

# Inhaltsverzeichnis

<b>Der Autor</b> .....	V
<b>Vorwort zur 3. Auflage</b> .....	VII
<b>I. Einführung – Die Kanzlei, ein Unternehmen</b> .....	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. Kanzlei Größen .....	6
3.1 Kleine Kanzleien .....	7
3.2 Mittelgroße Kanzleien .....	7
3.3 Großkanzleien .....	8
3.4 Unternehmensberatungen .....	8
4. Kanzleiführung .....	8
5. Kanzleientwicklung – Analyse und Planung .....	10
5.1 Überblick – Die Kanzleiplanung .....	11
5.1.1 Anlässe für die Kanzleiplanung .....	11
5.1.2 Kanzleiplan und Kanzleianalyse .....	11
5.1.3 Strategische Kanzleiplanung .....	12
5.1.4 Kurz- und mittelfristige Kanzleiplanung .....	13
5.1.5 Kanzleiplan und Präsentation der Kanzlei .....	13
5.2 Inhalt der Kanzleiplanung .....	13
5.2.1 Vision und Strategie .....	13
5.2.1.1 Vision der Kanzlei .....	13
5.2.1.2 Kanzleistategie .....	14
5.2.2 Dienstleistungen, Positionierung .....	15
5.2.2.1 Art der Tätigkeiten .....	15
5.2.2.2 Wettbewerb .....	15
5.2.2.3 Positionierung .....	16
5.2.2.4 Zielgenauigkeit der Marketingkommunikation .....	16
5.2.3 Mandantenstruktur .....	17
5.2.3.1 Zusammensetzung der Mandanten .....	17
5.2.3.2 Abhängigkeiten von bestimmten Mandanten .....	17

5.2.3.3	Zahlungsmoral der Mandanten .....	18
5.2.4	Standort .....	18
5.2.5	Wissensmanagement .....	18
5.2.5.1	Datenerfassung und Auswertung .....	18
5.2.5.2	Abstimmung der Detailpläne .....	19
5.2.5.3	Technologien zur Datenerfassung und Auswertung ..	19
5.2.5.4	Stilles Wissen .....	20
5.2.6	Kanzleibeständigkeit .....	20
5.2.6.1	Abhängigkeiten .....	20
5.2.6.2	Modelle der Kanzleinachfolge .....	21
5.2.7	Management und Mitarbeiter .....	21
5.2.7.1	Fluktuation .....	21
5.2.7.2	Personalentwicklung .....	21
5.2.7.3	Altersstruktur der Mitarbeiter .....	22
5.2.7.4	Qualitätsniveau der Mitarbeiter .....	22
5.2.7.5	Anreizsysteme .....	22
5.2.7.6	Stärken- und Schwächenanalysen wichtiger Mitarbeiter .....	22
5.2.8	Marketing, Öffentlichkeitsarbeit .....	23
5.2.8.1	Marketingstrategien .....	23
5.2.8.2	Marketingaufwendungen in Bezug auf den Umsatz ...	24
5.2.8.3	Öffentlichkeitsarbeit .....	24
5.2.9	Finanzanalyse einer Kanzlei-GmbH oder Kanzlei-AG .....	25
5.2.9.1	Kennzahlen der Finanzanalyse .....	25
5.2.9.2	Struktur der Fremdfinanzierung .....	26
5.2.9.3	Anteil der ausstehenden Forderungen zum Jahresumsatz .....	26
5.2.9.4	Anteil der offenen Verbindlichkeiten zum Jahresumsatz .....	26
5.2.10	Liquiditätsmanagement .....	27
5.2.11	Investitionsanalyse .....	27
5.2.11.1	Struktur des Anlagevermögens und Investitionsbedarf .....	28
5.2.11.2	Investitionsplanung .....	28
5.2.12	Ertragswirtschaftliche Kennzahlen .....	28
5.2.12.1	Strukturelle Ergebnisanalyse .....	29
5.2.12.2	Rentabilitätsanalyse .....	29
5.2.12.3	Gesamtkapitalrentabilität .....	29

