

## V. Formen und Systeme der Kanzleibildung

### Mängel in der rechtlichen Konstruktion der beruflichen Tätigkeit

Was ist die richtige Rechtsform für meine Kanzlei und wie gestalte ich einen Gesellschaftsvertrag, wenn ich die Kanzlei mit einem oder mehreren Partnern betreibe? Rechtsformen für Kanzleihinhaber sind die Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die GmbH, die Partnerschaftsgesellschaft oder die AG, für die aber weitere berufsrechtliche Einschränkungen bestehen. Unternehmensberatungsgesellschaften haben es hier einfacher, weil berufsrechtliche Restriktionen fehlen. Meist werden die Gesellschaftsverträge sehr individuell ausgearbeitet, weil die gewählten Gesellschaftsformen nicht kapitalistisch, sondern personalistisch ausgestaltet sind. In den Einzelheiten dieser Verträge stecken aber oftmals erhebliche Tücken.

#### Beispiele für solche Tücken sind:

- Die Altersversorgung der Partner wird bei einer Kanzlei in der Rechtsform der GbR oftmals nicht auf ein Versicherungsmodell ausgerichtet, bei dem aus den laufenden Einkünften Versicherungsbeiträge bezahlt werden, sondern die Altersversorgung wird nach dem Generationenmodell organisiert, bei dem die Partner aus ihren Einkünften die Altersversorgung der vormals tätigen Partner bezahlen. Wenn die Kanzlei nicht ausreichend erfolgreich ist, belastet die Versorgungszusage die verbleibenden Partner bei Eintritt des Versorgungsfalls über Maßen.
- Die Regelungen im Gesellschaftsvertrag sind sehr starr auf die vorhandenen Partner ausgerichtet. Die Aufnahme von bewährten Mitarbeitern in den Status eines Partners kann in diesem Falle von Partnern blockiert werden. Diese starren Regelungen können einerseits bewirken, dass der bewährte Mitarbeiter zur Konkurrenz geht, wenn er nicht eine überzeugende Perspektive hat, alsbald Partner in dieser Kanzlei zu angemessenen Bedingungen zu werden. Und andererseits kann dadurch eine vernünftige altersbedingte Kanzleinachfolge blockiert werden.
- Ein wichtiger Partner scheidet aus der Kanzlei aus und nimmt Personal und Mandate mit. Mandantenschutzklauseln sind aufgrund geänderter höchstrichterlicher Rechtsprechung oftmals unwirksam, weil darin ein Wettbewerbsverbot gesehen wird, das nach den analog anzuwendenden Regeln des HGB in der vereinbarten Weise so nicht zulässig war.
- Regeln für den Ausschluss von Partnern bei wichtigen Gründen fehlen. Daher versuchen die stärkeren Partner die schwächeren mit Mitteln, etwa des Mobbings aus der Kanzlei zu drängen.

#### Nachfolgend ein paar Anekdoten zu diesen Themen:

- In der **Anekdote 11** (Claudia Sorglos) geht es um Mängel bei der Altersversorgung der Altpartner.
- In der **Anekdote 12** (Landulf Bank) geht es um die Abwanderung kompletter Teile aus der Kanzlei, weil Mandantenschutzklauseln im Sozietäts- und Arbeitsvertrag unwirksam sind.
- In der **Anekdote 13** (Christoph Alt) geht es um eine verschleppte altersbedingte Kanzleinachfolge.

## I. Claudia Sorglos – umwerfende Witwen- und Waisenklausein im Sozietätsvertrag

### Altersversorgung nach dem Generationenmodell

#### Anekdote 11

Claudia Sorglos hatte hohe Ziele, sie wollte sich als Mutter, Geliebte und Wirtschaftsprüferin beweisen und einen Spagat zwischen diesen Welten machen. Sie war sehr leistungsfähig. Ihr Scharfsinn brachte ihr schnelle Erfolge ein. Sie arbeitete zunächst freiberuflich für Manfred Vollath, einem Rechtsanwalt, der 20 Jahre älter als sie und daher 20 Jahre länger im Beruf war. Er war sehr

erfolgreich. Zunehmend dachte er an die Altersversorgung für sich und seine Ehefrau und seine noch schulpflichtigen Kinder. Denn die Ansprüche aus dem Versorgungswerk der Rechtsanwälte waren ihm zu gering, weil er mit diesen Rentenzahlungen seinen hohen Lebensstandard im Alter nicht finanzieren konnte. Eine zusätzliche Altersversorgung musste aus der Kanzlei kommen. Um diese zu erhalten, benötigte er die gesicherte Mitarbeit einer qualifizierten Kollegin oder eines qualifizierten Kollegen. Manfred Vollath bot Claudia Sorglos die Aufnahme in seine Kanzlei an. Manfred Vollath schloss mit Claudia Sorglos einen Sozietätsvertrag mit einer stattlichen Altersversorgung für sich, seiner Frau und seinen Kindern.

