

■ DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

PROF. DR. CHRISTOPH HOMMERICH, BERGISCH GLADBACH

■ 1 Veränderte Arbeitsmarktbedingungen für junge Juristen

- 1.1 Die Phase des Berufseinstiegs als krisenhafte Lebensphase
- 1.2 Die Berufsentscheidung als Element der Lebens- und Berufsplanung

■ 2 Der Einstieg als Mitarbeiter in Anwaltskanzleien: Einige Grundregeln

- 2.1 Bewerbung mit klarem Konzept
- 2.2 Kein Berufseinstieg ohne Karriereplan

■ 3 Die Gründung einer Anwaltskanzlei

- 3.1 Marktbedingungen: Die Strukturentwicklung am Anwaltsmarkt
 - 3.1.1 Erhöhte innere Differenzierung der Anwaltschaft
 - 3.1.2 Entlokalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs
 - 3.1.3 Virtualisierung anwaltlicher Tätigkeit
 - 3.1.4 Differenzierung benachbarter Beraterberufe
 - 3.1.5 Wettbewerbsverschärfung durch erhöhte Kundenerwartungen
 - 3.1.6 Deregulierung und Wettbewerb
- 3.2 Systematik der Gründungsplanung
 - 3.2.1 Informations- und Orientierungsphase
 - 3.2.2 Die Konzeptions- und Planungsphase
 - 3.2.3 Die Umsetzungsphase

■ 4 Typische Gründerfragen

- 4.1 Marktforschung: Ein Weg zur Minimierung des Risikos?
- 4.2 Die Standortwahl
- 4.3 Die Form der Berufsausübung

■ 5 Determinanten des Berufserfolgs von Kanzleigründern

- 5.1 Fachliche Kompetenz
- 5.2 Risikobereitschaft
- 5.3 Wirtschaftlicher Erfolg durch gezielte Kanzleiausrichtung

■ 6 Die zentrale Erfolgsbedingung: Strategie

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

■ 1 Veränderte Arbeitsmarktbedingungen für junge Juristen

In einer Zeit, in der Akademiker noch Mangelware waren, brauchten sich die Absolventen speziell der „klassischen“ Studiengänge über ihren beruflichen Verbleib kaum Sorgen zu machen. Auch die juristischen Karrieren waren gleichsam vorprogrammiert: Die Justiz, der öffentliche Dienst aber auch die Anwaltschaft und nicht zuletzt die Wirtschaft boten jungen Juristen attraktive Karrierechancen. Zwar wurde bereits in den 70er Jahren vor einer „Akademiker-“ und speziell einer „Juristenschwemme“ immer wieder öffentlich gewarnt; diese Warnungen konnten jedoch nicht durch eine entsprechende Entwicklung der Akademikerarbeitslosigkeit bzw. der Arbeitslosigkeit von Juristen untermauert und damit nachhaltig fundiert werden.¹⁾

Die Zahl der Juristen wächst seither ungebrochen weiter.²⁾ Zu Beginn der 90er Jahre war ein solches Wachstum höchst erwünscht, da im Zuge der Wiedervereinigung Deutschlands ein starker Bedarf an Juristen in Justiz, Verwaltung und vor allem auch in der Anwaltschaft entstand. Dieser Bedarf scheint am Ende der 90er Jahre gedeckt zu sein, so dass sich die Frage nach den Berufsaussichten junger Juristen neu stellt. Der juristische Nachwuchs an den Universitäten und in der Referendarausbildung ist also gut beraten, sich differenziert mit den Arbeitsmarktchancen für Juristen auseinanderzusetzen und ausreichende Energien für eine systematische Karriereplanung zu reservieren. Unterbleibt eine solche Auseinandersetzung und wird – wie überwiegend in der Vergangenheit – das spätere Berufseinstiegsproblem weitgehend verdrängt, erhöhen sich auch und gerade für junge Juristen die beruflichen Risiken nachhaltig. Sie werden die Erfahrung machen, dass der Einstieg in tendenziell gesättigte Märkte nur gelingt, wenn die einstiegswilligen Jungjuristen ihre Überzeugungsleistung am Arbeitsmarkt erhöhen, wenn sie – etwa als Gründer von Anwaltskanzleien – erhöhte Risiken eingehen und am Markt anwaltlicher Dienste mit innovativen, die Nachfrageseite überzeugenden Angeboten zu einer schrittweisen Erweiterung dieses Marktes beitragen.

1.1 Die Phase des Berufseinstiegs als krisenhafte Lebensphase

Die Entscheidung für ein Jurastudium ist in der Regel von der Überlegung getragen, ein solches Studium eröffne ein breites Spektrum beruflicher Alternativen. Das Motto „Mit Jura kann man alles machen!“ kennzeichnet das zentrale Studienmotiv von mehr als 90% der Jurastudenten. Doch schon seit Jahrzehnten steht in Frage, ob es sich bei diesem Motto um eine ernst zu nehmende Prognose, eine vage Verheißung oder aber lediglich um eine Formel handelt, mit der Abiturienten eine im Grunde diffuse Berufsmotivation verschleiern.

Mit der Aufnahme eines Jurastudiums wird das spätere Berufsproblem zunächst einmal nachhaltig verdrängt: Das Bestreben, das Studium unter Ausnutzung der „Freischussregelung“ schnell zu beenden, wird zum beherrschenden Motiv. Hinzu tritt die Hoffnung, das Jurastudium mit einem Prädikatsexamen beenden zu können und

1) Vgl. hierzu und zum Folgenden Hommerich, Der Einstieg in den Anwaltsberuf, Bonn 2001

2) Vgl. Kap. 3.1

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

sich in die Reihe derer einreihen zu können, die an der Pforte zum Arbeitsmarkt von potenziellen Arbeitgebern freudig begrüßt und unmittelbar in karriereträchtige Positionen eingewiesen werden.

Diese Hoffnung erweist sich seit Jahrzehnten für die rund 85 % der Juraabsolventen als trügerisch, die kein Prädikatsexamen erreichen. Viele von ihnen hoffen nach dem ersten Examen ohne Prädikat zumindest das zweite juristische Staatsexamen besser zu absolvieren, um auf diese Weise die Chance auf eine Position in der Justiz, der öffentlichen Verwaltung oder aber auch auf gut dotierte Stellen in der Wirtschaft oder der Anwaltschaft zu wahren. Doch auch diese Hoffnung ist für die große Mehrheit der Juraabsolventen trügerisch, da in aller Regel die Note des ersten mit der des zweiten Examens positiv korreliert ist, eine Verbesserung der Aussichten also durch das zweite Examen nur selten eintritt.

Dann aber finden sich viele Absolventen eines Jurastudiums in einer schwierigen Situation wieder: Sie haben mangels Prädikatsexamen die Option auf die stark begehrten Positionen im öffentlichen Sektor und der Justiz und zudem die Chance auf die wenigen Spitzenpositionen für Berufsanfänger in Wirtschaft und Anwaltschaft verloren. Darüber hinaus müssen sie feststellen, dass sie über das faktische Geschehen am Arbeitsmarkt nur schlecht informiert sind, weil sie ihre eigene Auseinandersetzung mit diesem Arbeitsmarktgeschehen immer wieder hinausgeschoben hatten.

Damit wird für viele Absolventen eines Jurastudiums die Phase der endgültigen Kristallisierung der Berufsentscheidung und der Suche nach der ersten beruflichen Position zu einer krisenhaften Lebensphase. Der begrenzte Schonraum des Studiums und des Referendariats muss verlassen werden, ohne dass kurzfristig Klarheit über den beruflichen Verbleib besteht.

Unter diesen Umständen wird es erforderlich, Weichenstellungen, die für die private Berufs- und Lebensgestaltung von zentraler Bedeutung sind, nach den Gesetzen kurzfristiger Dringlichkeit erledigen zu müssen. Dies mindert nachhaltig die Rationalität dieser Entscheidung: Sorgfältige Prüfung der eigenen Berufsmotive weicht dem Motiv kurzfristiger Existenzsicherung. Die gründliche Abwägung zwischen der Befriedigung durch die Inhalte einer Tätigkeit, den Ansprüchen an eine Partnerschaft und die Lebensgestaltung in der Partnerschaft (Kinderfrage!), der Orientierung am zukünftig erzielbaren Einkommen oder auch den Ansprüchen an die individuelle Freizeit muss pragmatischen Notwendigkeiten weichen.

