

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort zur 2. Auflage	VII
I. Einführung – Die Kanzlei, ein Unternehmen	1
1. Die Kanzlei	1
2. Marktveränderungen bei den Kanzleiunternehmen	1
2.1 Änderung zum Angebotsmarkt	1
2.2 Spezialisierung	4
2.3 Kanzleiführung ist Unternehmensführung	5
2.4 Außengrenzen des Kanzleimarkts	5
3. Kanzleigrößen	6
3.1 Kleine Kanzleien	6
3.2 Mittlere Kanzleien	7
3.3 Großkanzleien	7
3.4 Unternehmensberatungen	8
4. Kanzleiführung	8
5. Kanzleientwicklung – Analyse und Planung	9
5.1 Überblick – Die Kanzleiplanung	10
5.1.1 Anlässe für die Kanzleiplanung	10
5.1.2 Kanzleiplan und Kanzleianalyse	10
5.1.3 Strategische Kanzleiplanung	11
5.1.4 Kurz- und mittelfristige Kanzleiplanung	12
5.1.5 Kanzleiplan und Präsentation der Kanzlei	12
5.2 Inhalt der Kanzleiplanung	12
5.2.1 Vision und Strategie	12
5.2.1.1 Vision der Kanzlei	12
5.2.1.2 Kanzleistategie	13
5.2.2 Dienstleistungen, Positionierung	14
5.2.2.1 Art der Tätigkeiten	14
5.2.2.2 Wettbewerb	14
5.2.2.3 Positionierung	15
5.2.2.4 Zielgenauigkeit der Marketingkommunikation	15
5.2.3 Mandantenstruktur	16
5.2.3.1 Zusammensetzung der Mandanten	16
5.2.3.2 Abhängigkeiten von bestimmten Mandanten	16
5.2.3.3 Zahlungsmoral der Mandanten	17
5.2.4 Standort	17
5.2.5 Wissensmanagement	17
5.2.5.1 Datenerfassung und Auswertung	17
5.2.5.2 Abstimmung der Detailpläne	18
5.2.5.3 Technologien zur Datenerfassung und Auswertung	18
5.2.5.4 Stilles Wissen	18
5.2.6 Kanzleibeständigkeit	19
5.2.6.1 Abhängigkeiten	19
5.2.6.2 Modelle der Kanzleinachfolge	19
5.2.6.3 Management und Mitarbeiter	20

5.2.7.1	Fluktuation	20
5.2.7.2	Personalentwicklung	20
5.2.7.3	Altersstruktur der Mitarbeiter	20
5.2.7.4	Qualitätsniveau der Mitarbeiter	21
5.2.7.5	Anreizsysteme	21
5.2.7.6	Stärken- und Schwächenanalysen wichtiger Mitarbeiter	21
5.2.8	Marketing, Öffentlichkeitsarbeit	22
5.2.8.1	Marketingstrategien	22
5.2.8.2	Marketingaufwendungen in Bezug auf den Umsatz	22
5.2.8.3	Öffentlichkeitsarbeit	23
5.2.9	Finanzanalyse einer Kanzlei-GmbH oder Kanzlei-AG	23
5.2.9.1	Kennzahlen der Finanzanalyse	23
5.2.9.2	Struktur der Fremdfinanzierung	24
5.2.9.3	Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahresumsatz	25
5.2.9.4	Anteil der offenen Verbindlichkeiten zum Jahresumsatz	25
5.2.10	Liquiditätsmanagement	25
5.2.11	Investitionsanalyse	26
5.2.11.1	Struktur des Anlagevermögens und Investitionsbedarf	26
5.2.11.2	Investitionsplanung	27
5.2.12	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen	27
5.2.12.1	Strukturelle Ergebnisanalyse	27
5.2.12.2	Rentabilitätsanalyse	28
5.2.12.3	Gesamtkapitalrentabilität	28
5.2.12.4	Umsatzrendite	28
5.2.12.5	Break-even-Analyse	29
5.2.13	Risikomanagement	29
5.2.13.1	Risikoinventur	29
5.2.13.2	Risikowahrscheinlichkeit für kapitale Ereignisse	30
5.2.13.3	Managementfähigkeiten für Krisensituationen	31
5.2.13.4	Ertragsrisiken.	31
5.2.13.5	Durchschnittlicher Auslastungsgrad	31
5.2.13.6	Sicherung des betriebsnotwendigen Humankapitals	31
5.2.14	Controlling	32
5.2.14.1	Planungsrechnungs- und Liquiditätssteuerungsinstrumente	32
5.2.14.2	Organisation des Berichtswesens	33
5.2.14.3	Organisation der Erstellung der Jahresabschlüsse und BWA	33
5.2.14.4	Umfang der Controlling-Tätigkeiten	33
5.2.14.5	Toleranzen	33
5.2.15	SWOT-Analyse	34
5.2.16	Managing Partner	35
5.2.17	Historie	35
5.2.17.1	Kurz- und mittelfristige Entwicklung	35
5.2.17.2	Langfristige Unternehmensentwicklung	36
II.	Die Kanzleihinhaber, erfolgreich, leistungsorientiert und oftmals schwierig	37
1.	Hans Oberguth – gefangen in der hedonistischen Tretmühle	38
1.1	Glücklich sein als Erfolgsfaktor	40
1.2	Hedonistische Tretmühle	40

