
Kanzleimanagement in der Praxis

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien
und Wirtschaftsprüfer

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Herausgeberin
Claudia Schieblon
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-8349-3614-1
DOI 10.1007/978-3-8349-3615-8

ISBN 978-3-8349-3615-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2011, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Anna Pietras

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorweg – Kurze Anmerkungen zu diesem Buch

- 1 Dieses Buch ist geschrieben für Anwaltskanzleien, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen. Diese drei Unternehmensarten werden hier, im Sinne der einfacheren Lesbarkeit, unter dem Begriff „Kanzlei“ gefasst.
- 2 Der Begriff „Berufsträger“, der oft als Sammelbegriff für Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater genommen wird, wird hier nicht verwandt. Er unterstellt, dass andere in Kanzleien tätige Personen keine Berufsabschlüsse haben. Hier wird daher die Bezeichnung der größte der drei Berufsgruppen, die der Anwälte, als Sammelbegriff eingesetzt.
- 3 Die Autoren dieser Publikation arbeiten in verschiedenen Kanzleien – in mittelständischen und großen Anwaltssozietäten. Daher sind ihre Darstellungen und Beispiele mit entsprechendem Fokus. Ihre Beiträge bieten einen Benchmark für kleine wie große Einheiten für diese und andere Dienstleistungsunternehmen.
- 4 Vorliegendes Buch ist von Praktikern für Praktiker geschrieben. Daher werden hier die für die Praxis des Kanzleimanagements wichtigsten Managementthemen aufgegriffen. Weitere Aspekte, die hier vielleicht noch fehlen sollten, werden in späteren Auflagen aufgegriffen werden.
- 5 Im Kanzleimanagement arbeiten Frauen wie Männer. In diesem Buch verwenden wir für diese und alle anderen Personengruppen die männliche Bezeichnung und schließen explizit alle Frauen dabei ein.

Inhaltsübersicht

Vorweg – Kurze Anmerkungen zu diesem Buch	5
Literaturverzeichnis	15
Autorenverzeichnis	19
§ 1 Management in Kanzleien	21
A. Einleitung	21
B. Die Entwicklung der Kanzleien	21
I. Die Sozietäten:	21
II. Gründung lokaler Büros ausländischer Sozietäten	21
III. Nationale und internationale Fusionen:	22
IV. Anstieg der Anwaltszahlen:	22
V. Wechsel von Partnern	23
VI. Marketing, PR und Business Development:	23
C. Anwälte heute	24
I. Anwälte heute	24
II. Die Mandanten	25
III. Kanzleimanagement heute	25
D. Der Kanzleimarkt	26
E. Die Autoren des Buchs	28
§ 2 Strategische Ausrichtung von Kanzleien	29
A. Einführung	29
B. Wofür strategische Ausrichtung?	30
C. Was ist Strategie? Und was nicht?	30
D. Der Rechtsmarkt in Deutschland: Ein schwieriges Umfeld	31
I. Wirtschaftliche Situation der Anwaltschaft	33
II. Grundsätzliche Merkmale eines Rechtsberatungsmarktes	37
III. Gründe für den Erfolg wirtschaftsberatender Kanzleien	39
IV. Wachsendes Kostenbewusstsein bei Unternehmen und Banken	41
E. Wie sieht eine strategische Planung aus?	43
F. Von Visionen und Halluzinationen	45
G. Die SWOT-Analyse	48
I. Hard-Facts/intern vorhanden	49
II. Hard-Facts/externe Daten	50
III. Soft-Facts/sollten intern vorhanden sein	50
IV. Soft-Facts/externe Angaben	50
H. Positionierung und Unverwechselbarkeit: Der USP	51