1.2 Die Berufsentscheidung als Element der Lebens- und Berufsplanung

Eine echte Alternative zum Diktat der Dringlichkeit über die Wichtigkeit ist die rechtzeitige Vorbereitung der langfristig relevanten Berufsentscheidung. Hierzu gehören im Einzelnen:

- die systematische Überprüfung der eigenen Stärken, Schwächen und vor allem der Talente und Vorlieben, die sich beruflich nutzen und in Berufserfolg umsetzen lassen.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

- die Reflexion mittel- und langfristig anzustrebender Lebensziele;
- die Festlegung und Gewichtung dieser Lebensziele im Sinne der Formulierung von Ansprüchen an Beruf, an Partnerschaft und Familie und an Freizeit;
- die Ableitung einzelner Handlungsschritte aus einem solchermaßen formulierten Zielsystem zur individuellen Lebensgestaltung;
- die systematische Sammlung von Informationen über den unter diesen Voraussetzungen interessanten Arbeitsmarkt;
- der Test individueller Chancen durch frühzeitige Bewerbungen in dem Arbeitsmarktsegment, das am ehesten dem individuellen Zielsystem entspricht.

Aus diesen Hinweisen wird deutlich, dass die Planung des Berufseinstiegs spätestens zu Beginn der Referendarzeit begonnen werden muss. Dies gilt vor allem auch deswegen, weil in der Referendarzeit noch die Möglichkeit besteht, bestimmte Berufsfelder auszutesten und Erfahrungen zu sammeln, die die endgültige Festlegung auf die in der ersten Berufsphase einzuschlagende Strategie fundieren können.

Zu den Grundentscheidungen, die jeder junge Jurist neben den Festlegungen über die private Lebensgestaltung treffen muss, gehören:

- die Entscheidung für oder gegen eine juristische Tätigkeit im engeren Sinne oder für eine Managementtätigkeit in der Wirtschaft, die im Kern keine juristische Tätigkeit ist;
- die Entscheidung zwischen einer Tätigkeit im öffentlichen Dienst, der Justiz, der Tätigkeit in der Rechtsabteilung eines Unternehmens oder der Anwaltschaft;
- die Entscheidung zwischen der Gründung einer Anwaltskanzlei oder dem Einstieg in eine bereits bestehende Anwaltskanzlei.

Eine fundierte Entscheidung zwischen diesen verschiedenen Alternativen ist nur möglich, wenn zuvor eine solide Informationsbasis geschaffen wurde. Hierzu reicht es keineswegs aus, die einschlägigen Karriereratgeber und Bewerbungshandbücher zu studieren oder an „Jobmessen“ teilzunehmen. Die besten Einblicke in bestimmte Berufsfelder ermöglichen gezielt ausgewählte und vorbereitete Praktika, die studienbegleitend durchgeführt werden sollten. Bei ausreichender Initiative ergeben sich hier vielfältige Möglichkeiten der Absolvierung von Auslandspraktika, die Einblicke in internationale Institutionen, Unternehmen oder auch Anwaltskanzleien ermöglichen. Solche Praktikumserfahrungen erweisen sich bei späteren Bewerbungen als Profilierungsinstrument, da sie als Indikator für die Zielstrebigkeit von Bewerbern, aber auch für deren Bereitschaft und Fähigkeit angesehen werden können, über den rein fachlichen Tellerrand hinauszuschauen und sich in neuen und ungewohnten Situationen zurechtzufinden und zu bewähren.

Insbesondere die Frage, ob der Anwaltsberuf die geeignete berufliche Alternative darstellt, sollte erst nach ausgiebigen Praktika innerhalb von Anwaltskanzleien beantwortet werden. Hierzu sollten alle Möglichkeiten, die sich speziell während der

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

Referendarzeit ergeben, genutzt werden. Voraussetzung hierfür sind in aller Regel Initiativbewerbungen bei Anwaltskanzleien.

Praktika in Anwaltskanzleien ermöglichen unverzichtbare Einblicke in den täglichen Alltag des Anwaltsberufes, angefangen von der Arbeitsbelastung der Anwältinnen und Anwälte, über die Steuerungsprobleme einer Kanzlei in einem kompetitiven Markt, die internen Organisations- und Managementprobleme einschließlich Personalführung bis hin zu den rein verwaltenden Tätigkeiten. Praktikanten sollten jede Chance nutzen, durch aktive Nachfrage Erkenntnisse über das Management von Anwaltskanzleien zu sammeln, um so zu einer eigenen fundierten Entscheidung über Einstieg oder Nicht-einstieg in den Anwaltsberuf zu gelangen. Eine solche solide Entscheidungsvorbereitung verhindert eine langfristig wirksame berufliche Fehlentscheidung, die in aller Regel dann angenommen werden kann, wenn der Anwaltsberuf lediglich aus Verlegenheit gewählt wird.

■ 2 Der Einstieg als Mitarbeiter in Anwaltskanzleien: Einige Grundregeln

Rund 40% der jungen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte stiegen in den 90er Jahren zunächst als angestellte Anwälte oder freie Mitarbeiter in den Anwaltsberuf ein.³⁾ Dieser Anteil lag deutlich höher als in den 80er Jahren. Dies kann zum einen als Signal für eine geringere Gründungsbereitschaft gewertet und zum anderen als Indiz dafür genommen werden, dass innerhalb der Anwaltschaft angesichts größer werdender Kanzleien mehr Nachwuchskräfte benötigt werden.

Angestellte oder freie Mitarbeiter in Anwaltskanzleien sehen ihre Tätigkeit in der Regel als Durchgangsstadium an, in welchem sie sich Klarheit über ihren weiteren beruflichen Werdegang verschaffen und Erfahrungen mit der Anwaltstätigkeit sammeln wollen. Es ist davon auszugehen, dass schätzungsweise 10%–15% der angestellten Anwälte und freien Mitarbeiter den Anwaltsberuf nach einer Erprobungsphase wieder verlassen.

2.1 Bewerbung mit klarem Konzept

Junge Anwälte verfügen mehrheitlich über Bewerbungserfahrungen: 72% der jungen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte haben sich nach eigenen Angaben um Stellen beworben. Bei rund der Hälfte der Bewerber vergingen zwischen einem Monat und sechs Monaten, bis sie in die Berufstätigkeit wechselten. Länger als ein halbes Jahr nach Beginn der Bewerbungsphase mussten 7% auf ihren beruflichen Einstieg warten.

Strebt man also als junge Juristin oder junger Jurist einen bruchlosen Übergang in das Berufsleben an, ist es in der Regel zu spät, sich erst nach dem zweiten Staatsexamen um eine berufliche Tätigkeit zu bemühen. Vielmehr ist es zweckmäßig, bereits während der Referendarzeit mit gezielten Bewerbungen zu beginnen.

3) Vgl. zu den im Folgenden wiedergegebenen empirischen Ergebnissen Hommerich, Der Einstieg in den Anwaltsberuf, Bonn 2001

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

Jede Bewerbung ist ein komplexer Prozess der Verhandlung darüber, ob ein Bewerber zu einem Unternehmen (bzw. einer Anwaltskanzlei) und ein Unternehmen zu einem Bewerber „passt“. Dieser schwierige Abstimmungsprozess kann hier nicht im Einzelnen beschrieben werden. Allerdings können stichwortartig einige Bedingungen für den späteren Bewerbungserfolg spezifiziert werden:

- Ein vom Bewerber klar formuliertes persönliches Entwicklungskonzept verbessert die Beschäftigungschancen. So sollten Bewerber von sich aus spezifizieren, in welchen inhaltlichen Bereichen der Anwaltstätigkeit sie sich gerne profilieren würden. Dies schließt Offenheit gegenüber den Anforderungen des späteren Arbeitgebers nicht aus, signalisiert aber einem potenziellen Arbeitgeber, dass der Bewerber klare berufliche Ziele verfolgt. So kann ein Bewerber formulieren, wo er drei bis fünf Jahre nach dem Berufseinstieg beruflich positioniert sein möchte.
- Bewerber sollten ihren bisherigen Lebenslauf schlüssig darstellen können, indem sie die Motive ihrer Studienwahl, die Gestaltung ihres Studiums, die Auswahl von Praktika und den Erwerb bestimmter Zusatzqualifikationen (z.B. Sprachkenntnisse, außerfachliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten) prägnant offenlegen. Auch hierbei geht es darum, dass ein Arbeitgeber den Bewerber als zielgerichtet denkenden und ergebnisorientiert ausgerichteten potenziellen Mitarbeiter identifizieren kann.
- Auch die Bewerbungsstrategie hat Einfluss auf den Bewerbungserfolg: So sind aktive Initiativbewerbungen in aller Regel erfolgreicher als Bewerbungen, mit denen auf Stellenanzeigen reagiert wird. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass sich auf Anzeigen eine Vielzahl von Bewerbern meldet, wodurch die individuelle Erfolgswahrscheinlichkeit sinkt; zum anderen sind Initiativbewerbungen in aller Regel zielgerichteter und geben damit ein klares Signal an den potenziellen Arbeitgeber, dass ein Bewerber über Eigeninitiative verfügt.
- Die formale und inhaltliche Gestaltung schriftlicher Bewerbungsunterlagen spielt insofern eine entscheidende Rolle für den Bewerbungserfolg, als diese letztlich dafür ausschlaggebend sind, ob überhaupt eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erfolgt. Nicht erst bei einem Vorstellungsgespräch, sondern bereits bei der schriftlichen Bewerbung kommt der Selbstpräsentation des Bewerbers, der Bewerberin eine große Bedeutung zu. Die schriftlichen Unterlagen, ihr Erscheinungsbild und die Logik ihrer Gliederung erlauben Rückschlüsse auf den äußeren und inneren Arbeitsstil des Bewerbers bzw. der Bewerberin, das sprachliche Ausdrucksvermögen, das Selbstvertrauen und den Differenzierungsgrad des vorgestellten Selbstkonzeptes.

