

Preisverleihung des Soldan-Gründer Preises 2003

Meine sehr geehrte Damen und Herren,

der diesjährige Soldan Gründerpreises signalisiert deutlich, dass der Anwaltsmarkt in einem erheblichen Umbruch begriffen ist. Die Zahl der Bewerbungen um den Gründerpreis hat sich im Vergleich zum letzten Wettbewerb im Jahre 2001 etwa halbiert. Dies ist ein Signal für abnehmenden Optimismus jüngerer Juristinnen und Juristen im Hinblick auf die Chancen, mit der Gründung einer eigenen Kanzlei erfolgreich zu sein. Ein Signal auch dafür, dass der Wettbewerb in der Anwaltschaft sich deutlich verschärft hat. Um es auf den Punkt zu bringen: Der Markt für rechtliche Dienste weist offenbar Sättigungstendenzen auf, die zweifelsohne nicht nur auf eine schlechte Konjunkturlage zurückzuführen sind, sondern schlicht auf die Folgen des Zusammentreffens einer stagnierenden Nachfrage auf ein sich ständig erweiterndes Angebot durch immer mehr Berufsträger. Dies nennt man Expansionsdruck..

In dieser Situation sind mehrere Reaktionen zu erwarten: Jammern, Lethargie oder aber Aufbruch zu neuen Diensten. Die Bewerber um den diesjährigen Soldan-Gründerpreis haben sich mit den ersten beiden Alternativen, die für die Stimmungslage in der Bundesrepublik Deutschland derzeit durchaus markant sind, nicht weiter befasst. Sie haben vielmehr proaktive Strategien gesucht, um zu neuen Ufern aufzubrechen und mit eigenen Profilen am Markt für rechtliche Dienste überzeugende Angebote abzugeben. Aus den Bewerbungen wird erkennbar, dass die strategischen Überlegungen, die jeder Gründung zugrundeliegen sollten, differenzierter werden. Diejenigen, die den Gründerpreis anstreben, sind sich allesamt bewusst, dass sie nicht aus Verlegenheit über die Schwelle der Anwaltschaft stolpern können. Sie sind sich bewusst, dass Gründung ohne Strategie zwingend zum Misserfolg führen wird.

Zentrales Kennzeichen der Bewerbungen in diesem Jahr ist der Umstand, dass viele Gründer von Beginn an Profilierung durch Spezialisierung oder zumindest Schwerpunktbildung des Leistungsangebots im Sinne hatten. Dies ist eine Antwort auf die Frage vieler Gründungswilliger, ob denn solche Schwerpunktsetzungen bei einer Gründung überhaupt möglich seien. Sie sind es immer dann, wenn Kompetenz und Konsequenz in der strategischen Umsetzung miteinander verkoppelt werden.

Genau dieses Zusammenspiel kennzeichnet nach Ansicht der Jury die Preisträger. Die Jury bestand aus

Dem Präsidenten der Bundesrechtsanwaltskammer, Herrn Dr. Bernhard Dombek,

dem Präsidenten des Deutschen Anwaltvereins, Herrn Hartmut Kilger,

dem Geschäftsführer der Soldan GmbH, Herrn René Dreske,

dem Vertreter der diesen Preis fördernden FAZ, Herrn Dr. ... Jahn;

der Vertreterin des Forums junge Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Frau

und meiner Wenigkeit als Vorsitzender des Vorstandes des Soldan Instituts für Anwaltmanagement.

Kein Einstieg von unten sondern ein Einstieg in Augenhöhe mit dem Leistungsangebot internationaler Großkanzleien. Wie kann so etwas gelingen? In diesem Fall dadurch, dass hohe fachliche Qualifikation der Gründer, Berufserfahrung in Großkanzleien, Mut zur Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit, eine gewisse Distanz zu den komplexen Organisationsstrukturen der Großkanzleien und die Risikobereitschaft, ein gemachtes Nest zu verlassen, mit Professionalität im Management der Gründung selbst zusammen treffen. Die Rede ist von „Smeets Haas Wolff Rechtsanwälte“, einer Kanzlei, die von einem "Nachrichtenblatt für Anwälte und Mandanten" als „Assetfinanzierungsboutique“ (ein Wort!) bezeichnet und damit mit einem Begriff belegt wird, der durchaus Chancen hätte, zum Unwort des Jahres erklärt zu werden.

