

Inhaltsverzeichnis

Der Autor	V
Vorwort zur 3. 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	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
II. Die Kanzleiinhaber, erfolgreich, leistungsorientiert und oftmals schwierig	38
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
III.	Konflikte der Kanzleihinhaber untereinander	58
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
IV.	Aufrechterhaltung der Leistungskraft.....	73
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
V.	Formen und Systeme der Kanzleibildung	83
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
VI.	Die Kanzlei und ihre Führung	92
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
VII.	Organisation	106
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
VIII.	Risikomanagement	118
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
IX.	Betriebswirtschaftliche Parameter.....	130
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
X.	Dienstleistung, Marketing und Networking	152
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
	Glossar	165
	Stichwortverzeichnis	169
	Weitere Bücher des HDS-Verlags	177