

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

VON RECHTSANWALT CHRISTOPH H. VAAGT, MÜNCHEN · VORSITZENDER DER ARBEITSGEMEINSCHAFT ANWALTSMANAGEMENT DES DEUTSCHEN ANWALTVEREINS

1. Warum einen Businessplan für eine Kanzlei

„Die Erarbeitung des Planes war für mich ein wichtiger Schritt, die halbe Miete für den Schritt in die Selbstständigkeit. Denn was man will, muss ja von einem selber kommen. Auch hat es mich von meiner Selbstherrlichkeit heruntergebracht und realistisch eingestellt. Das war die ideale Vorbereitung für Gespräche mit Beratern und Banken, weil es einen unter Begründungszwang setzt und man auf die blinden Flecken der Planung aufmerksam gemacht werden kann.“

Existenzgründer Ralph N. der sich im Jahre 2000 mit Hilfes dieses Planes selbständig machte; seine Umsatzprognosen hat er von Anfang an übertroffen.

Egal ob Kanzlei Gründung oder die Weiterentwicklung einer bestehenden Kanzlei, jedes geschäftliche Vorhaben gelingt eher, wenn es durchdacht, geplant und schriftlich niedergelegt ist. Denn die Schriftlichkeit des Vorganges zwingt zur Exaktheit der eigenen Vorstellungen und dient anderen (Geschäftspartnern, finanzierenden Banken, etc.) zum Nachweis der beabsichtigten wirtschaftlichen Ziele. Kanzlei Gründungspläne (oder Businesspläne) sind inzwischen ein durchaus gebräuchliches Instrument der Unternehmensplanung, auch in Anwaltskanzleien. Eine Organisation ohne Businessplan lässt auf nicht ausreichende Klarheit der unternehmerischen Vorstellungen schließen, und ist in der Beratungsarbeit immer ein Indiz für wirtschaftliche Probleme.

Die Vorlage für diesen Businessplan wurde für die Beratung von anwaltlichen Existenzgründern entwickelt und durch eine Vielzahl von Beratungen immer wieder überprüft und weiterentwickelt. Die Ausarbeitung des Businessplanes wurde von Kanzlei Gründern immer wieder als wichtiger, klärender Schritt beurteilt, der zur Ehrlichkeit, Überprüfung eigener Vorstellungen, Marktanalyse, Planung der Finanzierung, etc. zwang und damit das Vorhaben wirtschaftlich absicherte. Für den Gründungsberater, finanzierenden Bankier oder Arbeitsamtsberater ist es der Ausgangspunkt, um die Vorstellungen des Gründers kennen zulernen, auf Schlüssigkeit zu prüfen, hinsichtlich der Gründerpersönlichkeit abzugleichen und entsprechende Schlüsse zu ziehen. Für den Gründer ist es auch noch nach Jahren Fahrplan resp. Überprüfungsansatzpunkt; diesen Plan nach der Gründung wegzulegen, wäre ein Fehler: er sollte mind. einmal jährlich in der Wiedervorlage auftauchen.

Ein Businessplan hat aufgrund der Gebräuchlichkeit in allen Industriezweigen eine standardisierte Form und Struktur; dies gilt auch für Pläne von Kanzleien. Aufgrund der gestiegenen Markttransparenz ist es auch möglich, entsprechende Analysen zu erstellen, um die Marktchancen besser einschätzen zu können. Die Qualität der Marktanalyse und die entsprechenden Konsequenzen daraus zu ziehen bedeutet immer eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit; sich auf die generellen Ratschläge unerfahrener Mitbewerber zu verlassen, ist im heutigen Marktumfeld nicht mehr ausreichend.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

Dieser Plan geht davon aus, dass eine Kanzleineugründung heutzutage nur noch von mehreren Anwälten gemeinsam betrieben werden sollte. Der Markt ist für Einzelanwälte viel zu wettbewerbsintensiv: Spezialisierung ist verlangt, Größe zählt, und eine solide Organisation bedarf ausreichenden Umsatz. Daher sind viele Punkte aus der Sicht des Einzelnen und der Gemeinschaft angesprochen, und die Erarbeitung als vorbereitendes Projekt ist bereits ein erster guter Schritt in die Selbständigkeit. Hier werden alle Punkte kritisch abgefragt, von denen wir wissen, dass deren Beantwortung eher vor als nach der Gründung erfolgen sollte. Die Kanzleiübernahme, gar deren Kauf, haben wir hier nicht mitbehandelt, weil er aus unserer Sicht in der Regel nicht erfolgreich ist; die Mandantenbeziehung zu übertragen fällt schwer, die Kompetenz des jungen Anfängers reicht in der Regel nicht, und daher ist der Kaufpreis fast immer zu hoch. Die gleiche Menge an Energie in das eigene Vorhaben gesteckt bedeutet eine wesentliche Erhöhung der Erfolgchancen.

Die wichtigsten Gliederungspunkte sind:

1. Executive Summary

Dieser Abschnitt ist eine Zusammenfassung des Vorhabens. Er wird daher erst nach dem Detailplan erstellt und diesem dann vorangestellt. Er enthält üblicherweise eine kurze Darstellung des Vorhabens und des/der Gründer(s), eine Beschreibung des Marktsegments (Zielgruppe und Bedürfnisse, Geschäftsfelder und Nutzen), Details zum Markt/Wettbewerb, zum Marketing/Vertrieb (Produkte/DL, Preis, Verbreitung/Aktionsradius), zum Geschäftssystem/Organisation, dem Realisierungsplan, Chancen und Risiken, und zur Finanzierung (Liquiditätsvorausschau).

2. Detailplanung

3. Finanzteil

In diesem Ratgeber konzentrieren wir uns auf die wichtigsten Abschnitte: der Marktpositionierung und dem Finanzteil. Der Grund liegt darin, dass dies für junge Anwälte die Bereiche sind, in denen die wenigsten Erfahrungen und Kenntnisse vorhanden sind. Es wurde trotzdem die generelle Gliederung eines Businessplanes übernommen, damit kein wesentlicher Gliederungspunkt übersehen werden kann.

Als häufigste Ursache für das Scheitern von Gründern werden immer wieder Informationsmängel genannt. Daher: lassen Sie sich beraten und nehmen Sie jede Gelegenheit wahr, Informationen zu erhalten.

■ 2. Gliederung

Ein Businessplan hat aufgrund der Gebräuchlichkeit in allen Industriezweigen eine standardisierte Form und Struktur, dies gilt auch für Pläne von Kanzleien. Aufgrund der gestiegenen Markttransparenz ist es auch möglich, entsprechende Analyse zu erstellen, um die Marktchancen besser einschätzen zu können. Die Qualität der Marktanalyse und die entsprechenden Konsequenzen daraus zu ziehen bedeutet immer eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit; sich auf die generellen Ratschläge unerfahrener Mitbewerber zu verlassen ist im heutigen Marktumfeld nicht mehr ausreichend.