Wir haben es in der Tat mit einer hochspezialisierten Kanzlei zu tun, die ganz nach dem Lehrsatz modernen Marketings – „in the niches lie the riches“ gegründet wurde und dies absolut konsequent. Der Businessplan zu dieser Kanzlei ist kurz: Das Leistungsangebot steht fest, es werden klare Verantwortlichkeiten zwischen den Gründern verabredet (Strategie, Organisation, innere Führung etc.). Eine Aufgabenliste strukturiert den Gründungsprozess über einfache klare Fragen. Büroräume - was suchen wir? Sekretärin - wen suchen wir? Büromöbel - was suchen wir? Marketing – was ist zu tun?

Z. B. Marketing: Listen mit potenziellen Mandanten erstellen, Zeitungsanzeigen schalten, Presse ansprechen, Briefaktion vorbereiten, bestimmte Mandanten direkt ansprechen, auf Messen und Kongressen auftreten, Presse- und Kommunikationsagentur einschalten. Auf eine modische Formel gebracht: „No frills“, kein Schnick-Schnack ! Wir beginnen nicht mit heißer Luft, sondern mit Substanz.

Die einfachen Fragen finden klare Antworten. Aber einfach ist die Gründung selbstverständlich nicht. Im Anschreiben zur Bewerbung heißt es gleich zweimal: Wir haben viel Glück gehabt. Glück? Wohl auch. Aber diesen Gründern ist es vor allem gelungen, Mandanten, die professionell mit hohen Risiken umgehen und dementsprechend kritisch sind, zu überzeugen. Solche Mandanten kalkulieren genau das Risiko eines Vertrauensvorschlusses an eine junge Kanzlei, denn sie wissen um ihr eigenes Risiko, um dessen Begrenzung ihre Gedanken ständig kreisen. Sie wägen ab und schenken Vertrauen, das schon bald durch eine professionelle Leistung der Anwälte gerechtfertigt werden muß. Dies ist den Preisträgern eindrucksvoll gelungen und zwar unabhängig davon, dass sie wohl vom Ruf ihrer renommierten „Herkunftskanzleien“ profitieren konnten. Im Ergebnis müssen sich immer die handelnden Personen durchsetzen. Der schnelle wirtschaftliche Erfolg dieser Kanzlei beweist, dass dies den Gründern gelungen ist.

Wir beglückwünschen „Smeets Haas Wolff Rechtsanwälte“ zum Gewinn des dritten Preises.

Nicht wenige junge Anwälte sammeln zunächst Erfahrungen in etablierten Kanzleien. Sie verbinden dies oft mit der Hoffnung, dort später "einsteigen" zu können, eine Hoffnung, die aus vielen Gründen enttäuscht werden kann. Handelnde Personen passen nicht zusammen, junge Talente werden an ihrer Entfaltung gehindert und manchmal stellt sich heraus, dass die fachliche Qualität der jungen Einsteiger die Senioren nicht überzeugt.

Was ist zu tun, wenn junge Mitarbeiter etablierten Kanzleien zu der Einschätzung gelangen, ihre eigenen Konzepte in der sie beschäftigenden Kanzlei nicht realisieren zu können? Es müssen Entscheidungen fallen. Kann ich mich selbständig am Markt durchsetzen? Muss ich gehen? Will ich überhaupt gehen? Habe ich für diesen Fall ein klares Konzept?

Solche Fragen sind kurz und einfach und vielleicht deswegen so schwierig zu beantworten. Es geht um existenzielle Fragen, die sich vielen jungen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten in einer Phase als angestellte Anwälte oder freie Mitarbeiter immer wieder stellen. Oft werden diese bohrenden Fragen verdrängt und ebenso oft ist das Ergebnis berufliche Unzufriedenheit mit allen weiter gehenden Folgen. Manchmal aber kommt es zu klaren Entscheidungen. Der eigene Weg wird gesucht. Ob er auch gefunden wird, hängt wiederum von der Klarheit der Konzepte, der eigenen Entschlossenheit, der Bereitschaft, berufliche Sicherheit zumindest für eine Zeit aufzugeben und

damit ein beachtliches Risiko einzugehen, von fachlicher Kompetenz, die Sicherheit gibt, und nicht zuletzt von der Fähigkeit ab, Konzepte auch umzusetzen.