Bewerber, die in bestehende Anwaltskanzleien einsteigen wollen, müssen vor allem den Nutzen verdeutlichen, den sie für diese Kanzlei erbringen können und wollen. Dies gelingt bei der Erstbewerbung umso eher, wenn bereits auf erste Berufserfahrungen in Anwaltskanzleien verwiesen werden kann, wenn erste Anzeichen für gewisse fachliche Schwerpunktsetzungen oder Spezialisierungen verdeutlicht werden können, wenn Auslandserfahrungen vorhanden sind oder aber wenn bestimmte für die Führung oder

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

Modernisierung einer Kanzlei notwendige Kenntnisse und Fertigkeiten (z. B. im EDV-Bereich) in die Arbeit der Kanzlei eingebracht werden können.

2.2 Kein Berufseinstieg ohne Karriereplan

Der Einstieg in den Anwaltsberuf als angestellter Anwalt oder freier Mitarbeiter⁴⁾ vollzieht sich nicht selten unter vagen vertraglichen Bedingungen. Darüber hinaus klagen viele junge Juristen darüber, dass sie auch im Verlaufe der Beschäftigung nur wenige Rückmeldungen über ihre Leistungen und die beruflichen Aussichten in ihrer Kanzlei erhielten. Dies hängt damit zusammen, dass insbesondere kleinere Kanzleien die Risiken personeller Fehlentscheidungen zu minimieren versuchen, in dem sie ständig alle Optionen offenhalten.

Solche Strategien erweisen sich jedoch häufig für beide Seiten als wenig vorteilhaft: Die jungen Berufseinsteiger können ohne ständiges Feedback nicht gezielt lernen und sich nicht planvoll weiterentwickeln. Die sie beschäftigenden Anwälte werden nicht gezwungen, ihre Kanzleistategie mit einer klaren Personalstrategie zu verbinden. Hierdurch wird der planmäßige Ausbau von Kanzleien in einer im Ergebnis kontraproduktiven Schwebelage gehalten.

Einsteiger in den Anwaltsberuf, die als Angestellte oder freie Mitarbeiter beginnen, sollten daher mit den sie beschäftigenden Anwälten bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit systematische Betreuungs- und Karrierepläne vereinbaren. Gegenstandsbereiche solcher Karrierepläne sollten mindestens sein:

- Terminlich ex ante fest vereinbarte Karrieregespräche zwischen den Senior- und Junioranwälten mit dem Ziel einer differenzierten Leistungsbewertung und der Formulierung von Fort- und Weiterbildungsprogrammen;
- Festlegung nachprüfbarer Leistungsziele für die Junganwälte (Fortbildungsaktivitäten, Akquisitionsaktivitäten, Beteiligung am Management der Kanzlei etc.);
- Festlegung eines klaren zeitlichen Rahmens für die Entscheidung über die Aufnahme oder Nichtaufnahme in die Kanzlei.

Gerade im Hinblick auf die systematische Nachwuchsplanung haben viele Anwaltskanzleien nach wie vor erhebliche Defizite. Insbesondere junge Bewerber um Positionen in Anwaltskanzleien könnten durch eigene konstruktive Beiträge zu einer zukunftsweisenden Personalpolitik beitragen, einer Personalpolitik, die der systematischen Fortentwicklung der Kanzleien förderlich wäre. Hierzu müssen die Nachwuchsjuristen Durchsetzungsvermögen und Courage entwickeln, Fähigkeiten, die jeder Anwalt zwingend benötigt, will er in seinem Beruf erfolgreich sein.

■ 3 Die Gründung einer Anwaltskanzlei

Die Gründung einer Anwaltskanzlei verlangt eine systematische Gründungsplanung. Mehr als drei Viertel der jungen Anwältinnen und Anwälte, die eine neue Kanzlei grün-

⁴⁾ Die Problematik der sog. Scheinselbstständigkeit wird nicht weiterverfolgt. Fest steht, dass nach wie vor freie Mitarbeiter in der Anwaltschaft beschäftigt werden.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

den, meinen, hierbei ohne systematische Gründungsberatung auskommen zu können. Dies ist angesichts der Komplexität einer Unternehmensgründung und vor allem angesichts des Umstandes, dass Gründungsplanung und Anwaltmanagement nach wie vor keine Ausbildungsfächer sind, eine reichlich naive Vorstellung.

In einem ersten Schritt muss sich jeder Gründer der Marktbedingungen vergewissern, unter denen er sein Unterfangen startet.

3.1 Marktbedingungen: Die Strukturentwicklung am Anwaltsmarkt

Insbesondere in den letzten Jahren mehren sich die Signale für eine Wettbewerbsverschärfung innerhalb der Anwaltschaft. Fest steht, dass die Anwaltschaft seit vielen Jahrzehnten durch ein kontinuierliches quantitatives Wachstum gekennzeichnet ist. Die Wachstumsrate der Anwälte liegt, bezogen auf das Basisjahr 1955, bei 708%. Waren es im Jahre 1955 noch 17.100 Anwälte, so sind es zu Beginn des Jahres 2003 nicht weniger als 121.400 Anwälte, die rechtlichen Rat und rechtliche Vertretung anbieten. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere zwischen 1985 und 1995 ein erheblicher Wachstumssprung stattgefunden hat. Seither hat sich diese Wachstumsdynamik aufgrund einer weiterhin hohen Zahl der Absolventen eines Jurastudiums weiter beschleunigt. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass sich der Arbeitsmarkt für Juristen strukturell nachhaltig verändert hat. Der öffentliche Sektor ist eher ein schrumpfender Arbeitsmarkt für Juristen. Die Justiz deckt bestenfalls ihren Ersatzbedarf, so dass auch hier den jungen Juristen nur wenig Chancen geboten werden. In der Wirtschaft ist der Jurist – soweit es um Managementpositionen geht – harter Konkurrenz durch andere Qualifikationsprofile, insbesondere durch Betriebswirte, ausgesetzt. Dies hat dazu geführt, dass die Zahl der Juristen im Management großer Unternehmen seit Jahren rückläufig ist. Viele Rechtsabteilungen von Unternehmen werden verkleinert oder aber aus den Unternehmen ausgegliedert. Im Ergebnis bedeutet dies, dass immer mehr junge Juristen versuchen müssen, als Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte ihre berufliche Existenz zu sichern. Die Anwaltschaft wird immer stärker zum Auffangbecken für den juristischen Nachwuchs.

Die Effekte einer solchen Wettbewerbsverschärfung auf die von der Anwaltschaft erzielten Umsätze sind nur sehr schwer zu analysieren. So kann Wettbewerbsverschärfung ja auch dazu führen, dass bisher brachliegende Marktpotenziale in einem noch nicht gesättigten Markt neu erschlossen werden.

Inwieweit der Markt für anwaltliche Beratung und Rechtsvertretung bereits gesättigt ist, kann nur schwer abgeschätzt werden. Grundsätzlich liegt die Vermutung nahe, dass in einer immer komplexer werdenden Welt auch das Recht immer komplexer wird. Aufgabe der Anwälte ist es unter diesen Umständen, diese Komplexität zu entschlüsseln und der Bevölkerung die Inanspruchnahme von Recht zu ermöglichen. Ob allerdings die einfache Gleichung, dass komplexer werdendes Recht immer mehr Anwälte rechtfertigt, ja notwendig mache, in der Realität aufgeht, ist letztlich eine Marktfrage.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

Ohne hier im Einzelnen auf die hier einschlägige „Verrechtlichungsdebatte“ einzugehen, ist vor allem darauf hinzuweisen, dass der Markt außergerichtlicher Beratungstätigkeiten der Rechtsanwälte vor allem deswegen in einem stetigen Wachstumsprozess begriffen ist, weil immer mehr Menschen ihre Lebensverhältnisse aus eigener fachlicher Kompetenz nicht mehr regeln können und darüber hinaus auch, weil immer mehr Wirtschaftsunternehmen begreifen, dass vor- und außergerichtliche Regelungen rechtlicher Konflikte zum frühestmöglichen Zeitpunkt erfolgen sollten, um Zeit und damit Kosten zu sparen. Mit anderen Worten: Kein ernsthafter Beobachter des Differenzierungsprozesses der Dienstleistungsgesellschaften zweifelt derzeit daran, dass sich die Nachfrage auch nach Dienstleistungen mit rechtlichem Bezug kurz-, mittel- und langfristig noch erheblich erweitern wird.