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

2. Executive Summary	2
3. Gründungsvorhaben	3
4. Markt/Wettbewerb	5
5. Marketing/Vertrieb	10
6. Geschäftssystem/Organisation	12
7. Realisierungsfahrplan	13
8. Finanzierung	14
9. Controlling	23
10. Anhänge	25

3. Gründungsvorhaben

3.1 Allgemeine Bemerkung:

Das Angebot einer Kanzlei sollte unter strategischen Aspekten formuliert werden. Das bedeutet, dass nur solche Angebotsformen in dem zunehmend wettbewerbsintensiven Anwaltsmarkt eine Chance haben, eine solide wirtschaftliche Grundlage zu bilden, wenn sie sich vom übrigen Markt abheben. Hierzu gehört insbesondere eine Darstellung der Zielgruppe, auf die sich das Angebot beziehen soll. Zielgruppen werden dabei danach gegliedert, ob sie homogene Bedürfnisse haben: dies sind zum Beispiel im gewerblichen Bereich Handwerksbetriebe einer bestimmten Größe (z. B. 5 bis 20 Mitarbeiter), Zahnärzte, Landwirtschaftsbetriebe; im Bereich der Privatklientel sind dies Beamten, Arbeitslose, Akademiker, ... ; eine wenig fokussierte Aussage, wie sie von 15 Jahren noch gemacht werden konnte (Arbeitsrecht für Arbeitnehmer) reicht heute nicht mehr aus. Dies bedeutet auch, dass sich der oder die Gründer darum bemühen müssen, diese Zielgruppe aktiv zu bewerben (was im Falle der ungenauen Zielgruppen eh nicht wirtschaftlich möglich ist).

Je genauer und enger diese Zielgruppe definiert wird (auch wenn dies bedeutet, überregional aktiv zu werden), umso wahrscheinlicher ist der wirtschaftliche Erfolg. Zum einen ist nur dann eine Analyse der Bedürfnisse möglich. Zum anderen ist auch nur dann ein Marketing mit Erfolg und überschaubarem wirtschaftlichem Einsatz machbar (siehe Marktanalyse).

3.2 Hinweis zur Ausarbeitung

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Sie lernen, langfristigen Erfolg zu planen. Dies fängt damit an, dass Sie sich einmal vor Augen halten, was Sie eigentlich antreibt. Und denken Sie daran, dass es nur vordergründig Geld ist, was Sie bewegt. Eine „Vision“ zu verfolgen, ist für die geplante Kanzleieröffnung Richtschnur weiteren Handelns und hilft Ihnen in Stressmomenten, Entscheidungen langfristig zu treffen. Nach außen hin erklärt es Ihr Vorgehen, und Sie können sich viele Diskussionen ersparen. Abweichungen, Neuausrichtungen und Anpassungen sind im Laufe der Jahre möglich und sinnvoll, aber Sie stellen die Notwendigkeit einer solchen Vision, also einer formulierten Vorstellung von der Zukunft, nicht in Frage. Im Gegenteil: je erfolgreicher ein

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

Anwalt heute ist, um so klarer sind die Vorstellungen, mit denen er vor langer Zeit einmal angefangen hat, als Anwalt tätig zu sein.

Die folgenden Lehren der Gewinner sind allgemeine Handlungsanweisungen, wie Sie vorgehen können.

Die Lehren der Gewinner:

- Scheuen Sie keine ehrgeizigen Ziele: Nehmen Sie sich vor, in Ihrem speziellen Marktsegment die Nummer 1 zu werden.
- Definieren Sie einen engen Markt, und konzentrieren Sie sich auf Ihre Kernkompetenzen (also das, was Sie besonders gut können).
- Richten Sie sich nicht nur auf den heimischen Markt, sondern denken Sie von Anfang an bundesweit (oder noch weiter).
- Kundennähe ist Ihr größtes Kapital: Juristische Fachkenntnisse hat die Konkurrenz auch!
- Verbessern Sie laufend sowohl Ihr Angebot als auch die organisatorischen Voraussetzungen!
- Erfolg hat, wer die Antriebskräfte aus Markt und Technik gleichermaßen nützt.
- Seien Sie erster bei Qualität und Service!
- Beobachten Sie die Konkurrenz, aber vertrauen Sie auf Ihre Stärken.
- Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Mitarbeiter, und stellen Sie nicht zu schnell zu viele Leute ein!
- Denken Sie bei allem was Sie tun immer daran, ob es Sie näher zu Ihrem Ziel bringt; wenn nein, lassen Sie es sein!

Machen Sie Aussagen dazu. Sagen Sie, wie Ihre Kanzlei in 5 Jahren aussehen wird. Begründen Sie es. Achten Sie darauf, dass Sie nicht in der Möglichkeitsform, sondern mit fester Überzeugung formulieren (statt: könnte, würde, möchte: Ich kann, ich werde, ich will).

3.3 Beispiel: Diese Beschreibung sollte sich auf folgende Punkte beschränken:

- Name, Adresse, Ort der Kanzlei.
- Meine/Unsere Spezialisierung:
- Meine/Unsere Ausbildung qualifiziert mich/uns besonders dafür, weil ich/wir:
- Ich/wir will/wollen ___ Privatkunden oder ___ Geschäftskunden als Mandanten.
- Diese Mandanten will ich/wollen wir mit folgendem Angebot an juristischen Dienstleistungen unterstützen:
- Ich will/Wir wollen in folgender Region tätig sein:

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

- Mein/Unser Angebot hilft meinen/unseren Mandanten dabei (z. B. mehr Umsatz und Gewinn zu machen) weil ...
- Der Nutzen für die Mandanten ist größer als bei der Konkurrenz, weil
- Am Standort sind wie viele Anwälte tätig?
- Darunter wie viele Kanzleien mit einem ähnlichen Angebot?
- Ich/wir werde/n dennoch erfolgreich sein, weil ich mich/wir uns durch Folgendes unterscheide:
- Dass die Mandanten bereit sind, deshalb zu mir/uns zu kommen, habe/n ich/wir durch Gespräche mit wie vielen potentiellen Mandanten herausgefunden? (Anzahl geführter Gespräche)
- Mein/unser Konzept ist zukunftssträftig. Die Trends, die meine/unsere Zukunft bestimmen, sind folgende:
- Darauf werde/n ich/wir folgendermaßen reagieren:
- Meine/Unsere Kanzlei wird in 10 Jahren
- Meine/Unsere Mandanten sollen immer von mir/uns sagen können, dass

■ 4. Markt/Wettbewerb

4.1 Allgemeine Bemerkung

Eine intensive Beschäftigung mit Markt und Wettbewerb ist wichtig, um den Blick für Chancen und Risiken zu schärfen. An erster Stelle ist hier das persönliche Gespräch hilfreich, mit Kollegen, Kammergeschäftsführern, Beratern, und allen, die Sie erreichen können.

4.2 Hinweis zur Ausarbeitung

Die Ausarbeitung hängt von der Kanzleiidee ab. Wichtig ist es, die Punkte herauszuarbeiten, welche für Ihr Vorhaben essentiell sind, und nicht nur generelle Informationen wie Anwaltsdichte, etc. zusammen zu tragen. An diesem Kapitel merkt der Firmenkundenberater der Bank, ob Sie Ihren Markt verstehen (s. 3.1.: Gründungsvorhaben)

4.3 Beispiel

Die Kollegin Cornelia H. wollte sich, nach Tätigkeit in anderen Kanzleien, mit jenen Bankkunden beschäftigen, die übervorteilt worden sind. Daher hat sie sich mit diesem Zielgruppenfokus in einer süddeutschen Universitätsstadt niedergelassen. Ihre Homepage im Internet, ihre sozialen Aktivitäten hat sie konsequent auf diesen Sektor ausgerichtet. Nach drei Jahren zieht sie Bilanz: „Der Existenzgründungsplan hat mich gut 3 Jahre getragen. Gerade jene Fragen, die einen am Anfang überraschen, sind besonders wichtig, weil an eine konkrete Vorstellung entwickelt, was man will, und was nicht.“

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

■ 5. Die Erfolgsfaktoren junger Kanzleigründer

Erfolgsfaktoren sind diejenigen Faktoren, die in größerem Maße als andere Faktoren darüber entscheiden, ob eine Person oder ein Unternehmen erfolgreich ist. Die Konzentration auf die Verbesserung der Erfolgsfaktoren bedeutet eine Verbesserung der Erfolgchancen.