Ein junger Anwalt findet sich in einer Kanzlei wieder, deren strategisches Konzept ihn nicht überzeugt. Mehr noch: Er fragt sich, ob die Bereitschaft dieser Kanzlei, jedes Mandat zu bearbeiten, überhaupt als Strategie bezeichnet werden kann. Er sieht die Gefahr einer Verzettelungskrise als notwendige Folge einer solchen Grundausrichtung. Er sieht die Gefahr ständiger Überlastung der Anwälte, die "Alles annehmen". Seine Antwort: So nicht!

Das allerdings reicht nicht. Eine Gründung verlangt ein positives Konzept, welches hier lautet: "Die Gründung der Einzelkanzlei basierte auf der Überlegung, durch Spezialisierung auf wenige Teilbereiche der Mandantschaft fachlich mehr bieten zu können als die Konkurrenz". Drei Geschäftsfelder wurden definiert: Insolvenzverwaltung, Sanierungsberatung, Firmenberatung.

Doch allein die Festlegung solcher Geschäftsfelder schafft noch keine Kompetenz. Sie muss vorhanden sein oder erworben werden. Hier stehen die Zeichen günstig: eine Zusatzqualifikation als Diplom Finanzwirt (FH) und eine Schwerpunktsetzung im Insolvenzrecht bereits während des Studiums sind gute Voraussetzungen für einen Einstieg in diese Geschäftsfelder. Insolvenzverwalter müssen Richter überzeugen, um bestellt zu werden. Dies gelingt im vorliegenden Fall früher als erhofft. Erfolg stellt sich ein und eine Partnerin tritt in die Kanzlei ein, als Sozia und nicht etwa als Partnerin in einer Bürogemeinschaft. Der Grund: von einer Sozia kann mehr Identifikation erwartet werden. Die Sozia wird gebraucht, weil schon bald klar wird, dass ein weiteres Geschäftsfeld im Bereich der Unternehmensnachfolge liegen kann, verbunden mit familien- bzw. erbrechtlicher Beratung.

Kanzlei Gründung heißt allerdings nicht nur Festlegung einer Strategie, sondern auch Detailplanung eines kleinen Unternehmens: Gestaltung der Räume, Beschaffung erstklassiger EDV, Corporate Design und nicht zuletzt Marketing. In unserem Fall wurde eine Marketingstrategie gewählt, die gut überlegt ist und Erfolg verheißt: Wenn man als Anwalt/Anwältin nicht alles selber machen will, muss man sich vernetzen, Kooperationsnetzwerke bilden. Genau dieser Weg wird eingeschlagen und es entsteht ein funktionierendes Netzwerk der Weiterempfehlung. Dies ist der Schlüssel zum Erfolg. Nicht lautes Marketing, sondern leise, diskrete Weiterempfehlung. Hier haben Gründer zentrale Prinzipien eines seriösen Dienstleistungsmarketings beherrscht. Der Erfolg gibt ihnen Recht. Sie sind nicht auf einem guten Weg in die Zukunft, sondern sie gewinnen

auch einen der beiden zweiten Preise im Rahmen des diesjährigen Soldan-Kanzlei-Gründer Preises. Die Preisträger sind Jürgen Hägele und Beate Lemmer.

Wie schon gesagt: Junge Anwälte, die in Kanzleien beschäftigt sind, müssen prüfen, ob sie hinein passen. Umgekehrt müssen die Kanzleien prüfen, ob sie junge Anwälte als Partner dauerhaft integrieren können und wollen. Ist das Ergebnis solche Prüfung negativ, muss entschieden werden, wer sich verändern muss. Auch bei unserem nächsten Preisträger fiel eine Entscheidung zum Ausstieg und zum Einstieg in die eigene, selbst konzipierte Kanzlei. Der Anwalt, Dr. Matthias Krist, wollte konsequent bleiben und das Verwaltungs- und Vergaberecht dauerhaft und ohne Kompromisse zum Schwerpunkt seiner beruflichen Tätigkeit als Anwalt machen. Damit folgte er nicht nur seinen schon im Studium erkennbar werden Interessen; er wählte zugleich einen Schwerpunkt, der vor allem deswegen so Erfolg versprechend ist, weil ihn wenige wählen.