Im Zuge dieses Prozesses wird die Anwaltschaft einen fundamentalen Strukturwandel durchlaufen, der im Folgenden kurz skizziert wird:

3.1.1 Erhöhte innere Differenzierung der Anwaltschaft

Die zunehmende innere Differenzierung der Anwaltschaft wird teilweise durch die Einrichtung von Fachanwaltschaften auch äußerlich sichtbar. Dies hat insofern Wettbewerbseffekte, als potenzielle Mandanten nunmehr aufgrund besserer Information Entscheidungen über die Wahl ihres Anwaltes treffen können. Innere Profilbildung wirkt insoweit zunächst wettbewerbsverschärfend, ein Effekt, der gewollt ist.

Eine weitere Form der Differenzierung liegt in der Zunahme größerer Kanzleien. So nimmt der Anteil der Anwälte, die in Sozietäten tätig sind, schon seit Jahren kontinuierlich zu. Dementsprechend geht der Anteil der Einzelanwälte immer weiter zurück. Darüber hinaus vollzieht sich in der Bundesrepublik derzeit eine Entwicklung, die in den Vereinigten Staaten, aber auch in anderen westlichen Industriegesellschaften, schon länger zu beobachten ist: Durch Fusionen entstehen mehr Großkanzleien, die für die Mandanten ein breites Leistungsangebot bereitstellen können. Auch diese Zunahme innerer Differenzierung in der Anwaltschaft muss als Wettbewerbsimpuls gesehen werden. So haben Großkanzleien die Hoffnung, durch eine breite Dienstleistungspalette ihre Mandanten ganzheitlich betreuen zu können, ein Umstand, der vor allem kleine und auch mittelgroßen Sozietäten, die eine solche Breite nicht anbieten können, bereits jetzt schwer zu schaffen macht.

3.1.2 Entlokalisierung und Globalisierung des Wettbewerbs

Die Tendenz zu immer größeren Anwaltskanzleien ist auch eine Folge der Globalisierung des Wettbewerbs. Nicht nur weltumspannende Konzerne, sondern auch eine wachsende Zahl mittelständischer Unternehmen operiert heute weltweit. Dementsprechend brauchen sie anwaltliche Beratung, die nicht mehr nur auf nationale Räume konzentriert ist, sondern ein Unternehmen insgesamt rechtlich begleitet. Speziell auch die Europäisierung des Rechts fördert übernationale Zusammenschlüsse von Kanzleien.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

Zweifellos betrifft diese Tendenz zur Internationalisierung der Anwaltskanzleien nur ein Marktsegment innerhalb der Anwaltschaft. Es hieße allerdings, den Kopf in den Sand zu stecken, sähe man nicht, dass durch die Zunahme internationaler Kanzleien und ihre weltumspannende Ausdehnung die innere Differenzierung der Anwaltschaft nachhaltig erhöht wird, was ihre Integration als Professionsgemeinschaft nicht erleichtert, sondern eher erschwert.

3.1.3 Virtualisierung anwaltlicher Tätigkeit

Der fortschreitende Ausbau schneller weltweiter Kommunikationsnetze wird erhebliche Einflüsse auf die anwaltliche Tätigkeit haben. Einige Aspekte seien hier genannt:

- Die Beschaffung rechtlichen Wissens wird in Zukunft zielgenauer, globaler und raum- wie zeitungebundener erfolgen. Hierdurch erweitert sich potenziell das Aktionsfeld von Anwaltskanzleien, die diese Möglichkeiten strategisch nutzen.
- Das Recht selbst wird in vielen Bereichen neu zu schreiben sein, weil durch das Internet völlig neue Probleme sozialer Kontrolle entstehen.
- Die Anwaltschaft wird durch das Internet, in dem sie sich nunmehr weltweit darstellt, transparenter. Dies erleichtert dem Publikum die Wahl des Anwalts, wodurch er wiederum zu professioneller, dienstleistungsorientierter und im engeren Sinne kundenfreundlicher Selbstpräsentation gezwungen sein wird. Das Verhältnis des Anwalts zu „seiner“ Öffentlichkeit wird sich dadurch ändern.
- Die Kommunikation des Anwalts mit seinen Mandanten wird sich fundamental verändern. Mandantengespräche können mit Videounterstützung über sichere Datenleitungen geführt werden, wodurch sich die Standortfrage für viele Anwaltskanzleien nachhaltig relativiert.
- Schließlich ermöglicht das Internet völlig neue Formen der Vernetzung anwaltlicher Dienste, da sich virtuell operierende Kanzleien unter allen möglichen strategischen Optionen zusammenschließen können. Gleiches gilt für die Vernetzung anwaltlicher Beratung mit anderweitigen Beratungsdienstleistungen.

Gerade junge Anwälte, die diese fundamentalen Änderungen rechtzeitig erkennen und sie in ihre eigene Berufsplanung im Anwaltsberuf einbeziehen, werden hieraus zweifellos Vorteile ziehen können.

3.1.4 Differenzierung benachbarter Beraterberufe

Insbesondere die steuer- und wirtschaftsberatenden Berufe sind schon seit längerem durch die Tendenz zu immer größeren Organisationseinheiten gekennzeichnet. Auch dies war im Wesentlichen eine Folge der Internationalisierung von Wirtschaftsbeziehungen. Zugleich aber entstanden auch und gerade in diesem Bereich große Dienstleistungseinheiten, die – getragen vom Gedanken einer umfassenden Kundenbetreuung – dazu übergingen, nicht nur im engeren Sinne ihr Kerngeschäft zu betreiben, sondern alle möglichen Beratungsdienste unter einem Dach zusammenzufassen.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

Steuerberatung wurde auf diese Weise verkoppelt mit Unternehmensberatung und nicht zuletzt auch mit Rechtsberatung. Im gleichen Zuge gingen große Unternehmensberatungsgesellschaften dazu über, ihrerseits umfassende Dienstleistungsangebote unter Einschluss von Rechtsberatung am Markt bereitzustellen. Auch und gerade hieraus entsteht für die Anwaltschaft zum einen mehr Wettbewerb; zum anderen wächst die Gefahr, dass Anwälte immer weniger als Freiberufler denn als angestellte Anwälte unter „fremdem Dach“ anzutreffen sind. So haben bei großen internationalen Entwicklungsprojekten häufig Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer die Projektführerschaft, wobei Anwälte sich in ihre Teams zu integrieren haben. Ähnlich wie die Architekten, die sich bei Großbauprojekten zunehmend in das Gefolge von Generalunternehmern oder Generalübernehmern einzuordnen haben, werden Anwälte in großen Entwicklungsprojekten auf die juristische Expertenrolle reduziert, und dies um so mehr, je mehr ihnen der Ruf vorausgeht, keine Projektentwickler, sondern eher Verhinderer zu sein.

Derzeit ist allerdings keineswegs ausgemacht, ob die hier angesprochene Vernetzung von Beratungsdienstleistungen im Rahmen großer Beratungskonzerne eine auf die Dauer zufriedenstellende Lösung insbesondere für die entsprechenden Kunden darstellt. Vieles spricht dafür, dass Beratungskonzerne schon bald gezwungen sein werden, sich wieder zu entflechten, weil sie überkomplex werden und ihre Beratungskompetenz nach außen nur sehr schwer verdeutlicht werden kann. Sie stehen für alles und für nichts. Offen ist also, ob auf eine Zeit weiterer Verflechtung der Beratungsdienstleistung eine Zeit ihrer Entflechtung folgt, in der die einzelnen Kernkompetenzen durch entsprechend spezialisierte aber miteinander durch Kooperationen vernetzte Beratungsfirmen wieder stärker erkennbar werden.

