

Soldan

Institut für Anwaltmanagement



Der Berufseinstieg von Kanzleigründern

Von Thomas Wolf, M.A. · wissenschaftlicher Mitarbeiter
des Soldan Instituts für Anwaltmanagement · Essen

Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen sind Nachwuchssorgen im Bereich der anwaltlichen Rechtsdienstleistung nahezu unbekannt. Im Gegenteil, jährlich nehmen knapp 20.000 Studierende in Deutschland ein Studium der Rechtswissenschaften auf. Der Gesamtzahl von knapp 90.000 studierenden Nachwuchsjuristen stehen ca. 220.000 Angehörige juristischer Berufe gegenüber, von denen knapp zwei Drittel Rechtsanwälte sind.

Dies weist deutlich darauf hin, dass junge Berufsstarter schwere Einstiegsbedingungen am Markt anwaltlicher Dienste antreffen. Nach der juristischen Ausbildung und der Zulassung zur Anwaltschaft wählt rund ein Drittel eines Jahrgangs aus unterschiedlichen Motiven den Weg in die Selbständigkeit. Immer häufiger ist einer der Beweggründe eine berufliche Perspektivlosigkeit, die darauf zurückzuführen ist, dass im öffentlichen Sektor und der Justiz kaum neue Stellen für Juristen geschaffen werden.

I. Herausforderungen der Anwälte auf dem Arbeitsmarkt

Der Anwaltsmarkt in Deutschland ist seit Jahren durch ein starkes Wachstum charakterisiert. Anfang des Jahres 2007 waren 143.830 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte zugelassen. 1999 waren es noch unter 100.000. Folge des Expansionsdrucks ist eine zunehmende innere Differenzierung der Anwaltschaft in Generalisten und Spezialisten. Augenfällig wird diese Entwicklung am Beispiel der Fachanwaltschaften: Eine kontinuierlich wachsende Zahl von Fachanwälten geht einher mit einem ständig erweiterten Kreis von Rechtsgebieten, in denen eine Fachanwaltschaft erworben werden kann. Zu Beginn des Jahres 2007 lag die Zahl der insgesamt verliehenen Fachanwaltstitel bei 27.953.

In diesem Markt stehen Anwälte zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen sind sie einer zunehmenden Konkurrenz ausgesetzt, zum anderen stehen sie sehr früh unter einem erheblichen Spezialisierungsdruck. Diejenigen Nachwuchsanwälte, die eine Kanzlei gründen wollen, werden mit einem weiteren Problem konfrontiert: In der Regel mangelt es Existenzgründern sowohl an kaufmännischen Kompetenzen als auch an unternehmerischen Konzepten, was vor allem in der fehlenden Praxisorientierung der juristischen Ausbildung begründet sein dürfte. Betriebswirtschaftliche Aspekte der Kanzleiführung werden im Rahmen des Jurastudiums ebenso wenig vermittelt wie Marketing-Fachwissen, das bei Aufbau und Vermarktung der eigenen Kanzlei nahezu unverzichtbar ist.

II. Traumberuf oder Existenzgründung aus Verlegenheit?

Um die genaueren Umstände der Existenzgründung von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten analysieren zu können, hat das Soldan Institut für Anwaltmanagement das „Soldan Gründungsbarometer“ initiiert. In der als Panel angelegten Untersuchung werden Rechtsanwälte des Zulassungsjahrgangs 2003 in regelmäßigen Abständen zu ihrer beruflichen Situation befragt. Auf diese Weise wird es möglich, Determinanten eines erfolgreichen

Berufsstarts sowie Erfolgsfaktoren für die Etablierung und Durchsetzung einer Kanzlei am Markt rechtlicher Dienste bestimmen zu können.

Im Mai 2006 wurde eine erste Studie aus dieser Reihe veröffentlicht, deren Ergebnisse verdeutlichen, dass 43% aller befragten Junganwälte ursprünglich nicht den Beruf als Rechtsanwalt bzw. Rechtsanwältin ergreifen wollten. 42% der befragten Junganwälte gehen der Anwaltstätigkeit im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses nach, während 11% als freie Mitarbeiter und 13% als Syndikusanwälte tätig sind. Rund ein Drittel der befragten Anwältinnen und Anwälte des Zulassungsjahrgangs 2003 haben den Weg in die Selbständigkeit gewählt und eine eigenen Kanzlei gegründet (66% von ihnen eine Einzelkanzlei, 15% eine Sozietät und 19% eine Bürogemeinschaft).

