

Prof. Dr. Christoph Hommerich

Verleihung des 4. Soldan Kanzlei-Gründerpreises am 6. Juni 2008 anlässlich des Festaktes zum 100-jährigen Jubiläum der Hans Soldan GmbH im Französischen Dom, Berlin

Der Soldan Kanzlei-Gründerpreis wird in diesem Jahr zum vierten Mal vergeben. Er wurde ausgelobt, um vorbildliche Gründungen zu prämiieren. Wir bewerten nicht nur Business-Pläne, die ja zweifellos sinnvoll sind, um Gründungen planvoll auszurichten, festzulegen, wohin man will und wohin nicht. Oft sind solche Pläne nichts weiter als Versuche, Hoffnungen in Wundertüten zu verpacken. Doch solchermaßen verpackte Hoffnungen, zumeist garniert mit schier endlosen Hochrechnungen potenzieller Umsätze, können sich schnell verflüchtigen und als heiße Luft erweisen. Der Soldan Kanzlei-Gründerpreis richtet sich auf innovative Gründungsideen, die auf genauer Analyse basieren, auf in sich stimmigen Konzepten, Konsequenz in der Umsetzung und nicht zuletzt auch auf dem Nachweis wirtschaftlichen Erfolges im heiß umkämpften Markt für Rechtsdienstleistungen.

Der Preis soll Wirkungen entfalten. Angesprochen werden soll die spezielle Öffentlichkeit derer, die die Gründung einer Anwaltskanzlei erwägen oder bereits betreiben, Jurastudenten und vor allem auch Absolventinnen und Absolventen eines Jurastudiums, die vor der endgültigen Berufentscheidung stehen. An dieser Zielsetzung orientiert hatte die Jury – bestehend aus dem Präsidenten der Bundesrechtsanwaltskammer, Herrn RA Axel Filges, dem Präsidenten des Deutschen Anwaltvereins, Herrn RA Hartmut Kilger, der Vorsitzendes des geschäftsführenden Ausschusses des Forums junge Anwaltschaft, Frau RAin Silke Waterschek, Herrn Dr. Joachim Jahn von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Herrn René Dreske, dem Geschäftsführer der Hans Soldan GmbH und meiner Wenigkeit – eine schwere Wahl zu treffen. Will man sich nicht mit der rein ökonomischen Perspektive zufrieden geben, also lediglich Umsätze oder besser noch Gewinne abfragen, so wird man sehr schnell feststellen, dass das Spektrum der möglichen Erfolgskriterien, an denen neu gegründete Anwaltskanzleien gemessen werden können, sehr vielfältig ist. Junge Anwältinnen und Anwälte starten unter unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen in ihren Beruf, erfahren mehr oder weniger Förderung durch ihr unmittelbares persönliches Umfeld. Das Spektrum der Zukunftsideen für erfolgreiche Anwaltskanzleien ist außerordentlich breit und darüber hinaus führen „viele Wege nach Rom“, das heißt, es gibt nahezu immer strategische Alternativen, selbst gesetzte Ziele zu erreichen.

In einer Jury sollte es diskret, fair, respektvoll und offen für die Argumente der Mitglieder zugehen. Ich möchte an dieser Stelle den Mitgliedern der Jury herzlich danken, dass solcher Umgang und damit auch eine faire Entscheidungsfindung möglich war. Entscheidungen dieser Art sind nicht leicht, gerade weil sie nicht einfach technisch erreicht werden. Sie sind um so schwerer, wenn Bewerber sehr unterschiedliche Konzepte präsentieren und gleichermaßen auf Erfolgskurs sind. Dies gilt besonders für die heute auszuzeichnenden Preisträger, die auf je unterschiedliche Erfolgsmerkmale hinweisen können, welche einen Preis rechtfertigen.