3.1.5 Wettbewerbsverschärfung durch erhöhte Kundenerwartungen

Die Wettbewerbsverschärfung am Anwaltsmarkt muss vor allem auch aus Sicht der Kunden betrachtet werden. In einer Informationsgesellschaft verfügen Kunden über bessere Möglichkeiten der Auswahl von Beratern. Bezogen auf die Anwaltschaft hat Richard Abel schon vor Jahren darauf hingewiesen, dass Kunden angesichts sich ausbreitender Informationsdienste über weitaus bessere Möglichkeiten der Auswahl und Kontrolle von Rechtsanwälten verfügen. Diese Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten dürften sich allerdings in engen Grenzen halten, zumal nicht anzunehmen ist, dass das Experten-Laien-Gefälle zwischen dem Anwalt und seinem Mandanten jemals nachhaltig abgebaut werden kann. Allerdings ist absehbar, dass auch Rechtsanwälte über Ranking-Verfahren in Zukunft öffentlich bewertet werden, der Wettbewerb unter den Anwälten also offener wird. Dies mag aus Sicht der Anwälte nicht erwünscht und im Kern angesichts der derzeit noch erkennbaren Defizite solcher Verfahren auch durchaus fragwürdig sein. Entscheidend ist in unserem Zusammenhang, dass auch hier wettbewerbsverschärfende Tendenzen sichtbar werden.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

3.1.6 Deregulierung und Wettbewerb

Die Anwaltschaft war bislang ein in hohem Maße regulierter Beruf. Viele dieser Regeln waren durchaus gut begründet oder zumindest gut begründbar. Manches an diesem Regelwerk mag auch auf eine gewisse ideologische Verkrustung der Anwaltschaft im Sinne einer sehr verengten Tendenz zur Verteidigung angestammter Domänen qualifiziert werden.

Wie immer man dies sieht, fest steht, dass viele berufsregulierende Normen in der Zwischenzeit durch gesellschaftliche Entwicklungen, wie z.B. den Prozess der deutschen Einheit, durch den Markt selbst und nicht zuletzt durch die Gerichte ausgehebelt wurden. Damit stellt sich für die Anwaltschaft eine entscheidende Frage: Will sie sich als Professionsgemeinschaft eher am Prinzip der Verteidigung einer Domäne orientieren oder will sie sich strategisch insofern neu ausrichten, als sie die Herausforderung eines weniger regulierten Berufes annimmt und durch aktive Marktgestaltungspolitik ihre eigenen Belange regelt.

Nimmt man diese hier skizzierten Entwicklungen zusammen, so wird deutlich, dass Gründer neuer Anwaltskanzleien sich zunächst der gewachsenen Dynamik des Anwaltsmarktes vergewissern müssen, bevor sie in das Risiko von Neugründungen eintreten. Zugleich aber liegen in dieser Dynamik erhebliche strategische Chancen, die gerade junge Gründer ausnutzen können, die ihre berufliche Zukunft unabhängig von bestehenden Kanzleistrukturen (und ihren Verkrustungen) planen.

3.2 Systematik der Gründungsplanung⁵⁾

Wie bereits angedeutet, sollte am Beginn einer Gründung Gründungsplanung und – ihr vorgeschaltet – die Inanspruchnahme von Gründungsberatung stehen.

Fehlende Kenntnisse in strategischer Unternehmensplanung, im Management von Anwaltskanzleien oder auch in strategischer Marketingplanung können ein Gründungsvorhaben von vornherein zum Scheitern verurteilen. Es ist darum dringend zu raten, vor Kanzleigründung und begleitend zur Kanzleigründung Beratungsangebote für Existenzgründer in Anspruch zu nehmen. Spezielle Beratung für Existenzgründer bieten

- der Deutsche Anwaltverein, die Bundesrechtsanwaltskammer und die örtlichen Kammern mit ihren jeweiligen Fortbildungsinstituten (Deutsche AnwaltAkademie, Deutsches Anwaltinstitut) und speziellen Untergliederungen wie dem Forum junger Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte des DAV;
- Banken;
- Finanzämter, Arbeitsämter;
- beratende Berufe (Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater und nicht zuletzt Rechtsanwälte).

⁵⁾ Vgl. hierzu Hommerich, Der Einstieg in den Anwaltberuf, Bonn 2001, S. 181–22

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

3.2.1 Informations- und Orientierungsphase

Die Gründung einer Kanzlei umfasst eine Vielzahl von Entscheidungsprozessen, die den künftigen Spielraum des Gründers abstecken. Dadurch werden bereits im Vorfeld Weichen für Erfolg oder Misserfolg eines Gründungsvorhabens gestellt. Die Unternehmensgründung muss darum als Prozess verstanden werden, in dem die Konzeptions- und Planungsphase integraler Bestandteil ist. Fatal ist die Vorgehensweise vieler Gründer, „die spontan auf eine Gründungsidee reagierend, praktisch aus dem Stand, in die Errichtung des Unternehmens springen und dabei die Vielzahl von Fallstricken aber auch von besseren Alternativen übersehen“. Es ist eine gute Faustregel für den Gründer, dass er sich zumindest ein halbes Jahr Zeit setzt bis zur Gründung seines Unternehmens.

In dieser **Informations- und Orientierungsphase** sind zunächst folgende Aspekte zu klären:

■ Grundsatzüberlegungen zu beruflichen Alternativen

Wer in den Anwaltsberuf einsteigt und damit einen freien Beruf mit allen Risiken wählt, muss sich darüber im Klaren sein, dass er sich für eine erhebliche berufliche Belastung entschieden hat. Die Aufgaben der Sicherung von Qualität anwaltlicher Dienstleistungen, ständiger Mandantenpflege, ständiger eigener Fort- und Weiterbildung verlangen eine hohe Selbstverpflichtung auf die berufliche Tätigkeit. Notwendigerweise werden hierdurch konkurrierende Lebensziele immer wieder verletzt, so etwa die Ziele, über genügend persönliche Freizeit zu verfügen oder sich in angemessenem Umfang Familienaufgaben widmen zu können. In diesem Zusammenhang ist ein ergänzender Hinweis geboten: In vielen Anwaltsbüros ist eine Dauerüberlastung der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte Folge schlechter Kanzleiorganisation, aber auch Folge persönlicher Selbstüberschätzung durch fehlende Fähigkeit und Bereitschaft, Arbeit zu delegieren.

Lässt man diesen Aspekt einmal außer Acht, so bleiben dennoch erhebliche berufliche Belastungen, die auf den Anwalt in seiner Doppelfunktion als Rechtsberater und Unternehmer, der relativ großen Risiken am Anwaltsmarkt ausgesetzt ist, zukommen. Dieser Aspekt ist im Sinne einer Abwägung zwischen konkurrierenden Lebenszielen in allen Phasen des Aufbaus und der Konsolidierung von Anwaltsbüros zu erwägen. Vor diesem Hintergrund sind ernsthaft berufliche Alternativen zur Anwaltstätigkeit in eigener Kanzlei zu erwägen. Nur die bewusste Entscheidung für die Tätigkeit in eigener Kanzlei mit allen daraus entstehenden Problemen und Belastungen schützt davor, das Gründungsvorhaben nur halbherzig zu betreiben oder aber bei den ersten größeren Schwierigkeiten zu resignieren.

■ Analyse individueller Stärken und Schwächen

Jeder Gründer eines Unternehmens steht vor dem Problem, prüfen zu müssen, ob sein persönliches Fähigkeitsprofil dem Abgleich mit dem Anforderungsprofil des Berufes standhält. Dies gilt auch und gerade für den Beruf des Rechtsanwalts. Der Anwalt erbringt eine geistige Dienstleistung, die nur persönlich erbracht werden kann, die in

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

der Regel auf den Einzelfall zugeschnitten ist und deren Erfolg ex ante häufig nicht absehbar ist. Bereits diese Teildefinition anwaltlicher Tätigkeit verdeutlicht, dass die fachliche Qualifikation des Anwalts und eine Reihe überfachlicher Fähigkeiten, die noch zu erläutern sein werden, die wichtigsten Determinanten seines späteren Berufserfolgs sein werden. Das Anforderungsprofil an den Anwalt kann stichwortartig wie folgt charakterisiert werden:

Das Hauptfundament anwaltlicher Tätigkeit liegt in fachlicher Qualifikation. Der Anwalt muss über einen Kernbestand juristischen Wissens verfügen, der ihn in die Lage versetzt, ständig neue juristische Materien aufzugreifen und sie unter Einsatz juristischen Orientierungs- und Methodenwissens fachlich kompetent zu bearbeiten. Zu dieser Kompetenz zählt insbesondere und in zunehmendem Maße die Fähigkeit, die verschiedenen juristischen Dimensionen eines Problems zu erkennen, genauer gesagt, Kenntnisse aus unterschiedlichen juristischen Teildisziplinen im Sinne einer Art interdisziplinärer Betrachtung zusammenzuführen. Eine solche Betrachtungsweise ist angesichts der Internationalisierung von Rechtsbeziehungen, generell aber auch angesichts der immer komplexer werdenden Regelungstatbestände und Konflikte unverzichtbar.

Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, die eigene Kanzleien zum Erfolg bringen wollen, sind zugleich in einem umfangreichen Sinne mit Aufgaben der Führung ihres eigenen Unternehmens konfrontiert. Sie werden diese Aufgaben nur dann erfolgreich bewältigen können, wenn sie entsprechendes Managementwissen erwerben. Hierzu gehören im Einzelnen die notwendigen betriebswirtschaftlichen Grundlagen der Unternehmensführung, angefangen von der Unternehmensorganisation über Fragen der Personalauswahl, -führung und -entwicklung bis hin zu Fragen des Dienstleistungsmarketings, das speziell im Anwaltsbüro aufgrund der besonderen Bedeutung der Dienstleistung selbst an besondere Qualitätsstandards gebunden werden muss.

Wird hier bereits klar, dass der Anwalt sich nicht nur auf juristischen Sachverstand verlassen kann, sondern diesen durch überfachliches Wissen ergänzen muss, so sollte dieser Gedanke nicht vorzeitig abgebrochen werden: Jede Rechtsanwältin und jeder Rechtsanwalt muss insbesondere in der ersten Phase anwaltlicher Tätigkeit konsequent überprüfen, ob überfachliche Fähigkeiten wie Kontaktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Sprachvermögen und Menschenkenntnis zum eigenen Befähigungsprofil gehören. Insbesondere dieser Aspekt wird von vielen jungen Anwälten systematisch unterschätzt, wodurch im Ergebnis ganz erhebliche Defizite sowohl in der Führung der Anwaltskanzleien, speziell im Bereich der Personalführung, als auch und vor allem im Umgang mit Mandanten erkennbar werden.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

3.2.2 Die Konzeptions- und Planungsphase

Der Informations- und Orientierungsphase, in der zunächst eine Selbstvergewisserung über die Ernsthaftigkeit des Gründungsvorhabens sowie eine kritische Selbstprüfung über die persönliche Eignung zur Ausübung der Anwaltstätigkeit in eigener Kanzlei vorgenommen wird, folgt in einem zweiten Schritt die **Konzeptions- und Planungsphase**.

In dieser Phase erfolgt zunächst die für die spätere Ausrichtung einer Anwaltskanzlei entscheidende Weichenstellung in Form der **Formulierung eines strategischen Grundkonzeptes**.

Darüber hinaus sind in dieser Phase die **berufsrechtlichen Voraussetzungen** für die Ausübung des Anwaltsberufes zu klären (Zulassung zur Anwaltschaft bei den Kammern, Anmeldung bei Sozialversicherungsträgern und Finanzamt, Vergewisserung über die Pflichten eines Anwalts in Form der Verschwiegenheitspflicht, der Buchführungspflicht und der Aufbewahrungspflicht von Mandantenunterlagen) und die hieraus resultierenden persönlichen Verhaltensvorschriften und organisatorischen Vorkehrungen. Zu regeln sind alle Versicherungsfragen insbesondere der Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung, einer Bürohaftpflichtversicherung, die Anmeldung der Mitarbeiter bei den Sozialversicherungen etc.). Schließlich muss jeder Gründer das anwaltliche Gebührenrecht und darüber hinaus die Möglichkeiten und Grenzen freier Honorarvereinbarungen kennenlernen.

Darüber hinaus muss eine **betriebswirtschaftliche Grundplanung** erfolgen, die auf die strategische Planung aufsetzt. Im Einzelnen umfasst diese

- die Wahl des Standortes der Kanzlei;
- die Festlegung der Ausstattung der Kanzlei;
- die Personalplanung und -auswahl;
- und die Finanzplanung.

Grundsätzlich gilt bei allen Planungsschritten das Prinzip der Schriftlichkeit der Planung, das sich in der Aufstellung eines schriftlichen Businessplans mit zentralen Eckdaten und Zielvorgaben des Gründungsvorhabens konkretisiert. Ein solcher Plan dient sowohl zur Strukturierung und Präzisierung des Gründungsvorhabens, als auch zur Vorstellung des Gründungskonzeptes bei Kreditgebern oder möglichen Kooperationspartnern.

In diesem Rahmen soll keine detaillierte Beschreibung der Gründungsplanung erfolgen. Das Vorgehen bei einer solchen Planung ist, von leichten Abweichungen einmal abgesehen, in allen Gründungsratgebern weitgehend identisch.⁶⁾

6) Genauere Einblicke liefert der Artikel zur Erstellung eines Businessplanes von Werner in diesem Band, der darüber hinaus auch als Arbeitsvorlage dienen kann.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

3.2.3 Die Umsetzungsphase

Im Anschluss an die Aufstellung des Businessplans sollte ein klarer schriftlicher Zeitplan für die Umsetzung der Kanzleikonzeption formuliert werden. Insbesondere ist zu vermeiden, die Planungsphase unnötig in die Länge zu ziehen. Solche Verzögerungen sind in aller Regel ein Indikator für fehlendes Vertrauen in die selbstentwickelte Kanzleikonzeption. Sie sollten als Signal gewertet werden, die Grundentscheidung für eine Kanzleigründung kritisch zu überprüfen.

Für die Umsetzungsphase sollten klare Zeitziele definiert werden, die zugleich die Marken setzen, an denen die ursprüngliche strategische Konzeption der Kanzlei überprüft und gegebenenfalls veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Auf diese Weise wird der Gründungsprozess schrittweise in einen Prozess systematischer Organisationsentwicklung der Kanzlei überführt.

■ 4 Typische Gründerfragen

Junge Kanzleigründer sehen sich immer wieder mit bestimmten Grundfragen konfrontiert, über deren Beantwortung sie hoffen, das Gründungsrisiko minimieren zu können. Einige dieser Grundfragen werden im Folgenden diskutiert.

4.1 Marktforschung: Ein Weg zur Minimierung des Risikos?

Wer kann einem jungen Juristen mit hoher Zuverlässigkeit und Gültigkeit die Bedingungen für die erfolgreiche Gründung und Konsolidierung einer Anwaltskanzlei nennen? Ist es der Universitätsprofessor, der sich zutraut, die fachliche Qualität seiner Absolventen zu beurteilen und hieraus prognostisch relevante Schlüsse auf ihren zu erwartenden Berufserfolg zu ziehen? Ist es der wirtschaftlich erfolgreiche Anwalt, der sich aufgrund seiner Erfahrungen in der Lage sieht, der nachrückenden Generation einen Schlüssel zum Glück anzubieten? Ist es möglicherweise ein Jurist, der im Anwaltsberuf gescheitert ist und infolgedessen mitteilen kann, wie man Misserfolge in diesem Beruf vermeidet? Ist es der Chef einer Bank, der abschätzen kann, was aus Gründungskrediten an Anwälte geworden ist? Ist es der Unternehmensberater, der so manches Unternehmen und auch so manche Anwaltskanzlei hat kommen und gehen sehen und der hieraus die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen in der Lage ist?

Generell gefragt: Welche Folgen hätte die Verfügbarkeit einer Prognose, die den Königsweg zum Erfolg im Anwaltsberuf verheißt? Die Frage zu stellen, heißt beinahe, sie zu beantworten: Wir hätten es mit einer „self destroying prophecy“ zu tun. Es würden durch die Prognose selbst Folgen provoziert, durch welche die Ausgangsbedingungen der Prognose verändert und damit ihre Ergebnisaussage ad absurdum geführt würde. (Wer vorab in der Lage wäre, die Lottozahlen des kommenden Wochenendes vorauszusagen, würde nur dazu beitragen, einen Misserfolg aller Spielbeteiligten herbeizuführen.) Die Nebenfolge für den Propheten solcher Königswege wäre seine Verjagung, (falls er so davonkommt). Will man in diesem Zusammenhang vermeiden, selbst verjagt zu werden, wird man den eigenen Anspruch realistisch begrenzen müssen.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

Diese Einschränkung der Prognosefähigkeit gilt auch für Marktanalysen. Wer glaubt, durch umfangreiche Analysen sein Gründungsvorhaben gegen alle erdenklichen Risiken abgrenzen zu können, verkennt, dass eine Marktanalyse nur bedingt möglich ist, da es keine zuverlässigen und gültigen Indikatoren für die Struktur und Entwicklung des Marktes für anwaltliche Dienste gibt. Informationen über Anwaltsdichte/Fachanwaltsdichte, zukünftigen Rechtsberatungs- und Vertretungsbedarf, Informationen zur Strategie der direkten Mitbewerber oder Informationen zum Verhalten Rechtsrat suchender Mandanten sind entweder wenig aussagekräftig, weil zu unspezifisch (Anwaltsdichte) oder in empirisch gesicherter Form nicht oder nicht rechtzeitig zu erhalten.

Aus alledem kann nur die Konsequenz abgeleitet werden, dass eine Kanzleistrategie nicht reaktiv, sondern als ein Vorhaben aktiver Markterschliessung formuliert werden muss.

