

KANZLEI- BAROMETER

**Aktuelle Situation und künftige Entwicklungen im
deutschen Kanzleimarkt**



Die Initiatoren



Der Betriebs-Berater (BB) ist eine der führenden Fachzeitschriften im Bereich Recht, Wirtschaft, Steuern, angebunden an die renommierte Verlagsgruppe Deutscher Fachverlag.

www.betriebsberater.de

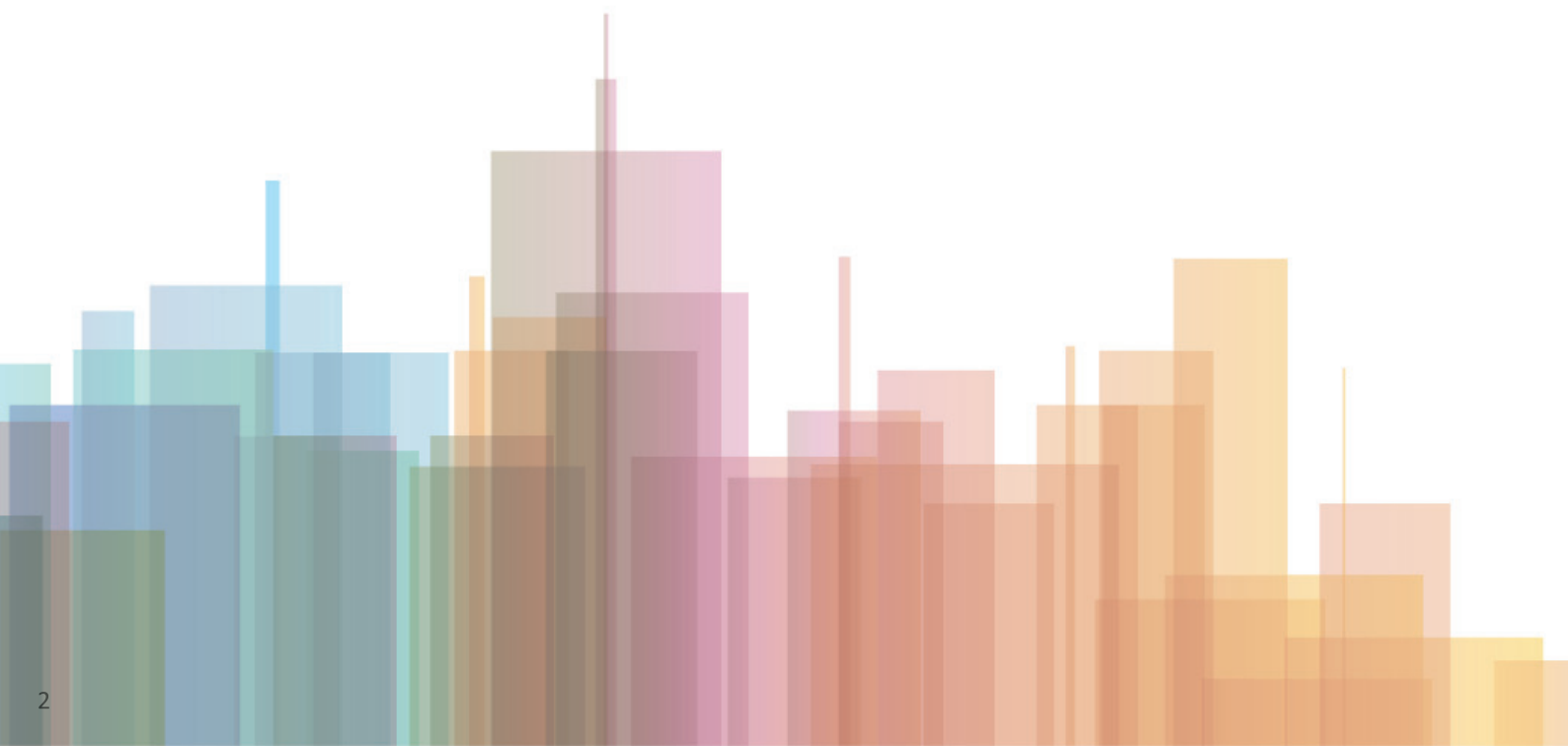
SIEBEN&PARTNER

Kanzleientwicklung

SIEBEN&PARTNER ist spezialisiert auf die Beratung von Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

www.sieben-partner.de

info@sieben-partner.de



Methode

Befragungsthemen

- Strategie/Strategieentwicklung
- Stellhebel in der Organisation
- Mandatsbeziehungen und Akquisition
- Trends/Markteinschätzungen

Fokusinterviews

- Themen, Aspekte, Meinungen

Persönliches Fazit

Persönliche Notizen

Impressum

Methode

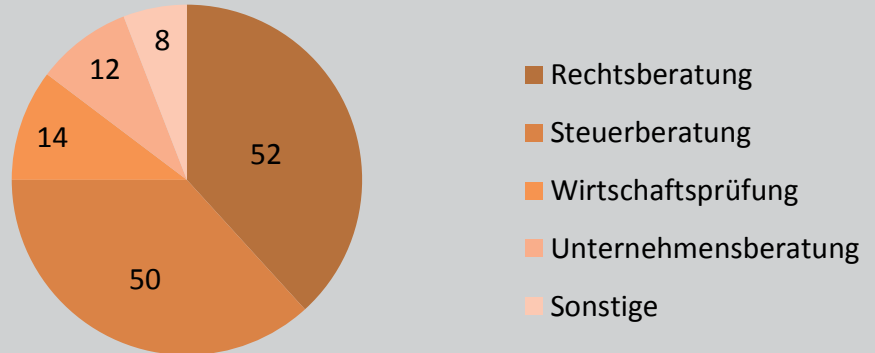
Eckdaten

Das Kanzleibarometer 2011 basiert auf einer Befragung von deutschen Rechtsanwaltskanzleien, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Den Teilnehmern wurden Fragen zu folgenden Themenbereichen gestellt:

- Strategie/Strategieentwicklung
- Stellhebel in der Organisation
- Mandatsbeziehungen und Akquisition
- Trends/Markteinschätzungen

Insgesamt haben sich 74 Kanzleien an der Befragung beteiligt. Von den Teilnehmern sind 35 Prozent aus kleinen Kanzleien (< 5 Berufsträger), 32 Prozent aus Kanzleien bis zu 30 Berufsträgern (BT), 8 Prozent aus Kanzleien bis 100 BT und 24 Prozent sind aus großen Kanzleien (> 100 BT). Die Mehrheit der Kanzleien (59 Prozent) ist an einem Standort, 24 Prozent sind an zwei bis vier und 16 Prozent an mehr als vier Standorten in Deutschland vertreten. Die Verteilung auf die Beratungsschwerpunkte stellt sich wie folgt dar (Mehrfachnennungen möglich): 52 Kanzleien haben ihren Beratungsschwerpunkt im Bereich der Rechtsberatung, 50 in der Steuerberatung, 14 in der Wirtschaftsprüfung und 12 in der Unternehmensberatung (Sonstige 8).

