Claudia Schieblon (Hrsg.)

Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

GABLER

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Kanzleimanagement in der Praxis

Claudia Schieblon (Hrsg.)

Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer

GABLER

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

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Andreas Funk

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2121-5

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. Der Blickwinkel der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, der in der Erstauflage noch wenig widergegeben ist, wird in späteren Auflagen durch Autoren aus diesen Unternehmen aufgenommen werden.

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 später 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 12
Autorenverzeichnis 15
§ 1 Management in Kanzleien 17
A. Einleitung 17
B. Die Entwicklung der Kanzleien 17
I. Sozietät: 17
II. Gründung lokaler Büros ausländischer Sozietäten 17
III. Nationale und internationale Fusionen: 18
IV. Anstieg der Anwaltszahlen: 18
V. Wechsel von Partnern 19
VI. Marketing, PR und Business Development: 19
C. Die neuen Anwälte 20
I. Die neuen Anwälte 20
II. Die neuen Mandanten 21
III. Das neue Kanzleimanagement 21
D. Die Gliederung des Kanzleimarkts 22
E. Die Autoren des Buchs 24
§ 2 Strategische Ausrichtung von Kanzleien 25
A. Einführung. 25
B. Was ist Strategie? Und was nicht? 26
C. Der Rechtsmarkt in Deutschland: Ein schwieriges Umfeld. 26
D. Strategie und Wachstum. 29
E. Grundlagen: Wie sieht eine strategische Planung aus? 32
F. Worauf kommt es nicht an? Von Visionen und Halluzinationen. 34
G. Gnothi seauton! Die SWOT-Analyse. 36
I. Hard-Facts/intern vorhanden 38
II. Hard-Facts/externe Daten 38
III. Soft-Facts/intern vorhanden 38
IV. Soft-Facts/externe Daten 39
H. Positionierung und Unverwechselbarkeit: Der USP. 39
I. Praktische Umsetzung: SMART-Targets 43
J. Strategieprozesse sind Kommunikationsprozesse 44
K. Und die Zukunft? 46
L. Zum Schluss 47

§ 3 Führung und Teamarbeit 48
A. Einführung 48
B. Spezialisierung 48
C. Standortübergreifende Zusammenarbeit 49
D. Projektmanagement-Know-how 50
E. Verhaltenssteuerung durch Performance-Messung 50
F. Menschenführung 51
G. Fazit 52
§ 4 Rolle und Aufgaben des Managing Partners einer Kanzlei 53
A. Einführung 53
B. Der Managing Partner: eine neue Position - für klassische Aufgaben 54
C. Die Aufgabe: Wachstum organisieren! 55
D. Der Managing Partner – eine Entwicklungsgeschichte der Kanzleien 56
I. Der Gründer 56
II. Das Komitee 56
III. Das Managementteam 57
E. Der Managing Partner – wen wählt die Kanzlei? 58
F. Der Managing Partner: eine Aufgabe und 12 Rollen 60
I. Der Erfolgsgarant 60
II. Der Diplomat und Schlichter 61
III. Der Visionär 62
IV. Der Stratege 63
V. Der Motivator 64
VI. Der Wahrer der Unternehmenskultur 65
VII. Der Vollstrecker der Partnerbeschlüsse 66
VIII. Der Entscheider im Alltag 67
IX. Der Administrator 68
X. Der Kommunikator 69
XI. Der Kümmerer 70
XII. Der Repräsentant und Akquisiteur 71
G. Der Managing Partner – was folgt danach? 72
§ 5 Vergütungssysteme in Partnerschaften 75
A. Einführung 75
B. Gängige Gewinnverteilungsmodelle 77
I. Gleiche Anteile 77
II. Lockstep 78
III. Am finanziellen Beitrag orientierte Modelle 79
IV. Teamorientierte Modelle 81
V. Subjektive Modelle 82