Dabei werden Erfolgsfaktoren folgendermaßen unterschieden:

- in generelle Erfolgsfaktoren, die für alle Personen/Unternehmen gelten,
- kritische Erfolgsfaktoren, also diejenigen, die für eine Person in bestimmten Situationen/Unternehmen in einer bestimmten Branche gelten,
- personenspezifische oder unternehmensspezifische Faktoren, also solche, die nur für die Person/das Unternehmen gelten.

Erfolgsfaktoren müssen nicht in der Gesamtheit gegeben sein, sondern möglichst viele von ihnen sollten erfüllt werden. Faktoren, die nicht (mehr) erfüllbar sind, können also durch andere ausgeglichen werden.

Beachten Sie: die finanzielle Ausstattung ist kein Erfolgsfaktor! Sie kann sogar hinderlich sein, da sie die trügerische Situation vorspiegelt, man müsse ja nicht unbedingt Erfolg haben. Viel wichtiger ist der Wille zum Erfolg und die konsequente Umsetzung der Planungen.

5.1 Die generellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmers

- Persönliche Strategie; das bedeutet Orientierung an Werten, die konsequente Umsetzung eigener Ziele und eine Selbstorganisation, die dies unterstützt/kontrollieren hilft
- Selbstorganisation; das bedeutet ein effektives Zeitmanagement, klare Ziele, hohe Streßstabilität und gute Erfolgsorientierung.
- Information; das bedeutet die Fähigkeit, Information aufzunehmen und zu verwenden inkl. der dazu notwendigen Informationssysteme (Datenbanken, Computer, Abagesysteme etc.)
- Nutzung der Fähigkeiten; das bedeutet die Erkennung von und konsequente Besinnung auf die Stärken und Talente.
- Kommunikation; das bedeutet die Fähigkeit, anderen Mitteilungen in einer Art und Weise zukommen zu lassen, die diese verstehen
- Umfeldorientierung; das bedeutet die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Umwelt (Mandanten, Mitarbeiter.) zu erkennen und etwas dafür tun wollen und können, damit ihnen geholfen wird.

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Ausprägung meiner/unsere generellen Erfolgsfaktoren (pro Gründer ausfüllen)

	gering	durchschnittlich	gut
■ Persönliche Strategie			
■ Selbstorganisation			
■ Information			
■ Nutzung der Fähigkeiten			
■ Kommunikation			
■ Umfeldorientierung			

5.2 Kritische Erfolgsfaktoren von jungen Rechtsanwälten, die eine Kanzlei gründen:

Diese Kriterien sind eine Sammlung von Erfolgsfaktoren, die für Ihre Kanzlei Gründung relevant sind. Versuchen Sie, sich ein Bild davon zu machen, wie sie dort stehen, und gehen Sie die Bereiche an, bei denen Sie mit geringem Aufwand etwas zu Ihren Gunsten ändern können. Behalten Sie sie immer im Blick und versuchen Sie, sie zu erfüllen – je mehr um so besser.

- die Vorstellung von der Kanzlei schriftlich niedergelegt zu haben
- eine genaue Finanzplanung zu haben und deren Kontrolle, z. B. durch monatliche Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen
- sich über die Bedürfnisse der Mandanten zu informieren durch konsequente Befragungen
- den Wettbewerb zu beobachten, z. B. durch Anlage einer entsprechenden Sammlung von Informationen, Befragungen etc.
- die Fähigkeit, Mandate aus einem professionellen Umfeld zu generieren,
- sofortige Spezialisierung auf eine bestimmte Mandantschaft, dann auch auf ein Rechtsgebiet
- geringe Konkurrenzdicke vor Ort im Verhältnis zu nachfragebestimmenden Faktoren wie Wirtschaftskraft ... (gilt nur für Allgemeinkanzleien)
- Umsatzpotential eines ggf. übernommenen Mandantenstammes (z. B. bei Ausgründung, Übernahme einer Kanzlei, ...)
- vorhandene technische/personelle Ausstattung (Einarbeitung, Qualifikation, ...)
- Einbindung in vorhandenen Sozietätsstrukturen
- Nutzung von Angeboten zur Gründungsberatung
- praxisbezogene Organisationskenntnisse
- praktische Kenntnisse des Verfahrensrechts

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

- Aufbau beruflicher Kontaktnetze
- mit anderen zusammen anzufangen (Bürogemeinschaft/Sozietät)
- Prädikatsexamen
- kurze Studiendauer
- Auslandsaufenthalte
- Promotion (oder entspr. Arbeit daran)
- Ausrichtung auf gewerbliche Klientel
- die Fähigkeit, Vorschuss zu verlangen
- konsequente Kontentrennung (Privat/laufendes Kanzleikonto/Fremdgeld)
- die Möglichkeit, bei geringeren Umsätzen als kalkuliert, auf Verwandtschaftskredite zugreifen zu können, nach dem Bankkreditlinien ausgeschöpft sind
- Standort hat hohen Anteil an Dienstleistungen/Banken etc. (gilt aber nicht für Großstädte wie München und Hamburg)

Ausprägung der kritischen Erfolgsfaktoren

5.3 Persönliche Erfolgsfaktoren

■ eine Vorstellung von der Kanzlei schriftlich niedergelegt zu haben	■ (z. B. siehe diesen Existenzgründungsplan)
■ eine genaue Finanzplanung zu haben und deren Kontrolle durchzuführen	■ (z. B. siehe Finanzplanung)
■ sich über die Bedürfnisse der Mandanten zu informieren	■ _____
■ den Wettbewerb zu beobachten	■ _____
■ die Fähigkeit, Mandate aus einem professionellen Umfeld zu generieren	■ _____
■ sofortige Spezialisierung auf eine bestimmte Mandantschaft, dann auch auf ein Rechtsgebiet	■ Rechtsgebiet: _____ ■ Mandantschaft: _____
■ geringe Konkurrenzdicke vor Ort im Verhältnis zu nachfragebestimmenden Faktoren wie Wirtschaftskraft ...	_____
■ Umsatzpotentials eines ggf. übernommenen Mandantenstammes	vorhanden: nicht vorhanden:
■ vorhandene technische personelle Ausstattung	■ _____

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

<input type="checkbox"/> Einbindung in vorh. Strukturen, aus denen Mandanten kommen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nutzung von Angeboten zur Gründungsberatung	<input type="checkbox"/> Ich/wir lasse/n mich/uns am _____ von _____ beraten ¹⁾
<input type="checkbox"/> praxisbezogene Organisationskenntnisse	<input type="checkbox"/> ich/wir habe/n _____ Jahre in einer Kanzlei mitgearbeitet
<input type="checkbox"/> praktische Kenntnisse des Verfahrensrechts	<input type="checkbox"/> ich/wir haben _____ Verfahren vor Gerichten durchgeführt in folgenden Gebieten: _____
<input type="checkbox"/> Aufbau beruflicher Kontaktnetze	<input type="checkbox"/> Ich/wir bin/sind Mitglied in folgenden Vereinigungen: _____
<input type="checkbox"/> mit anderen zusammen anzufangen (Bürogemeinschaft/Sozietät)	<input type="checkbox"/> Ich werde _____
<input type="checkbox"/> Prädikatsexamen	<input type="checkbox"/> Meine/Unsere Examensnote/n: _____
<input type="checkbox"/> kurze Studiendauer	<input type="checkbox"/> Ich habe/wir haben _____ Semester studiert
<input type="checkbox"/> Auslandsaufenthalte	<input type="checkbox"/> Ich/wir habe/n _____ Monate in _____ als _____ zugebracht
<input type="checkbox"/> Promotion (oder entspr. Arbeit daran)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ausrichtung auf gewerbliche Klientel	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> die Fähigkeit, Vorschuss zu verlangen	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kontentrennung	<input type="checkbox"/> Ich/wir habe/n am _____ drei Konten eingerichtet
<input type="checkbox"/> die Möglichkeit, bei geringeren Umsätzen als kalkuliert, auf Verwandtschaftskredite/andere Sicherheiten zugreifen zu können, nach dem Bankkreditlinien ausgeschöpft sind	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Standort hat hohen Anteil an Dienstleistungen/Banken etc. (nicht. Großstädte wie München und Hamburg)	<input type="checkbox"/> Siehe Standortanalyse _____ _____