Diese Gründer wurden nach den Motiven für ihren Entschluss zur Existenzgründung gefragt: Als wichtigstes Motiv für die Gründung einer eigenen Kanzlei geben knapp zwei Drittel der Befragten (61%) den expliziten Wunsch nach einer selbständigen Tätigkeit an, wohingegen 42% aufgrund fehlender Aussichten auf eine anderweitige Stelle unternehmerisch tätig werden. 14% geben darüber hinaus an, dass eine aus ihrer Sicht schlechte Erfahrung als angestellter Anwalt sie dazu bewegt habe, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen. Im Vergleich zu früheren empirischen Erhebungen ist der Anteil derjenigen, die aufgrund äußerer Umstände eine Existenzgründung vorgenommen haben, deutlich angestiegen.

Erfolgt also die Gründung einer eigenen Kanzlei immer öfter aus Verlegenheit? Für diese These spricht, dass Kanzlei Gründer deutlich schlechtere formale Qualifikationsmerkmale (durchschnittliche Noten in den beiden juristischen Staatsexamina) aufweisen als beispielsweise ihre in Sozietäten angestellten Kollegen. Die Gründung einer eigenen Kanzlei wäre also eher als Reaktion auf einen äußeren Umstand denn als Ausdruck eines inneren Impetus zu werten. Gegen diese These spricht allerdings der von der Mehrheit der Befragten geäußerte primäre Wunsch nach einer selbständigen Tätigkeit. Dieser Wunsch ist jedoch nicht bei allen Gründern gleichmäßig stark ausgeprägt. Während beispielsweise die überwiegende Mehrheit der Gründer von Sozietäten (80%) angibt, dass sie mit der Existenzgründung ihrem Wunsch nach Selbständigkeit folgen, ist dieses Motiv bei Gründern von Einzelkanzleien und Bürogemeinschaften deutlich seltener vorhanden (57% bzw. 52%). Den Mangel an Perspektiven beklagen deutlich mehr Gründer von Bürogemeinschaften und Einzelkanzleien (52% bzw. 43%), während dies lediglich für 30% der Sozietätsgründer von Relevanz ist.

III. Gründung nach Plan?

Um eine Analyse der Finanzierungs- und Managementaspekte in der Gründungsphase einer Kanzlei durchführen zu können, wurden die Gründer gefragt, ob sie eine Beratung im Vorfeld der Gründung in Anspruch genommen bzw. ob sie einen Businessplan erstellt hätten.

EINE KONTINUIERLICH WACHSENDE ZAHL VON FACHANWÄLTEN GEHT EINHER MIT EINEM STÄNDIG ERWEITERTEN KREIS VON RECHTS- GEBIETEN, IN DENEN EINE FACH- ANWALTSCHAFT ERWORBEN WERDEN KANN.

INSGESAMT LÄSST SICH FESTHALTEN, DASS STRATEGISCH DURCHDACHTE UND KONZEPTIONELL ERARBEITETE GRÜNDUNGEN VON ANWALTSKANZLEIEN DURCH JUNGE ANWÄLTE EHER DIE AUSNAHME ALS DIE REGEL DARSTELLEN.

Trotz der Tatsache, dass eine mangelhafte Planung und fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse als Hauptursache für das Scheitern von Kanzlei-Gründungen angesehen wird, nutzt die überwiegende Mehrheit von 83% der Befragten die einschlägigen Beratungsangebote nicht. Im Vergleich zu früheren empirischen Erhebungen ist der Anteil derer, die sich in dieser entscheidenden Phase der Unternehmensgründung nicht beraten lassen, weiter angestiegen. Allerdings muss auch hier differenziert werden. Während sich ein Viertel der Sozietätsgründer beraten lässt, nehmen lediglich 20% der Gründer von Einzelkanzleien und 15% der Gründer von Bürogemeinschaften ein Beratungsangebot in Anspruch.