Abb. 01: Beratungsschwerpunkte (Mehrfachnennungen möglich)



Erhebungsinstrument

Die Teilnehmer wurden schriftlich zur Befragung eingeladen. Dabei wurde ihnen der Fragebogen zugeschickt; alternativ konnten sie die Fragen auf einer Internetplattform beantworten. Ergänzt wurde die Umfrage durch sechs persönlich geführte Interviews mit Verantwortlichen aus ausgewählten Kanzleien. Wir bedanken uns bei allen Teilnehmern für ihr Interesse und ihr Engagement.

Befragungszeitraum

Die Befragung wurde von SIEBEN&PARTNER in Zusammenarbeit mit dem Betriebs-Berater zwischen Mai und September 2011 durchgeführt.

Persönliche Interviews

Unser besonderer Dank gilt nachfolgenden Personen, mit denen wir persönliche Interviews geführt haben:

- Bernhard Steffan, Partner, Ebner Stolz Mönning Bachem
- Ulf Hausmann, Leiter Unternehmenskommunikation, Ecovis
- Dr. Dirk Brückner, Partner, GSK Stockmann + Kollegen
- Dr. Beatrice Fabry, Partnerin, und Dr. Christoph Winkler, Partner, Menold Bezler Rechtsanwälte
- Dr. Konstantin Wegner, Partner, SKW Schwarz
- Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender, WTS Group AG

Abb. 02: Anzahl Berufsträger (BT)

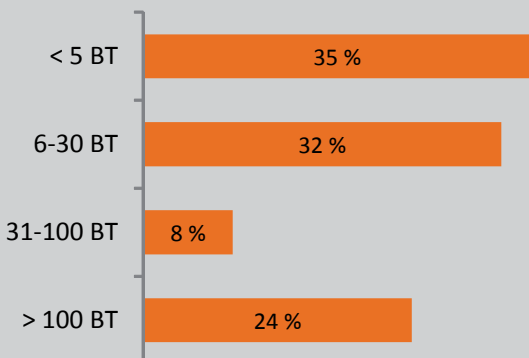
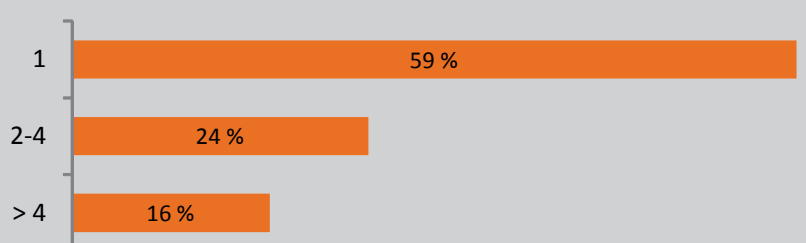


Abb. 03: Anzahl Niederlassungen/Büros in Deutschland



Befragungsthemen: Strategie/Strategieentwicklung

„Erfolgreiche Kanzleien zeichnen sich durch eine Führung aus, die klare Vorstellungen von Zielen vermittelt und Mitarbeiter effektiv, rechtzeitig und umfänglich einbezieht.“

Ulf Hausmann, Leiter Unternehmenskommunikation, Ecovis

„Die Herausforderung bei der Umsetzung einer Strategie besteht darin, die Leute ins Boot zu bekommen. Dazu muss die Strategie wiederholt kommuniziert werden – mindestens sieben Mal.“

Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender, WTS Group AG

Strategieprozess

Wie jedes professionell geführte Unternehmen braucht auch eine Kanzlei eine klare strategische Ausrichtung. Die Entwicklung einer Kanzleistrategie beginnt mit einer ehrlichen Analyse der Stärken und Schwächen und führt über eine systematische Marktanalyse bis hin zu konkreten Maßnahmen, zum Beispiel:

- Neupositionierung der Kanzlei
- gezielte und langfristig gesteuerte Akquisition von Neumandaten
- Aufbau von Kompetenzen und Services

Bedeutung der Strategie

Funktion und Bedeutung einer Strategie sind in den allermeisten Kanzleien erkannt. 85 Prozent stimmen dem weitgehend bzw. voll und ganz zu. Bei 67 Prozent der Befragten ist die Entwicklung der Strategie nach eigener Einschätzung auch ein systematischer Prozess.

Umsetzung der Strategie

Mit der Umsetzung der Strategie in Ziele und Maßnahmen tun sich die Kanzleien offensichtlich schwer. Das zeigen die Zahlen deutlich. Von den 58 Prozent maximaler Zustimmung („Wir haben die Funktion und Bedeutung einer Strategie erkannt.“) bleibt nur ein Fünftel übrig, wenn es darum geht, die Ziele in Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern einfließen zu lassen und eine systematische Erfolgskontrolle der beschlossenen Maßnahmen vorzunehmen. Hier bleibt es meistens bei Appellen und Ansprachen. Wir haben in unserer Beratungspraxis den Eindruck gewonnen, dass das Thema Strategie und Strategieentwicklung immer noch unterschätzt wird. Die Auseinandersetzung damit wird oft als mühsam und wenig fruchtbar empfunden, die letzte Ernsthaftigkeit fehlt, der Wille zur Konsequenz ist nur schwach ausgeprägt. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen, mindestens auf die Mitarbeiter, die zunehmend nach einer strategischen Orientierung fragen.

