

# Planung statt Zufall

## Der Kanzlei-Business-Plan

**Um das „Wirtschaftsunternehmen Kanzlei“ effektiv führen zu können, ist eine systematische und strategische Planung unerlässlich.**

*Von Guido Baus*

Der Markt für Juristen ist hart umkämpft, der Beruf des Anwalts ist beliebt wie selten zuvor und die Zahl der Anwaltszulassungen steigt von Jahr zu Jahr. Durch veränderte Markt- und Umfeldbedingungen sehen sich viele Anwälte mit denselben kaufmännischen Herausforderungen konfrontiert wie

andere Unternehmen aus der freien Wirtschaft auch. Um in diesem intensiven Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, benötigen auch kleinere und mittlere Sozietäten neben ihren fachlichen Qualifikationen grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Es gilt daher betriebswirtschaftliche Instru-

mente als Führungs- und Lenkungsinstrument in die jeweilige Kanzlei zu implementieren.

### **Zielgerichtete Führung verlangt**

Die Kanzlei ist ein Wirtschaftsunternehmen. Um sie zielgerichtet führen zu können, ist eine systematische und stra-

tegische Planung aller Aktivitäten innerhalb der Kanzlei notwendig. In dem Kanzlei-Business-Plan werden die Gedanken, die Ziele und die Strategien einer Kanzlei schriftlich fixiert und dadurch der „Faktor Zufall“ durch den „Faktor Planung“ ersetzt. Im Mittelpunkt stehen dabei Aussagen zur Kanzleientwicklung, zu den Potenzialen und zu den Risiken. Der Planungshorizont erstreckt sich auf drei bis fünf Jahre.

Des Weiteren erfüllt der Business-Plan wichtige interne und externe Aufgaben. Unternehmensintern ist er ein zentrales Führungsinstrument, das zur Strukturierung und Darstellung der eigenen Gedanken und Konzepte sowie der verbindlichen Definition von Zielen, Strategien und Maßnahmen als Richtschnur für die tägliche Arbeit und als Instrument für einen Soll-Ist-Vergleich dient. So lassen sich frühzeitig Engpässe – wie etwa bei Personal oder Zeit – erkennen. Unternehmensextern ist der Business-Plan eine unentbehrliche Voraussetzung für die Beschaffung von Fremdkapital bei Banken, Eigen-

kapital von Beteiligungsgesellschaften, privaten und industriellen Investoren, Fördermitteln aus den unterschiedlichen Töpfen des Bundes, der Länder und der EU.

Business-Pläne bestehen aus drei Abschnitten: Einem erläuternden Teil, in dem Daten, Annahmen und Ziele beziehungsweise geplante Aktivitäten schriftlich dargestellt werden. Einem Zahlenteil, der die Grundlage der schriftlichen Darstellungen ist und diese glaubhaft untermauert, und einem Anhang, in dem die wichtigen Unterlagen wie etwa Verträge oder Marktstudien enthalten sind, die die Annahmen und das Zahlenmaterial belegen.

#### Inhaltliche Anforderungen

Der Business-Plan einer Kanzlei sollte aus acht Gliederungspunkten und einem Anhang bestehen (s. hierzu rechter Kasten). Das „Executive Summary“ wird den detaillierten Ausführungen vorangestellt und fasst deren Kernaussagen prägnant zusammen. Daher kann es erst erstellt werden, wenn der ausge-