1) Siehe auf der Website der KfW: http://www.kfw-mittelstandsbank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/index.jsp mit weiterführenden Hinweisen auch zur Förderung der Gründungsberatung

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

5.4 KO-Kriterien

Wichtig ist schließlich noch die Beachtung der K.O.-Kriterien, also der Kriterien, bei denen mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, daß Sie keinen Erfolg haben werden. Wenn eine von diesen Kriterien auf Sie zutrifft, sollten Sie alles daran setzen, diese Hindernisse zuallererst aus dem Weg zu räumen.

- Kreditbedarf über das dritte Jahr hinaus
- keine Vorstellung von dem Rechtsgebiet, in dem man möglichst schnell spezialisiert tätig sein will
- fehlender Wille zum Erfolg
- keine Unterstützung aus dem privaten Umkreis

Auch diese Liste ist nicht unbedingt vollständig, insbesondere gehören dazu diejenigen Faktoren, von denen Sie meinen, dass sie Ihnen bei der Umsetzung Ihres Vorhabens scheinbar unüberwindlich im Wege stehen.

■ 6. Marketing/Vertrieb

6.1 Allgemeine Bemerkung

Da Anwälte meist wenig von Marketing verstehen, ist es absolut notwendig, sich in dieses Gebiet einzulesen. Neue Literatur im Anwaltsmarkt ist zunehmend verständlicher geschrieben. Je klarer die Zielgruppe beschrieben ist (d. h. auch: umso exakter), desto einfacher lassen sich Marketingmaßnahmen entwickeln. Wer kleine und mittelständische Unternehmen in Arbeitsrechtsfragen beraten will, hat je nach Einzugsgebiet seiner Kanzlei einige Tausend bis mehrere 100.000 potentielle Mandanten zu bewerben, und ist auf die gelben Seiten als Werbemedium angewiesen. Wer z. B. Dachdeckerunternehmen im gleichen Bereich beraten will, dürfte eine Liste mit maximal 500 zusammen bekommen; hier ist ein Marketing sinnvoll und klar zu fokussieren. Außerdem ist eine Alleinstellung der Kanzlei in viel kürzerer Zeit erreichbar, und damit auch ein wirtschaftlicher Erfolg (abgesehen davon, dass man viel schneller den Bedarf erkennen und standardisieren kann).

6.2 Preisgestaltung

Die Preisgestaltung ist das wichtigste Marketinginstrument überhaupt im Dienstleistungsbereich. Es gilt die einfache Formel: hoher Preis – gute Qualität, niedriger Preis – schlechte Qualität. Da inzwischen freie Preisbildung auch im Anwaltsmarkt üblich ist (das RVG wird nur noch in einfachen Rechtsstreitigkeiten genutzt), ist darauf zu achten, dass mittels einer anspruchsvollen Preispolitik die Wettbewerber auf Distanz zu halten sind. Dies gilt gerade für Kanzleigründer, weil die zu billige Tätigkeit das Vorurteil des unerfahrenen Anwaltes stützt.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

6.3 Hinweis zur Ausarbeitung

Versuchen Sie, Ihre Marketingbemühungen auf eine überschaubare Adressliste zu beschränken: gelingt Ihnen das, dann können Sie davon ausgehen, dass Sie in relativ kurzer Zeit aus dieser Zielgruppe auch Geschäft machen können.

6.4 Beispiel

Ein junger Anwalt wollte sich im Verkehrsrecht spezialisieren. Da dieses Gebiet schon recht wettbewerbsintensiv ist, wurde mittels einer einfachen Zielgruppenanalyse (und persönlicher Präferenzen des Gründers) Porschefahrer ausgewählt. Der Gründer fuhr nicht nur selber leidenschaftlich gerne Porsche, sondern verstand auch technisch eine ganze Menge von der Restaurierung und der Modellpolitik. So gelang es ihm, eine sehr florierende Kanzlei für „Porschefahrer“ im Südwesten Deutschlands aufzubauen (angenehmer Nebeneffekt: Porschefahrer überschätzen die eigenen Fahrkünste häufiger als normale Fahrer und bedürfen überdurchschnittlich viel Rechtsbeistand).

6.5 Meine/Unsere Mandanten:

Ich/wir habe/n zu meinen/unsere Mandanten bereits folgende Kontakte aufgrund meiner/unsere bisherigen Tätigkeiten oder Lebenslauf: _____

Als Datenquellen habe/n ich/wir weiterhin folgende Informationen über meine/unsere potentielle Mandantschaft ausgewertet: z. B. Verbandsinformationen, Internet, Brancheninformationsdienste, Informationen der IHKS, Bundesministerium der Wirtschaft, Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Arbeitsämter, ...

Eine Beschreibung der Zielgruppe ganz konkret hilft dabei, eine Vorstellung zu entwickeln, für wen man tätig sein will. Dies ist ein wichtiger Schritt im Marketing, da man lieber für solche Mandanten tätig sein sollte, für die zu arbeiten auch der eigenen Vorliebe entsprechen sollte.

6.5.1 Beschreibung Meine/Unserer Geschäftskunden:

Mandantentyp, Branche, Umsatz p. a., Anzahl Mitarbeiter, Angebot, Er braucht Anwälte, um _____, Wann?, Wie?, Mein Angebot für ihn ist: _____, Sein Nutzen ist _____; seine Auswahlkriterien sind: _____. Mein Ansprechpartner ist (Funktion): _____.

6.5.2 Alternativ: Beschreibung meine/unsere Privatkunden

Eine Beschreibung der Zielgruppe ganz konkret hilft dabei, eine Vorstellung zu entwickeln, für wen man tätig sein will. Dies ist ein wichtiger Schritt im Marketing, da man lieber für solche Mandanten tätig sein sollte, für die zu arbeiten auch der eigenen Vorliebe entsprechen sollte.

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Mandantentyp, Region/Gebiet, Alter, Geschlecht, Einkommen, Berufsgruppen, Nationalität, Soziale Schicht, Mein Angebot für ihn, Nutzen des Angebotes, Einstellung zum Angebot, wie ich ihn optimal erreiche.

Diese Informationen habe/n ich/wir in einem gesonderten Ordner zusammengestellt und dienen mir/uns für die jährliche Überprüfung.

6.6 Mein/Unser Marketingplan

Meine/Unsere ganzen Marketingmaßnahmen sind darauf hin ausgerichtet, möglichst schnell als Spezialist für Fragen des _____ -Rechts unter der Mandantschaft bekannt zu werden. Die potentielle Mandantschaft ist: _____. Sie zeichnen sich durch folgende Merkmale aus: _____.

Sie nutzen, um einen Anwalt zu suchen, folgende Wege: _____. Für die Zielgruppe werde ich folgende Medien benutzen: _____.