	I. Einführung	51
	II. Strategy means saying no!	53
	III. Mandantenbefragungen und Vorschläge für Alleinstellungsmerkmale	53
	I. Umsetzung: SMART-Targets	55
	J. Strategieprozesse sind Kommunikationsprozesse	57
	K. Strategie und Corporate Governance	58
	L. Strategische Ausrichtung vs. partnerschaftliche Strukturen	61
	M. Trends?	62
	N. Zum Schluss	63
§ 3	Führung und Teamarbeit	65
	A. Einführung	65
	B. Spezialisierung	65
	C. Standortübergreifende Zusammenarbeit	67
	D. Projektmanagement-Know-how	68
	E. Verhaltenssteuerung durch die Art der Performance-Messung	68
	F. Menschenführung	70
	G. Fazit	71
§ 4	Rolle und Aufgaben des Managing Partners einer Kanzlei	73
	A. Einführung	73
	B. Der Managing Partner: eine neue Position – für klassische Aufgaben	74
	C. Die Aufgabe: Wachstum organisieren!	75
	D. Der Managing Partner – eine Entwicklungsgeschichte der Kanzleien	76
	I. Der Gründer	76
	II. Das Komitee	76
	III. Das Managementteam	77
	E. Der Managing Partner – wen wählt die Kanzlei?	78
	F. Der Managing Partner: eine Aufgabe und 12 Rollen	80
	I. Der Erfolgsgarant	80
	II. Der Diplomat und Schlichter	81
	III. Der Visionär	82
	IV. Der Stratege	83
	V. Der Motivator	84
	VI. Der Wahrer der Unternehmenskultur	85
	VII. Der Vollstrecker der Partnerbeschlüsse	86
	VIII. Der Entscheider im Alltag	87

	IX. Der Administrator	88
	X. Der Kommunikator	89
	XI. Der Kümmerer	90
	XII. Der Repräsentant und Akquisiteur	91
	G. Der Managing Partner – was folgt danach?	92
§ 5	Vergütungssysteme in Partnerschaften	95
	A. Einführung	95
	B. Gängige Gewinnverteilungsmodelle	97
	I. Gleiche Anteile	97
	II. Lockstep	98
	III. Am finanziellen Beitrag orientierte Modelle	99
	IV. Teamorientierte Modelle	101
	V. Subjektive Modelle	102
	C. Voraussetzungen	103
	I. Datenerfassung und -auswertung	103
	II. Bewertung „weicher“ Fakten	104
	D. Stärken und Schwächen der einzelnen Systeme	105
	I. Team-Geist gegen Einzelkämpfer	105
	II. Full Service gegen Gewinnorientierung	106
	III. Firmenkultur gegen Leistungsgedanke	106
	E. Performance-Management	108
	F. Welches System passt für meine Partnerschaft ?	109
§ 6	Karrierewege und Partnerwerdung	113
	A. Einführung	113
	I. Grundlegende Bedeutung der Partnerentscheidung	113
	II. Kanzleien brauchen neue Partner	114
	III. Die Generation Y und der War for Talents	115
	B. Karriereweg und Geschäftsmodell: Von Pyramiden und Diamanten	116
	I. Grundmodell der Gewinnerzielung in Kanzleien	116
	II. Das Prinzip des “Up or Out”	118
	C. Karrierewege bis zur Schwelle der Partnerschaft	119
	D. Der Counsel und der „dritte Weg“	120
	I. Verschiedene Gründe für einen Counsel	120
	II. Kriterien für die Ernennung zum Counsel	121
	III. Motivation von auf Dauer angestellten Berufsträgern	122
	E. Exkurs: of counsel	123
	F. Kriterien für die Aufnahme in die (Equity-)Partnerschaft	124
	I. Personal Case	125

	1. Partnerbild	125
	2. Bedeutung des Partnerbildes	127
	II. Business Case	128
	1. Business Case und strategische Ausrichtung	128
	2. Business Case der Kanzlei	129
	3. Business Case des Kandidaten	130
	III. Verfahren	130
	1. Top Down und Bottom Up Verfahren	131
	2. Abgleich Top Down und Bottom Up	132
	3. Kommunikation mit dem Kandidaten	132
	G. Non Equity Partner	133
	H. Aufnahme von Partnern als Quereinsteiger (Lateral Partners, Lateral Hires)	134
	I. Laterals aus Sicht der Kanzlei	135
	II. Überlegungen auf Seiten des Laterals	136
	I. Diversity	137
	J. Schlussbemerkung	139
§ 7	Profitabilitätsmanagement	141
	A. Einführung	141
	B. Die klassische buchhalterische Herangehensweise	142
	C. Die arbeitsteilige Organisation	142
	D. Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen, Balanced Score Cards	143
	I. Kennzahlen	143
	II. Balanced Scorecard/Arbeitsabläufe (Prozesse)	149
	E. Ausblick und Trends	151
§ 8	Der integrierte Beratungsansatz am Beispiel von PricewaterhouseCoopers	157
	A. Einleitung& Vorstellung von PwC	157
	B. Der integrierte Beratungsansatz	158
	C. Ziele des integrierten Beratungsansatzes	160
	D. Nachteile und Risiken des integrierten Beratungsansatzes	161
	E. Für wen eignet sich dieser Ansatz?	162
	I. Mandanten	162
	II. Kanzleien	162
	F. Für wen eignet sich der integrierte Beratungsansatz nicht?	163
	G. Worauf ist zu achten?	163
	H. Fazit	164