### Der Business-Plan

Executive Summary

Kanzleibesreibung

Management & Personal

Dienstleistungen

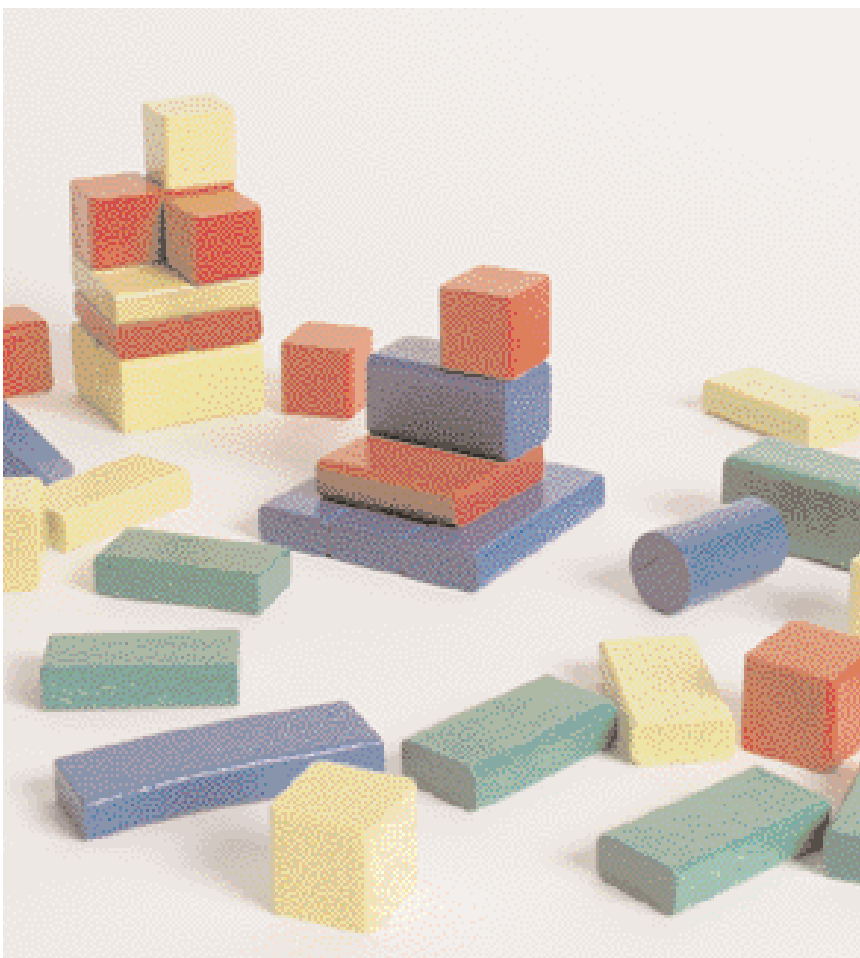
Markt- & Konkurrenzanalyse

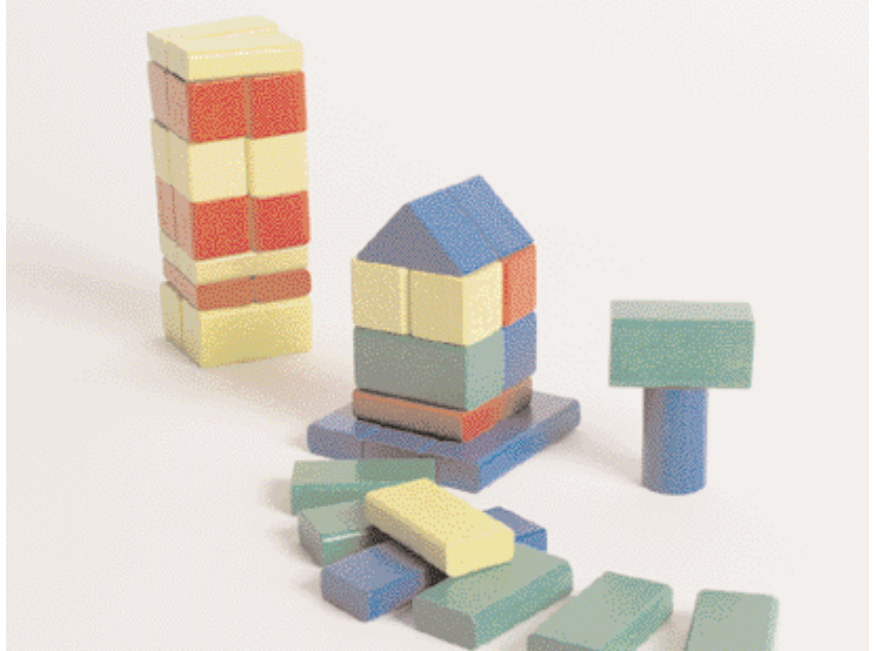
Marketing/Vertrieb

Chancen/Risiken

Zeitplan

Anhang





arbeitete Kanzleiplan bereits vorliegt. Ziel des Executive Summary ist es, den Leser in wenigen Sätzen möglichst genau über das Vorhaben der Kanzlei zu informieren und ihn von dessen Vorteilhaftigkeit zu überzeugen. Das Summary sollte in fünf bis zehn Minuten gelesen und verstanden werden können. Deshalb sollte man bei der Zusammenfassung besonders sorgfältig vorgehen und sich knapp und präzise ausdrücken.

Die „Kanzleibesreibung“, die sich an das Executive Summary anschließt, enthält sowohl vergangenheits- als auch zukunftsbezogene Aussagen zur Kanzlei – wobei sie auch Besitzverhältnisse und relevante Verträge darstellt. Sie beschreibt die bisherige Entwicklung sowie die gegenwärtige Situation der Kanzlei und ist die Basis für die nächsten Schritte.