1.3	Das Märchen „Hans im Glück“	40
1.4	Theorie des abnehmenden Grenznutzens	41
1.5	Wohlbefindensweg oder Weisheitsweg?	42
1.6	Perspektiven der erfolgreichen Unternehmensführung	42
2.	Alfons Carrera – macht Sinn Sinn?	43
2.1	Zur Sinnfrage im Leben	45
2.2	Ausgeglichene Lebensarchitektur als Erfolgskriterium	46
2.3	Soziale Werte.	47
3.	Matthias Gscheid – fachlich gut zu sein reicht nicht	47
3.1	Kanzleiinterne Moderatoren	48
3.2	Coaching	48
3.3	Unterschiede zwischen dem Wissen und dem Bewusstsein	49
4.	Helmuth Guth – wer ist gut und wer ist böse?	50
4.1	Entscheidungsfindung nach Persönlichkeitstypen.	50
4.1.1	Denker versus Fühlende	51
4.1.2	Sensoriker versus Intuitiver	51
4.1.3	Extravertierte versus Intravertierte.	52
4.1.4	Urteilende versus Flexible.	52
4.1.5	Zusammenfassung	52
4.2	Zur Anekdote.	53
4.3	Regelmäßige Besinnung	53
5.	Michael Schnellert – Hochmut kommt vor dem Fall	54
5.1	Zusammenfassung aller Negativelemente	54
5.2	Die Fehler von Michael Schnellert	55
5.3	Hochmut	55
III.	Konflikte der Kanzleihinhaber untereinander	56
1.	Hans Maier und Benno Huber – eine Beziehungskrise unter Partnern: Wie es geht . 57	
1.1	Grundsätzliches zur Lösung von Beziehungskrisen	57
1.1.1	Schritt 1	58
1.1.2	Schritt 2	59
1.1.3	Schritt 3	59
1.2	Möglichkeiten zur Lösung der Beziehungskrise von Meier und Huber.	59
2.	Bertram Becher – eine Beziehungskrise unter Partnern: Wie es nicht geht	60
2.1	Mobbing	61
2.2	Analyse des Ausgangsfalls	62
2.2.1	Grundsätzliches zum Verhalten des Gemobbten	62
2.2.2	Gegenwehr von Becher.	62
2.2.3	Problemlösung mithilfe einer dritten Instanz	62
2.3	Die Schädlichkeit ungelöster Konflikte	63
2.3.1	Schäden durch die Kosten der Konfliktlösung	63
2.3.2	Kollateralschäden.	63
2.3.3	Schäden durch Beeinträchtigung der kreativen Energie	64
2.4	Anatomie der Konflikte.	64
2.4.1	Unvereinbarkeit von Zielen	64
2.4.2	Konflikte über den Weg der Zielerreichung	64
2.4.3	Soziale Konflikte und Beziehungskonflikte	65
2.4.4	Unterschiedliche Überzeugungen bezüglich des Sachinhalts	65