5.2.12.4 Umsatzrendite .....	30
5.2.12.5 Break-even-Analyse .....	30
5.2.13 Risikomanagement .....	30
5.2.13.1 Risikoinventur.....	30
5.2.13.2 Risikowahrscheinlichkeit für kapitale Ereignisse .....	31
5.2.13.3 Managementfähigkeiten für Krisensituationen .....	32
5.2.13.4 Ertragsrisiken .....	32
5.2.13.5 Durchschnittlicher Auslastungsgrad.....	32
5.2.13.6 Sicherung des betriebsnotwendigen Humankapitals .	33
5.2.14 Controlling .....	33
5.2.14.1 Planungsrechnungs- und Liquiditätssteuerungs- instrumente .....	33
5.2.14.2 Organisation des Berichtswesens .....	34
5.2.14.3 Organisation der Erstellung der Jahresabschlüsse und BWA .....	34
5.2.14.4 Umfang der Controlling-Tätigkeiten .....	34
5.2.14.5 Toleranzen .....	34
5.2.15 SWOT-Analyse .....	35
5.2.16 Managing Partner .....	36
5.2.17 Historie .....	36
5.2.17.1 Kurz- und mittelfristige Entwicklung .....	36
5.2.17.2 Langfristige Unternehmensentwicklung .....	37
<b>II. Die Kanzleiinhaber, erfolgreich, leistungsorientiert und oftmals schwierig .....</b>	<b>38</b>
1. Hans Oberguth – gefangen in der hedonistischen Tretmühle.....	39
1.1 Glücklichein als Erfolgsfaktor.....	41
1.2 Hedonistische Tretmühle .....	41
1.3 Das Märchen „Hans im Glück“.....	41
1.4 Theorie des abnehmenden Grenznutzens .....	42
1.5 Wohlbefindensweg oder Weisheitsweg?.....	43
1.6 Perspektiven der erfolgreichen Unternehmensführung.....	43
2. Alfons Carrera – macht Sinn Sinn? .....	44
2.1 Zur Sinnfrage im Leben .....	46
2.2 Ausgeglichene Lebensarchitektur als Erfolgskriterium .....	48
2.3 Soziale Werte.....	48
3. Matthias Gscheid – fachlich gut zu sein reicht nicht .....	49
3.1 Kanzleiinterne Moderatoren .....	49

3.2	Coaching .....	50
3.3	Unterschiede zwischen dem Wissen und dem Bewusstsein .....	50
4.	Helmuth Guth – wer ist gut und wer ist böse? .....	52
4.1	Entscheidungsfindung nach Persönlichkeitstypen .....	52
4.1.1	Denker versus Fühlende .....	53
4.1.2	Sensoriker versus Intuitiver .....	53
4.1.3	Extrovertierte versus Introvertierte .....	53
4.1.4	Urteilende versus Flexible .....	54
4.1.5	Zusammenfassung .....	54
4.2	Zur Anekdote .....	55
4.3	Regelmäßige Besinnung .....	55
5.	Michael Schnellert – Hochmut kommt vor dem Fall .....	56
5.1	Zusammenfassung aller Negativelemente .....	56
5.2	Die Fehler von Michael Schnellert .....	57
5.3	Hochmut .....	57
<b>III.</b>	<b>Konflikte der Kanzleihinhaber untereinander .....</b>	<b>58</b>
1.	Hans Maier und Benno Huber – eine Beziehungskrise unter Partnern: Wie es geht .....	59
1.1	Grundsätzliches zur Lösung von Beziehungskrisen .....	59
1.1.1	Schritt 1 .....	60
1.1.2	Schritt 2 .....	61
1.1.3	Schritt 3 .....	61
1.2	Möglichkeiten zur Lösung der Beziehungskrise von Meier und Huber .....	61
2.	Bertram Becher – eine Beziehungskrise unter Partnern: Wie es nicht geht ..	62
2.1	Mobbing .....	63
2.2	Analyse des Ausgangsfalls .....	64
2.2.1	Grundsätzliches zum Verhalten des Gemobbten .....	64
2.2.2	Gegenwehr von Becher .....	64
2.2.3	Problemlösung mithilfe einer dritten Instanz .....	64
2.3	Die Schädlichkeit ungelöster Konflikte .....	65
2.3.1	Schäden durch die Kosten der Konfliktlösung .....	65
2.3.2	Kollateralschäden .....	65
2.3.3	Schäden durch Beeinträchtigung der kreativen Energie .....	66
2.4	Anatomie der Konflikte .....	66
2.4.1	Unvereinbarkeit von Zielen .....	66