Gut abgesichert steuerte Manfred Vollath dann mit seinem Motorrad einen Alleebaum an und ging von dannen. Claudia Sorglos war von den sich aus dem Sozietätsvertrag ergebenden Zahlungspflichten sehr belastet. Eine Rückdeckung durch eine Rentenversicherung gab es nicht. Sie versuchte, die Zahlungen an die Witwe und die Kinder von Manfred Vollath aus der Kanzlei zu stemmen und sparte, wo es ging. Damit würgte sie die Entwicklungsmöglichkeiten der Kanzlei ab. Als sie mit den Rentenzahlungen im Rückstand war, pfändete die Witwe gegen Claudia Sorglos in die Geschäftskonten und das war's dann mit ihrer Kanzlei. Sie konzentrierte sich von nun an mehr auf ihre Tätigkeiten als Mutter und Geliebte und beantragte Restschuldbefreiung.

## 1.1 Altersversorgung in Sozietätsverträgen

Bis vor nicht allzu langer Zeit war es üblich, die **Altersversorgung der Kanzleihinhaber und seiner Familie** in Sozietätsverträgen zu vereinbaren. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch keine Versorgungswerke für die Berufsträger, die erst ab den 80er Jahren entstanden. Ferner bestand das Bewusstsein, dass Berufsträger, die sich zu einer Sozietät zusammenschlossen, lebenslang Partner bleiben und damit die Kanzlei durch die jüngeren Kanzleihinhaber die Versorgung der älteren Kanzleihinhaber und seiner Familie übernehmen könnten. Noch heute ist dieses Modell der Altersabsicherung im Bewusstsein vieler älterer Kanzleihinhaber, sodass es zur Aufstockung der Ansprüche aus dem Versorgungswerken der Kanzleihinhaber vereinbart wird.

Diese Art der Altersversorgung älterer Kanzleihinhaber bedeutet aber erhebliche Risiken für beide Parteien, wie die Anekdote zeigt. Für den älteren Kanzleihinhaber besteht das Risiko, dass die Kanzleinachfolger aus wirtschaftlichen Gründen nicht in der Lage sind, die Rentenansprüche aus dem Sozietätsvertrag bei Fälligkeit zu bedienen. Dieses Risiko ist durch den verschärften Wettbewerb im Kanzleimarkt erheblich gestiegen.

Für die jungen Kanzleimitglieder, die die Nachfolge in der Kanzlei angetreten haben, besteht das Risiko, dass sie bei Fälligkeit der Rentenansprüche der Seniorpartner die Zahlungen nicht aus den Erträgen der Kanzlei leisten können, weil die Ertragskraft dies nicht zulässt. Zwar wird oftmals die Vereinbarung getroffen, dass im Sozietätsvertrag diese Ansprüche auf einen bestimmten Prozentsatz des Gewinns begrenzt werden, aber eine solche Begrenzung entspricht nicht dem Interesse des Seniorpartners, weil er keine Sicherheit hat, ob und in welcher Höhe dann tatsächlich Rentenzahlungen erfolgen, wenn der Rentenfall eingetreten ist. Ein gewisser Ausgleich der unterschiedlichen Interessen von Senior- und Juniorpartnern durch solche Klauseln zur Begrenzung der Rentenansprüche ist eher in größeren Kanzleien möglich, in der eine größere Anzahl von Berufsträgern für das Gesamtergebnis der Kanzlei ursächlich sind und damit Rentenansprüche der Seniorpartner prozentual bezogen auf den Gesamtgewinn eher kleinerer Natur sind. Aber auch hier gab es bereits größere Kanzleien, die ob der Gesamtsumme der sich aus dem Sozietätsvertrag ergebenden Rentenansprüche der Seniorpartner zusammengebrochen sind oder schwer im Fortkommen beeinträchtigt wurden.