Bevor ich auf sie komme, möchte ich es nicht versäumen, all denen zu danken, die sich um diesen Preis beworben haben. Hierzu gehört Mut und zugleich die Bereitschaft, den Aufwand einer solchen Bewerbung auf sich zu nehmen. Wir sind ganz sicher, dass die Bewerber um den Soldan Kanzlei-Gründerpreis nahezu allesamt auf einem guten Weg sind, denn sie können auf einen planvollen Berufseinstieg verweisen, womit sie sich von all denen unterscheiden, die aus purer Verlegenheit über die Schwelle der Anwaltschaft stolpern.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, die Botschaft klingt einfach, ist es aber nicht. Sie lautet: „Wir sind eine ausschließlich auf das Umsatzsteuerrecht spezialisierte Kanzlei ... Die Umsatzsteuer ist mit einem geschätzten Jahresaufkommen von ca. 166 Mrd. Euro nicht nur die ertragsstärkste Steuer, sie ist auch in der gegenwärtigen Beratungspraxis teilweise stiefmütterlich behandelt worden.“ Und es heißt weiter: „Ein Blick ins Ausland zeigt, dass die Beratungslandschaft hierzulande noch einen erheblichen Nachholbedarf aufweist.“ Und schließlich: „In Rechtsanwaltskanzleien ist dieses Beratungsgebiet eher vernachlässigt worden.“

Diese – beinahe schon lapidaren – Aussagen finden sich am Beginn eines Strategiepapiers der Kanzlei Küffner, Maunz, Langer und Zugmaier, Rechtsanwaltsgesellschaft mbH in München. Wenn man diese Sätze liest, stellt man sich sofort die Frage: Wieso ist bisher keiner auf so eine einfache Idee gekommen? Die Antwort könnte lauten: Diese einfache Idee verlangte komplexes Vorwissen, bevor sie in Richtung eines strategischen Kanzleikonzepts ausformuliert werden konnte. Dieses Wissen bezieht sich zunächst einmal auf die Komplexität der Materie „Umsatzsteuer“ selbst und darüber hinaus vor allem auch darauf, dass viele Unternehmen – nationale wie internationale – ganz offenkundig große Probleme haben, die Komplexität dieser Teilmaterie zu beherrschen. Grundsätzlich geht es also um die Frage, wie entsteht eine Spezialisierung, wann also ist der Zeitpunkt gekommen, an dem man es wagen kann, mit einem Konzept, welches „Tiefe“ statt „Breite“ verspricht, an den Markt zu treten.

Die Gründer der Kanzlei, keiner älter als 35 Jahre alt, hielten diesen Zeitpunkt im Jahr 2006 für gekommen, und zwar nicht auf der Grundlage einer plötzlichen Erleuchtung, sondern auf der Grundlage zuvor erworbener mehrjähriger Erfahrungen in Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften unterschiedlicher Größe, durch Lehrerfahrung, durch vorangegangene wissenschaftliche Tätigkeit und nicht zuletzt durch frühe internationale Vernetzung. Die „einfache Idee“ zur Gründung dieser Kanzlei hatte also einen komplexen Erfahrungshintergrund. Entscheidend für den Erfolg dieser Gründung ist aber, dass aus der einfachen Idee ein äußerst klares operatives Konzept entwickelt wurde. Ziel ist die Beratung mittelständischer Unternehmen und börsennotierter Unternehmen in allen Schwierigkeitsklassen. Vor allem internationale Beratung ist – angesichts der Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen – ein zentrales Ziel der Kanzlei, die in Deutschland als „Umsatzsteuer-Boutique“ einzigartig ist. Ziel ist weiter, die „Zweitberatung von Berufskollegen“ in Spezialfragen des Umsatzsteuerrechts, in denen sie an ihre Grenzen gelangen.

Ein solcher Ansatz wirkt bestechend einfach. Allerdings sollte dies nicht darüber hinwegtäuschen, dass er sich nicht von selbst realisiert. Der auch wirtschaftlich beachtliche Erfolg dieser Neugründung erklärt sich vor allem durch harte Arbeit. Akquisition verlangt auch hier höchsten persönlichen Einsatz zumal dann, wenn man erkannt hat, dass Spezialisten vor allem über nachvollziehbare Kompetenzsignale ausgewählt werden. Die Antwort der Kanzlei auf diese Grunderkenntnis lautet: Mehr als 100 Fachveröffentlichungen in zwei Jahren, intensive Vernetzung mit Fachkollegen auf internationaler Ebene und ebenso intensive Vortragstätigkeit auf einschlägigen nationalen und internationalen Veranstaltungen.

