketingplanung...)
- Bin ich kontaktfähig (Aufbau berufsbezogener Netzwerke)?
- Bin ich lernbereit (Bereitschaft zu ständiger Fort- und Weiterentwicklung)?
- Hat der Beruf einen hohen Stellenwert in meiner Lebensplanung?
- Bin ich bereit, unternehmerische Risiken einzugehen?
- Bin ich eher ein Generalist oder Spezialist, d. h., sollte ich mich als Allgemeinanwalt selbstständig machen oder sollte ich mich auf ein bestimmtes Fachgebiet spezialisieren?
- Verfüge ich über eine ausreichende Serviceorientierung, d.h. bin ich in ausreichendem Maß offen und sensibel für die Probleme meiner Mandanten?

- **Marktanalyse**

Die Analyse des Marktes hilft, Chancen und Risiken einzuschätzen. Über den Anwaltsmarkt sind gesicherte Marktdaten nicht erhältlich, da eine systematische Marktforschung bislang fehlt. Auch sind die verfügbaren Statistiken nur sehr eingeschränkt verwertbar. Sie werden daher häufig mit Annahmen und Schätzungen arbeiten. Dabei sollten Sie Folgendes beachten:

Regeln für die Markteinschätzung

- Stützen Sie Ihre Schätzungen soweit möglich auf gesicherte Statistiken.
- Prüfen Sie die zugrunde gelegten Informationen möglichst anhand verschiedener Quellen.
- Wenn eine Schätzgröße unbekannt ist, versuchen Sie diese möglichst durch Ersatzgrößen, d. h. durch Größen, die mit der gesuchten Größe in Verbindung stehen, zu ersetzen.
- Unterziehen Sie Ihre Schätzung am Ende einer Plausibilitätsprüfung.
- Gleichen Sie Ihre Annahmen mit Expertenmeinungen (z. B. Steuerberater, Vertreter von Banken, andere Multiplikatoren, Ortskundige) ab.

Die Marktanalyse sollte aus einer Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse sowie einer Analyse des Zielmarktes bestehen.

Checkliste: Untersuchung von Konkurrenz und Wettbewerb

- Wie viele Kollegen sind am geplanten Standort bisher zugelassen?
- Auf welche Gebiete sind sie spezialisiert?
- Welche Stärken und Schwächen zeichnen sie aus?

Eine hohe Anwaltsdichte ist nicht zwingend ein Ablehnungsgrund für Ihre Entscheidung zur Selbstständigkeit. Entscheidend ist die Formulierung einer Strategie, die sich vom restlichen Markt abhebt.

Checkliste: Definition des Zielmarkts

- Wer sind meine Zielmandanten?

Kriterien zur Definition des Mandantenkreises:

- **geographisch:** Wo sind meine Mandanten angesiedelt?
- **demographisch:** Durch welche Größen sind meine Mandanten gekennzeichnet (Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf...)?
- **Lebensstil:** Gibt es weitere Charakteristika meiner Mandanten?
- **Verhalten:** Durch welche Verhaltensweisen zeichnen sich meine Mandanten aus (Häufigkeit des Anwaltbedarfs, Preissensibilität, Bevorzugung von Fachanwälten...)?
- Welchen Umsatz kann ich voraussichtlich bei diesen Mandanten erzielen?

3. Beschreibung des Unternehmens

3.1. Strategische Ausrichtung

Hier geht es um die Grundidee und damit um die strategische Ausrichtung Ihrer Kanzlei. Gerade im Markt für Rechtsberatung und -vertretung, der Sättigungstendenzen aufweist, ist es überlebenswichtig, eigene Ideen zu entwickeln, statt andere zu kopieren.

Ziel der strategischen Ausrichtung ist ein spezifisches Kanzleiprofil in einem klar umschriebenen Marktumfeld, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Es geht um die Definition kurz- und mittelfristiger Ziele sowie um die Entwicklung eines dementsprechenden Leistungsangebot für die in Punkt 2 definierte Zielgruppe.