2.4.2	Konflikte über den Weg der Zielerreichung .....	66
2.4.3	Soziale Konflikte und Beziehungskonflikte .....	66
2.4.4	Unterschiedliche Überzeugungen bezüglich des Sachinhalts ..	67
2.5	Eskalation von Konflikten.....	67
2.6	Konflikte und Emotionen .....	67
2.7	Konflikte als Entwicklungschancen .....	68
2.8	Das unterschiedliche Kommunikationsverhalten .....	68
2.8.1	Art der Kommunikation .....	68
2.8.2	Artikulierung der Konflikte .....	69
2.8.3	Das Operieren der Konfliktparteien .....	69
2.8.4	Das Verhalten der Konfliktparteien .....	70
2.9	Strategie zur Konfliktlösung .....	70
2.10	Zwang durch Anweisung oder andere ähnliche Handlung.....	70
2.11	Reaktion .....	70
2.12	Ablaufplan moderner Konfliktlösungen .....	71
2.12.1	Sorgfältiges Recherchieren .....	71
2.12.2	Hohe Führungskompetenz des für die Konfliktlösung Beauftragten.....	71
2.12.3	Unabhängigkeit des für die Konfliktlösung Beauftragten.....	71
2.12.4	Gewalt als letztes Mittel der Konfliktlösung .....	71
2.12.5	Eskalation vermeiden – Beziehungsgeflechte des Gegners sprengen.....	72
2.12.6	Kosten und Schaden eines Krieges berücksichtigen .....	72
<b>IV.</b>	<b>Aufrechterhaltung der Leistungskraft.....</b>	<b>73</b>
1.	Karl Sieger – doch kein Sieger .....	74
1.1	Mens sana in corpore sano.....	75
1.2	Komponenten des Erfolgs.....	75
1.2.1	Gesundheit .....	75
1.2.2	Siegerwille.....	75
1.2.3	Klarheit über die Vision .....	76
1.2.4	Kritikfähigkeit und Wissensmanagement.....	76
1.3	Zielerreichung.....	77
2.	Benjamin Dick – Ungesunde Lebensweise frisst Erfolg .....	78
2.1	Gesundheit.....	78
2.2	Wer hohe Türme bauen will, muss lange beim Fundament verweilen .	79
3.	Gundolf Blank – Wenn die Nerven blank liegen.....	79