C. Voraussetzungen 83
I. Datenerfassung und -auswertung 83
II. Bewertung „weicher" Fakten 84
D. Stärken und Schwächen der einzelnen Systeme 85
I. Team-Geist gegen Einzelkämpfer 85
II. Full Service gegen Gewinnorientierung 86
III. Firmenkultur gegen Leistungsgedanke 86
E. Performance-Management 88
F. Welches System passt für meine Partnerschaft ? 89
§ 6 Profitabilitätsmanagement 92
A. Einführung 92
B. Die klassische buchhalterische Herangehensweise 92
C. Die arbeitsteilige Organisation 93
D. Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen, Balanced Score Cards 94
I. Kennzahlen 94
II. Balanced Scorecard / Arbeitsabläufe (Prozesse) 99
E. Ausblick und Trends 101
§ 7 Business Services in der Kanzlei 106
A. Einleitung 106
I. Das erweiterte Umfeld einer Kanzlei 106
II. Kanzleistrategie und Kanzleikultur 108
III. Das Führungsteam 110
IV. Exkurs Outsourcing 111
V. Sechs allgemeine Maximen für Business Services 112
B. Human Resources 114
I. Die Führung 114
II. Ausgewählte Aufgaben 115
1. Mitarbeiter 115
a) Strukturplanung 115
b) Auswahl, Ausbildung, Fortbildung 116
c) Identifikation 116
2. Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 117
a) Personalkonzept 117
b) Employer Branding 118
c) Berufseinsteiger 118
aa) Universitäten 119
bb) Messen 119
cc) Medien 119
dd) Karriere Website 119
ee) Vereinigungen 119

ff) Veranstaltungen (eigene / externe) 120
d) Laterals 120
e) Interne Personalkommunikation 121
aa) Identifikation 121
bb) Vorstellung und Einführung 121
cc) Secondments (intern) 121
dd) Secondments (bei Mandanten) 121
ee) Schulungen 121
ff) Alumni 122
3. Praktikanten und Referendare 123

C. Marketing und Kommunikation 123
I. Die Führung 123
II. Ausgewählte Aufgaben 123
1. Marketing- und Kommunikationskonzept 124
2. Corporate Identity 124
3. Styleguide 125
4. Akustik / Claim / Corporate Scent 125
5. Der Marketing Mix 126
6. Sonderfall Medienarbeit 126

D. Business Development 127
I. Die Führung 127
II. Das Team 128
III. Ausgewählte Aufgaben 130
1. Business Development Konzept 130
2. Das Blasendiagramm 130
3. Der Business Development Mix 131
4. Practice Groups vs. Industry Groups 132
5. Sonderfall Mandantenzufriedenheit 133

E. IT 133
I. Die Führung 133
II. Ausgewählte Aufgaben 134
1. IT-Plan 134
2. Telekommunikation 134
a) Hardware 135
b) Festnetztelefonie 135
c) Mobiltelefonie / Smartphones 135
3. EDV 136
a) Das maßgeschneiderte Konzept 136
b) Personal 136
c) Datenschutz und Datensicherheit 137
d) Standesrecht 137
e) Versicherungen 138

f) Marketing und Kommunikation / Business Development 138
g) Desaster Recover Capability 138
h) Archivierung 138
i) Mobilität 138
4. Kanzleiweite und lokale Dienstleister 139

F. Finanzen 139
I. Die Führung 139
II. Ausgewählte Aufgaben 140
1. Budgetplan 140
2. Zeitliche Sonderfälle des Budgetplans 140
3. Soll-Ist 142
4. Honorare 142
5. Verbesserung der Mandantenstruktur 143
6. Risk Management 143
7. Bankverkehr 143
8. Steuererklärungen / Jahresabschlüsse 144
9. Auskunfteien 144

G. Office Management 145
I. Die Führung 145
II. Ausgewählte Aufgaben 145
1. Raummanagement 145
2. Fuhrpark 146
3. Travel Management 146
4. Büromaterial 147
5. Literatur 148