#### Entscheidendes „Personalkapital“

Der Gliederungspunkt „Management & Personal“ bezieht sich auf das „Personalkapital“ einer Kanzlei. Die fachliche und unternehmerische Kompetenz des Kanzlei-Managements und der Mitarbeiter ist letztendlich für die erfolgreiche Zukunft einer Kanzlei entscheidend. Hier gilt es auch die Organisationsstruktur darzustellen und zu erläutern, wie viele Mitarbeiter man hat, über welche Qualifikationen diese verfügen und welche Altersstruktur die Kanzlei aufweist. Auf die Beschreibung von Management & Personal folgt eine Darstellung der „Dienstleistungen“, die eine Kanzlei offeriert beziehungsweise offerieren will. Hierbei kommt es darauf an, den Leser von dem Nutzen und den Erfolgsaussichten der Dienstleistungen zu überzeugen. Dies kann

etwa dadurch geschehen, dass man die Dienstleistungen der Konkurrenz den eigenen gegenüberstellt. Die Gegenüberstellung kann in Form einer Dienstleistungsvergleichsmatrix erfolgen. In ihr können die Stärken beziehungsweise Schwächen der eigenen Dienstleistungen gegenüber anderen Dienstleistungen in prägnanter Form hervorgehoben werden. Die Beschreibung der Dienstleistungen und ihrer Vorteile darf jedoch nicht in eine Detailbeschreibung ausufern.

Eine Kanzlei kann nur erfolgreich sein, wenn ein aufnahmefähiger Markt für ihre Dienstleistungen vorhanden ist. Daher sollte in diesem Gliederungspunkt eine „Analyse des Marktes“ erfolgen, auf dem die Kanzlei ihre Dienstleistungen anbieten möchte. Eine Marktanalyse sollte auf jeden Fall Informationen zur Branche, Marktgröße, Marktentwicklung, Konkurrenz sowie zu den Mandanten enthalten. Die „Konkurrenzanalyse“ hingegen untersucht die Stärken und Schwächen der anwaltlichen Mitbewerber. Die Konkurrenz sollte anhand der folgenden Kriterien analysiert werden: Umsatz, Wachstum, Marktanteil, Zielmandantengruppen, Preise und Vertriebskanäle, Standort, Mandantennähe sowie Kompetenz.

Innerhalb des Gliederungspunktes „Marketing/Vertrieb“ wird darlegt, wie die Dienstleistungen der Kanzlei vermarktet werden sollen. Die geplanten Vertriebswege der Kanzlei sollen aufgezeigt und die Vertriebsaktivitäten des Kanzlei-Managements vorgestellt werden. Es werden Zukunftsbetrachtungen angestellt, wie etwa die Vertriebsstrategie an veränderte Dienstleistungen oder

Mandantenbedürfnisse angepasst werden kann. Des Weiteren wird kurz dargestellt, wie die Kanzlei ihre Mandanten auf ihre Dienstleistung aufmerksam machen möchte und welche Kommunikationsinstrumente sie in diesem Prozess einsetzen will (Internet, Annoncen, Imagebroschüren usw.).

#### Vorausschauend planen

Innerhalb des Gliederungspunktes „Chancen/Risiken“ gilt es sich genaue Gedanken über mögliche Chancen und Risiken der Kanzlei zu machen und entsprechende Entscheidungen und Maßnahmen vorzubereiten. Es muss unter Beweis gestellt werden, dass die Kanzlei oder das Kanzlei-Management kritisch und vorausschauend planen kann. In einem detaillierten „Zeitplan“ werden anschließend die notwendigen Aktivitäten zur Realisierung der Pläne und die verantwortlichen Personen innerhalb einer Kanzlei festgelegt. Um den Kanzlei-Business-Plan abschließen zu können, ist es erforderlich, alle relevanten Dokumente, die zur Beurteilung notwendig sind, in einem „Anhang“ hinzuzufügen.

Der Business-Plan hat somit eine zentrale betriebswirtschaftliche Funktion für die Entwicklung einer Kanzlei. Die gründliche Erarbeitung und die regelmäßige Aktualisierung dieses Dokuments sollten deshalb höchste Priorität haben. Zwar bewahrt auch eine systematische und strategische Planung nicht vor Irrtümern, aber aus Fehlern kann man lernen.

*Dipl.-Ökonom Guido Baus  
Baus Consulting, Solingen  
www.baus-consulting.de*