



Kanzleimanagement

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

Kanzleigründungen und Kanzleikäufe sind ein wenig aus der Mode gekommen. Rückläufige Anwaltszahlen, größere Zurückhaltung junger Rechtsanwälte gegenüber einer Berufstätigkeit in unternehmerischer Verantwortung und der Trend hin zu größeren Berufsausübungsgemeinschaften haben zu dieser Entwicklung beigetragen. Anders als noch vor 20 Jahren vollzieht sich der Berufseinstieg in die Anwaltschaft mittlerweile deutlich mehrheitlich in Anstellung, während früher, auch aufgrund einer aus Sicht eines Arbeitnehmers schwierigeren Arbeitsmarktes, Kanzleigründungen an der Tagesordnung waren. Frauen, die in der jungen Anwaltschaft mittlerweile fast die Hälfte der Berufsträger ausmachen, präferieren eine langfristige Tätigkeit in Anstellung, Ausgründungen aus bestehenden Sozietäten unterscheiden sich von klassischen Neugründungen in ihren Rahmenbedingungen häufig deutlich und ersetzen den Kauf von Mandantenstämmen durch deren Mitnahme. Dass sich trotz der kleiner gewordenen Zielgruppe zwei Neuerscheinungen die Themen Kanzleigründung und Kanzleikauf behandeln, ist daher verdienstvoll.

1 Geertje Tutschka, Kanzleiberaterin und Rechtsanwältin, befasst sich in ihrer Neuerscheinung „Kanzleigründung und Kanzleimanagement“ mit mehr Aspekten als der Buchtitel vermuten lässt – das gut 300-seitige Werk gliedert sich nämlich nicht in zwei, sondern in vier Themenbereiche. Auf zunächst rund 50 Seiten beschreibt die Verfasserin den deutschen Rechtsberatungsmarkt und das Produkt der Rechtsberatung. Ihre Ausführungen stützen sich hierbei weniger auf empirische Befunde und mehr auf den als Kanzleiberaterin gewonnenen Erfahrungsschatz. Der zweite Hauptteil des Werkes befasst sich auf ebenfalls rund 50 Seiten mit dem Thema der „Kanzleivision“, deren Entwicklung und sodann Umsetzung die Verfasserin als zentralen Erfolgsfaktor für die unternehmerische anwaltliche Tätigkeit definiert. Ausführlich schildert Tutschka, wie für die Entwicklung einer Kanzleivision die Persönlichkeit des Anwalts, die DNA der Kanzlei und ihres Produkts und dessen Positionierung und Ausrichtung herauszuarbeiten sind. Der Abschnitt zur eigentlichen Kanzleigründung fällt sodann mit 25 Seiten eher kurz aus. Besonders umfangreich sind die nachfolgenden Darle-

gungen der Verfasserin zum Thema Kanzleimanagement, eine durchaus nachvollziehbare Schwerpunktsetzung, ist das Kanzleimanagement doch ein Dauerthema – und Erfolgsfaktor – für jeden Rechtsanwalt, während eine Kanzleigründung ein punktuell „Einmal-Ereignis“ ist. Hier befasst sich die Verfasserin mit fünf wichtigen Teilfragen, nämlich zunächst mit Führung und Personalmanagement, sodann mit Strukturen, Prozessen und Systemen in einer Kanzlei und nachfolgend mit dem Zeitmanagement. Abschnitte zu Marketing und Kommunikation einerseits und Sales und Akquise andererseits runden dieses Kapitel ab.

2 Andreas Schnee-Gronauer, Nadja Neuber und Marc Selker arbeiten das Thema „Erfolgreicher Kanzleikauf – erfolgreicher Kanzleiverkauf“ auf und damit ein berufliches Ereignis einschneidender Bedeutung sowohl für einen Käufer als auch einen Verkäufer. Die Verfasser legen beiden Seiten ans Herz, Erwerb beziehungsweise Veräußerung zunächst rational und aus ökonomischer Sicht zu beleuchten, zu klären, welche Chancen unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten bieten und abzuwägen, welche Kosten ihnen jeweils gegenüberstehen. Die Autoren bilden die einzelnen Entscheidungsschritte ab und schlagen vor, wie Ordnung in die Gedanken der Beteiligten und den Verkaufsprozess als Ganzes gebracht wird. Sie beleuchten die Auswirkungen der einzelnen Gesellschaftsformen, aber auch die steuerrechtlichen Folgen eines Kanzleikaufs. Aufgezeigt wird, wie eine Übergabe sinnvoll zu organisieren ist, welche Fragen zu besprechen sind und wie ein alle Beteiligten zufriedenstellender Prozess gestaltet werden kann. Checklisten zu den für den Verkauf notwendigen Unterlagen und zum Gesellschaftsvertrag und Musterverträge für einen Erwerb durch Asset-Deal und Share-Deal beschließen das Buch.