Dem weitgehenden Verzicht auf eine Gründungsberatung entspricht die Nicht-Erstellung eines Businessplans. 61% aller befragten jungen Existenzgründer legen ihrem Unternehmen keine schriftliche Konzeption zugrunde. Dabei dienen Pläne dazu, grundsätzliche strategische Entscheidungen unter Einschluss klarer Entwicklungsziele für die zu gründende Kanzlei zu treffen und die betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Kanzlei im Sinne einer Planung des Leistungsprogramms, der Personal- und Sachmittelorganisation, der Standortplanung und nicht zuletzt der Marketingplanung programmatisch zu fixieren. Ein relativ großer Anteil der Sozietätsgründer sowie der Gründer von Bürogemeinschaften (45% bzw. 44%) erstellt ein schriftliches Konzept der neu zu gründenden Kanzlei, während lediglich 36% der Einzelkanzleigründer diese strategische Option in Betracht ziehen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass strategisch durchdachte und konzeptionell erarbeitete Gründungen von Anwaltskanzleien durch junge Anwälte eher die Ausnahme als die Regel darstellen. Im Gegenteil lässt die Analyse den Schluss einer abnehmenden Professionalisierung hinsichtlich der Gründungsplanung von Kanzleien bei einer gleichzeitigen Zunahme von „Verzettelungsgründungen“ zu: Viele Gründer geraten auf diese Weise in eine Verzettelungskrise und ihre Kanzlei-Gründungen scheitern bereits, bevor sie die Chance erhalten, sich am Markt rechtlicher Dienste zu beweisen.

Um dieser Entwicklung entgegen zu wirken und um auf die enorme Bedeutung einer sowohl betriebswirtschaftlich fundierten als auch unter Berücksichtigung von Marketingaspekten durchgeführten Gründung hinzuweisen, hat das Soldan Institut einen kurzen Leitfaden erstellt, der Gründern bei der enorm bedeutungsvollen Erarbeitung eines Gründungskonzepts bzw. eines Businessplans unterstützen soll. Eine detailliertere Version des Businessplans als die im Folgenden dargestellte ist ebenso unter www.soldaninstitut.de abrufbar wie weiterführende Literatur zum Thema.

IV. Leitfaden zur Gründung von Kanzleien

Die Gründung einer Kanzlei ist mit gewissen Risiken verbunden, derer sich jeder Gründer bewusst sein sollte. Um sich die Herausforderungen, Chancen und Risiken einer Gründung zu vergegenwärtigen, sollte vor der eigentlichen Existenzgründung ein Gründungskonzept in Form eines Businessplans erstellt

werden. Ziel des Plans ist es, ein Bewusstsein für die Problemlage zu entwickeln, die eigene Strategie zu durchdenken und fundiert zu formulieren.

1. Zusammenfassung des Unternehmenskonzepts

An den Beginn eines jeden Businessplans sollte eine kurze, alle Teilbereiche der schriftlichen Gründungsplanung zusammenführende Zusammenfassung gestellt werden. Die Zusammenfassung des Unternehmenskonzepts erfordert eine präzise und knapp gehaltene Darstellung der wesentlichen Aspekte des Gründungsvorhabens. Dies beinhaltet eine Beschreibung des Leistungsangebots der Kanzlei, den Nutzen der angebotenen anwaltlichen Rechtsdienstleistung für die Mandanten, die Kompetenzen der Kanzlei sowie ihre voraussichtliche Entwicklung.

2. Situationsanalyse

a) Analyse der Gründerpersönlichkeit

Ein erster Schritt in die Selbständigkeit ist die Analyse des eigenen Profils, der eigenen Stärken und Schwächen, um sich selbst zu vergewissern, ob man sich zum selbständigen Rechtsanwalt eignet oder nicht. Überprüft werden neben den persönlichen und fachlichen Kompetenzen dabei auch die eigenen Wertorientierungen, Führungsqualitäten und die eigene Risikobereitschaft.

b) Marktanalyse

Die Marktanalyse hilft bei der Einschätzung der Chancen und Risiken der Neugründung. Problematisch ist die Gewinnung gesicherter Daten über den Anwaltsmarkt, da verfügbare Statistiken zum einen selten und zum anderen nur eingeschränkt verwertbar sind. Geboten ist daher sowohl die kritische Prüfung der Quellen als auch ein abschließender Vergleich der eigenen Einschätzung mit Expertenmeinungen aus anderen Bereichen (Steuerberater, Vertreter von Banken etc.). Die Analyse sollte sowohl aus einer Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse (Zahl der anderen Kollegen am Ort, Spezialisierungen der Wettbewerber sowie deren Stärken und Schwächen) als auch aus einer Analyse des Zielmarktes (Definition des Mandantenkreises) bestehen.