§ 9	Business Services in der Kanzlei	165
	A. Einleitung	165
	I. Das erweiterte Umfeld einer Kanzlei	165
	II. Kanzleistrategie und Kanzleikultur	167
	III. Das Führungsteam	169
	IV. Exkurs Outsourcing	170
	V. Sechs allgemeine Maximen für Business Services	171
	B. Human Resources	173
	I. Die Führung	173
	II. Ausgewählte Aufgaben	174
	1. Mitarbeiter	174
	a) Strukturplanung	174
	b) Auswahl, Ausbildung, Fortbildung	175
	c) Identifikation	176
	2. Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer	176
	a) Personalkonzept	176
	b) Employer Branding	177
	c) Berufseinsteiger	177
	aa) Universitäten	178
	bb) Messen	178
	cc) Medien	178
	dd) Karriere Website	179
	ee) Vereinigungen	179
	ff) Veranstaltungen (eigene / externe)	179
	d) Laterals	179
	e) Interne Personalkommunikation	180
	aa) Identifikation	180
	bb) Vorstellung und Einführung	180
	cc) Secondments (intern)	180
	dd) Secondments (bei Mandanten)	181
	ee) Schulungen	181
	ff) Alumni	182
	3. Praktikanten und Referendare	182
	C. Marketing und Kommunikation	182
	I. Die Führung	182
	II. Ausgewählte Aufgaben	183
	1. Marketing- und Kommunikationskonzept	183
	2. Corporate Identity	183
	3. Styleguide	184
	4. Akustik / Claim / Corporate Scent	185
	5. Der Marketing Mix	185
	6. Sonderfall Medienarbeit	186

D. Business Development	187
I. Die Führung	187
II. Das Team	188
III. Ausgewählte Aufgaben	190
1. Business Development Konzept	190
2. Das Blasendiagramm	190
3. Der Business Development Mix	191
4. Practice Groups vs. Industry Groups	192
5. Sonderfall Mandantenzufriedenheit	193
E. IT	193
I. Die Führung	193
II. Ausgewählte Aufgaben	194
1. IT-Plan	194
2. Telekommunikation	194
a) Hardware	195
b) Festnetztelefonie	195
c) Mobiltelefonie / Smartphones	196
3. EDV	196
a) Das maßgeschneiderte Konzept	196
b) Personal	197
c) Datenschutz und Datensicherheit	197
d) Standesrecht	197
e) Versicherungen	198
f) Marketing und Kommunikation / Business Development	198
g) Disaster Recover Capability	198
h) Archivierung	198
i) Mobilität	199
4. Kanzleiweite und lokale Dienstleister	199
F. Finanzen	199
I. Die Führung	200
II. Ausgewählte Aufgaben	200
1. Budgetplan	200
2. Zeitliche Sonderfälle des Budgetplans	201
3. Soll-Ist	202
4. Honorare	203
5. Verbesserung der Mandantenstruktur	203
6. Risk Management	203
7. Bankverkehr	204
8. Steuererklärungen / Jahresabschlüsse	205
9. Auskunfteien	205
G. Office Management	205

I.	Die Führung	205
II.	Ausgewählte Aufgaben	206
1.	Raummanagement	206
2.	Fuhrpark	206
3.	Travel Management	207
4.	Büromaterial	208
5.	Literatur	208
§ 10	Im Mittelpunkt steht der Mandant	211
A.	Die Erwartungen des Mandanten kennen	211
I.	Regelmäßige Mandantenbefragungen	211
II.	Mit den Mandanten sprechen	213
III.	Den Menschen kennen	214
B.	Pflege der Mandantenbeziehung	215
I.	Mandatsentwicklung ist Teamarbeit	215
II.	Teamarbeit benötigt Führung und Verantwortung	217
III.	Mandantenbindung und Crossselling	219
IV.	Kontrolle muss sein	221
C.	Akquisition von Mandaten	222
§ 11	Erfolgreiches Business Networking	223
A.	Was bedeutet Business Networking für Kanzleien?	223
I.	Wie laufen Einkaufsentscheidungen bei der Beauftragung von Kanzleien/Beratern ab?	224
II.	Was will ich mit Netzwerken erreichen?	226
B.	Instrumente	228
C.	Wie installiert man ein erfolgreiches Networking-System in Kanzleien?	230
I.	Netzwerken kostet Zeit	230
II.	Unterschiede der Partner akzeptieren	232
	Die Autorinnen und Autoren	235
	Stichwortverzeichnis	241