Checkliste Zieldefinitionen

- Ziele müssen klar und präzise definiert sein!
Stellen Sie verständlich dar, was Sie erreichen wollen?
- Ziele müssen überprüfbar sein!
Formulieren Sie Ihre Ziele so, dass das Erreichen dieser Ziele messbar ist. So schaffen Sie eine wichtige Voraussetzung für ein effizientes Controlling und legen die Grundlage für die Umsetzungsplanung und die dauerhafte Fortentwicklung Ihrer Kanzlei. Kriterien für die Zieldefinition sind:
 - **Quantität:** Formulieren Sie ihre Ziele quantitativ, so dass Sie konkrete Zahlen vorgeben, an denen Sie die Entwicklung Ihrer Kanzlei messen können (z. B. 50 T € Gewinn).
 - **Qualität:** Definieren Sie auch qualitative Ziele. So präzisieren Sie Ihre strategische Ausrichtung (z. B. 100 Mandate im Verkehrsrecht).
 - **Zeitlicher Rahmen:** Setzen Sie Ihre Ziele so, dass Sie innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens erreicht werden müssen.
 - **Priorität:** Ordnen Sie Ihre Ziele nach Priorität. Das erleichtert ein zielgerichtetes Vorgehen.

Checkliste Produktentwicklung:

- Welche rechtlichen Probleme treten bei der von mir unter 2 definierten Zielgruppe auf?
- Welche rechtlichen Lösungen kann ich anbieten, um diese Probleme zu lösen?
- Handelt es sich um eine standardisierte oder eine individualisierte Dienstleistung?
- Warum ist mein Angebot besser als vergleichbare Alternativen?
- Warum können Konkurrenten mein Angebot nur schwer kopieren?
- Lässt sich mit dem Angebot Geld verdienen (Kosten/ erzielbare Umsätze/ Gewinne)?

3.2. Betriebswirtschaftliche Planung

Die betriebswirtschaftliche Grundplanung umfasst die Wahl des Standorts, die Festlegung der Kanzleiausstattung und die Personalplanung.

Checkliste: Betriebswirtschaftliche Planung
<ul style="list-style-type: none">• Standortentscheidung <p>Es gibt grundsätzlich keine gültige Voraussage über „gute“ und „schlechte“ Standorte. Der Standort ist für den Kanzleierfolg eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Entscheidend ist Ihre Strategie.</p>
<ul style="list-style-type: none">• Kanzleiausstattung <p>Eine Kanzlei sollte so ausgestattet sein, dass sie ausbaufähig ist und an späteres Wachstum angepasst werden kann. In der Einrichtung Ihrer Kanzlei sollten nicht nur Sie selbst und Ihre Kollegen, Sozietinnen und MitarbeiterInnen sich wohl fühlen, die Einrichtung sollte zu einer der anwaltlichen Tätigkeit angemessenen Dienstleistungsatmosphäre führen.</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie viele Zimmer brauche ich für mich, andere Anwälte, Sekretariat, Wartezimmer? Welche sanitäre Anlagen brauche ich? Brauche ich eine Teeküche?• Welche Technik brauche ich (Telekommunikation, EDV..)• Welche Einrichtungsgegenstände passen zu meinen Mandanten?• Durch welche Einrichtungsgegenstände oder gestalterische Maßnahmen kann ich eine Atmosphäre schaffen, in der Vertrauen entsteht?• Ermöglicht die Einrichtung effiziente Arbeitsabläufe?
<ul style="list-style-type: none">• Personalplanung <p>Jede Personalentscheidung ist eine Risikoentscheidung. Eine gute Planung reduziert das Risiko.</p> <ul style="list-style-type: none">• Welche Aufgaben fallen im Kanzleialltag an? Durch wen sollen diese Aufgaben erledigt werden (Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten)• Wie viele MitarbeiterInnen muss ich kurz-, mittel- und langfristig einplanen?• Wann will ich wie viele MitarbeiterInnen einstellen?• Welches Anforderungsprofil erwarte ich von meinen MitarbeiterInnen?• Welches Entwicklungspotenzial sollen sie mitbringen?• Welche Urlaubs- und Ausfallzeiten muss ich bei der Personalplanung berücksichtigen?