Quelle für Empfehlungen sind (Institutionen, Personen etc.) _____.

Meine/Unsere fachliche Spezialisierung ist: _____.

Ich/Wir möchten mein/unser Angebot mit _____ zusammen ausüben. Der derzeitige Stand der Gespräche ist folgender: _____. Das hat für die Mandanten folgende Vorteile: _____.

Meine/Unsere Mandanten werden zufrieden sein, weil ich folgendes tun werde: _____. Ich schätze mich als guten Verkäufer ein; dies habe ich schon bei folgenden Gelegenheiten festgestellt: _____.

Meine/Unsere Marketingaktivitäten werde ich professionell gestalten lassen. Mein Ziel ist: _____. Dies will ich bis _____ erreicht haben. Dafür werde ich EURO _____ bereit stellen. Das kostet in einem ersten Schritt: _____. Die Kernaussagen sind: _____. Ich bin mir darüber bewusst, dass sehr viel von einer gelungenen Einführungswerbung abhängt. Ob ich damit Erfolg habe, wird sich dadurch messen lassen, dass ich _____.

7. Geschäftssystem/Organisation

Aufgrund der Marktentwicklung ist von der Tätigkeit als Einzelanwalt abzuraten. Es können weder Spezialisierungen aufgebaut, noch Größenvorteile (gemeinsame Nutzung von Räumen, Sekretariat etc.) ausreichend genutzt werden. Vor allem aber fehlt die unternehmerische Auseinandersetzung. Als Zusammenarbeitsform ist anfangs die Bürogemeinschaft anzuraten, da es eine Weile dauern wird, bis man herausgefunden hat, wie man arbeitet und welche Präferenzen und unternehmerisches Wollen wirklich gelebt wird. Wer sich hier zu schnell bindet, hat fast immer in einer kritischen Phase der Kanzleientwicklung mit internen Auseinandersetzungen zu kämpfen.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

8. Realisierungsfahrplan

8.1 Allgemeine Bemerkung:

Die ersten Jahre, vor allem die ersten Monate nach Gründung sollten sehr gut geplant werden, um böse Überraschungen zu vermeiden. Hierfür sollten einfache Projektplanungstechniken genutzt werden (Meilensteinplanung, Vernetzung, Erfolgsfaktoren). Diese Planung sollte einmal jährlich wiederholt werden (Umsatz- und Gewinnplanung, Marktentwicklung, Positionierung, Organisation, ...), um zielgerichtet weiter wachsen zu können.

Da dieser Businessplan sich an Kanzleiogründer richtet, wird auf allgemeine Hinweise zur Kanzleiorganisationen in Standardwerken (Sachmittel, Aufbau und Ablauforganisation, Aktenführung, EDV) verwiesen, die inzwischen in großer Zahl auf dem Markt sind und deren Qualität inzwischen ausreichend gut ist.

8.2 Chancen und Risiken

Die Chancen- und Risikenbetrachtung ist besonders hilfreich, um sich vor unliebsamen Problemen und verpassten Chancen zu schützen. Dabei werden im Best Case der Idealfall (was im Besten Falle eintritt) betrachtet, und Fördermaßnahmen beschrieben, um die Eintrittswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Im Falle des Worst Case werden die Fälle beschrieben, wovor man die größte Angst hat, und Gegenmaßnahmen ausgedacht und umgesetzt. An dieser Stelle sind viele Businesspläne noch einmal neu durchdacht und wesentlich verbessert worden.

8.3 Best Case und Fördermaßnahmen

Was idealerweise eintritt	Wahrscheinlichkeit (1-5)	Wichtigkeit (1-5)	Mögliche Fördermaßnahme/n

8.4 Worst-Case und Präventivmaßnahmen

Was im schlimmsten Falle eintritt	Wahrscheinlichkeit (1-5)	Wichtigkeit (1-5)	Mögliche Gegenmaßnahme/n

8.5 Beispiel

Stellen Sie die Entwicklung Ihrer Firma dar.

Im ersten Jahr:

Gründung, Einrichtung, Kooperationen, Kontakte zu Mandanten, Einarbeitungsphase; Ziel: kalkulierten Mindestumsatz erreichen; aufgrund der Nichtanwendbarkeit des

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

RVG im aussergerichtlichen Bereich werde ich von Anfang an ein Stundenhonorar verlangen, auch um mich von der Konkurrenz bereits jetzt abzusetzen.

Im zweiten Jahr:

Festigung Umsatz; Bindung bestehender Mandanten; Organisation von Veranstaltungen für Mandanten; Besuch von Weiterbildungsseminaren, Ausbau Netzwerk.

Ziel: Umsatzausbau und Konsolidierung der Marktposition und der internen Organisation durch Rekrutierung zuverlässiger Mitarbeiter. Aufgrund der zu erwartenden Aufhebung des Rechtsberatungsgesetzes werde ich einen Fachanwaltskurs besuchen.

Im dritten Jahr:

Gezielte Akquise von Mandanten im Bereich Ihrer Kernkompetenzen; Ausbau der Kernkompetenzen, Festigung der Kooperationen/Zusammenschlüsse mit Kollegen, die andere Rechtsgebiete abdecken oder die gleiche Kernkompetenz haben; Arbeit an Produktinnovationen, Mitarbeit in Ausschüssen der berufsständischen Verbände.

Ziel: Umsatzausbau in Kernkompetenz; Kundenbindung durch verbesserten Service und Beratung. Aufgrund der zunehmenden regionalen Ausbreitung werde ich versuchen, ein Netzwerk von Gleichgesinnten zu gründen.

Die konkrete Darstellung hilft nicht nur Ihnen, sich über Prioritäten klar zu werden, sondern auch Banken, Geschäftspartnern, Kollegen, sich über Ihre Ziele und Vorgehensweise klar zu werden. Dadurch ist eine Förderung Ihrer Ziele leichter möglich, und eine Unterstützung wahrscheinlicher.

9. Finanzierung

9.1 Allgemeine Bemerkung

Die Finanzaspekte sind die schwierigsten: einerseits tendiert der Gründer dazu, alles in rosaroten Farben darzustellen, was auch für Banken etc. notwendig ist. Andererseits sind diese Pläne meist schnell Makulatur, da die Realität viele Überraschungen bereithält. Am wichtigsten an dieser Planung ist daher vor allem, dass der oder die Kanzlei-gründer verstehen, welche Fragen in diesem Bereich zu lösen sind. Denn auch dies ist für die meisten Anwälte ein Stoff, mit dem sie sich bis dato nicht intensiv auseinandergesetzt haben. Vor allem: eine Finanzplanung sollte unbedingt immer wieder fortgeschrieben werden, idealerweise monatlich. Denn gerade die Liquiditätsplanung ist Voraussetzungen, um nicht blauäugig Investitionen zu tätigen, oder – genauso schlimm – notwendige Investitionen etwa im technischen Bereich zu unterlassen.

Der wichtigste Leitgedanke im Finanzbereich muss sein: Ist mein/unser Existenzminimum gesichert; denn nur dann ist die Tätigkeit wirtschaftlich lohnend. Dies wird in diesen Kalkulationen immer als Ausgangspunkt hergenommen.

Eine große Gefahr besteht bei den steuerlichen Verpflichtungen; daher: Einkommenssteuer ist von Anfang an als wichtiger Kostenpunkt einzukalkulieren; 30 % des geplan-

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

ten Mindesteinkommens sind daher zusätzlich zu kalkulieren und monatlich auf ein gesondertes Konto einzuzahlen.