3. Beschreibung des Unternehmens

a) Strategische Ausrichtung

Gerade auf einem Sättigungstendenzen aufweisenden Markt ist es überlebenswichtig, eigene Ideen zu entwickeln, anstatt fremde zu kopieren. Ziel der strategischen Ausrichtung ist die Erstellung eines spezifischen Kanzleiprofils in einem klar umrissenen Marktumfeld, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Es geht um die Definition kurz- und mittelfristiger Ziele sowie um die Entwicklung eines dementsprechenden Leistungsangebots für die in der Marktanalyse definierten Zielgruppe.

b) Betriebswirtschaftliche Planung

Die betriebswirtschaftliche Grundplanung umfasst die Wahl des Standortes, die Festlegung der Kanzleiausstattung (Einrichtung, Technik etc.) und die Personalplanung (Zahl der Mitarbeiter, Anforderungsprofil etc.).

DIE BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE GRUNDPLANUNG UMFASST DIE WAHL DES STANDORTES, DIE FESTLEGUNG DER KANZLEIAUSSTATTUNG UND DIE PERSONALPLANUNG.

4. Marketingkommunikation

Gerade in der Gründungsphase ist es wichtig, öffentlich Präsenz zu zeigen. Dies erschöpft sich nicht in den üblichen Werbemaßnahmen (z.B. Annoncen in den Gelben Seiten), sondern erfordert die Entwicklung einer strategisch ausgerichteten Marketingkommunikation, um die unmittelbare Kontaktaufnahme zu den anvisierten Mandanten zu fördern (z.B. Einladung zur Kanzlei-eröffnung, Inhouse-Seminare, Mandantenbriefe, Kanzleibroschüren, Artikel in (Fach)Zeitschriften etc.).

5. Zukunftsaussichten / Risikobewertung

Für die Bewertung möglicher Risiken empfiehlt es sich, verschiedene Szenarien für die zu gründende Kanzlei durchzuspielen (Normalfall, „worst case“, „best case“). Analysiert werden sollten dabei Eintrittswahrscheinlichkeiten, Umsätze, Preise und Konstanten der verschiedenen Szenarien.

6. Finanzplan

Der Finanzplan sollte einen Zeitraum von fünf Jahren abdecken und folgende Kalkulationen umfassen:

- ▶ Investitionsplan (Auflistung der Gründungsinvestitionen wie Robe, Einrichtung, EDV etc.) Finanzierungsplan (Quellen der finanziellen Mittel für die Gründung wie z.B. Eigenkapital, Darlehen von Bekannten, Bankkredite etc.)
- ▶ Kostenplan (Kalkulation der laufenden Kosten als monatliche Durchschnittskosten für fünf Jahre. Aufgelistet werden dabei fixe sowie variable Kosten, d.h. Kosten die unabhängig vom Umsatz anfallen sowie Kosten aufgrund geschäftlicher Aktivitäten)
- ▶ Umsatzplan (Erwartung der Nettolöhne, die aus der anwaltlichen Dienstleistung entstehen)
- ▶ Rentabilitätsplan (Gegenüberstellung der kalkulierten Kosten mit dem erwarteten Umsatz, so dass sich Erfolgsaussichten darstellen lassen. Bei einem Minus sollte man die Teilpläne noch einmal sorgfältig durchrechnen)
- ▶ Liquiditätsplan (Hier werden wie beim Umsatzplan Einnahmen und Ausgaben in Relation zueinander gesetzt. Allerdings werden sie 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).

Im Jahr 2008 wird das Soldan Institut für Anwaltmanagement im Rahmen des „Gründungsbarometers“ erneut die Anwälte des Zulassungsjahrgangs 2003 nach ihrer beruflichen Entwicklung befragen. Darüber hinaus erscheint zu Beginn des Jahres 2008 das Statistische Jahrbuch der Anwaltschaft, in dem aktuelle Entwicklungen auf dem anwaltlichen Rechtsdienstleistungsmarkt und Veränderungen der Strukturmerkmale des anwaltlichen Berufsbildes in Form einer Datensammlung dokumentiert werden.