4.2 Die Standortwahl

Grundsätzlich gilt, dass es keine gültige Vorhersage eines „guten“ oder aber „erfolgreichen“ Standortes geben kann. Es gibt kaum mehr Standorte in der Bundesrepublik Deutschland, an denen nicht bereits Anwälte anzutreffen wären. Dies macht die Standortentscheidung nicht leicht. Hinzu kommt, dass durch die Möglichkeit der Gründung virtueller Kanzleien die Standortfrage zusätzlich relativiert wird.

Dies schließt nicht aus, einen avisierten Standort kritischer Prüfung zu unterziehen, um zumindest offenkundige Fehlentscheidungen zu vermeiden. So ist es wichtig, die Wirtschaftsstruktur, Wirtschaftsentwicklung, Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsentwicklung am Ort im Einzelnen zu untersuchen, um das Risiko einzuschränken, an Orten mit erkennbar wirtschaftlich absteigender Tendenz rechtliche Dienste anzubieten. Hierzu gehört auch, lokale Entscheidungszentren im politischen und vorpolitischen Raum zu analysieren und sich zu vergewissern, in welchen Bereichen anwaltliche Dienste aktuell und zukünftig in nennenswertem Umfang anfallen und ausgehandelt werden. Hierzu gehört selbstverständlich auch eine Konkurrenzanalyse, bei der die Anwaltsdichte am Ort – soweit dies möglich ist – analysiert wird. Hierbei ist im Einzelnen auch zu untersuchen, welche Möglichkeiten sich gegebenenfalls für Spezialisten etwa im Sinne von Fachanwälten ergeben. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, im Einzelnen zu untersuchen, wie das Angebot an Beratungsdiensten, die anwaltlichen Diensten benachbart sind, sich im Einzelnen darstellt. Aus alledem ergibt sich ein Tableau von Hilfsgrößen zur Fundierung der Gründungsentscheidung.

Wichtig ist insgesamt, dass die Standortentscheidung nicht ausschließlich von persönlichen Bequemlichkeiten abhängig gemacht wird. Hierzu zählt vor allem die Verfügbarkeit eigenen Büroraums, die für viele Gründer Argument genug ist, alle anderen strategischen Standortüberlegungen systematisch zu verdrängen. Gerade dies aber erweist sich in aller Regel als schwerer strategischer Fehler.

Insgesamt ist das Screening eines Standortes eine notwendige, für den Kanzleierfolg jedoch bei weitem nicht hinreichende Entscheidungshilfe.

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

4.3 Die Form der Berufsausübung

Zu den zentralen beruflichen Grundüberlegungen einer Rechtsanwältin und eines Rechtsanwaltes gehört die Entscheidung, ob die anwaltliche Tätigkeit in Gemeinschaft mit Kolleginnen und Kollegen oder aber in Form einer Einzelkanzlei ausgeübt werden soll. In diesem Zusammenhang muss abgewogen werden, ob die Bereitschaft besteht, eine berufliche Partnerschaft mit hoher Bindungswirkung einzugehen und sich damit zugleich den vielfältigen Möglichkeiten des Scheiterns solcher Bindungen auszusetzen, zumindest aber die zusätzliche Belastung in Kauf zu nehmen, solche Partnerschaften in fachlicher wie in persönlicher Hinsicht dauerhaft pflegen und entwickeln zu müssen.

Wird diese Grundentscheidung zu unreflektiert oder zu voreilig getroffen, sind bereits im Kern einer Gründung die Bedingungen des Scheiterns angelegt. Der Umstand, dass Partner bei einem Berufsversehen eines Sozius persönlich mithaftet, verweist nicht nur auf die Enge der Zusammenarbeit sondern macht zugleich deutlich, dass der Sorgfalt in der Partnerwahl eine zentrale Stellung zukommt.

Betrachtet man die Entscheidung für oder gegen eine Einzelkanzlei bzw. für oder gegen eine Sozietät unter Marktaspekten, so ist festzustellen, dass die partnerschaftliche Ausübung des Anwaltsberufs in den letzten Jahren ständig zugenommen hat. Dieses Phänomen erklärt sich daraus, dass ganzheitliche Beratung von Mandanten, die fachlich anspruchsvoll durchgeführt werden soll, kaum mehr durch eine Einzelperson erfolgen kann, sondern Kanzleien voraussetzt, die durch interne Schwerpunktbildung eine marktorientierte Binnendifferenzierung des Leistungsangebots aufweisen. Diese Tendenz zu größeren Organisationseinheiten wird sich unaufhaltsam fortsetzen.

Für diejenige Anwältin oder denjenigen Anwalt, die sich dennoch aus eigener Überzeugung für eine Tätigkeit als Einzelanwältin oder Einzelanwalt entscheiden, bedeutet diese Entwicklung nicht zwingend eine Entscheidung für eine veraltete Berufsform. Auch der Einzelanwalt wird sein Profil in Zukunft behalten, allerdings nur dann, wenn er Standorte wählt, an denen die Anforderungen an hochspezialisierte Dienste eher gering sind, oder indem er seine anwaltliche Tätigkeit als Spezialist ausübt. In jedem Fall müssen die speziellen Probleme, die sich bei der Tätigkeit als Einzelanwalt ergeben, vorher bedacht werden: Die Tätigkeit als Einzelanwalt bietet zwar das höchste Maß an Unabhängigkeit. Es handelt sich hierbei aber wohl auch um die schwerste Form der Ausübung der Anwaltstätigkeit.

Die viel diskutierte Frage nach den Erfolgschancen von Bürogemeinschaften verweist auf ein Problem eigener Art. Der Einstieg in Bürogemeinschaften erfolgt vor allem, um die Anfangsinvestitionen möglichst gering zu halten. Gerade dies indiziert fehlendes Zutrauen in die eigene Kanzleikonzeption. Im Ergebnis zeigt sich, dass Bürogemeinschaften wirtschaftlich den geringsten Erfolg aufweisen: Aus fehlendem Zutrauen in den Kanzleierfolg wird eine sich selbst erfüllende Prognose.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

■ 5 Determinanten des Berufserfolgs von Kanzleigründern

Erfolg lässt sich an vielerlei Maßstäben messen. Einen einzigen Weg zum Erfolg im Anwaltsberuf kann es nicht geben, weil schon die verschiedenen Möglichkeiten der Definition von Erfolg dies ausschließen:

- Sind Anwältinnen oder Anwälte erfolgreich, wenn sie ihren Gewinn maximieren?
- Sind sie erfolgreich, wenn es ihnen gelingt, ein ausgewogenes Verhältnis von beruflicher Tätigkeit und Partnerschaft oder Familienleben herzustellen?
- Sind sie erfolgreich, wenn sie Mandanten zufrieden stellen und diese ihnen in Gewinn- wie auch in Verlustsituationen kontinuierlich ihr Vertrauen entgegenbringen?
- Ist Anerkennung im Kollegenkreis oder in einem weitergesteckten beruflichen Bezugssystem ein entscheidender Maßstab des Erfolgs?
- Besteht Erfolg darin, dass es gelingt, diese verschiedenen und zugleich teilweise konkurrierenden Ziele auf jeweils gleich hohem Niveau zu erreichen?

Eine Vielzahl weiterer möglicher Erfolgsbedingungen ließen sich an dieser Stelle formulieren.

Im Rahmen der bereits angesprochenen Untersuchung der beruflichen Situation von Kanzleigründern wurde der empirisch messbare wirtschaftliche Erfolg neugegründeter Kanzleien zugrunde gelegt. Aufgrund dieser Analyse lassen sich drei zentrale Erfolgsfaktoren benennen:⁷⁾

5.1 Fachliche Kompetenz

In der bereits erwähnten empirischen Analyse wurde der Zusammenhang zwischen fachlicher Kompetenz der Kanzleigründer und dem wirtschaftlichen Erfolg untersucht. Als Indikatoren für die fachliche Kompetenz wurden die formalen Qualifikationsmerkmale, Examensergebnisse und Promotion, sowie die Ausübung einer Berufstätigkeit vor Einstieg in die Anwaltstätigkeit herangezogen. Im Ergebnis ergibt sich ein eindeutiges Bild: Alle untersuchten Indikatoren individueller Kompetenz korrelieren hoch positiv mit dem wirtschaftlichen Ergebnis neu gegründeter Kanzleien.

5.2 Risikobereitschaft

Als Indikator für die Risikobereitschaft von Kanzleigründern wurde im Rahmen der empirischen Analyse die Höhe der Anfangsinvestitionen bei Kanzleigründung herangezogen. Dem lag die Überlegung zugrunde, dass hohe Anfangsinvestitionen um so eher getätigt werden, wenn Gründer vom späteren Berufserfolg überzeugt sind und dementsprechend diesen Erfolg durch konsequentes Handeln herbeiführen wollen. Aus dieser inneren Überzeugung resultiert die Bereitschaft, bei der Gründung hohe materielle Risiken einzugehen.