Abb. 04: Strategie / Strategieentwicklung

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Befragungsthemen: Stellhebel in der Organisation

Die Kanzlei als Unternehmen managen

Professionelles Kanzleiemanagement schafft die Grundlage für die weitere Unternehmensentwicklung. Viele Kanzleien sind in ihrem Selbstverständnis jedoch kein Unternehmen, sondern eher eine Ansammlung von Freiberuflern. Gerne werden einzelnen Partnern Zweit- und Drittfunktionen aufgeladen oder ganze Gremien mit der Wahrnehmung wichtiger Funktionen betraut. Entsprechend langwierig gestalten sich Veränderungsprozesse. Dennoch ist eine zunehmende Professionalisierung in der Organisation und den zentralen Servicefunktionen von der Bereich Kanzleien zu beobachten.

Stellhebel Personalentwicklung

Wir haben gefragt, in welche Bereiche Kanzleien verstärkt investieren müssen, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein. Das Ergebnis ist eindeutig: Personalentwicklung, Qualifizierung und Training stehen mit 86 Prozent an erster Stelle. In Zeiten knapper Ressourcen und mit den Schwierigkeiten, gute Mitarbeiter zu finden, überrascht dies im Ergebnis nicht unbedingt, eher dessen Deutlichkeit.

Aus unseren Interviews haben wir auch mitgenommen, dass insbesondere Soft-Skill-Themen (Mandantenorientierung, Führung etc.) als erfolgskritisch angesehen werden.

Business Development

Die Themen Marktbearbeitung, Marketing und Akquisition sehen 79 Prozent der Befragten als wichtigen Investitionsbereich an. Es ist zu beobachten, dass die Kanzleien nach den zum Teil erheblichen Investitionen in klassisches Marketing zunehmend auch den Bereich Business Development ausbauen, um so eine

systematische und nachhaltige Marktbearbeitung zu erreichen. In der Beratung erleben wir, dass die Kanzleien jedoch Schwierigkeiten haben, qualifizierte Business Developer zu finden, die nicht nur strategisch denken, sondern auch operative Fähigkeiten haben und nicht zuletzt die Eigentümlichkeiten einer partnerschaftlichen Organisation verstehen.

Prozesse und Strukturen

In der Optimierung von Abläufen in der Organisation sehen 76 Prozent der Befragten einen wesentlichen Stellhebel für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit. IT-/Systemunterstützung folgt mit 59 Prozent, nur rund die Hälfte der Befragten (53 Prozent) sieht im Ausbau des Controllings und Reportings einen wesentlichen Hebel, um für die Zukunft gut gerüstet zu sein.

„Wenn wir weiterwachsen, müssen wir überlegen, welche Funktionen wir auslagern können, bei technischen Serviceleistungen bietet sich das an.“

Dr. Christoph Winkler, Partner,
Menold Bezler Rechtsanwälte

„Einer unserer Erfolgsfaktoren: ein hervorragend aufgestelltes Controlling, das uns die Transparenz über unsere Zahlen liefert, die wir brauchen, um das Geschäft zu steuern.“

Dr. Konstantin Wegner, Partner,
SKW Schwarz

„Ineffizienzen resultieren aus einem schlechten Kanzleiemanagement. Hier kommt einem COO die zentrale Bedeutung zu. Er liefert die Tools für die weitere Geschäftsentwicklung.“

Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender,
WTS Group AG

Abb. 05: Stellhebel in der Organisation

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
In den nachfolgenden Bereichen müssen wir verstärkt investieren, um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein:



Befragungsthemen: Mandatsbeziehungen und Akquisition

„In der Akquise suchen wir nach echten Chancen und nutzen sie dann auch. Immer nach der Devise ‚Was hat die Kanzlei davon?‘ und nicht ‚Was bringt es mir?‘ Auch hier gilt: nicht bloß reden, sondern machen.“

Dr. Beatrice Fabry, Partnerin,
Menold Bezler Rechtsanwälte

„Gute Leute ziehen das Geschäft an.“

Bernhard Steffan, Partner,
Ebner Stolz Mönning Bachem

Wissen über den Mandanten

Es dürfte im Wettbewerb nicht mehr genügen, sich auf eine hohe Qualität der Beratung berufen zu können und zweifelsfrei gute fachliche Arbeit abzuliefern. Erwartungen und Bedürfnisse von Mandanten ändern sich, die Ansprüche, insbesondere an die Kommunikation, steigen: Ansprechbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Belastbarkeit der Aussagen etc. Zudem treten Wettbewerber zunehmend offensiv auf. Umso entscheidender ist es, den Mandanten intensiv zu betreuen und über seine Anforderungen und Bedürfnisse umfassend informiert zu sein.

Wissen über Mandanten

65 Prozent der Befragten sagen, dass sie die Zufriedenheit ihrer Mandanten einschätzen können, und sogar 85 Prozent geben an, deren Anforderungen und Bedürfnisse zu kennen.

Kaum Mandantenbefragungen

Überraschend ist dabei, dass nur 9 Prozent regelmäßige Mandantenbefragungen

durchführen. Dabei bietet gerade dieses Instrument die Chance, etwas über die tatsächliche und nicht nur die gefühlte Zufriedenheit des Mandanten zu erfahren und näheren Aufschluss über seine Bedürfnisse zu bekommen. Hier zeigt sich möglicherweise ein gewisser Hang zur Selbstüberschätzung und zur Unterschätzung der Risiken latenter Unzufriedenheit.