Der Fehler im Ausgangsfall war, dass dieses Modell zur Absicherung im Sozietätsvertrag einer kleinen Kanzlei und auch noch ohne Begrenzung je nach Ertrag der Kanzlei gewählt wurde. Claudia

Sorglos war also zu nachlässig und sorglos, eine solche Klausel im Sozietätsvertrag zu akzeptieren, offensichtlich aus dem Wunsch heraus, Kanzleiinhaberin zusammen mit Manfred Vollath zu werden.

## 1.2 Alternative Direktversicherung

Im Ausgangsfall hätte als Alternative zur Vereinbarung der Altersversorgung des Seniorpartners der Abschluss einer Direktversicherung erfolgen müssen. Aus dem Ertrag der Kanzlei hätten die Versicherungsbeiträge verdient werden können. Auf Claudia Sorglos wären daher bei Eintritt des Rentenfalles keine Ansprüche auf Zahlung der Altersversorgung zugekommen und sie hätte von solchen Zahlungen unbeeinträchtigt die Kanzlei weiterführen können. Und die Begünstigten von Manfred Vollath wären bei dieser Art der Absicherung ihrer Ansprüche nicht vom Erfolg der Kanzlei nach Eintritt des Rentenfalls abhängig gewesen.

## 2. Landulf Bank – Abwanderung von Mandanten und Mitarbeitern

### Wenn Karenzentschädigungen gespart werden sollen

#### Anekdote 12

Landulf Bank war ein Steuerberater von der alten Garde. Wichtig für ihn war, dass man erst dem Herrn zu dienen hatte, bevor man selbst zu Ehren aufsteigen konnte. In den letzten Jahren hatte Landulf Bank drei junge Steuerberater eingestellt. Ihnen wurde in Aussicht gestellt, innerhalb von fünf Jahren Partner zu werden. Das jedenfalls sagte Landulf Bank bei der Einstellung, weil er ja nicht ewig arbeiten könne. Die drei jungen Steuerberater waren engagiert, motiviert und hoffnungsvoll. Nach drei Jahren sprachen sie Landulf Bank an, dass nun die Zeit gekommen sei, über ihre Aufnahme als Partner in die Kanzlei zu reden und eine Zielvereinbarung zu treffen. Die Reaktion von Landulf Bank war sehr stockend, die Zeit sei noch nicht reif für solche Gespräche. Die drei Steuerberater warteten und nach einem weiteren Jahr sprachen sie Landulf Bank wieder an und wollten ein Gespräch über ihre Aufnahme als Partner in die Kanzlei führen. Wiederum antwortete Landulf Bank, die Zeit sei noch nicht reif für solche Gespräche. Die drei nunmehr nicht mehr ganz so jungen Steuerberater warteten ein weiteres Jahr. Wiederum sagte Landulf Bank, die Zeit sei noch nicht reif für solche Gespräche. Frustration war die Folge. Die drei Steuerberater vermuteten, dass ihre Aufnahme als Partner in die Kanzlei auf die lange Bank geschoben werden solle, weil die Kanzlei sehr erfolgreich war und Landulf Bank sich durch die Verzögerungen offensichtlich versprach, die guten Gewinne der Kanzlei noch eine weitere Zeit allein einstecken und sich die Option für die Entscheidung zur Aufnahme der Steuerberater in die Kanzlei noch offen halten zu können. Die drei Steuerberater vereinbarten, ihre eigene Steuerkanzlei zu gründen. Nach einer längeren Vorbereitungszeit kündigten sie gemeinsam bei Landulf Bank. In ihrer eigenen Kanzlei erledigten sie neben der Steuerberatung zunächst auch die laufenden Büroarbeiten, die zuvor die Steuergeschäftsführer gemacht hatten, da die Mandate noch nicht üppig genug waren. Mit der Zeit kamen aber Mandanten aus der bisherigen Kanzlei, weil Landulf Bank die Arbeiten nicht mehr termingerecht erledigen konnte. Nach und nach kamen auch die Steuergeschäftsführer aus der bisherigen Kanzlei, weil Landulf Bank immer mürrischer wurde und die Arbeit dort keinen rechten Spaß mehr machte. Landulf Bank wollte gegen die drei Steuerberater aus einer nachvertraglichen Mandantenschutzklausel im bisherigen Arbeitsvertrag auf Unterlassung und Schadenersatz vorgehen. Aber es stellte sich schnell heraus, dass diese Mandantenschutzklausel unwirksam war, weil die Zahlung einer angemessenen Vergütung in dieser Klausel nicht vorgesehen war.

