



KANZLEIFÜHRUNG

# Mehr gelitten als geliebt

Unternehmervertraute widmen ihre Zeit lieber den Mandanten als Managementaufgaben der Kanzlei. Doch was, wenn wichtige strategische Fragen nicht entschieden und notwendige Investitionen verschoben werden, weil sich in der Partnerschaft niemand richtig kümmert oder sich die Partner nicht einigen können? Wir haben nachgefragt: Wie zukunftsfähig sind die Führungsstrukturen in Kanzleien und welche Rolle spielen die Managing Partner?

TEXT Ulrike Lüdke

# R

obin Fritz macht einen Job, um den ihn nur wenige seiner Kollegen beneiden. Er ist Managing Partner einer Kanzlei. Seit bald 20 Jahren ist er das Gesicht der Kanzlei FPS. Anfangs kümmerte er sich nebenbei um die unternehmerischen Belange der Sozietät. Mit der Größe der Kanzlei nahmen auch die Managementaufgaben zu. Irgendwann hatte er auch das letzte Mandat an seine Kollegen abgegeben und wurde zum Vollzeit-Manager. Über zehn Mal wurde er bislang in seinem Amt bestätigt – ohne Gegenkandidaten. Dies mag zum einen an seinen Führungsqualitäten liegen – immerhin wurde er im vergangenen Jahr in der Kategorie „Management“ mit dem PNM Award ausgezeichnet –, zum anderen aber auch daran, dass „kein anderer meinen Job wollte“, wie er selbst sagt. „Sie haben mich einfach machen lassen.“

Fritz vertritt als „CEO“ eines fünfköpfigen Managementgremiums die Kanzlei FPS nach außen und sorgt für den Interessenausgleich innerhalb der Partnerschaft. Ein Weisungsrecht besitzt er nicht. Bei wichtigen strategischen Entscheidungen und typischen Streitpunkten wie Partnerernennungen, Personal- und Vergütungsfragen muss er auf seine Überzeugungskraft setzen. Anstatt Führungsstärke und Durchsetzungskraft sind vor allem Einfühlungsvermögen und Geduld gefragt. Fritz ist kein Freund von Abstimmungen. „Wir versuchen so lange zu reden, bis wir einen Konsens erreicht haben“, erklärt er. Meist funktioniert das.

Managing Partner in deutschen Kanzleien haben es nicht leicht. Anders als in einem Unternehmen stehen sie nicht an der Spitze einer Hierarchie. Sie sind Primus inter Pares und befinden sich dadurch ständig im Zwiespalt. Einerseits soll der Managing Partner die Entwicklung der Kanzlei vorantreiben und für den Erfolg sorgen. Andererseits besitzt er i.d.R. kaum Entscheidungsbefugnisse und keinerlei Durchgriffsrechte. Strategische Themen zu beschließen bleibt der Partnerversammlung vorbehalten. Der organisatorische „Kleinkram“ landet im schlimmsten Fall beim Managing Partner, der in den meisten mittelständischen Kanzleien die Managementaufgaben zusätzlich zu seiner Mandatsarbeit erledigt.

## Partnerschaften im Wandel

Was in kleinerer Runde noch gut funktionieren mag, kann in wachsenden Organisationen zum Hemmnis werden. Nach einer Marktstudie des Beratungsunternehmens Schoen + Company unter 73 mittelständischen und großen Kanzleien aus dem deutschsprachigen Raum ist fast jede zweite Kanzlei noch als klassische Partnerschaft organisiert. Gut die Hälfte wird durch ein Management-Team oder ein teilweise freigestelltes Management-Board geleitet. Lediglich 3 Prozent der Kanzleien werden wie ein Unternehmen von einem externen Management geführt. Nur 27 Prozent der befragten Kanzleien gaben an, dass das Management die Entscheidungen

allein treffen könne. Der Zeiteanteil, den das Kanzleimanagement mit Führungsaufgaben verbringt, liegt durchschnittlich bei 30 Prozent. Knapp jeder dritte Managing Partner braucht bis zu 50 Prozent seiner Zeit für Führungsaufgaben und jeder Zehnte sogar bis zu 75 Prozent. Lediglich 2 Prozent der Management-Teams bzw. 17 Prozent der (Co-)Manager sind für ihre Führungsaufgaben von der Mandatsarbeit freigestellt.