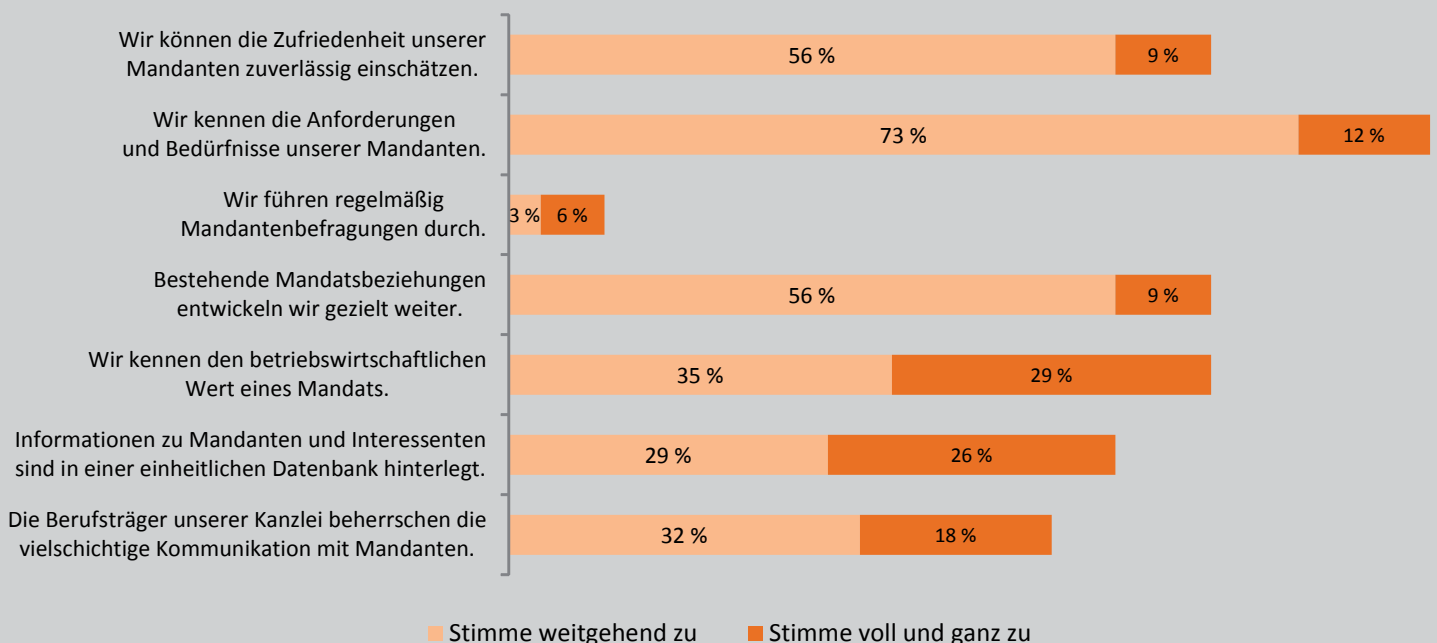
Mandatsentwicklung

Ausbau und Entwicklung bestehender Mandantenbeziehungen setzt Wissen über den Mandanten, eine vertrauensvolle Beziehung und ein systematisches Vorgehen voraus. Immerhin 65 Prozent der Befragten geben an, Mandantenbeziehungen gezielt zu entwickeln. Dies lässt aber auch den Schluss zu, dass rund ein Drittel diese Potentiale nicht oder nicht ausreichend nutzt.

64 Prozent geben an, den betriebswirtschaftlichen Wert eines Mandats zu kennen. Inwieweit diese Informationen genutzt werden, die Prioritäten entsprechend der Profitabilität zu setzen, wurde nicht abgefragt.

Abb. 06: Mandatsbeziehungen und Akquisition

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Systematischer Ansatz

Zur systematischen Mandatsentwicklung gehört auch, dass Informationen zum (potentiellen) Mandanten in einer Datenbank hinterlegt sind. Immerhin gut die Hälfte der Befragten (55 Prozent) gibt an, dies umgesetzt zu haben. In der Praxis ist aber häufig zu beobachten, dass sich dies nur auf die groben Rahmendaten bezieht, die über die Kanzleisoftware abrufbar sind. Weiter gehende Informationen, die für eine systematische Markt- und Mandatsbearbeitung unerlässlich sind, wie zum Beispiel die Kontakthistorie und Informationen zu laufenden Aktivitäten, zu Veränderungen im Unternehmen, zur Strategie etc., fehlen in der Regel.

Persönliche Weiterentwicklung

Erschrecken muss aus unserer Sicht die Einschätzung, dass nur 18 Prozent der Berufsträger die Kommunikation mit Mandanten voll und ganz beherrschen. Dieser Wert liefert möglicherweise einen Hinweis darauf, wo die Kanzleien in der Mandantenorientierung, von der so viel geredet und die geradezu beschworen wird, tatsächlich stehen. Hier dürfte noch viel Grundlagenarbeit zu leisten sein, denn am Ende kommt es in der Beratung insbesondere auf die Qualität der Kommunikation an. Weder Juristen noch Steuerberater noch Wirtschaftsprüfer werden im Rahmen ihrer fachlichen Ausbildung darauf auch nur ansatzweise vorbereitet. Entsprechend hoch ist der Bedarf an persönlicher Weiterentwicklung auf diesem Gebiet.

Akquisitionsstrategien

76 Prozent setzen in der Akquisition neuer Mandate erfolgreich auf den Einsatz zufriedener Mandanten als Empfehlungsgeber. Sicher eines der wirksamsten Instrumente, das nach unserer Beobachtung – trotz der relativ häufigen Nennung – nicht so regelmäßig und intensiv genutzt wird, wie es sich anbieten würde.

In der Verbindung mit Mandantenbefragungen (siehe oben) könnte dieses Instrument stärker institutionalisiert werden. Die Ansprache von Altkontakten und die Zusammenarbeit mit Multiplikatoren werden von 62 Prozent der Befragten als erfolgreicher Akquisitionsweg angesehen.

Ungenutzte Potentiale

Die Vertiefung von Kontakten aus Veranstaltungen wird nur von gut der Hälfte der Kanzleien (56 Prozent) erfolgreich praktiziert. Dabei liegt hierin häufig ein nicht unerhebliches Geschäftspotential. Veranstaltungen werden oft mit einem immensen Aufwand vorbereitet, beworben und durchgeführt. Im Nachgang erhalten die Teilnehmer vielleicht noch eine E-Mail mit einem Link zu den Präsentationen. Eine werthaltige Nachbereitung, die Vertiefung und Intensivierung von Kontakten, kurz professionelle Kommunikation und Networking, sieht anders aus. In der Rückgewinnung ehemaliger Mandate sieht nur eine Minderheit (24 Prozent) eine erfolgreiche Akquisitionsmöglichkeit.