## 2.1 Mandantenschutzklausel, Wettbewerbsverbot

Die Kanzleiinhaber müssen damit rechnen, dass angestellte oder freiberuflich tätige Mitarbeiter aus der Kanzlei ausscheiden und Mandate mitnehmen. Dieses Risiko gilt auch für das Ausscheiden von Partnern aus der Kanzlei, wobei hier die Wahrscheinlichkeit wesentlich geringer ist, weil diese bereits Kanzleiinhaber sind. Die Kanzleiinhaber wollen sich durch sogenannte Mandantenschutzklauseln gegen eine solche Abwanderung von Mandaten absichern.

**Mandantenschutzklauseln** sind Vereinbarungen insbesondere zwischen Kanzleien und ihren Mitarbeitern oder Partnern durch die ihnen untersagt wird, für einen bestimmten Zeitraum nach dem Ausscheiden aus der Kanzlei Mandanten selbständig oder für eine andere Kanzlei zu betreuen. Auf solche Mandantenschutzklauseln sind in der Regel die Vorschriften des HGB über Wettbewerbsverbote entsprechend anzuwenden. Daraus folgt, dass Mandantenschutzklauseln gemäß § 74 Abs. 2 HGB nur verbindlich sind, wenn dem Mitarbeiter eine Karenzentschädigung in der gesetzlichen Mindesthöhe zugesagt wird. Die Karenzentschädigung muss mindestens die Hälfte der vom Mitarbeiter oder Partner zuletzt bezogenen Vergütung erreichen. Ferner kann die Klausel nicht für mehr als zwei Jahre nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses vereinbart werden kann (§ 74a Abs. 1 S. 3 HGB). Dies trifft auch auf einen freiberuflich tätigen Mitarbeiter zu, wenn es sich um einen wirtschaftlich abhängigen freien Mitarbeiter handelt, für den ein Schutzbedürfnis besteht. Diese Vorschriften des HGB sind auch außerhalb von gewerblich tätigen Unternehmen anwendbar, wie etwa auf Kanzleien.

Während des Arbeitsverhältnisses oder der Geltung eines freiberuflichen Mitarbeiterverhältnisses, auf den diese Regeln des HGB anwendbar sind, ist dem Mitarbeiter oder Partner jedoch ein wettbewerbswidriges Verhalten grundsätzlich gemäß § 60 HGB verboten. Vorbereitungshandlungen für künftige konkurrierende Tätigkeit als Selbständiger sind aber grundsätzlich gestattet, soweit der Mitarbeiter nicht durch ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot gebunden ist.

## 2.2 Erfolg macht unvorsichtig

*„Im Beete des Erfolgs blüht die Verwegenheit.“ – Asiatisches Sprichwort*

Verwegenheit bedeutet nicht nur Kühnheit und Mut, sondern auch Tollkühnheit und Wagemut. Wer verwegen ist, lässt bestimmte Sicherheitskriterien, die er in der Vergangenheit angewendet hat, außer Acht. Dies bedeutet, dass man umso unvorsichtiger ist, umso mehr man Erfolg hat. Ein Unternehmergründer ist anfangs eher vorsichtig, weil er unsicher ist, ob er alles richtig macht. Ein Bergsteiger setzt sich immer größere Ziele, nachdem er die bisherigen Ziele gut gemeistert hat. Ein kleiner Dieb stiehlt immer größere Sachen, weil er nie erwischt worden ist.

Landolf Bank ist verwegen, weil er mit dem mehrfachen Aufschub des gewünschten Gesprächs um die Aufnahme der drei Steuerberater als Partner in die Kanzlei immer Erfolg hatte, indem sich die drei Steuerberater verträsten haben lassen. Dieser Erfolg im Verträsten verleitete ihn dazu, immer wieder weiteren Erfolg durch weiteren Aufschub des geforderten Gesprächs kassieren zu wollen. Die Anekdote zeigt, dass man erheblich verlieren kann, wenn man den Bogen überspannt.

Die Steigerung des Sprichworts *„Im Beete des Erfolgs blüht die Verwegenheit“* ist das Sprichwort *„Gier frisst Hirn“*, um das es in der Anekdote 24 geht. Dort geht die Verwegenheit so weit, dass auch noch die letzten Vorsichtsregeln außer Kraft gesetzt werden.