Während fast drei Viertel der Befragten die Veränderung der Führungsstruktur als notwendig ansehen, wollen dieser Einsicht nur wenige Taten folgen lassen: Nur 22 Prozent zeigten eine hohe Bereitschaft für Veränderungen in der Führungsstruktur.

## Konsultative Führung

Die Ergebnisse der Befragung, die aus dem Jahr 2015 stammt, trafen auch heute noch zu, stellt Ralf Schön, Geschäftsführer von Schoen + Company, fest. Zwar würden immer mehr Managementgremien in Kanzleien ins Leben gerufen und institutionalisiert. In seiner Arbeit mit Kanzleien stellt der Strategieberater aber immer wieder fest, dass die Kompetenzen und die Durchschlagskraft dieser Teams nach wie vor gering seien. „Managing Partner dürfen Themen vorbereiten und in die Partnerschaft hineinbringen, eingreifen können sie jedoch nicht. Sie müssen sich auf das Zureden und Controlling beschränken“, sagt Schön. Die Professionalisierung der Führungsstrukturen gehe zu langsam voran und halte nicht Schritt mit dem Wachstum vieler Kanzleien, kritisiert der Kanzleiberater.

## Kleinster gemeinsamer Nenner

Warum gelingt es vielen Partnerschaften nicht, ihre Führungsstrukturen an die Bedürfnisse der wachsenden Organisation anzupassen? „Partner wollen mitreden und mitbestimmen. Die Abgabe von Verantwortung und Kompetenzen fällt ihnen schwer“, weiß Julia Schneider, Managing Partnerin der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei Dr. Dienst & Partner, aus eigener Erfahrung.

Im Rahmen des Generationsübergangs vor vier Jahren verordnete sich die Kanzlei eine neue Struktur. „Die Überleitung war anfänglich nicht klar strukturiert“, erinnert sich Schneider. Man habe versucht, es allen Partnern recht zu machen. „Wir haben alle zwei Wochen sämtliche Themen mit allen Partnern diskutiert. Das hat uns keinen Schritt weitergebracht“, berichtet sie.

Schließlich holte sich die Kanzlei Unterstützung bei Kanzleiberater Alexander Sieben. Auf sein Anraten hin wurden Rollen und Verantwortlichkeiten im Partnerkreis definiert, ein Geschäftsführungsgremium gewählt und eine Geschäftsordnung implementiert; Leistungsbereiche wurden strukturiert und Bereichsverantwortliche ernannt. Die Aufgaben der Geschäftsführung teilt sich Julia Schneider

inzwischen mit drei Kollegen. Unterstützung holte sie sich zudem durch eine erfahrene Kanzleimanagerin, die für die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen sorgt. „Inzwischen können wir bei vielen Themen schneller entscheiden und diese auch umsetzen“, sagt Schneider. In anderen Bereichen, wie bspw. bei der Entwicklung der Kanzleistrategie, wünscht sie sich aber, noch schneller voranzukommen.

## Ziele definieren

Mittelständische Kanzleien beschäftigten sich zunehmend mit der Frage, wie sie die Kanzlei führen wollten, erklärt Alexander Sieben von Sieben & Partner. Die Führung und die Entwicklung einer Kanzlei nebenher zu erledigen, wie es früher meist der Fall war, funktioniere nicht mehr, weil die Herausforderungen intern und extern am Markt deutlich zugenommen hätten. Wichtig sei, dass die Partnerschaft eine Vorstellung von der strategischen Ausrichtung der Kanzlei habe. „Häufig ist das gemeinsame Ziel nicht klar definiert und damit sind in der Folge auch Aufgaben und Verantwortlichkeiten für das Management nicht klar festgelegt“, sagt Sieben. Mit der Formulierung einer Strategie und der Ernennung eines Management-Teams sei es aber nicht getan. Das Management brauche auf der operativen Ebene Unterstützung, z.B. durch einen erfahrenen Kanzleimanager.

Zudem müsse das Management-Team eine angemessene Wertschätzung erfahren. In seiner Beratungspraxis erlebt

Sieben immer wieder, dass die Erledigung von Führungsaufgaben in Kanzleien von Partnern im Vergleich zur Mandatsarbeit als „unproduktive“ Zeit gesehen würde.