„Dank unserer starken Marke haben wir erheblichen Zulauf von Mandaten über das Internet.“

Ulf Hausmann, Leiter Unternehmenskommunikation, Ecovis

„Eine starke Marke ist einer der wesentlichen Hebel bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter und interessanter Mandate. Markenaufbau ist für die WTS ein zentrales Thema, bei dem wir gezielt investieren.“

Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender, WTS Group AG

„Eine der vornehmsten Aufgaben eines Partners ist es zu akquirieren. Dabei muss sich jeder entsprechend seinen Stärken einbringen.“

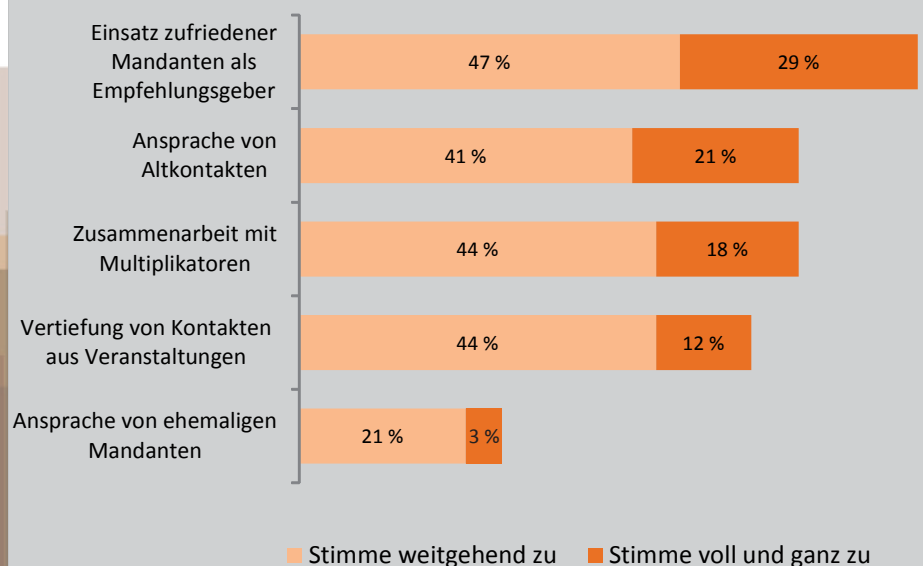
Bernhard Steffan, Partner, Ebner Stolz Mönning Bachem

„Das zentrale Akquisetool sind die Qualität der Arbeit und daraus resultierende Empfehlungen. Außerdem braucht der Anwalt ein gutes Netzwerk, das er pflegen muss.“

Dr. Konstantin Wegner, Partner, SKW Schwarz

Abb. 07: Akquisitionswege

Die nachfolgenden Akquisitionswege nutzen wir besonders erfolgreich:



Befragungsthemen: Trends/Markteinschätzungen

„Wir sehen keine externen Manager für unsere Kanzlei, weil wir bewusst keine Managed Law Firm sein wollen. Die Managementaufgaben werden bei uns aus dem Partnerkreis, jedoch mit Unterstützung kaufmännischer Spezialisten, wahrgenommen.“

Dr. Dirk Brückner, Partner,
GSK Stockmann + Kollegen

„Den Einsatz von Nichtberufsträgern sehen wir positiv: Externe können Dinge, die Anwälte nicht können. Es wird aber lange dauern, bis sich das durchsetzt.“

Dr. Konstantin Wegner, Partner,
SKW Schwarz

Kampf um Mitarbeiter und Mandanten

Die Einschätzung, dass die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter zunehmend schwieriger wird, teilt die überwiegende Mehrheit der Befragten (91 Prozent). Dies deckt sich auch mit den Erkenntnissen aus den Interviews. Der sogenannte „war for talents“ ist bereits in vollem Gange. Rund drei Viertel (74 Prozent) der Befragten sind der Auffassung, dass Kanzleien künftig verstärkt in die Marktbearbeitung investieren werden. Viele Kanzleien stellen sich also auch darauf ein, künftig heftiger um lukrative Mandate kämpfen zu müssen. Ausschreibungen werden tendenziell zunehmen, worauf nach unserer Einschätzung nur ein kleiner Teil der Kanzleien vorbereitet ist.

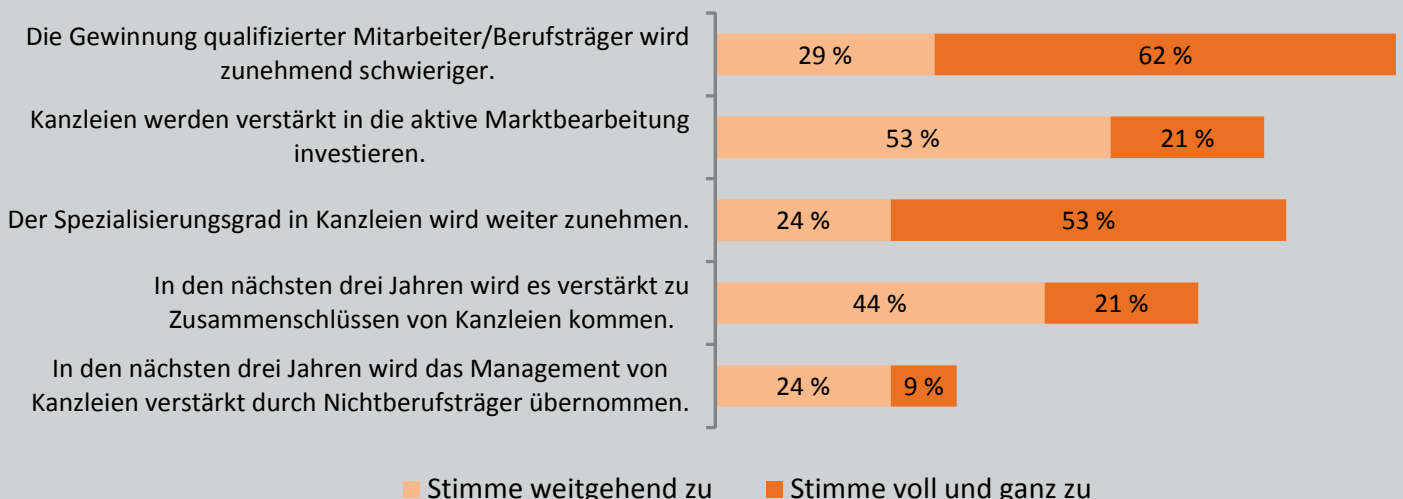
Eine zunehmende Spezialisierung von Kanzleien (77 Prozent) und weitere Fusionen in den nächsten drei Jahren (65 Prozent) werden ebenfalls von einer Mehrheit der Befragten erwartet, was angesichts des Marktumfeldes und der aktuell zu beobachtenden Entwicklungen nicht wirklich überrascht.

Kanzleimanagement durch Profis

Nur eine Minderheit (33 Prozent) teilt die Einschätzung, dass das Management von Kanzleien in den nächsten drei Jahren verstärkt von Nichtberufsträgern übernommen wird. Auch in den Interviews vertraten die Gesprächspartner zu diesem Thema sehr unterschiedliche Ansichten. Dabei ist zu beobachten, dass in größeren Kanzleien zunehmend Positionen für das Management der Kanzlei geschaffen und von außen durch Spezialisten besetzt werden, häufig in Form eines COO. Dazu gibt es einige aktuelle und prominente Beispiele in größeren Kanzleien, aber auch kleinere Kanzleien beginnen, sich im Kanzleimanagement durch Spezialisten zu verstärken.