4. Marketingkommunikation

Gerade in der Gründungsphase ist es wichtig, öffentlich Präsenz zu zeigen. Das erfordert die Entwicklung einer strategisch ausgerichteten Marketingkommunikation, um die unmittelbare Kontaktaufnahme zu den anvisierten Mandanten systematisch zu fördern. Um sich die nachhaltige Zufriedenheit der Mandanten zu sichern, sollte man sich um höchstmögliche Transparenz während laufender Mandate bemühen.

Instrumente der Marketingkommunikation:

- Eröffnungsveranstaltung
- Zielgruppenorientiertes Direktmarketing:
 - Informationsschreiben und/oder das Zusenden einer Kanzleibroschüre an potenzielle Mandanten
 - persönliche Darstellung der Kanzlei gegenüber Multiplikatoren
- Annoncen in Wochenblättern und den „Gelben Seiten“ (Preise prüfen!)
- Mandantenbrief (aktive Kundenbindung)

5. Zukunftsaussichten / Risikobewertung

Jede Kanzlei ist Risiken ausgesetzt. Diese Risiken sind abschätzbar. Zur Bewertung von Risiken empfiehlt es sich, verschiedene Szenarien für die zu gründende Kanzlei zu entwickeln:

- der zu erwartende Normalfall;
- der günstigste Fall („best case“);
- der ungünstigste Fall („worst case“).

Analysiert werden sollen dabei Eintrittswahrscheinlichkeiten, Umsätze, Preise und Konstanten der verschiedenen Szenarien.

Checkliste Risiken:

- Welche Risiken gibt es, die das Gelingen meiner Kanzlei gefährden könnten?
- Wie gehe ich mit diesen Risiken um, und wie minimiere ich ihren negativen Einfluss?
- Wie wirken sich die einzelnen Risiken quantitativ aus (Szenarien)?
- Wie überlebt meine Kanzlei den „worst case“?
- Welche Alternativen habe ich beruflich im Fall des größten Risikos?

6. Finanzplan

Die Finanzplanung sollte auf fünf Jahre angelegt sein. Sie umfasst verschiedene Kalkulationen (Quelle: Leis, s. Literaturliste):

- Investitionsplan
- Finanzierungsplan
- Kostenplan
- Umsatzplan
- Rentabilitätsplan
- Liquiditätsplan

6.1. Investitionsplan:

Hier sollen alle Gründungsinvestitionen aufgelistet werden.

Beispiel:

	Betrag in €
Robe	
Praxisschild	
Kanzleistempel	
Datumseingangsstempel	
Briefbögen	
Visitenkarten	
Bezugskosten der Kanzlei (für Renovierung)	
Formulare Prozessregister	
Buchhaltungsjournale, Terminkalender	
Aktendeckel nebst Zubehör	
Einrichtung	
EDV (Hard- und Software)	
Diktiergerät	
Fax	
Aktenvernichter	
Schreibmaschine	
Kopierer	
Allgemeiner Bürobedarf	
Literatur	
Kosten für eine Eröffnungsfeier	
Reserven für unvorhergesehene Investitionsausgaben	
Summe	
Mehrwertsteuer	
Endsumme	

6.2. Finanzierungsplan:

Hier soll dargestellt werden, wie die Gründung finanziert wird, d. h. es werden die Quellen der finanziellen Mittel spezifiziert.

Beispiel:

	Betrag in €
Eigene Mittel	
Darlehen von Eltern, Verwandten etc.	
Existenzgründerprogramm	
Kredit einer Geschäftsbank	
Investitionssumme	

6.3. Kostenplan:

Im Kostenplan werden die laufenden Kosten als monatliche Durchschnittskosten für fünf Jahre kalkuliert. Aufgelistet werden fixe und variable Kosten, d.h. Kosten, die unabhängig vom Umsatz anfallen und Kosten, die aufgrund geschäftlicher Aktivitäten anfallen.