Literaturverzeichnis

Anderson, Michael J.: Partner compensation systems used in professional service firms, Edge International, 2001

Aschenbrenner, Das Management der eigenen Kanzlei. Teil I: Ein systematischer Blick auf Visionen von Kanzleien – oder sind es Halluzinationen?, Deutscher Anwaltspiegel, Ausgabe 18, 7. September 2011

Beuck, Günter: Planungsrechnungen - warum? Stbg 1989, S. 90.

Bürger, Aspekte der Führung und der strategischen Entwicklung von Professional Service Firms, 2005

Buschbell, Hans/Garke, Artur: Unternehmen Anwaltsbüro: 10 Thesen zur Optimierung der Organisation und des Ertrages. AnwBl 1993, S. 599-602.

Busse, Deutsche Anwälte – Geschichte der deutschen Anwaltschaft 1945-2009, Bonn 2010

Cotterman, James D.: Lockstep compensation. Does it still merit consideration; ABA Law Practice Management Section, Aug.2007

Endrös, Alfred: Budgetmanagement in der Anwaltspraxis: Gewinne planen. NJW-CoR 1990, Nr 4, S. 27-30.

Epson (Hrsg.), Managing the Modern Law Firm, Oxford University Press 2007

Gilbert, Paul: Business Planning for Law Firms. Ark Group, 2009

Gillmann, Jan: Performance Measurement in Professional Service Firms. Gestaltungsmodell am Beispiel von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen / Deutscher Universitäts-Verlag in GWV, 2002

Greene, Arthur G.: The lawyers's guide to governing your firm, ABA Law Practice Management Section, 2009

Heussen, Anwaltsunternehmen führen, 2. Aufl. 2011

Hommerich/Kilian/Dreske, Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2009/2010

Kämmerer, Die Zukunft der Freien Berufe zwischen Deregulierung und Neuordnung, Gutachten zum 68. Deutschen Juristentag, München 2010

Kanzleibenchmarking: „Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber besser werden soll, kann muss es anders werden.“ (Georg Christoph Lichtenberg). Miklós Géza Zilahi-Szabó, DStR 2005, 1872.

Knief, Peter: Wertorientierte Steuerberater-Praxisführung. DStR 2009, 1818

- Kohl, Herfried*: Kanzleimanagement-Handbuch: Die Anwaltskanzlei als Unternehmen / Kissing: Verl. Recht und Praxis, 1998
- Krämer, Andreas*: Die Kunst der richtigen Preisbildung: Möglichkeiten der Gebührenbemessung in Zeiten freier Honorarvereinbarungen. AnwBl 2006, S. 154-159
- Lowendahl*, Strategic Management of Professional Service Firms, 2000
- Lutz, Dieter*: Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise: Lage, Sofortmaßnahmen und Erneuerung des Geschäftsmodells. Kehl/Straßburg. DStR 2009, 768
- Maister, David*: Managing the professional service firm. New York: Free Press Paperbacks, 1997
- Mayson, Stephen*: Law Firm Strategy. Competitive Advantage and Valuation, Oxford 2007
- Moeller, Leslie H./Landry, Edward*: The Four Pillars of Profit-Driven Marketing. How to Maximize Creativity, Accountability, and ROI. McGraw-Hill Professional Publisher, 2009
- Mowbray, Robert*: Maximising the Profitability of Law Firms. Blackstone Press, Oxford 2005
- Otterburn, Andrew*: Profitability and Law Firm Management. N.L.J. 2008, S. 158(7331), 1078.
- Otterburn, Andrew*: Profitability and Law Firm Management. N.L.J. 2003, S. 153(7065), 136.
- Otterburn, Andrew/Wilkinson, Sarah*: From Recession to Upturn. Financial Management and Strategy For Law Firms. Law Society, 2009
- Otterburn, Andrew*: Profitability and Law Firm Management. Law Society, 2007. 2nd edition
- Peemöller, Volker H./Kunowski, Stefan/Fischer, Jochen M.*: Strategisches Controlling zur Qualitätssicherung in Steuerberatungskanzleien - Integration von strategischem und operativem Controlling mit Hilfe der Balanced Scorecard. DStR 1999, S. 1243.
- Pöllath/Saenger*, 200 Jahre Wirtschaftsanwälte in Deutschland, Nomos 2009
- Ringlstetter, Max*: Strategien und Management für Professional Service Firms / Weinheim: Wiley-VCH, 2004
- Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan*: Strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen: ein Beitrag aus Sicht der Professional Services Firms Forschung. Consulting research 2007, S. 179-195.
- Ringlstetter/Kaiser*, Strategische Entwicklungsoptionen für Professional Service Firms, in: BB Beilage 2005
- Ringlstetter/Bürger/Kaiser* ,Strategien und Management für Professional Service Firms, 2004