Verwegen bedeutet auch, dass man den normalen Weg verlässt, sich also verwegt. Neue und unbekannte Wege zu gehen ist zunächst wertungsneutral, weil neue und unbekannte Wege neue Chancen bedeuten können. Sie bedeuten aber auch neue Risiken. Es bedarf also einer besonderen Abwägung, wenn neue Wege gegangen werden. Die Abwägung setzt voraus, dass man sich bewusst macht, dass man den normalen Weg verlässt. Dies bedeutet, dass man sorgfältig alle Informationen zum Normalweg und zum geplanten neuen Weg einholt, die Chancen und Risiken bewertet und die Motive dafür hinterfragt, warum man den Normalweg verlassen will. Wer die Entscheidung für den neuen Weg nicht sorgfältig vorbereitet, hat sich schnell verwegt.

### 3. Christoph Alt – doch nicht als Methusalem geboren

#### Wenn Hoffnungen auf eine lange Leistungskraft sterben

##### Anekdote 13

Christoph Alt wusste, dass Methusalem, der Großvater von Noah, 969 Jahre alt geworden war. Er richtete sich daher mit seinem jugendlichen Alter von 72 Jahren darauf ein, dass er noch viele Jahrzehnte seiner Tätigkeit als Anwalt nachgehen könne. Die Aufnahme eines Partners in die Kanzlei kam ihm daher zu diesem frühen Zeitpunkt ganz und gar nicht in den Sinn, darüber könne man später noch nachdenken.

Nicht immer laufen die Dinge so wie im Alten Testament. Mit einem Alter von nur 75 Jahren erkrankte Christoph Alt schwer und konnte seiner Kanzleitätigkeit nicht mehr nachgehen. Die freiberuflich tätigen Anwälte wickelten noch die laufenden Mandate ab. Als abzusehen war, dass Christoph Alt nur noch mit geringer Kraft aus dem Krankenstand zurückkehren würde, suchten sich die Mitarbeiter eine neue Arbeitsstelle, kündigten ihre freie Mitarbeit und die Kanzlei von Christoph Alt gab es bald nicht mehr.

#### 3.1 Modelle der Kanzleinachfolge

Bei der Kanzleinachfolge handelt es sich um ein komplexes und meist auch hochsensibles Thema. Die Kanzleistruktur ist vielfach patriarchalisch und die Kanzleikultur auf den Gründer bzw. auf denjenigen zugeschnitten, der die Kanzlei bislang maßgeblich geführt hat. Im Rahmen einer Kanzleinachfolge muss der Kanzlei meist eine andere Struktur gegeben werden, insbesondere dann, wenn die Kanzleinachfolge extern, also nicht im eigenen Kreise der bereits in der Kanzlei vorhandenen Berufsträger erfolgen soll. Eine Kanzleinachfolge muss in jedem Falle lange vorher geplant werden, egal, ob es sich um eine interne oder externe Kanzleinachfolge handelt. Denn je nach Konzept benötigt die Umsetzung der Kanzleinachfolge Jahre. Fünf Jahre im Minimum sollten eingeplant werden.

##### Als Modelle der Kanzleinachfolge kommen insbesondere in Betracht:

- die Übergabe der Kanzlei an Abkömmlinge des Kanzleieinhabers, was voraussetzt, dass diese die notwendigen Abschlüsse und Zulassungen besitzen,
- die vollständige oder teilweise Übergabe der Kanzlei an Mitarbeiter der Kanzlei,
- der Verkauf der Kanzlei an einen jungen Berufsträger, der sich aus einem Mitarbeiterverhältnis in einer anderen Kanzlei selbstständig machen möchte, oder
- die Fusion der Kanzlei mit einer anderen Kanzlei.

Eine **optimale Kanzleinachfolge** lässt sich nur dann realisieren, wenn die Kanzlei im Markt gut eingeführt ist und über eine positive Zukunftsperspektive verfügt, da sich andernfalls kein Kanzleinachfolger finden lassen wird. In einem solchen Falle ist regelmäßig die Liquidation der Kanzlei veranlasst. Im Liquidationsfalle haben vor allem diejenigen Kanzleieinhaber Probleme, die nicht für eine anderweitige Altersversorgung gesorgt, sondern sich auf den Erfolg der Kanzlei eingestellt haben. Denn meist wird kein ausreichender Liquidationsgewinn zu erwarten sein, weil eine Kanzlei keine Sachverwerte besitzt, sondern der Wert einer Kanzlei vom Honorarvolumen und seiner Ertragskraft abhängt, was eng mit der Bekanntheit im Markt verbunden ist, die die notwendige Auftragslage generiert.