Für die Jury besteht kein Zweifel: Hier haben sich echte Professionals zusammengefunden, die ihr Handwerk verstehen, weil sie gut ausgebildet sind, die äußerst ambitioniert zur Werke gehen und die allesamt erkannt haben, dass das Erfolgsrezept in gesättigten Märkten nur Distinktion heißen kann, also in der Kunst der Unterscheidung besteht. Der dritte Preis geht an die Kanzlei Küffner, Maunz, Langer und Zugmaier.

Sie werden, meine Damen und Herren, fragen, kann man eine solche Gründung überbieten? Meine Antwort lautet, man kann es nur schwer. Und dies ist zugleich ein Hinweis darauf, dass wir bei der Gewichtung der ersten Plätze dieses Gründerpreises eher dem Umstand verpflichtet waren, dass nun einmal ein erster, zweiter und dritter Preis ausgeschrieben war. Es hätte auch Argumente gegeben, lediglich drei „Spitzenplätze“ zu vergeben. Einen solchen Spitzenplatz verdient ganz sicher auch die Kanzlei Dr. Damm & Partner in Neumünster, gegründet im Jahre 2005 durch den Namensgeber. Auch diese Kanzlei basiert auf einer Spezialisierungs-idee. Das Angebot richtet sich

an Onlinehändler, deren Geschäftsmodelle offenkundig nach einer so eigenen Logik funktionieren, dass spezielle Rechtsberatung unumgänglich ist. Sie bewegen sich in Märkten, die zunächst erst definiert werden müssen, die sich in einer extremen Dynamik befinden, in denen das Recht oft der Realität hinterherhinkt und in denen ganz offenkundig überhaupt nur Berater erfolgreich sein können, welche die spezielle Logik dieser Märkte begreifen, also ein Verständnis dafür entwickeln, wie die Akteure in diesen Märkten „ticken“.

Auch der Gründer dieser Kanzlei hatte also eine spezielle Nischenidee, auf die er durch seine Vorkenntnisse, insbesondere durch eine bereits einigermaßen einschlägige Dissertation ebenso vorbereitet war wie durch praktische Erfahrung. In der Bewerbung heißt es: „Während des Studiums in den 90er Jahren hat der Kanzleigründer als herstellerautorisierter Händler von Apple Macintosh-Produkten vertiefte Kenntnisse in der Informationstechnologie gewonnen. Und noch mehr: Als Stipendiat des Toyota Instituts for International Economic Studies, IIES, Tokyo, hat der Kanzleigründer eine internationale Studie zum Handel mit Software mit besonderem Schwerpunkt Japan erstellt.“

Nach bestandenem Examen und eineinhalb Jahren anwaltlicher Tätigkeit in einer renommierten Anwalts- und Notarkanzlei folgte der Schritt in die Selbstständigkeit. Ein Schritt, der wiederum durch aktive eigene Fort- und Weiterbildung (Erwerb der Fachanwaltschaften für Informationstechnologie und gewerblichen Rechtsschutz durch den Gründer und Katrin Reinhardt, eine inzwischen hinzugekommene Partnerin der Kanzlei). Damit einher geht intensives Spezialistenmarketing. Die intensive Vernetzung mit dem relevanten Markt der Onlinehändler insbesondere durch Verbandstätigkeit, fachspezifische Vorträge und Seminare, die Vernetzung mit anderen Dienstleistern und Fachveröffentlichungen sind hierfür kennzeichnend.

Nimmt man all dies zusammen, so wird deutlich, dass es nicht um eine besonders laute oder besonders spektakuläre Gründung geht, sondern um eine klare, in den Zielen bestimmte und im bisherigen Ergebnis sehr effektive. Der zweite Preis geht an die Kanzlei Dr. Damm & Partner.

Sie werden es sich vielleicht schon denken können, auch der erste Preis geht an eine Kanzlei, deren Gründungskonzept auf einer klaren Spezialisierungs-idee basiert. Dies liegt nicht etwa daran, dass die Jury grundsätzlich der Meinung war, nur noch Spezialisten hätten am Rechtsdienstleistungsmarkt Chancen. Allerdings ist ganz offenkundig, dass in der Zwischenzeit die meisten erfolgreichen Gründungskonzepte von Spezialisten vorgelegt werden. Wir sprechen also nicht nur über Einzelfälle, sondern über Strukturwandel in der Anwaltschaft.