## Mindestens auf Augenhöhe

Um als Managing Partner erfolgreich zu sein, spielt Akzeptanz innerhalb der Partnerschaft eine große Rolle. Auch wenn der Managing Partner keine Durchgriffsrechte habe, so würde seine Stimme in der Kanzlei dennoch gehört, sagt Stefan Rizor, Partner bei Osborne Clarke. Voraussetzung dafür sei allerdings, dass der Managing Partner das entsprechende Ansehen in der Kanzlei genieße. Rizor muss es wissen. Zwischen 2002 und 2013 war er Managing Partner Deutschland bei Osborne Clarke und im Anschluss bis Ende vergangenen Jahres Senior Partner, der bei Osborne Clarke in der Hierarchie direkt unter dem Managing Partner angesiedelt ist. „Idealerweise sollte ein Partner diese Rolle übernehmen, der in seinem Bereich erfolgreich ist und bereits große Teams geführt hat“, sagt Rizor. Viele Kanzleien wählten aber eher einen „schwachen“ Managing Partner, der wenig Umsatz mache. Die Folge: Entscheidungen der Geschäftsleitung werden nicht umgesetzt.

## Keine Privilegien für „Rainmaker“

„Viel zu oft setzen sich die Partner über die Vorgaben des Management-Teams hinweg“, bestätigt Kanzleiberater Schön. Daher sollte das Management-Team

nicht nur festgeschriebene Entscheidungsbefugnisse haben, sondern auch die Möglichkeit und die Ressourcen erhalten, diese um- und durchzusetzen, bspw. im Rahmen eines definierten Budgets und durch das Vergeben von Bonus- oder Maluspunkten, wenn sich die Partner nicht an die vereinbarten Regeln hielten, schlägt Schön vor. Auch für die umsatzstärksten Partner dürfe es keine Ausnahmen geben.

## Führungsstruktur wird zur Existenzfrage

In Zukunft wird die Bedeutung von Management in Kanzleien deutlich zunehmen. Die Digitalisierung, der Kampf um gute Mitarbeiter und um umsatzstarke Mandate erfordern zwangsläufig eine Professionalisierung der Führungs- und Organisationsstrukturen. „Die Arbeit von Kanzleien wird sich grundlegend ändern“, sagt Rizor voraus. „Es muss viel investiert und neu organisiert werden, daher werde auch die Arbeit von Managing Partnern immer wichtiger.“ Die Kanzleien, die sich nicht auf eine solche Funktion verständigen könnten, egal ob durch einen oder zwei Vertreter, sondern glaubten, es reiche aus, die Aufgaben zwischen den Partnern zu verteilen, würden ihre Marktposition nicht halten können. Das gelte auch für kleinere Sozietäten. „Kanzleien, die sich diesem Schritt der Professionalisierung entziehen, werden keine neuen Mandanten akquirieren können und den Wettbewerb um den besten Nachwuchs verlieren“, sagt Rizor. „Letztlich werden sie nicht überleben.“ ■

## ENTWICKLUNGSSTUFEN VON KANZLEIEN

### ENTWICKLUNGSSTUFE

### BESCHREIBUNG

### UNTERNEHMEN

5	Externes Management	– C-Level-Funktionen mit Externen besetzt, die keine Mandatsarbeit leisten
4	Management-Board supra Pares	– Managing Partner und Executive Team stehen dem Partnerkreis vor, treffen Entscheidungen eigenständig – Große Support-Bereiche – Management ist teilweise oder ganz freigestellt und wird gesondert vergütet
3	Management-Team	– Managing Partner und das Management-Team haben eigene Entscheidungskompetenzen – Professionelle Support-Teams – Partner sind teilweise freigestellt
2	Funktionale Partnerschaft	– Einzelne Partner verantwortlich für Kernfunktion (Zusatzaufgabe) – Einzelne Support-Mitarbeiter – Partner sind nicht bzw. teilweise freigestellt
1	Klassische Partnerschaft	– Partner treffen alle Entscheidungen gemeinschaftlich – Kein Management-Support – Keine Freistellung für Managementaufgaben

### PARTNERSCHAFT

Quelle: Moderne Führungsstrukturen in Kanzleien, Marktstudie, Schoen + Company GmbH, 2015.