9.2 Hinweis zur Ausarbeitung

Die hier angegebenen Zahlen sind teilweise „Phantasiezahlen“, nicht Erfahrungswerte. Es gilt die einfache Regel, wer mehr investiert, hat auch größeren Erfolg. Denn zum einen ist das Investitionsvolumen abhängig von der Planung (wer große Einnahmen plant, wird diese auch eher erreichen, als jemand, der geringe Einnahmen und dementsprechend Kosten plant), und zum anderen sind es gerade die Kosten, die ein guter Treiber für die Unternehmensentwicklung sind: Ehrgeiz braucht manchmal einen Tritt in den Hintern.

9.3 Wichtige Leitfragen zur Überprüfung:

1. Haben Sie ein finanzielles Polster, damit Sie in einer gewissen Unabhängigkeit von Banken sind?
2. Kann Ihr Ehepartner/Lebensgefährte durch sein Einkommen für den gemeinsamen Lebensunterhalt sorgen?
3. Gibt es keine anderen, wirtschaftlich attraktiveren Möglichkeiten für Sie, ein angemessenes Einkommen zu erwirtschaften?
4. Werden Sie die Ungewissheiten einer wirtschaftlichen Selbständigkeit aushalten können?
5. Hat Ihr Ehepartner/Lebensgefährte eine positive Haltung zu Ihrem Vorhaben?

9.4 Beispiel

Die Finanzplanung besteht aus drei Teilen:

- **erstens:** welche Investitionen zu tätigen sind, also welcher Finanzierungsbedarf entsteht
- **zweitens:** welche Kosten insgesamt pro Monat anfallen, also welcher Mindestumsatz erwirtschaftet werden muss
- **drittens:** wie die Kosten mittelfristig gedeckt werden, also welche Umsätze getätigt werden müssen, um rentabel zu arbeiten.

9.5 Investitionsplanung

Zur Berechnung, welche Belastungen bei der Kanzlei Gründung auf den Kanzleigründer zukommen, und wie diese Kosten finanziert und schließlich in monatlichen Raten wieder zurückgeführt werden können, müssen alle Einzelpositionen aufgeführt werden:

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Hierunter verstehen wir einmalige Investitionen für die Gründung der Kanzlei

Was	durchschnittliche Kosten	kalkuliert*
EDV (Hard- und Anwaltssoftware)*	5000 € pro Einzelplatz)	€
Kopiergerät*	Kauf oder Leasing	€
Telephon(-anlage) inkl. Anschlüsse	(1500 €)	€
Briefpapier/Visitenkarten	(500–1500 €)	€
Erstausstattungspaket eines Kanzleiausstatters ²⁾	(2500–3500 €)	€
Bibliothek	(3000 €)	€
Büroeinrichtung	(5000–10000 € für Arbeitsplatz inkl. Sekretariat)	€
Raumausstattung	(1500 € für 2 Räume)	€
_____		€
Summe:		€
weitere Gründungskosten:		
Gründungsberatung	Ca. 1500,00 €	€
Mietkaution	3000 €	€
Eröffnungswerbung	3000 €	€
Seminare	1500 €	€
Mitgliedschaften	500 €	€
Gesamtkosten (einmalig):		€

* Kostenvoranschläge sollten dem Anhang beigelegt werden.

9.6 Berechnung des Mindestumsatzes

Der Mindestumsatz setzt sich aus den Kosten für die persönliche Lebensführung (= Mindestentnahme), die nicht zu gering angesetzt werden sollten, und den laufenden Kosten für die Kanzlei zusammen.

Um überhaupt arbeiten zu können, muss der persönliche Lebensunterhalt sichergestellt sein. Dies ist der erste wichtige Schritt in eine gesicherte Planung – denn nur allzu leicht wird übersehen, dass ohne diesen Gewinn die Arbeit de facto unmöglich

2) Beispielhaft: Robe, Stempel, Diktiergerät mit Spracherkennung, Fristenkalender, Formulare, Praxisschild, ...

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

ist. Dieser Mindestgewinn muss also als monatliche Entnahme gesichert sein. Am besten wird dies durch eine getrennte Kontenführung, also ein Bankkonto für die privaten Ausgaben, und ein Bankkonto für die betrieblichen Ein- und Ausgaben, ermöglicht.

Zusätzlich ist ein Bankkonto für Fremdgelder einzurichten, auf die entsprechende Gelder entweder direkt eingezahlt oder sofort vom Kanzleikonto umgebucht werden.

9.6.1 Berechnung der Mindestentnahme zur Sicherung des Lebensunterhaltes (Pro Berufsträger ausfüllen)

Lebensunterhalt für Familie	€
Miete + Nebenkosten für Privatwohnung	€
soziale Absicherung: Altersvorsorge	€
Krankenversicherung (mit/ohne Krankentagegeld)	€
Pflegeversicherung	€
Berufsunfähigkeitsversicherung	€
sonst. Versicherungen etc.	€
anteilige private Nutzung PKW*	€
Rücklagen für Urlaub, Krankheit etc.	€
Summe	€
+ Einkommensteuer (ca. 30 % der Summe als zu versteuerndes Einkommen)	€
Mindestentnahme im Monat	€

Der Mindestgewinn sollte in etwa dem Nettogehalt als Angestellter entsprechen (4500 € Netto).

* idR. 1 Prozent vom Neuwagenwert pro Monat als zu versteuerndes Einkommen ansetzen

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

9.7 Berechnung der laufenden Kosten der Kanzleiführung:

Hinzu kommen die laufenden Kosten der Kanzlei (pro Monat):

Raumkosten	€
Beiträge (Kammer/Versicherung)	€
KFZ (Steuer, Versicherung, Benzin, Reparaturen, siehe ADAC-Tabellen)	€
ggf. Leasingraten (Auto, Kopierer, Computer ...)	€
Forderungsausfälle*** (iHv 20 % des gepl. Umsatzes)	€
Telefon	€
Buchhaltung	€
Bürobedarf	€
Porto	€
Wartungsverträge	€
Kreditbeschaffungskosten (Bearbeitungsgebühren, Zinsen, Provisionen) für Investitionen (s. u.)	€
Zahlungsziele** (Verlagerung des Umsatzes um 6 Monate nach hinten)	€
Gesamtkosten Kanzlei im Monat	€
Laufende Kosten im Monat:	€

** beachte: Honorare werden g. § RVG erst mit Abschluss eines Mandates fällig. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit beträgt:

s. Angaben auf Seite 243

Daher ist es absolut notwendig, gerade für Existenzgründer, die noch keinen Grundumsatz haben, Vorschuß zu verlangen.

*** Üblicherweise ist in Kanzleien mit bis zu 15 % Forderungsausfällen zu rechnen. Dies liegt zum einen daran, dass Anwälte Mandanten nicht „verärgern“ wollen, zum anderen an einem oft mangelhaften Beitreibungsmanagement. Dabei wird übersehen, dass ein Anwalt, der eine gute Leistung erbringt, auch ein angemessenes Honorar fordern kann, ja sogar muss, wenn er vom Mandanten ernst genommen werden will. Bei Anfängern ist die Ausfallquote oft noch höher, weil schon bei der Gebührenberechnung vermeidbare Fehler gemacht werden. Die Auslagerung auf qualifizierte Kräfte, die dies ggf. auf 620 € Basis erledigen, ist sehr oft allein rechnerisch gerechtfertigt. Merke: eine Rechnung, die nach 30 Tagen noch nicht bezahlt wurde, sollte abgeschrieben werden. Daher gilt: Vorschuss verlangen, Zwischenrechnungen stellen, sofortige Rechnungsstellung nach Abschluss, häufiger Mahnrhythmus (alle 7 Tage), ggf. telefonisch nachhaken.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

Zusammen ergibt dies folgende Berechnung des zu erzielenden Mindestumsatzes:

Mindestentnahme im Monat	€
laufende Kosten für die Kanzlei im Monat	€
Mindestumsatz im Monat:	€

Dieser Mindestumsatz muss unter allen Umständen, auch im Falle der Krankheit etc. abgedeckt sein. Die Mindestentnahme sollte per Dauerauftrag vom Kanzleikonto auf das private Konto monatlich überwiesen werden, damit sie immer einen klaren Überblick über die tatsächliche Finanzsituation Ihrer Kanzlei haben, und zugleich die privaten Ausgaben abgesichert sind.