Rechtsanwälte SZK, Stapelfeldt, Zweschper, Krumb aus Darmstadt, gründeten ebenfalls im Jahre 2005 eine Kanzlei, die nach eigener Aussage auf vier Säulen beruht: „Konsequente Spezialisierung, kompromisslose betriebswirtschaftliche Ausrichtung des Kanzleimanagements, neue Servicequalität und zuletzt fortschrittliche Methoden der Akquise und Mandantenbindung“.

Die Kanzlei ist spezialisiert auf das Verwaltungsrecht und das Immobilienrecht und im Wesentlichen auf eine Zielgruppe: Städte und Gemeinden sowie kommunale Unternehmen. Die Gründung basiert auf gut geprüften Marketingeinsichten. Eine lautet: Sich für Mandanten zu entscheiden, die untereinander viel kommunizieren, wodurch Kanzleien, die erfolgreich für sie arbeiten, schnell weiterempfohlen werden (im Slang der Marketingprofis heißt dies „homogene Zielgruppe mit hoher Binnenkommunikation“). Auf diese Zielgruppe ist das gesamte Marketingprogramm maßgeschneidert ausgerichtet. Das Konzept basiert auf einer genauen Analyse des Beratungsbedarfs öffentlicher Auftraggeber und mündet u.a. im Angebot einer „externen Rechtsabteilung für Kommunen“.

Die betriebswirtschaftliche Ausrichtung der Kanzlei ist ambitioniert und vor allem in der Hinsicht bewerkenswert, als erkannt wird, dass eine niedrige Kostenquote bei gegebenem Umsatz für höhere Gewinne sorgt. Bei manchen Gründern führt diese Einsicht dazu, dass sie grundsätzlich alle Kosten meiden, im Ergebnis aber auch nicht weiterkommen, weil sie nicht investieren. Bei unseren Gründern führt dies dazu, dass Kostenvorteile durch gezielte Investitionen ermöglicht werden. Investition in elektronische Aktenführung, Investition in die umfassende Nutzung von rechtlichen Datenbanken und nicht zuletzt Investition in ein Spracherkennungssystem mit dem Ziel der Ersparnis von Personalkosten für Schreibarbeiten. Das Ergebnis ist eine Kostenquote von knapp 28%, bei einem sechsstelligen Umsatz pro Kopf der Partner.

Die Kanzlei betont ihre besondere Servicequalität, die durch den Verzicht auf Massengeschäft und hierdurch mögliche schnelle Reaktionen auf Mandantenanfragen (möglichst am selben Tag, spätestens binnen 24 Stunden) ebenso ermöglicht wird, wie durch eine durchgehende telefonische Erreichbarkeit des Büros zwischen 7.00 Uhr morgens und 19.00 Uhr abends (abgesichert über einen professionell arbeitenden externen Büroservice). Mandanten werden ständig auf dem Laufenden gehalten, um die Zahl unaufgeforderter Anfragen zu senken. Die Kanzlei hat erkannt, dass in einer Informationsgesellschaft dem Thema der Vernetzung mit Kunden eine zentrale Bedeutung zukommt. Eine immer wichtiger werdende Plattform hierfür ist das Internet, in welchem die Kanzlei Informationen bereitstellt, die unmittelbar dem Kundennutzen dienen.

Damit ist ein wichtiges Stichwort gegeben: Diese Gründung hatte intensives Nachdenken darüber zur Voraussetzung, wie die Kanzlei für die von ihr zu bedienende Mandantschaft Nutzen stiften

kann. Diese Frage steht im Vordergrund des umfassenden Gründungsplanes. Sie wird in nahezu jedem Detail durchdacht. Und auf die Details kommt es eben an.

SZK ist zu einem Gründungsplan und vor allem zu sehr konsequentem Handeln in der Umsetzung dieses Plans zu gratulieren. Dieser Plan ist fachlich gut fundiert, er rückt den Mandanten in den Vordergrund aller Bemühungen. Seine Umsetzung hatte bereits Erfolg und verspricht weitere Erfolge. Der erste Preis geht an Rechtsanwälte SZK, Dr. Alfred Stapelfeldt, Jochen Zweschper und Joachim Krumb.