7) Hierzu und zum Folgenden Hommerich, Der Einstieg in den Anwaltsberuf Bonn 2001, S. 108 ff..

DIE EIGENE KANZLEI -> DIE GRÜNDUNGSPLANUNG

Die empirische Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Höhe der Gründungsinvestitionen und dem späteren wirtschaftlichen Erfolg führt ebenfalls zu einem eindeutigen Ergebnis: Je höher die Investitionen bei Kanzlei-Gründung, desto größer der wirtschaftliche Erfolg nach drei Jahren (Abschluss der Gründungsphase) und nach sechs Jahren (Abschluss der Konsolidierungsphase).

5.3 Wirtschaftlicher Erfolg durch gezielte Kanzleiausrichtung

Wirtschaftlicher Erfolg am Markt anwaltlicher Dienste ist auch und gerade bei Kanzlei-Gründern entscheidend von der strategischen Positionierung im Sinne einer bewussten aktiven Ausrichtung und Steuerung des Leistungsangebots abhängig. Im Einzelnen gelten folgende Zusammenhänge:

- Spezialisten erwirtschaften höhere Umsätze als Generalisten. Dabei gilt: Je stärker eine Kanzlei ihr Leistungsangebot auf wirtschaftsrechtliche Materien konzentriert, desto größer ist ihr wirtschaftlicher Erfolg. Zusätzlich erweist sich eine Vernetzung mit wirtschafts- und steuerberatenden Berufen als eindeutige Erfolgsdeterminante.
- Kanzleien mit einem eher beratenden Tätigkeitsschwerpunkt sind wirtschaftlich erfolgreicher als Kanzleien, die eher forensisch tätig sind.
- Kanzleien, die ihr Leistungsangebot bewusst auf klar abgegrenzte Zielgruppen ausrichten, sind erfolgreicher als Kanzleien, die auf eine solche Ausrichtung verzichten.

■ 6 Die zentrale Erfolgsbedingung: Strategie⁸⁾

Es ist schon fast eine Binsenweisheit, dass Unternehmen langfristig nur erfolgreich sein können, wenn sie an einer klaren Strategie ausgerichtet werden und wenn diese Strategie wirksam umgesetzt wird. Aber gerade diese vermeintlich einfache Aufgabe erweist sich in der Praxis als äußerst komplexes Unterfangen.

Der zentrale Vorteil aktiver Strategieentwicklung und -umsetzung muss darin gesehen werden, dass eine Anwaltskanzlei nur so Kontrolle über das eigene Handeln gewinnt und Fremdsteuerung weitgehend vermeidet. Der strategische Schlüsselsatz, formuliert von dem wohl bekanntesten Wettbewerbsstrategen, Michael E. Porter, lautet: „Take control over your own destiny“. Dem liegt die Idee zugrunde, dass es besser ist, sich nicht darauf zu beschränken, Misserfolge zu vermeiden, sondern durch aktive Einflussnahme auf den Markt Erfolge herbeizuführen.

Insbesondere Porter war es, der immer wieder darauf hingewiesen hat, dass sich Unternehmen, auch Anwaltskanzleien, vom Wettbewerb abheben müssen, statt ihn einfach nur zu imitieren. Solche „Me-too-Strategien“ haben insbesondere in hart umkämpften Wettbewerbsmärkten immer weniger Erfolg. Der nachgeahmte Wettbewerber wird durch den Nachahmer erst richtig aufgebaut, weil er sich darüber freuen kann, dass der andere immer wieder zu spät kommt. Gerade diese Erkenntnis

8) Vgl. hierzu, Hommerich, Mit Strategie zum Erfolg, Anwalt 4, 2001, S. 24 ff.

DIE GRÜNDUNGSPLANUNG <- DIE EIGENE KANZLEI

lässt sich auch im Anwaltsbereich unschwer nachvollziehen: Ist in einer größeren Stadt erst einmal eine spezialisierte Kanzlei für Arbeitsrecht, Versicherungsrecht oder welches Rechtsgebiet auch immer entstanden, so sind die Eintrittsbarrieren für jeden Wettbewerber erheblich höher geschraubt. Einfaches Nachmachen wird nicht mehr hilfreich sein.

Grundsätzlich liegt der Idee einer aktiven strategischen Ausrichtung von Anwaltskanzleien die Überlegung zugrunde, durch eine klare Bündelung aller Aktivitäten in den angezielten strategischen Handlungsfeldern eine besondere Stoßkraft zu entwickeln, so dass im Ergebnis Wettbewerbsvorteile entstehen und darüber hinaus aus dem konzentrierten Einsatz aller vorhandenen Mittel auch positive Synergieeffekte erzielt werden können.

Solche Wettbewerbsvorteile entstehen dann, wenn eine Kanzlei Leistungen anbietet, die für die Kunden wichtig sind, die von den Kunden auch als wichtig wahrgenommen werden und die darüber hinaus dauerhaft angeboten werden können. Häufig allerdings wird ein Anwalt für einen Mandanten nur einmal tätig. Um so wichtiger ist es dann für die Weiterempfehlung, dass sich die anwaltliche Kompetenz oder – breiter gefasst – die Qualität der gesamten anwaltlichen Dienstleistung im Kopf eines Mandanten festsetzt.

Ziel jeder strategischen Ausrichtung ist es, für eine Kanzlei ein spezifisches Profil in einem angezielten Umfeld zu gewinnen, das sich vom Wettbewerb nachhaltig abhebt, also einzigartig ist. Dieser Versuch zielt vor allem darauf ab, so einzigartig zu werden, dass für die Wettbewerber der Anreiz wegfällt, eine solche Kanzlei zu kopieren. Eine ganze Reihe von mehr oder weniger spezialisierten Kanzleien genießt in der Zwischenzeit diesen Vorteil, für andere Kanzleien hohe Markteintrittsbarrieren geschaffen zu haben.

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass ein einmal erreichter Profilierungsvorteil gegenüber dem Wettbewerb keinesfalls Anlass sein darf, sich auf Lorbeeren auszuruhen. Strategische Ausrichtung ist eine Daueraufgabe. Porter weist darauf hin, dass strategisch gut positionierte Unternehmen ihre einmal eingeschlagene Strategie durchaus nicht schnell wechseln, sondern notwendigem strukturellen Wandel anpassen. Sie sind in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sie mit großer Kontinuität und Beharrlichkeit ständig an der Verbesserung der gewählten Strategie arbeiten, sie also immer weiter ausfeilen. Gerade hierdurch entstehen Wettbewerbsvorteile, die nahezu nicht mehr kopiert werden können.

Langfristig betrachtet ist es Ziel jeder Strategie, ein unverwechselbares Image, ja weitergehend eine Corporate Identity im Sinne eines unverwechselbaren einheitlichen Gesamtauftritts der Kanzlei nach innen und außen herzustellen.⁹⁾ Einige große Sozietäten haben die hierin liegende Chance erkannt. Sie verfolgen die Grundidee, sich als Dienstleistungsmarken unverwechselbar am Markt anwaltlicher Dienste zu etablieren.

9) Vgl. hierzu, Hommerich, Mehr als bunte Bilder, Anwaltliches Dienstleistungsmarketing, Anwalt 8-9, 2001, S. 24 ff.

DIE EIGENE KANZLEI -> **DIE GRÜNDUNGSPLANUNG**

Diese Idee der „Markenpolitik“ ist von vielerlei Überlegungen getragen: Starke Marken werden vom Kunden leicht identifiziert, sie werden wiedererkannt, sie begründen Vertrauen, weil sie auf ein authentisches Qualitätsversprechen verweisen und sie haben einen erheblichen Werbeeffect, der den Anbieter von vielerlei Anstrengungen werblicher Einflussnahme auf den Markt entlastet. Wenige, sehr erfolgreiche Anwaltskanzleien in Deutschland haben diesen Markencharakter zumindest in den für sie jeweils interessanten Zielmärkten erreicht. Andere wiederum sind dabei, durch aktive strategische Ausrichtung ein solches Markenprofil zu gewinnen.

Solche strategischen Grundkonzepte sind zwingende Voraussetzungen für den Berufserfolg auch junger Kanzleigründer in einem Markt, der immer internationaler wird, an dem die Konkurrenz durch viele Anbieter wächst, der immer weniger durch berufsrechtliche Schutzzäune abgesichert wird und damit immer stärker Marktgesetzen unterliegt. Hierin liegen Risiken und zugleich erhebliche Chancen für diejenigen, die sich dem Markt stellen und zugleich versuchen, ihn aktiv zu beeinflussen und zu gestalten.