Abb. 08: Trends / Markteinschätzungen

Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



Fokusinterviews: Themen, Aspekte, Meinungen

Insgesamt sechs Fokusinterviews wurden von SIEBEN&PARTNER im Zeitraum Mai–September 2011 geführt (Auflistung der Interviewpartner siehe Kapitel „Methode“).

Ziel dieser Gespräche war es, die Erkenntnisse aus den ausgewerteten Fragebögen durch Nachfragen zu erweitern und so ein besseres Verständnis von der Praxis in den betreffenden Kanzleien zu bekommen. Insbesondere ging es darum, wesentliche Erfolgsfaktoren der Kanzleien herauszufinden.

Erfolgsfaktor Kanzleikultur

Zu einer umfassenden Kanzleistrategie gehört auch die Schaffung einer Kanzleikultur, die die Erreichung der in der Strategie definierten Ziele mitträgt. Ulf Hausmann, Leiter Unternehmenskommunikation bei Ecovis, sieht jedenfalls in der Kultur, insbesondere in der hohen Identifikation der Mitarbeiter mit der Kanzlei, einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

Eine besondere Herausforderung besteht darin, den Kulturbegriff mit Leben zu füllen und nicht nur eine mehr oder weniger gelehrte Debatte über Tugenden und Werte zu führen. Im Idealfall nimmt die Strategie die gewachsene Kanzleikultur bewusst auf, berücksichtigt verinnerlichte Wertmaßstäbe, sucht Stärken zu stärken und erkannte Schwächen abzumildern.

Klare Positionierung

Mehrere Gesprächspartner haben auf einen aus ihrer Sicht wesentlichen Punkt hingewiesen: Um langfristig erfolgreich zu sein, muss eine Kanzlei ein klares Bild davon entwickeln, wofür sie stehen will, und dieses Bild muss sie dann auch klar und deutlich kommunizieren, nach innen und

außen. Alle Interviewpartner haben betont, wie wichtig die kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen und eine detaillierte Analyse des Marktumfeldes für die Strategieentwicklung und die Positionierung am Markt waren. Dabei kam ganz offen zur Sprache, wie herausfordernd und anstrengend solche Diskussionen in partnerschaftlich organisierten Kanzleien sind. Keine fruchtlosen Glaubenskriege oder langweiligen Grundsatzdebatten zu führen, sondern persönlich engagiert zu diskutieren, dabei konstruktiv und zielorientiert zu bleiben, das stellt keine einfache Übung dar. Aber sie ist absolut unerlässlich, wenn eine Kanzlei sich ernsthaft weiterentwickeln will.

Veränderte Erwartungen der Mandanten

Mandanten erwarten nicht nur eine fachlich gute Arbeit. Dr. Christoph Winkler, Partner bei Menold Bezler Rechtsanwälte, formuliert es so: „Der Anwalt ist heute nicht mehr nur Hüter der Rechtspflege, sondern vor allem auch Problemlöser.“

Die Rollen sind nach Einschätzung von Dr. Christoph Winkler vielfältig: Der Anwalt ist Projektsteuerer, Koordinator und Berater. Auch Fritz Esterer, Vorstandsvorsitzender der WTS Group AG, teilt diesen Gedanken und sieht die WTS-Gruppe auf dem Weg von der reinen Steuerberatung hin zu einer diversifizierten Beratungsgesellschaft. Damit ist verbunden, dass sich Steuerberater zu Beratern entwickeln, was nach einer Kleinigkeit klingt, in Wirklichkeit jedoch eine gravierende Veränderung bedeutet. Die Entwicklung dahin gezielt zu befördern, ist für ihn eine wesentliche Aufgabe des Managements.

„Ein Hebel für die erfolgreiche Kanzleientwicklung liegt in der Mitarbeiterführung. Das Menschliche muss stimmen. Dazu gehört insbesondere die Wertschätzung und Kommunikation untereinander.“

Ulf Hausmann, Leiter Unternehmenskommunikation, Ecovis

„Zu einer Partnerschaft gehört es auch, Fehlentwicklungen zu besprechen. Dies macht die Partnerschaft überlebensfähig und stark. So lassen sich auch vermeintlich schwierige Herausforderungen lösen und alle profitieren davon.“

Dr. Dirk Brückner, Partner, GSK Stockmann + Kollegen

„Es kommt auf jeden Einzelnen an. Jeder – von der Sekretärin bis zum Partner – bringt seine Kompetenzen und Fähigkeiten ein. Der unternehmerische Spirit und die Kultur bilden die Klammer.“

Dr. Beatrice Fabry, Partnerin, Menold Bezler Rechtsanwälte

Unternehmerisches Handeln

Bei allen Diskussionen um die richtige Strategie darf die Umsetzung nicht zu kurz kommen. „Nicht bloß reden, sondern machen“, meint dazu Dr. Beatrice Fabry, Partnerin bei Menold Bezler Rechtsanwälte. Und sie fügt hinzu, dass der Partner sich als Unternehmer ins Team einbringen müsse und nicht als „Diva“ agieren dürfe. In der Schaffung unternehmerischen Freiraums in Verbindung mit dem entsprechenden Spirit sieht sie den geeigneten Treibstoff für die positive Entwicklung der Kanzlei.

Professionelles Kanzleimanagement

Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind eher nicht die geborenen Organisatoren und verstehen sich schon gar nicht als Manager. Um effizient arbeiten zu können, braucht eine Kanzlei jedoch einen „organisatorischen Rahmen“, so der Tenor. Die Interviewpartner waren sich einig, dass es hier noch erhebliches Verbesserungspotential gibt. Für den einen ist es die Optimierung der IT-Unterstützung, für den anderen eine stärkere Prozessorientierung in der täglichen Arbeit. Unterschiedliche Ansichten gab es zu der Frage, wie dieser Rahmen zu schaffen ist. So favorisiert Bernhard Steffan eine Verteilung der zentralen Führungsaufgaben auf die Schultern der Partner. Dr. Konstantin Wegner, Partner bei SKW Schwarz, ergänzt, dass diese Aufgaben bei ihnen auf entsprechende Partnerausschüsse übertragen werden. Andere wiederum schaffen gezielt Funktionsbereiche, die mit externen Spezialisten besetzt werden.