Beispiel:

	1. GJ in €	2. GJ in €	3. GJ in €	4. GJ in €	5. GJ in €
Eigene Lebenshaltungskosten					
Miete Privatwohnung					
Abzahlung der Gründungsdarlehen der Eltern, Verwandten etc.					
Zinsen Gründungsdarlehen der Eltern, Verwandten etc.					
Rückzahlung Gründungsförderung					
Zinsen Gründungsdarlehen bei xy %					
Miete					
Mietnebenkosten					
Personalkosten inkl. Sozialabgaben					
EDV-Technik					
Telefon					
Fotokopierer (Wartung)					
Bürobedarf					
Versicherungen					
Beiträge an Kammern, DAV					
Fachliteratur, Zeitschriften					
Buchhaltung					
Geschäftswagen, Reisekosten					
Fortbildung					
Werbung					
Summe					

(GJ = Gründungsjahr)

6.4. Der Umsatzplan

Der Umsatzplan umfasst alle erwarteten Nettolöhne, die aus dem Verkauf anwaltlicher Dienstleistungen entstehen. Der Planungszeitraum erstreckt sich über fünf Jahre.

Beispiel:

	1. GJ in €	2. GJ in €	3. GJ in €	4. GJ in €	5. GJ in €
Kosten					
Förderung					
Sonstige Tätigkeit					
Summe					

6.5. Rentabilitätsplan:

Im Rentabilitätsplan werden die kalkulierten Kosten dem erwarteten Umsatz gegenübergestellt, so dass sich im Ergebnis die Erfolgsaussichten darstellen lassen. Ergibt sich ein Minus, sollte man die Teilpläne noch einmal sorgsam durchrechnen.

Beispiel:

	1. GJ in €	2. GJ in €	3. GJ in €	4. GJ in €	5. GJ in €
Einnahmeprognose					
Ausgaben					
Ergebnis pro Monat					
Ergebnis pro Jahr					

6.6. Liquiditätsplan:

Beim Liquiditätsplan werden wie beim Umsatzplan Einnahmen und Ausgaben eingetragen. Allerdings werden sie den konkreten Monaten, in denen sie tatsächlich anfallen, zugeordnet. Mit diesem Plan lässt sich die betriebliche Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt planen, so dass der Liquiditätsplan ein wichtiges betriebliches Kontroll- und Steuerungselement darstellt.

Beispiel:

	1. Monat	2. Monat	3. Monat	...	Gesamt
Einnahmen					
Umsatzerlöse					
Darlehen					
Privateinzahlungen					
Sonstiges					
Summe Einnahmen					
Ausgaben					
Versicherungen					

Tilgung					
Sonstiges					
Summe Ausgaben					
Zwischensumme					
Investitionen					
Privatentnahmen					
Überdeckung/Unterdeckung (+/-)					
Kontostand am Ende des Monats					

Tipps zur Ausarbeitung:

- Formulieren Sie klar und verständlich und gliedern Sie den Plan konsequent, so dass er auch für Laien verständlich ist!
- Gestalten Sie den Plan nicht zu umfangreich!
- Bereiten Sie den Plan auch optisch auf!
- Stellen Sie jedem Planungsteil eine Zusammenfassung voran!
- Teilen Sie die Aufgaben in Arbeitspakete auf. Die Gesamttätigkeit einer Kanzlei zerfällt in viele Detailaufgaben. Um den Überblick zu behalten, sollten Sie einzelne Tätigkeiten in Arbeitspaketen zusammenfassen. Gliedern Sie dabei jedes Arbeitspaket in Unterpunkte und setzen Sie für jedes Paket ein konkretes Ziel!
- Fragen Sie Experten für die einzelnen Planungsteile: z. B. einen Marketing-Fachmann in Marketingfragen oder einen Finanzexperten in Finanzierungsfragen. Sollten die Expertenmeinungen Ihren Annahmen widersprechen, hinterfragen Sie diese Annahmen!
- Die Aktivitäten, die viel Zeit in Anspruch nehmen und die so das Gesamtprojekt verzögern, müssen von Ihnen konsequent verfolgt werden, damit nicht mehr Zeit als unbedingt nötig vertan wird.
- Reduzieren Sie die Risiken: Führen Sie risikomindernde Tätigkeiten zuerst aus!
- Planen Sie realistisch, denn sowohl eine zu optimistische als auch eine zu negative Planung kann negative Folgen haben. Bei einer zu optimistischen finanziellen Kalkulation können die entstehenden Kosten später eventuell nicht mehr gedeckt werden. Bei einer zu pessimistischen Planung kann zwar ein unverhofft schnelles Wachstum entstehen. Dies zieht häufig neue Investitionen nach sich. Für die unerwarteten Investitionen fehlt oft das Geld und die Finanzierung muss unter hohem Zeitdruck erfolgen ("sich bankrott wachsen").