Zur Absicherung ist es wichtig, eine Liquiditätsplanung zu machen (s. u.). Diese Liquidität sollte immer in den definierten Beträgen zur Verfügung stehen. Nur so vermeiden Sie, dass Sie nicht immer am Rande des eingeräumten Kontokorrentkredites entlang wirtschaften. Auch vermeiden Sie, dass die Banken an Ihnen über Gebühr mitverdienen.

9.8 Liquiditätsplanung

Die meisten Existenzgründer scheitern daran, dass einem Gründer die finanzielle Puste ausgeht, sprich: die Liquidität fehlt. Damit sind die finanziellen Mittel gemeint, die laufenden Ausgaben (inkl. persönliche Lebenshaltung) zu tätigen.

Liquidität wird gesichert durch:

laufende Einnahmen + Reserven + Kreditrahmen.

Die kritische Phase eines Unternehmens ist in der Regel nicht das erste, sondern das zweite und dritte Geschäftsjahr. Denn nun sind die Kreditrahmen erschöpft, auch die Verwandtschaft ist an die Grenze der Belastung gegangen – und nun sind es auf einmal ausschließlich die laufenden Einnahmen, die zur Deckung der Ausgaben herangezogen werden können. Bis zu diesem Zeitpunkt muss also zum einen ein ausreichender Grundumsatz getätigt werden.

Folgendes sollte beachtet werden:

- eine allgemeine Liquiditätsreserve in Höhe von 1/12 der jährlichen Kosten schützen vor Überraschungen
- eine Liquiditätsreserve für die nächsten drei Monate sollten immer die fixen Kosten abdecken
- der Lebensunterhalt sollte immer für die nächsten 6 Monate durch entsprechende Reserven gedeckt sein.

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Berechnen Sie die entsprechenden Beträge:	Betrag:	Erledigt:
1/12 der jährlichen Kosten beträgt:	€	
Fixe Kosten von drei Monaten betragen:	€	
Lebensunterhalt für 6 Monate beträgt	€	

Die Liquiditätsplanung für die ersten 6 Jahre sollte tilgungsfreie Zeiten berücksichtigen, genauso wie Steigerungen der Kosten (die Büro, auch Folgekosten von Anschaffungen (Softwarepflegeverträge etc.).

Liquiditätsplanung 1.–6. Jahr (Pro Berufsträger): hier beispielhafte, nicht repräsentative Zahlenangaben; Konkretisierung anhand Mandatsstamm notwendig

Posten	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr
Voraussichtliche Umsatzerlöse*						
– Betriebskosten						
zzgl. Überschuss/						
Fehlbetrag des Vorjahres						
Überschuss/Fehlbetrag						
– Lebenshaltung						
Differenz						

* Berechnung der Steigerung der Umsatzerlöse:

Umsatzerlössteigerungen können statistisch abgesichert wie folgt projiziert werden:	1. Jahr x 2,0 %	1. Jahr x 2,5	1. Jahr x 3,0	1. Jahr x 3,5	5. Jahr + 10 %
---	--------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------

– Betriebskosten steigen idR. mit 5 % pro Jahr an

– Lebenshaltungskosten steigen mit ebenfalls 5 % pro Jahr

9.9 Umsatzplanung

Um eine Umsatzberechnung machen zu können, also zuverlässige Aussagen dazu treffen zu können, wie Sie den Mindestumsatz erwirtschaften wollen, müssen Sie versuchen, Aussagen über die mögliche Umsatzentwicklung zu machen:

Der durchschnittliche Wert in den Rechtsangelegenheiten, die ich/wir bearbeiten will/wollen, beträgt:

€: _____

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

Diese Durchschnittswerte können sich aus Ihren Erfahrungen, besser aber noch durch eine Auswertung ergeben, die Sie für die letzten Monate gemacht haben in der Zeit, als Sie als Referendar oder als angestellter Anwalt tätig waren.

Wichtig ist es, dass Sie für Ihr Rechtsgebiet den Umsatz berechnen.

Ich/wir habe/n bereits ____ Mandanten mit einem durchschnittlichen Honorarvolumen von € _____ .

Ich/Wir werden ____ (zusätzliche) Mandanten pro Monat akquirieren.

Daraus ergibt sich eine durchschnittliche Umsatzerwartung von € ____ pro Fall/Monat. Da das Honorar erst mit Abschluss einer Angelegenheit fällig wird (§ RVG), werde ich konsequent ____ % Vorschuss einnehmen. Darauf beruht Meine/Unsere Umsatzkalkulation pro Monat.

Anzahl Mandate	von Zielgruppe	durchschnittl. Honorarvolumen	Umsatz/ Monat	Umsatz/ Jahr
ggf. Fortsetzung in Anlage				

Wichtig ist einzukalkulieren, dass ein Existenzgründer zum einem Gebühren verschenkt, zum anderen am Anfang Scheu hat, seinen Mandanten einen Vorschuss in Rechnung zu stellen, oder gar bei Nichtzahlung das Mahnverfahren anzustrengen. Daher gilt der Erfahrungsschatz, dass nur 75 % der tatsächlich bestehenden Honorarforderungen auch tatsächlich realisiert werden. Daher sind nur diese 75 % realistischweise anzusetzen für die Kalkulation der Einnahmen.

Zugleich übersieht der Anfänger gerne, dass die Laufzeit eines Falles oft über eine gewisse Zeit geht. Daraus ergeben sich Zahlungsziele, die so manchem Kanzleigründer Kopfzerbrechen machen. Folgende Erfahrungswerte hat Buschbell gesammelt:

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Sachgebiet	durchschnittl. Laufzeit
Unfallsachen	8 Monate
Mahnsachen	22 Monate
Arbeitsrechtsachen	13 Monate
Sozialrechtssachen	19 Monate
Zivilsachen	23 Monate (gerichtl. anhängig)
	9 Monate (außergerichtl. erledigt)
Straf/Owi-Sachen	6 Monate
Beratungssachen	4 Monate

(Durchschnittswerte, die von Gerichtsbezirk abweichen können; zitiert nach Buschbell, Zeitmanagement, in Beck'sches Rechtsanwalts Handbuch 1993/94)

9.10 Finanzierungsplan

Die Finanzierungsplanung dient der Abdeckung der Investitionen und der laufenden Kosten zu Beginn der Kanzleitätigkeit. Ab dem zweiten Jahr sollte kein weiterer Finanzbedarf mehr bestehen, sondern lediglich ein die Liquidität sichernder Kontokorrentkredit in Anspruch genommen werden.

Die Formel für die Deckung der laufenden Ausgaben inkl. Kreditkosten lautet:

Mindestumsatz = Mindestentnahme + Kosten der Kanzleiführung

Damit ist aber lediglich die Absicherung der Existenz gewonnen. Die längerfristige Existenz des Unternehmens Kanzlei wird nur dann möglich sein, wenn darüber hinaus ein Gewinn erzielt wird. Daher lautet die Formel für den Sollumsatz:

**Sollumsatz = Mindestgewinn + Kosten der Kanzleiführung
+ Kapitalverzinsung/Risiko-/Investitionsrücklage**

Kapitalverzinsung: Zinsen für das aufgewendete (Eigen-)Kapital.