3.1	Zum Erfolg gehört mehr als eine gute Ausbildung .....	80
3.2	Psychosomatik .....	80
3.3	Stress .....	81
3.4	Burn-Out und Depression.....	82
<b>V.</b>	<b>Formen und Systeme der Kanzleibildung .....</b>	<b>83</b>
1.	Claudia Sorglos – umwerfende Witwen- und Waisenklauseln im Sozietätsvertrag.....	83
1.1	Altersversorgung in Sozietätsverträgen .....	84
1.2	Alternative Direktversicherung .....	85
2.	Landulf Bank – Abwanderung von Mandanten und Mitarbeitern.....	85
2.1	Mandantenschutzklausel, Wettbewerbsverbot .....	86
2.2	Erfolg macht unvorsichtig .....	86
3.	Christoph Alt – doch nicht als Methusalem geboren .....	87
3.1	Modelle der Kanzleinachfolge.....	87
3.2	Psychologische Aspekte der Kanzleinachfolge .....	88
3.2.1	Übergabe eines Lebenswerks.....	88
3.2.2	Erhalt der Kanzlei im Generationenverbund .....	88
3.2.3	Angst vor der Veränderung.....	88
3.2.4	Maßgeschneiderte Konzeption .....	88
3.3	Gründe, warum meist kein vollständiger Rückzug des Übergebenden erfolgt.....	89
3.3.1	Mitarbeit bei mehr persönlichem Freiraum .....	89
3.3.2	Transfer des Know-hows und der Kontakte .....	89
3.3.3	Der Übergebende als Coach des Nachfolgers .....	89
3.3.4	Kontrolle .....	89
3.3.5	Steuerliche Aspekte .....	89
3.4	Ziele der Unternehmensnachfolge .....	90
3.4.1	Bestandssicherung der Kanzlei.....	90
3.4.2	Erhalt des Vermögens .....	90
3.4.3	Absicherung des Unternehmers und seines Ehegatten .....	90
3.5	Zeitlicher Rahmen für Planung und Umsetzung .....	90
3.6	Notfallregelung .....	91
<b>VI.</b>	<b>Die Kanzlei und ihre Führung .....</b>	<b>92</b>
1.	Schiffer & Kahn – Alt und Jung .....	92
1.1	Die Unternehmenskultur .....	93
1.2	Jung und dynamisch versus alt und weise .....	94

1.3	Zur Anekdote .....	95
1.4	Inspirationsfähigkeit und Alter .....	96
2.	Karin Knapp – Führung im Feldwebelton .....	97
2.1	Der Betrieb – eine soziale Einheit .....	97
2.1.1	Fluktuation .....	98
2.1.2	Innere Kündigung .....	99
2.2	Betriebssoziale Störungen .....	99
2.3	Wahrnehmung von Signalen .....	100
3.	Hartmut Exetat – Das System schlägt zurück .....	100
3.1	Organisationspsychologie .....	102
3.2	Erfolgreich durch guten Stil .....	103
4.	Xaver Mürrisch – Das lernende Unternehmen .....	103
4.1	Die lernende Kanzlei, Change-Management .....	104
4.2	Die Kanzlei, ein wissensorientiertes Unternehmen .....	105
<b>VII.</b>	<b>Organisation .....</b>	<b>106</b>
1.	Max Ungenau – Systemfehler schlafen oftmals lange .....	106
1.1	Qualitätsmanagement .....	108
1.2	Zertifizierung .....	108
1.3	Verbesserung der Dienstleistung als permanenter Prozess .....	109
2.	Herbert Allein – verloren auf weiter Flur .....	109
2.1	Delegieren und Verantwortung abgeben .....	111
2.2	Zur Anekdote .....	112
3.	Carmen Nonnorga – Wer Ordnung hält ist nur zu faul zum Suchen .....	113
3.1	Kanzleiorganisation .....	113
3.2	Nachteile fehlerhafter Kanzleiorganisation .....	114
4.	Anton Lax – Mangelnde Kanzleiplanung .....	114
4.1	Auswahl der Mitarbeiterverhältnisse .....	115
4.2	Nachteile durch fehlerhafte Personalorganisation .....	115
5.	Sebastian Freundlich – Kein qualifiziertes Leistungserfassungssystem .....	116
5.1	Fehlerquellen in der Kanzlei von Sebastian Freundlich .....	116
5.2	Zeiterfassungssysteme .....	117
<b>VIII.</b>	<b>Risikomanagement .....</b>	<b>118</b>
1.	Beate und Marion Huber – Gregor Iwanowitsch war nicht der Joker .....	119
1.1	Risikomanagement .....	120
1.2	Risikocheck .....	121