§ 8 Im Mittelpunkt steht der Mandant 149

A. Die Erwartungen des Mandanten kennen 149
I. Regelmäßige Mandantenbefragungen 149
II. Mit den Mandanten sprechen 151
III. Den Menschen kennen 152

B. Pflege der Mandantenbeziehung 153
I. Mandatsentwicklung ist Teamarbeit 153
II. Teamarbeit benötigt Führung und Verantwortung 155
III. Mandantenbindung und Crossselling 157
IV. Kontrolle muss sein 159

C. Akquisition von Mandaten 160

Die Autorinnen und Autoren 161

Stichwortverzeichnis 165

Literaturverzeichnis

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

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

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

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.

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

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

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, Oxford2007

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.

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.

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, Rachelle/Schröder, Henning: Prioritäten setzen - ABC-Analyse in der Anwaltskanzlei. ANWALT 2001, Nr. 4, S. 32-35.

Römermann, Rachelle/Schröder, Henning: Controlling in der Anwaltskanzlei. ANWALT 2000, Nr. 3, S. 36-40.

Römermann, Rachelle/Schröder, Henning: Profit oder Verlust? Der Weg zum rentablen Mandat. ANWALT 2000, Nr. 2, S. 24-28.

Römermann, Rachelle/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

Autorenverzeichnis

Es wurden verfasst von

Schieblon, Claudia	§ 1
Hartung, Markus	§ 2
Dr. Kraus, Stefan	§ 3
Rizor, Stefan	§ 4
Dr. Seisler, Harald	§ 5
Prof. Dr. Weiss, Wolfgang	§ 6
Pothe, Christian	§ 7
Richter, Wolfgang	§ 8

§ 1 Management in Kanzleien

A. Einleitung

Dies ist das erste Buch über Management und Führung in Kanzleien, das ausschliesslich von Managing Partnern, bzw. ehemaligen Managing Partnern verfasst worden ist. Die sieben Autoren sind erfahrene Managing Partner aus Kanzleien verschiedener Größe und Ausrichtung. Alle Autoren haben langjährige praktische Erfahrungen im Aufbau und der Führung einer Anwaltskanzlei gesammelt. Ich bin überaus froh, sie für dieses Buch gewonnen zu haben und möchte allen Autoren für ihr Engagement für diese Publikation danken. 1

Dieses Buch ist geschrieben für alle Interessierten am Kanzleimanagement – Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater aus kleinen wie großen Einheiten sowie für alle, die in leitenden Funktionen in den Business Service Bereichen der Kanzleien arbeiten. Das Buch wird Ihnen die wichtigsten Facetten des Managements einer Kanzlei aufzeigen. Eine weitere Zielgruppe dieses Buches sind Berater, denen dieses Buch eine Hilfestellung bei den besonderen Fragestellungen in Kanzleien bieten wird.

B. Die Entwicklung der Kanzleien

Bis vor 20 Jahren gab es noch wenig Notwendigkeit über Strategie und Führung einer Kanzlei nachzudenken. Der Rechtsmarkt war ein geschützter Markt; Anwälte genossen als Wahrer und Pfleger des Rechts einen besonderen Status. Die Anzahl der niedergelassenen Anwälte war überschaubar, die Honorare über die Gebührenordnung festgelegt. Anwälte nannten einander „Kollegen", nicht Mit- oder Wettbewerber – daran hat sich auch bis heute wenig verändert, auch jetzt, nach den großen Umwälzungen dieser Branche in den letzten Jahren: 2

I. Sozietät:

Seit 1989 ist es Kanzleien erlaubt sich überörtlich zusammenzuschliessen bzw. eigene Büros an anderen Standorten aufzubauen. In der Folge schlossen sich lokale Anwaltskanzleien zu überregionalen Sozietäten zusammen um an den wichtigen deutschen Wirtschaftszentren präsent zu sein. In der Folge wuchsen die bis dato wichtigen Kanzleien in rasantem Tempo. 3