Risikorücklagen: um umsatzschwache Zeiten oder Forderungsausfälle (ca. 25 % der gestellten Honorarrechnungen) auszugleichen.

Investitionsrücklage: für kommende Investitionen in Büroausstattung, Computer, Gebäude etc., die entsprechend der Unternehmensentwicklung (siehe Projektplan) notwendig werden (z. B. bei Personaleinstellungen); idR. in den Abschreibungen für Aufwendungen steuerrechtlich berücksichtigt, aber aufgrund des überproportionalen Investitionsbedarfs in der Aufbauphase gesondert zu berücksichtigen.

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

9.10.1 Eigenmittel zur Finanzierung

Die Finanzierung setzt sich zusammen aus: Eigenmittel + Fremdmittel + Umsätze.

Barmittel	€
Bankguthaben	€
Sacheinlagen (betriebsnotwendige Güter)	€
Kreditsicherheiten (Immobilien, beleihbare Lebensversicherungen ...)	€
Gesamtsumme:	€

Beachte: zur Finanzierung über Existenz- und Eigenkapitalhilfe-Programme sind idR. 15 % Eigenkapital notwendig; Ausnahmen gelten für bestimmte Gruppen (Frauen) und Regionen (Ostdeutschland). Sehen Sie auch die Darstellung in dieser Broschüre.

Der Kapitalbedarf ist im ersten Jahr noch hoch, weil die Investitionen anfallen. Bei Erfolg wird im dritten oder vierten Jahr weiter investiert, aber dies ist schwer abschätzbar. In jedem Fall sollte dies dann aus den laufenden Einnahmen gedeckt werden können; auch stehen teilweise zinsgünstige Kredite zur Verfügung, insbesondere wenn Arbeitsplätze geschaffen werden sollen. Auch hier gilt: wer frühzeitig plant, kann diese Vergünstigungen wahrnehmen; wer drauf los wurstelt, wird in der Regel zu spät kommen.

9.10.2 Kapitalherkunftsplan

Besondere Finanzierungsinstrumente (einschl. der Existenzgründungskredite der Deutschen Ausgleichsbank, sowie Förderungsprogramme auf Länderebene) können Sie Informationen dieser Anstalten entnehmen. Spezielle Berechnungen kann Ihnen die Hausbank, bei der Sie die Anträge stellen müssen, sowie Ihr Existenzgründungsberater machen. Achten Sie darauf, dass Ihre Bank an der Vergabe der billigen Kredite für Existenzgründer nur wenig Interesse hat, und gerne seine eigenen (teureren Kredite) anzubieten versucht. Bleiben Sie fest, und lassen Sie sich nicht beirren; in Zweifel sprechen Sie mit anderen Banken. Ihr Existenzgründungsplan wird Ihnen helfen, die Ansprechpartner von der Ernsthaftigkeit Ihres Vorhabens zu überzeugen.

Nichtsdestotrotz: ein Zinsvergleich lohnt sich immer!

KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN <- DIE EIGENE KANZLEI

Finanzierung des einmaligen Kapitalbedarfs (für Investitionen; Auswahl nach günstigsten Konditionen)

Herkunft der Mittel	in % vom gesamten Bedarf	Betrag
eigene Mittel	15 % (mind.*)	€
Eigenkapitalhilfeprogramm (EKH), Auszahlung nur 96 %	z. B. 25 % (zugleich maximal)	€
ERP-Existenzgründungsprogramm	z. B. 42 % (max. 50 %)	€
DtA-Gründungsprogramm	z. B. 8 % (max. 75 %)	€
banküblicher Investitionskredit, inkl. der 4 % fehlenden Auszahlung aus EKH	z. B. 10 %	€
Gesamt	100 %	€

Die aktuellen Förderbedingungen und Zinssätze sind bei der KfW.Mittelstandsbank zu erfahren (<http://www.kfw-mittelstandsbank.de>)

* entfällt in den Neuen Bundesländern; hier gibt es auch andere, besondere Förderungsmöglichkeiten, z. B. für Arbeitsplätze ...

Die Berechnung der laufenden Belastung ist in der Berechnung des Mindestumsatzes zu berücksichtigen.

10. Controlling

Zur Kontrolle dessen, was Sie geplant haben, sind zwei Tätigkeiten notwendig:

1. Die regelmäßige Überprüfung der festgelegten Planungen, z. B. auf der Ausgaben-
seite, aber auch der Mandantschaft, der Fallzahlen, der Durchschnittsumsätze.
Dies sollte zweimal jährlich mindestens erfolgen. Erfolgreiche Anwälte ziehen dazu
einen Berater oder Coach, zumindest aber einen Vertrauten (Steuerberater, So-
zius ...) hinzu.
2. Die Überprüfung der Profitabilität pro Stunde. Dieses ist ein einfaches Instrument,
um herauszufinden, ob die Zahlen stimmen.

Dazu wird der Gesamtumsatz pro Jahr geteilt durch die durchschnittliche Anzahl an
Stunden, die mit juristischen Tätigkeiten erbracht werden. Es werden hier 4 Stunden in
Ansatz gebracht; erfahrungsgemäß sind es nicht mehr; auch später werden maximal
6–7 Stunden möglich sein, aber nur bei sehr effizienter Organisation.

z. B.: 150.000 €/220 Tage à 4 Stunden = 170 € durchschnittlicher Stundensatz

Jede juristische Tätigkeit sollte somit diesen Stundensatz erreichen. Bei Honorarver-
einbarungen ist dies relativ einfach durch eine entsprechende Vereinbarung möglich.
Bei RVG-Abrechnungen kann man davon ausgehen, dass Streitwerte unter 20.000 €
nicht profitabel sind. Um eine Kontrolle zu haben, sollte man sich als junger Anwalt

DIE EIGENE KANZLEI -> KANZLEIGRÜNDUNGSPLAN FÜR ANWALTSKANZLEIEN

angewöhnen, die für die Kanzlei verbrachte Zeit mitzuschreiben, z. B. mittels eines Time-Sheets, wie es in allen Beratungsunternehmen und größeren Kanzleien Verwendung findet:

Sache	Akzente	8 h	9 h	10 h	11 h	12 h	13 h	14 h	15 h	16 h	17 h	18 h	19 h	20 h	Summe	Bemerkungen
Privat																
allg. Verw.																
Schlau/ Kurz	76/99															
Müller/ Schneider	13/98															

In die Spalte links können alle Tätigkeiten und bearbeitete Angelegenheiten eingetragen werden. In der Zeitschiene wird einfach mittels schraffieren im Viertelstundenabschnitt die verbrachte Zeit mitgeschrieben, ggf. ergänzt durch Hinweise in der Spalte „Bemerkungen“, um was es jeweils ging. Die Summenbildung hilft bei der statistischen Auswertung.

11. Anhänge

In der Anlage sind die entsprechenden Unterlagen zusammenzustellen, um jederzeit vorbereitet in Gespräche gehen zu können. Hier eine beispielhafte Aufzählung:

- Lebenslauf
- Kopien 1. und 2. Staatsexamen, ggf. Zulassungsurkunde
- Kostenvoranschläge
- Umsetzungsplanung
- Daten über Wettbewerber
- Daten und Informationen über Mandantschaft
- Kanzleigrundriss
- ggf. Sozietäts-/Bürogemeinschaftsvertrag etc.
- Mietverträge, soweit vorhanden