2.5	Eskalation von Konflikten	65
2.6	Konflikte und Emotionen	65
2.7	Konflikte als Entwicklungschancen	66
2.8	Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten	67
2.8.1	Art der Kommunikation	67
2.8.2	Artikulation der Konflikte	67
2.8.3	Das Operieren der Konfliktparteien	67
2.8.4	Das Verhalten der Konfliktparteien	68
2.9	Strategie zur Konfliktlösung	68
2.10	Zwang durch Anweisung oder andere ähnliche Handlung	68
2.11	Reaktion	69
2.12	Ablaufplan moderner Konfliktlösungen	69
2.12.1	Sorgfältiges Recherchieren	69
2.12.2	Hohe Führungskompetenz des für die Konfliktlösung Beauftragten	69
2.12.3	Unabhängigkeit des für die Konfliktlösung Beauftragten	70
2.12.4	Gewalt als letztes Mittel der Konfliktlösung	70
2.12.5	Eskalation vermeiden – Beziehungsgeflechte des Gegners sprengen	70
2.12.6	Kosten und Schaden eines Krieges berücksichtigen	70
IV.	Aufrechterhaltung der Leistungskraft.	71
1.	Karl Sieger – doch kein Sieger	72
1.1	Mens sana in corpore sano	73
1.2	Komponenten des Erfolgs	73
1.2.1	Gesundheit	73
1.2.2	Siegerwille	73
1.2.3	Klarheit über die Vision	74
1.2.4	Kritikfähigkeit und Wissensmanagement	74
1.3	Zielerreichung	75
2.	Benjamin Dick – Ungesunde Lebensweise frisst Erfolg	76
2.1	Gesundheit	76
2.2	Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen	77
3.	Gundolf Blank – Wenn die Nerven blank liegen	77
3.1	Zum Erfolg gehört mehr als eine gute Ausbildung	78
3.2	Psychosomatik	78
3.3	Stress	79
3.4	Burn-Out und Depression	80
V.	Formen und Systeme der Kanzleibildung	82
1.	Claudia Sorglos – umwerfende Witwen- und Waisenklauseln im Sozietätsvertrag	82
1.1	Altersversorgung in Sozietätsverträgen	83
1.2	Alternative Direktversicherung	84
2.	Landulf Bank – Abwanderung von Mandanten und Mitarbeitern	84
2.1	Mandantenschutzklausel, Wettbewerbsverbot	85
2.2	Erfolg macht unvorsichtig	85
3.	Christoph Alt – doch nicht als Methusalem geboren	86
3.1	Modelle der Kanzleinachfolge	86
3.2	Psychologische Aspekte der Kanzleinachfolge	87
3.2.1	Übergabe eines Lebenswerks	87

3.2.2	Erhalt der Kanzlei im Generationenverbund	87
3.2.3	Angst vor der Veränderung	87
3.2.4	Maßgeschneiderte Konzeption	87
3.3	Gründe, warum meist kein vollständiger Rückzug des Übergebenden erfolgt	88
3.3.1	Mitarbeit bei mehr persönlichem Freiraum	88
3.3.2	Transfer des Know-hows und der Kontakte	88
3.3.3	Der Übergebende als Coach des Nachfolgers	88
3.3.4	Kontrolle	88
3.3.5	Steuerliche Aspekte	89
3.4	Ziele der Unternehmensnachfolge	89
3.4.1	Bestandssicherung der Kanzlei	89
3.4.2	Erhalt des Vermögens	89
3.4.3	Absicherung des Unternehmers und seines Ehegatten	89
3.5	Zeitlicher Rahmen für Planung und Umsetzung	90
3.6	Notfallregelung	90
VI.	Die Kanzlei und ihre Führung	91
1.	Schiffer & Kahn – Alt und Jung	91
1.1	Die Unternehmenskultur	92
1.2	Jung und dynamisch versus alt und weise	93
1.3	Zur Anekdote	94
1.4	Inspirationsfähigkeit und Alter	95
2.	Karin Knapp – Führung im Feldwebelton	96
2.1	Der Betrieb – eine soziale Einheit	96
2.1.1	Fluktuation	97
2.1.2	Innere Kündigung	98
2.2	Betriebssoziale Störungen	98
2.3	Wahrnehmung von Signalen	99
3.	Hartmut Exetat – Das System schlägt zurück	99
3.1	Organisationspsychologie	101
3.2	Erfolgreich durch guten Stil	102
4.	Xaver Mürrisch – Das lernende Unternehmen	102
4.1	Die lernende Kanzlei, Change-Management	103
4.2	Die Kanzlei, ein wissensorientiertes Unternehmen	104
VII.	Organisation	105
1.	Max Ungenau – Systemfehler schlafen oftmals lange	105
1.1	Qualitätsmanagement	106
1.2	Zertifizierung	107
1.3	Verbesserung der Dienstleistung als permanenter Prozess	108
2.	Herbert Allein – verloren auf weiter Flur	108
2.1	Delegieren und Verantwortung abgeben	110
2.2	Zur Anekdote	111
3.	Carmen Nonnorga – Wer Ordnung hält ist nur zu faul zum Suchen	112
3.1	Kanzleiorganisation	112
3.2	Nachteile fehlerhafter Kanzleiorganisation	113
4.	Anton Lax – Mangelnde Kanzleiplanung	113
4.1	Auswahl der Mitarbeiterverhältnisse	114