Zu den Themen "Berufsstart junger Anwälte" und "Gründungsmanagement" empfehlen wir Ihnen auch die Kontaktaufnahme mit dem FORUM Junge Anwaltschaft des DAV.

Literatur:

- Axmann, Mario (Hg.) (2002): Starthandbuch für Rechtsanwälte. Verlag Dr. Otto Schmidt KG: Köln, S.187-338.
- BPW-Nordbayern GmbH (Hg.) (1999): Bereit für den Wettbewerb? Teilnehmer - Handbuch der Businessplan Wettbewerb Nordbayern. Wie schreibe ich einen erfolgreichen Businessplan? Nürnberg.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (o.J.): Businessplan; <http://bmwi-softwarepaket.de/InfoArchiv/1359/3062.htm>, vom 6.8.2004
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004): Gründerzeiten – Informationen zur Existenzgründung und –sicherung, Nr. 17, www.bmwi.de/Navigation/Service/bestellservice,did=2464.html, vom 6.8.2004 § IHK (Hg.) (2004): Existenzgründung, Tipps für den erfolgreichen Unternehmensaufbau. Köln.
- Hommerich, Christoph (2001): Der Einstieg in den Anwaltsberuf – Eine empirische Untersuchung der beruflichen Situation von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten. Deutscher Anwaltverlag: Bonn.
- Hommerich, Christoph (2004): Die Gründungsplanung. In: Deutscher Anwaltverein (Hg.), FORUM Junge Anwaltschaft im Deutschen Anwaltverein: DAV-Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutscher Anwaltverlag: Bonn, S. 183-204.
- Leis, Horst (2004): Kanzleigründungsplan. In: Deutscher Anwaltverein (Hg.), FORUM Junge Anwaltschaft im Deutschen Anwaltverein: DAV-Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutscher Anwaltverlag: Bonn, S. 205-216.
- McKinsey & Company, Inc. (Hg.) (1997): Planen, gründen, wachsen. Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg. Ueberreuter Verlag: Wien.
- Pedler, Mike, Burgoyne, John & Boydell, Tom (1994): A Manager's Guide To Self-Development. McGraw-Hill Book Company: London.
- Pettinger, Richard (1996): Introduction To Organisational Behaviour. Macmillan Business: London.
- Seiwert, Lothar J. (1995): Selbstmanagement – Persönlicher Erfolg – Zielbewusstsein - Zukunftsgestaltung. GABAL Verlag: Offenbach.
- Vaagt, Christoph H. (2004): Businessplan für Anwaltskanzleien. In: Deutscher Anwaltverein (Hg.): Forum junger Anwaltschaft im Deutschen Anwaltverein (Hg.): DAV-

Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutscher Anwaltverlag: Bonn, S. 217-242.

- Werner, Klemenz, (2000): Businessplan. In: Deutscher Anwaltverein (Hg.), FORUM Junge Anwaltschaft im Deutschen Anwaltverein: DAV-Ratgeber für junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Deutscher Anwaltverlag: Bonn. S. 237- 258.
- O.A., o.J.: Leitfaden für die erfolgreiche Gründung einer Rechtsanwaltskanzlei, www.juracafe.de/kanzlei/gruendung/leitfadendruck.htm, vom 29.6.07