Dr. Krist bleibt nicht allein. Erfindet überörtliche Partner und so wird eine Sozietät begründet, bei der " von Beginn an eine fachliche Zusammenarbeit und Vertretung bei entsprechender Außendarstellung gewollt war ". Auch in diesem Fall überzeugt die Klarheit des Gründungskonzept ist und die Entschlossenheit, dieses Konzept einer " exakt auf die Spezialgebiete und deren Mandanten zugeschnitten werden, spezialisierte Kanzlei " am Markt durchzusetzen.

Auch diese Gründung ist gekennzeichnet durch eine klare Marketingplanung. Wiederum kein lautes, sondern eher leises, Vertrauen bildendes Marketing. Es lässt sich auf eine Formel bringen: " Vernetzung mit der Zielgruppe ", was im öffentlichen Recht heißt, " auf der Grundlage eines Zeitplanes die Bürgermeister der Städte " im Einzugsbereich der Kanzlei persönlich aufzusuchen, was außerdem heißt über Vorträge, Seminare und Publikationen im Bereich des Spezialgebiets bekannt zu werden.

Diese Gründung verspricht Erfolg und deswegen geht ein weiterer zweiter Preises an Krist Rechtsanwälte.

Um es gleich vorweg zu sagen: diese Jury prämiert keine Alibifrauen. Sie tut dies vor allem deswegen nicht, weil es im Bereich der Anwaltschaft viele Frauen gibt, die es sich auf Grund ihrer eigenen überlegenen Qualifikation zu Recht verbieten würden, ein solches Alibi abzugeben. Der Strukturwandel in der Anwaltschaft ist vor allem gekennzeichnet durch einen kontinuierlichen und nachhaltigen geschlechtsspezifischen Wandel. Doch hiermit wollen wir uns hier nicht weiter beschäftigen, denn im Folgenden geht es um eine Einzelperson und nicht um "Strukturen". Die Gründerin heißt Beate Bahner und ist Rechtsanwältin in Heidelberg.

Sie will eine Nische besetzen, das „Arzt-, Medizin- und Gesundheitsrecht“. Das ist kein leichtes Unterfangen, denn auch diese Nische haben schon andere vor ihr entdeckt. Die Aufgabe heißt also: Profilierung in einem wettbewerbsintensiven Markt und dies noch dazu als Einzelkämpferin. " Mein anwaltlicher Weg war in den

..... ersten Jahren keinesfalls kann Kliniken und auch von Zweifeln geprägt seit meiner Lebensentscheidung zur Gründung der eigenen Kanzlei (von vielen zunächst nur belächelt) konnte ich mir jedoch in der Medizinmetropole Heidelberg auf Grund meiner konsequenten Spezialisierung nach vier Jahren eine fundierte Existenz sowie wissenschaftliches Ansehen aufbauen " .

Dies verlangt Respekt. Es wird erkennbar, dass diese erfolgreiche Gründung kein einfacher Durchmarsch war, sondern viel Disziplin, Energie, intensiven Kompetenzaufbau und bald schon rastloses Marketing verlangte, um die gewählte Nische überhaupt zu erreichen, in ihr bekannt zu werden, sich durchzusetzen.

Publikationen, auch solche der anspruchsvollen Art, wissenschaftliche Lehrtätigkeit, Referententätigkeit, Vernetzung mit der Zielgruppe auf der ganzen Linie. Und nicht nur das: das strategische Konzept zeigt, dass die einer Anwältin unterwegs ist, die nicht nur auf Nachfrage reagiert, sondern intensiv und tief darüber nachdenkt, welchen Bedarf an Rechtsberatung ihre Zielgruppe hat. Sie antizipiert die Probleme ihrer Mandanten und ist auf Grund dessen in der Lage, aktiv Lösungen anzubieten.

Die Zielgruppe hat dies gemerkt! Das ist keineswegs selbstverständlich und unterstreicht, dass die Anwältin den richtigen Draht gefunden hat. Sie bekommt das Vertrauen „ihrer“ Zielgruppe. Die Folge ist schnell beschrieben: kontinuierlich wachsende Umsätze bei abnehmender Kostenquote. Davon kann man nur träumen, wenn man zuvor seine Hausaufgaben gemacht hat. Dieser Erfolg stellt sich ein als Ergebnis harter Arbeit und Gradlinigkeit. Die Jury belächelt diesen mutigen Weg nicht, sondern verleiht Beate Bahner den ersten Preis im Rahmen des diesjährigen Wettbewerbs um den zweiten Soldan-Kanzlei Gründerpreis.