- Roch, Michael*: Pricing & Profitability for Law Firms. Ark Group, 2008
- Roch, Michael/Blase, Friedrich/Jarret-Kerr, Nick*: Financial Management in the Legal Profession. Ark Group, 2006
- Römermann, Rachele/Schröder, Henning*: Prioritäten setzen - ABC-Analyse in der Anwaltskanzlei. ANWALT 2001, Nr. 4, S. 32-35.
- Römermann, Rachele/Schröder, Henning*: Controlling in der Anwaltskanzlei. ANWALT 2000, Nr. 3, S. 36-40.
- Römermann, Rachele/Schröder, Henning*: Profit oder Verlust? Der Weg zum rentablen Mandat. ANWALT 2000, Nr. 2, S. 24-28.
- Römermann, Rachele/Schröder, Henning*: Die rentable Kanzlei: 1x1 der Kosten und Gewinne. ANWALT 2000, Nr. 1, S. 24-26.
- Römermann, Volker*: Gerechte Bewertung ? Gewinnverteilung in großen Sozietäten, Anwalt Das Magazin, 12/2001
- Schieblon, Claudia*: Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer, Wiesbaden 2010
- Scott, Mark*: The Professional Service Firm. The Managers Guide to Maximising Profit and Value. John Wiley & Sons Ltd, 2000
- Sommer, Ulrich*: Optimale Praxisorganisation als Voraussetzung mandantenorientierter Kanzleiführung. Der Steuerberater - ein verantwortungsvoller Beruf 1995, S. 111-120 (Festschrift für Hermann Oettinger).
- Spahl, Kai-Uwe*: Kanzleimanagement durch Kennzahlensysteme: Aufbau eines Kanzleicontrollings. DATEV eG, Beilage zu BB 2003 Heft 49, S. 9.
- Staub, Leo*: Instrument zur Steigerung der Ergebnis- und Servicequalität. Die Kanzlei 2003, S. 25-28.
- Vaagt, Christoph H.*: Geschäftsgrundsätze und Zielsysteme als Erfolgsfaktor für Anwaltskanzleien. BB-Magazin 19.1.2009, M11.
- Vorbrugg, Georg*: DAV: TQM: Qualitätsmanagement in der Anwaltskanzlei ; DAV-Leitfaden / hrsg. vom Deutschen Anwaltverein. Bearb. von den Mitgliedern des DAV-Ausschusses „Total Quality Management“. Bonn, Dt. Anwaltverl., 1997
- Waugh, Troy A.*: Power up your Profits: Gewinnstrategien für Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer / Aus dem Amerikan. von Günter Halvax / Köln : O. Schmidt, 2003
- Williams, Vic*: Developing a Profitable Private Client Practice. Ark Group, 2009
- Wilkinson, Barry*: Cash Management for Law Firms. Ark Group, 2009
- Winters*: Der Rechtsanwaltsmarkt - Chancen, Risiken und zukünftige Entwicklung, 1989

Autorenverzeichnis

Es wurden verfasst von

Schieblon, Claudia	§ 1
Hartung, Markus	§ 2
Dr. Kraus, Stefan	§ 3
Rizor, Stefan	§ 4
Dr. Seisler, Harald	§ 5
Hartung, Markus	§ 6
Prof. Dr. Weiss, Wolfgang	§ 7
Dr. Otto, Sven-Joachim	§ 8
Pothe, Christian	§ 9
Richter, Wolfgang	§ 10
Dr. Fritz, Robin L.	§ 11