2.	Achim Gier und Detlef Sterntaler – konspirative Sitzungen im Nachtclub Armanda.....	122
2.1	Keine effektive Kontrolle kleinerer Kanzleien .....	123
2.2	Corporate Governance bei Kanzleien .....	123
3.	Karl Immo – eine Freundschaft zum Auftraggeber schützt nicht ewig.....	124
3.1	Vereinbarungen zur Haftungsbegrenzung .....	124
4.	Projekt Cobra – wer schlängelt sich durch das EDV-System?.....	125
4.1	Schutz der Vertraulichkeit des E-Mail-Verkehrs.....	126
4.2	Wirtschaftsspionage.....	126
5.	Kurt Heiß und Anna Feuer – Daten vertragen kein Feuer .....	127
5.1	Systeme für Datensicherung .....	127
5.2	Verluste sind schmerzhaft .....	129
<b>IX.</b>	<b>Betriebswirtschaftliche Parameter.....</b>	<b>130</b>
1.	Clock & Time.....	130
1.1	Vergütungssysteme gegenüber Mandanten.....	131
1.1.1	Gesetzliche Gebühren .....	131
1.1.2	Zeithonorar .....	131
1.1.3	Pauschalhonorar .....	132
2.	Star, Hoch & Groß – Kanzlei im Blindflug.....	133
2.1	Methoden für die Kanzleiplanung .....	134
2.1.1	Szenarioplanung .....	134
2.1.2	Balanced Scorecard .....	135
2.2	Die Fehler von Star, Hoch & Groß.....	136
2.3	Hohe Ziele werden nur langfristig erreicht .....	136
3.	Leicht & Schwer – Wenn man eine Fusion nicht plant.....	137
3.1	Vorbereitung von Fusionen .....	138
3.2	Überwachung des Fusionsprozesses .....	139
3.3	Change-Management .....	139
3.3.1	Grundlagen des Change-Managements .....	140
3.3.2	Planung des Veränderungsprozesses .....	140
3.3.3	Psychologische Gründe für eine Anpassungshemmung.....	141
3.3.4	Strukturelle Gründe für eine Anpassungshemmung.....	141
4.	Anna Silber – Wenn die Liquidität nicht reicht.....	142
4.1	Eiserne Liquiditätsreserve.....	143
4.2	Erst planen und dann tun.....	144
5.	Jasmin Clever – judex non calculat gilt nicht für Anwälte .....	144
5.1	Ergebnisplanung – EBITDA .....	145



5.2	Zur Achtsamkeit bei der Kanzleiführung .....	147
6.	Marco Maximus, Kanzleigründer und Teil-Privatier .....	147
6.1	Vergütungssysteme für Partner und Associates.....	148
6.2	Analyse der Anekdote .....	150
6.2.1	Die Entwicklung eines Spannungsverhältnisses.....	150
6.2.2	Die Fehler.....	150
<b>X.</b>	<b>Dienstleistung, Marketing und Networking .....</b>	<b>152</b>
1.	Stefan Neidhart – von alleine geht nichts.....	154
1.1	Die Fehler in der Struktur der Sozietätsgründung .....	155
1.2	Aufbruch zum Erfolg.....	155
2.	Maier & Schulze – Wenn man den Platz für die Konkurrenten räumt.....	156
2.1	Empfehlungsmarketing.....	157
2.2	Die Fehler von Anna Maier und Paula Schulze .....	157
3.	Susanne Kupfer – Falsche Marketingstrategie .....	158
3.1	Abgrenzung zwischen Wettbewerbern .....	158
3.2	Die besonderen Verhältnisse entscheiden im Wettbewerb.....	159
4.	Anton und Jack – Wenn man nicht über den Tellerrand hinausschaut .....	160
4.1	Veränderbare Grenzen des Marktes .....	161
4.2	Beispiele für neue Märkte.....	162
	<b>Glossar .....</b>	<b>165</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>169</b>
	<b>Weitere Bücher des HDS-Verlags .....</b>	<b>177</b>