Diese Spezialisten sollen die Partner von Nebenfunktionen entlasten, damit sich diese voll der Entwicklung ihres Geschäftsfeldes widmen können.

Erfolgreiches Cross-Selling

Die Interviewpartner bestätigen das Bild, das sich auch aus der Auswertung der Fragebögen ergibt. In die Bereiche Marktbearbeitung und Akquisition wird verstärkt investiert. Einen wesentlichen Hebel sehen die Gesprächspartner in der Intensivierung des Cross-Sellings. So plausibel und naheliegend dieser Gedanke ist, die Praxis gestaltet sich oft schwierig. Cross-Selling scheitert – oberflächlich betrachtet – oft an den Egoismen der einzelnen Partner („mein Mandant“), tatsächlich sind es häufig die Vergütungsregelung bzw. die Zielvorgaben, die ein erfolgreiches Cross-Selling verhindern. Noch dazu ist es ein „ungeübtes Verfahren“ und manchmal mangelt es schlicht an Phantasie dafür, wie man durch Kollegen und deren Know-how eine Geschäftsbeziehung bereichern kann. Für Dr. Konstantin Wegner sind die Kanzleikultur und das entsprechende Vertrauen untereinander der Schlüssel für erfolgreiches Cross-Selling. Dazu gehört für ihn aber auch eine angemessene Incentivierung. Für Dr. Beatrice Fabry lautet das Credo: „Chancen sehen und nutzen und dabei die Dinge verknüpfen – immer nach der Devise ‚Was hat die Kanzlei davon?‘ – und nicht ‚Was bringt es mir?‘.“ Und Bernhard Steffan ergänzt: „Durch Teilen ist bei uns noch keiner ärmer geworden.“

Nachwuchssorgen

Für die Kanzleien wird es im Kampf um die besten Talente immer schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu finden. Also müssen neue Wege probiert werden. Dr. Christoph Winkler von Menold Bezler sieht zum Beispiel ein großes Potential bei Juristinnen mit Kindern, die sukzessive wieder in den Beruf einsteigen wollen. Dieses Potential dürfe man nicht brachliegen lassen. Doch nicht nur die Suche nach Talenten, sondern auch das Halten dieser Menschen ist eine zentrale Herausforderung für Kanzleien. Auch hier dürfte der Kanzleikultur eine hohe Bedeutung zufallen. Die Entscheidung über Bleiben oder Gehen, über Engagement und Verantwortungsbereitschaft ist am Ende immer auch eine Bauchentscheidung.

Persönliches Fazit

Es fällt schwer, aus den vorliegenden Daten und den geführten Interviews gültige, richtige oder gar nachprüfbar Schlüsse zu ziehen. Wer sich – wie wir es tun – täglich mit Menschen und ihren Organisationsformen, ihrem Verhalten, ihren Plänen und Strategien auseinandersetzt, der wird vorsichtig mit Urteilen und Bewertungen. Nicht zuletzt haben wir es hier mit Selbsteinschätzungen und Darstellungen zu tun, die unlösbar mit der eigenen Person, den persönlichen Leistungen und dem Bild der eigenen Kanzlei zusammenhängen. Und darin steckt sicher ein Teil des Problems wie auch ein Teil der Lösung.

Im Unterschied zu anderen Unternehmen entscheiden über Erfolg und Misserfolg in Kanzleien ganz wesentlich einzelne Personen, ihre persönlichen Eigenschaften, ihre Kommunikationsstärke und ihre Fähigkeit, auf Menschen einzugehen, sie zu führen und zu motivieren. Die Partnerschaft ist aus unserer Sicht der Kristallisationspunkt, in dem sich Entwicklungsfragen entscheiden. Je länger wir mit Partnerschaften zusammenarbeiten, sie beraten, trainieren und coachen, umso größer wird unser Respekt vor der Leistung dieser Menschen. Für die Partner kommen immer nur neue Aufgaben hinzu, ohne dass welche wegfallen. Neben der Tatsache, dass ein Partner heute sehr viel genauer an Umsatz und Ertrag gemessen wird, sind die Anforderungen in den erfolgskritischen Bereichen dramatisch gestiegen:

- Mandantenorientierung/ Kommunikation mit Mandanten
- Marktorientierung und Akquisition, Erstellung von Angeboten, Verhandlungen etc.

- Mitarbeiterorientierung/ Kommunikation mit Mitarbeitern
- Feedback geben, persönliche und berufliche Entwicklung begleiten, Ziele vereinbaren etc.

Das stellt die gesamte Kanzlei auf eine harte Probe, insbesondere aber die einzelnen Partner und die Partnerschaft als Ganzes. Dabei ist die Partnerschaft aus unserer Sicht im besten Sinne so etwas wie „Mutter und Vater“ der Kanzlei. Aus der Distanz von Beratern empfinden wir diese Institution, diesen Kulturträger, als akut bedroht. Getrieben von Anreizsystemen und stetigem Druck, droht den Partnerschaften die Aushöhlung. Die wenigen Zusammenkünfte werden eher sporadisch wahrgenommen, diskutiert werden vornehmlich administrative Themen. Die Diskussionen verlaufen regelmäßig unerfreulich, wichtige Fragen werden miteinander vermengt. Das sind klare Anzeichen einer Krise, denen wir in unserer Beratungspraxis immer häufiger begegnen. Die zumeist vom Leistungsdenken getriebenen Partner sind stets dem Risiko ausgesetzt, sich selbst und ihre Leistungsfähigkeit zu überschätzen. Es fällt den meisten schwer, zusätzliche Aufgaben abzulehnen, also werden sie zwar angenommen, aber mangels Zeit häufig nicht aktiv vorangetrieben. Veränderungsprozesse werden auf diese Weise mühsam, sie ziehen sich in die Länge, Ermüdung setzt ein.

Wir erfahren in unserer Beratung häufig, wie lange eine Kanzlei mit eigenen Kräften versucht, die Herausforderungen der Zeit zu meistern. Dabei gehen aus unserer

Sicht regelmäßig viel Zeit, guter Wille, Motivation und auch Geld verloren. Das ist ein hoher Preis. Die Entscheidung „selbst machen oder kaufen“ wird nicht schnell genug gesucht und dann häufig nicht durchgehalten.