4.2	Nachteile durch fehlerhafte Personalorganisation	115
5.	Sebastian Freundlich – Kein qualifiziertes Leistungserfassungssystem	115
5.1	Fehlerquellen in der Kanzlei von Sebastian Freundlich	115
5.2	Zeiterfassungssysteme	116
VIII.	Risikomanagement	117
1.	Beate und Marion Huber – Gregor Iwanowitsch war nicht der Joker	118
1.1	Risikomanagement	119
1.2	Risikochek	120
2.	Achim Gier und Detlef Sterntaler – konspirative Sitzungen im Nachtclub Armanda	121
2.1	Keine effektive Kontrolle kleinerer Kanzleien	122
2.2	Corporate Governance bei Kanzleien	122
3.	Karl Immo – eine Freundschaft zum Auftraggeber schützt nicht ewig	123
3.1	Vereinbarungen zur Haftungsbegrenzung	123
4.	Projekt Cobra – wer schlängelt sich durch das EDV-System?	124
4.1	Schutz der Vertraulichkeit des E-Mail-Verkehrs	125
4.2	Wirtschaftsspionage	125
5.	Kurt Heiß und Anna Feuer – Daten vertragen kein Feuer	126
5.1	Systeme für Datensicherung	126
5.2	Verluste sind schmerzhaft	128
IX.	Betriebswirtschaftliche Parameter	129
1.	Clock & Time	129
1.1	Vergütungssysteme gegenüber Mandanten	130
1.1.1	Gesetzliche Gebühren	130
1.1.2	Zeithonorar	130
1.1.3	Pauschalhonorar	131
2.	Star, Hoch & Groß – Kanzlei im Blindflug	132
2.1	Methoden für die Kanzleiplanung	133
2.1.1	Szenarioplanung	133
2.1.2	Balanced Scorecard	134
2.2	Die Fehler von Star, Hoch & Groß	135
2.3	Hohe Ziele werden nur langfristig erreicht	135
3.	Leicht & Schwer – Wenn man eine Fusion nicht plant	136
3.1	Vorbereitung von Fusionen	137
3.2	Überwachung des Fusionsprozesses	138
3.3	Change-Management	138
3.3.1	Grundlagen des Change-Managements	139
3.3.2	Planung des Veränderungsprozesses	139
3.3.3	Psychologische Gründe für eine Anpassungshemmung	140
3.3.4	Strukturelle Gründe für eine Anpassungshemmung	140
4.	Anna Silber – Wenn die Liquidität nicht reicht	141
4.1	Eiserne Liquiditätsreserve	142
4.2	Erst planen und dann tun	143
5.	Jasmin Clever – judex non calculat gilt nicht für Anwälte	143
5.1	Ergebnisplanung – EBITDA	144
5.2	Zur Achtsamkeit bei der Kanzleiführung	146
6.	Marco Maximus, Kanzleigründer und Teil-Privatier	146

6.1	Vergütungssysteme für Partner und Associates	147
6.2	Analyse der Anekdote	149
6.2.1	Die Entwicklung eines Spannungsverhältnisses	149
6.2.2	Die Fehler	149
X.	Dienstleistung, Marketing und Networking	151
1.	Stefan Neidhart – von alleine geht nichts	153
1.1	Die Fehler	154
1.2	Aufbruch zum Erfolg	154
2.	Maier & Schulze – Wenn man den Platz für die Konkurrenten räumt	155
2.1	Empfehlungsmarketing	156
2.2	Die Fehler von Anna Maier und Paula Schulze	156
3.	Susanne Kupfer – Falsche Marketingstrategie	157
3.1	Abgrenzung zwischen Wettbewerbern	157
3.2	Die besonderen Verhältnisse entscheiden im Wettbewerb	158
4.	Anton und Jack – Wenn man nicht über den Tellerrand hinausschaut	159
4.1	Veränderbare Grenzen des Marktes	160
4.2	Beispiele für neue Märkte	161
Glossar	163
Stichwortverzeichnis	167