II. Gründung lokaler Büros ausländischer Sozietäten

Internationale Sozietäten waren schon immer im deutschen Markt präsent. Ab den 90er Jahren ließen sich viele neue US- und UK-Kanzleien in Deutschland nieder und akquirierten interessante Mandanten wie auch erfahrene Partner anderer Kanzleien. 4

C. Schieblon (Hrsg.), *Kanzleimanagement in der Praxis*, DOI 10.1007/978-3-8349-6401-4_1,
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

1

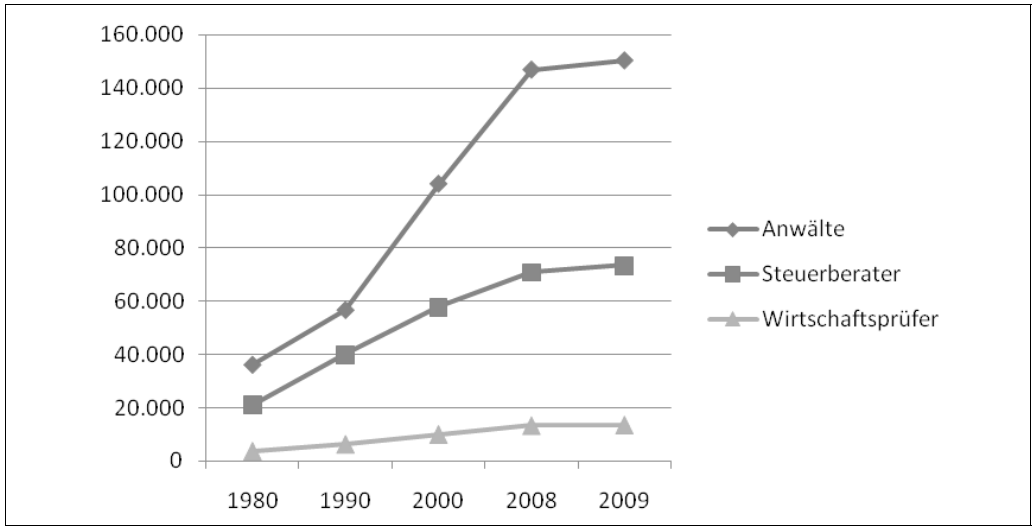
III. Nationale und internationale Fusionen:

5 Nach der Welle der nationalen Fusionen kam die der Zusammenschlüsse mit internationalen Kanzleien. So entstanden Einheiten von Anwälten, denen weltweit bis zu 3.000 Juristen angehören. National gesehen beschäftigen die größten Kanzleien in Deutschland bis zu 556 Anwälte (siehe Tabelle 1, S. 23).

Das Ergebnis: Internationale Großkanzleien, in denen sich der einzelne Anwalt in ein Team und in die Regelungen der Sozietät einfügen muss. Eine neue Erfahrung für Rechtsanwälte, die von der Ausbildung und der Arbeitsweise eher Individualisten sind und es vorziehen selbstbestimmt zu arbeiten. Der Arbeitsplatz, die Inhalte und die Management-Kompetenzen eines Anwalts , egal ob in einer kleinen oder in einer internationalen Einheit, veränderten sich innerhalb eines Jahrzehnts so grundlegend wie in keiner zweiten Branche.

IV. Anstieg der Anwaltszahlen:

6 Der zunehmende Wettweberb ist auch eine Folge der gestiegenen Anzahl der zugelassenen Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern. Betrachtet man die statistische Entwicklung der Experten im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaftsprüfung, fällt auf, dass alle drei Gruppen in den letzten drei Jahrzehnten vehement gewachsen sind, jedoch die Rechtsanwälte, deren Anzahl sich in diesem Zeitraum vervierfacht hat, ist die am stärksten gewachsene Gruppe.



Quelle: Bundesrechtsanwaltskammer, Deutscher Steuerberaterverband e.V., Wirtschaftsprüferkammer

Abbildung 1-1: Anzahl der Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer 1980-2009