Ist die Kanzlei erfolgreich, muss bei der Kanzleinachfolge bedacht werden, dass der Erfolg oftmals gerade erst durch den Kanzleieinhaber selbst erreicht wurde, der nun alt wird und der nicht mehr wie bisher seine Kraft und seine Geschicklichkeit in die Sicherung des weiteren Erfolges investieren kann. Deshalb gilt hier umso mehr, dass die Kanzleinachfolge von langer Hand geplant werden

muss, indem der Kanzleihinhaber seinen Nachfolger bei den Mandanten einführt, sodass das Vertrauen der Mandanten in den Kanzleihinhaber auf seinen Nachfolger übertragen werden kann.

## 3.2 Psychologische Aspekte der Kanzleinachfolge

Die Kanzleinachfolge wirft neben rechtlichen und steuerrechtlichen Fragen auch eine Reihe von organisatorischen und psychologischen Fragen auf. Eine Kanzleinachfolge muss ganzheitlich gesehen und geplant werden. Eine Reduzierung lediglich auf steuerliche Fragen oder auf die Frage der Realisierbarkeit eines größtmöglichen Verkaufspreises wird der Bedeutung der Kanzleinachfolge nicht gerecht.

### 3.2.1 Übergabe eines Lebenswerks

Bei der Kanzleinachfolge im eigentlichen Sinne handelt es sich im Wesentlichen um kleinere Kanzleien mit meist nur einem Inhaber, der die Kanzlei langjährig geführt, meist sogar selbst gegründet hat und die Kanzlei meist aus Altersgründen übertragen werden soll. Ein solcher Kanzleihinhaber sieht seine Kanzlei nicht nur unter finanziellen Aspekten, sondern eine solche Kanzlei stellte und stellt meist einen zentralen Inhalt seines Lebens dar. Die Kanzlei ist sozusagen sein „Kind“, das er nicht nur aufgrund finanzieller Renditegesichtspunkte veräußern möchte, sondern das er aus der Vernunft heraus, z.B. wegen Alter oder Krankheit, veräußern muss, ohne es aber wirklich zu wollen. Emotion und Ratio stehen hier oftmals stark im Widerspruch. Meist siegt die Emotion, weil die Angst besteht, dass er „sein Kind“ zu früh aufgibt und veräußert.

### 3.2.2 Erhalt der Kanzlei im Generationenverbund

Einem solchen Kanzleihinhaber geht es bei der Frage nach dem Konzept der Kanzleinachfolge oftmals vorrangig um die Erhaltungsstrategie, nämlich um die Strategie, die Kanzlei als selbständige wirtschaftliche Basis der Familie und als Familienunternehmen nach Möglichkeit über eine Vielzahl von Generationen zu erhalten. Solche Kanzleihinhaber bereiten ihren Nachwuchs schon sehr frühzeitig auf eine Kanzleinachfolge vor, indem sie diesen zum richtigen Studium „überreden“. Aber immer weniger geeignete Kanzleinachfolger sind im eigenen Familienkreis vorhanden, etwa weil keine Nachkömmlinge vorhanden sind oder solche schon frühzeitig zum Ausdruck bringen, dass sie nicht in diesem Gebiet beruflich tätig werden wollen.

### 3.2.3 Angst vor der Veränderung

Vielfach spielt auch die **Angst vor der Veränderung** eine wesentliche Rolle bei der Frage des ob und wann der Kanzleinachfolge. Der Kanzleihinhaber fühlt sich subjektiv noch stark und leistungsfähig und kennt viele Beispiele, in denen der Kanzleihinhaber noch in einem wesentlich höheren Alter leistungsfähig war und seine Kanzlei erfolgreich führte. Ferner hat der Kanzleihinhaber die Angst, den durch die Aufgabe der Kanzlei erzielten persönlichen Freiraum nicht anderweitig so nutzen zu können, dass sich hieraus eine gleichermaßen starke Befriedigung seiner Wünsche und Bedürfnisse ergibt. Andererseits ist er vernunftmäßig in der Verantwortung der Kanzlei und seinen Mitarbeitern gegenüber, weil er erkennt, dass der Erfolg der Kanzlei weiterhin von seinem Einsatz abhängig ist.

### 3.2.4 Maßgeschneiderte Konzeption

Je stärker diese psychologischen Komponenten bei einer Kanzleinachfolge in den Vordergrund treten, desto mehr müssen sie bei der Konzeption der Kanzleinachfolge beachtet und strukturell in das Modell integriert werden. Auch hieraus folgt, dass das Konzept für eine Kanzleinachfolge ganzheitlich erarbeitet und konzipiert werden muss.