Dazu gibt es unzählige Beispiele:

- die junge Marketingkraft, die auch Business Development betreiben soll
- die Sekretärin, die Kontakte aus Veranstaltungen nachtelefonieren soll
- die Arbeitsrechtlerin, die „nebenher“ die Funktion einer HR-Verantwortlichen wahrnimmt
- Berufsträger, die ohne Training und besondere Vorbereitung vor großes Publikum treten und die Kanzlei repräsentieren

Die Entwicklung einer Kanzlei hängt an drei Faktoren: Strategie, Personalentwicklung, Marktbearbeitung. Getragen wird die Kanzlei von der Partnerschaft und die Kanzleikultur ist das alle miteinander verbindende Element.

In den unzähligen Gesprächen, die wir mit verantwortlichen Partnern führen, fällt auf, wie präzise die Analyse ausfällt, wie zutreffend die Situation der Partnerschaft und die Gesamtlage der Kanzlei eingeschätzt werden. Unterentwickelt ist aus unserer Sicht jedoch die Fähigkeit, einen Schwerpunkt zu definieren, also ein Thema entschlossen anzupacken, dann auch mutig zu investieren und dadurch die Entwicklung der Kanzlei energisch voranzutreiben.



Alexander Sieben,

Partner bei SIEBEN&PARTNER

Verfügt über 16 Jahre Erfahrung auf den Gebieten Akquisition, Business Development und Beratung in Kanzleien und anderen Professional Services Firms.

Themenschwerpunkte:

- Vertriebs-/Akquisitionsstrategie
- Mandantengewinnung und -entwicklung
- Customer Relationship Management (CRM)

Kontakt:

a.sieben@sieben-partner.de



Joachim Klostermann,

Partner bei SIEBEN&PARTNER

Verfügt über 13 Jahre Erfahrung als Managementtrainer und Personal Coach in Kanzleien und anderen Professional Services Firms.

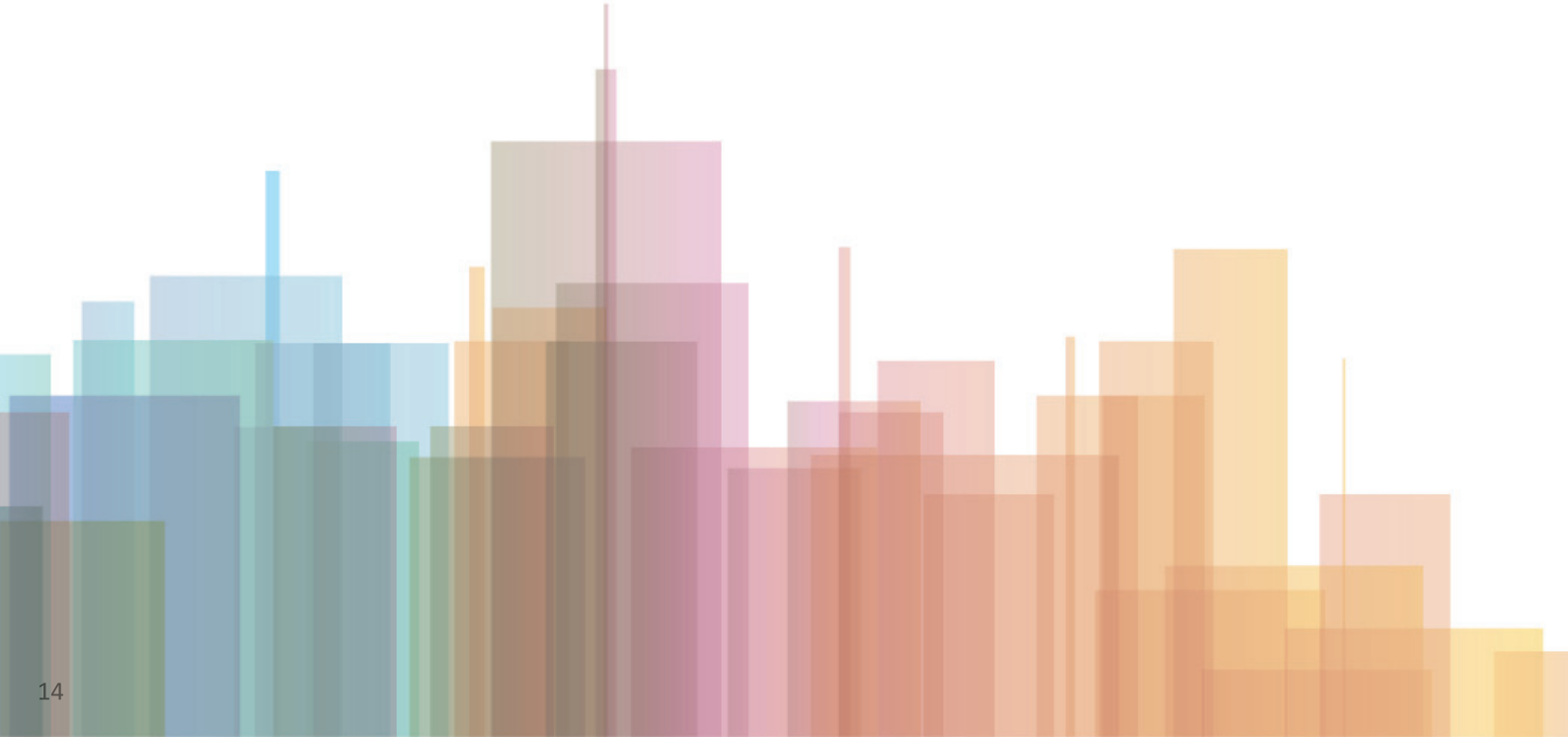
Themenschwerpunkte:

- Strategieentwicklung
- Beziehungsmanagement und Cross-Selling
- Akquisition und Proposal Management
- Vorbereitung auf Roadshows

Kontakt:

j.klostermann@sieben-partner.de

Persönliche Notizen



SIEBEN&PARTNER
Unternehmensberater

An der Wolfsburg 30
53225 Bonn

www.sieben-partner.de

Alexander Sieben, Partner
a.sieben@sieben-partner.de

Joachim Klostermann, Partner
j.klostermann@sieben-partner.de

Ergebnisse einer Befragung, durchgeführt von



SIEBEN&PARTNER

Kanzleientwicklung