3 Es ist noch nicht allzu lange her, dass das Werk „Marketingpraxis für Anwälte“ von Marion Halfmann in dieser Bücherschau vorgestellt wurde. In AnwBl 2017, 171 hieß es: „Ein interessantes Buch, das den Spagat meistert, ohne die häufige Oberflächlichkeit von Managementliteratur für „Endverbraucher“ gut lesbar zu sein und zugleich den notwendigen Tiefgang und wissenschaftliche Fundierung zu besitzen.“ Die positive Einschätzung hat der Markt offenbar geteilt, denn nicht vielen Werken zu anwaltlichen Managementthemen sind mehrere Auflagen vergönnt, schon gar nicht in rascher Folge. Von Halfmanns Werk ist nun bereits die Folgeauflage erschienen – interessanterweise nicht mit mehr Seiten, sondern in größerem Format. Die Gliederung in sieben Kapitel – Markt, Rahmenbedingungen, Anwalt als Dienstleister, Strategisches Kanzleimarketing, Operatives Kanzleimarketing Erfolgskontrolle, Mandantenbeziehung – ist beibehalten worden. Die Autorin hat sich als Wirtschaftswissenschaftlerin für die Neuauflage aber Unterstützung in Form eines Gastautors gesichert: Markus Hartung als Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses des DAV verantwortet neu das Kapitel zu den rechtlichen Rahmenbedingungen des Anwaltsmarketings. Die Neuauflage geht nun explizit auf Legal Tech ein. Wie auch zuvor runden Interviews mit Rechtsanwälten und Branchenexperten die Darstellung ab.

4 Werke zum Anwaltsmarketing oder zum Pricing von Anwaltsleistungen finden sich in größerer Zahl. Das ebenso wichtige, wenn nicht vielleicht sogar noch wichtigere Thema des Personalmanagements in Anwaltskanzleien wird hingegen in der Berufspraxis und in der Folge auch in der Literatur stiefmütterlich behandelt. Dieses Defizit haben Ronja Tietje, Vorsitzende des Reno-Bundesverbands und Inhaberin ei-



1
Kanzleigründung und Kanzleimanagement
Geertje Tutschka,
Verlag De Gruyter,
Berlin 2018, 380 S.,
978-3-1105-1727-9,
59,95 Euro.



2
Erfolgreicher Kanzleikauf – erfolgreicher Kanzleiverkauf. Praxisleitfaden
Andreas Schnee-Groß/
Nadja Neuber/
Marc Selker,
Anwaltverlag 2017,
208 S.,
978-3-8240-1462-0,
69 Euro.



3
Marketingpraxis für Anwälte
Marion Halfmann,
UvK Verlag, 2. Auflage,
Konstanz 2018, 459 S.,
978-3-8676-4831-8,
59 Euro.



4
Personalmanagement für Anwaltskanzleien: Mitarbeitergewinnung, -bindung und -führung
Ronja Tietje,
Anwaltverlag, Bonn
2018, 141 S.,
978-3-8240-1514-6,
39 Euro.



5
Elektronischer Rechtsverkehr mit dem beA
Christopher Brosch/
Friederike Lummel/
Christoph Sandkühler/
Daniela Freiheit,
Luchterhand Verlag,
Neuwied 2017, 150 S.,
978-3-472-08970-4,
34 Euro.



6
Beck'sches Formularbuch für die Rechtsabteilung
Christoph Vaagt/Wolf-Peter Groß (Hrsg.),
Verlag C.H. Beck, München 2017, 726 S.,
978-3-406-6916-83,
169 Euro.

nes Unternehmens für Kanzlei-Consulting, und *Georg Rupprecht*, Rechtsanwalt in Bremen, zum Anlass für ihr Werk „Personalmanagement für Anwaltskanzleien“ genommen – und den Befund, dass der Fachkräftemangel die Anwaltskanzleien mit der Folge ungeschriebener Rechnungen, ungepflegter Akten, verärgelter Mandanten und im schlimmsten Fall versäumter Fristen erreicht hat. Daher klärt das Buch, wie man mit einem durchdachten Personalmanagement die Chancen verbessert, Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Das Buch gliedert sich in sechs Hauptteile: Es beginnt – ein wenig überraschend – mit einem kurzen Überblick über Rechtsformen der anwaltlichen Berufsausübung, gefolgt von einem Kapitel, das so überschrieben ist wie das Gesamtwerk: Personalmanagement. Es behandelt zum Beispiel die Kanzleiorganisation, die Personalbedarfsplanung oder das Führen von Mitarbeitergesprächen. Im folgenden Kapitel zur Personalgewinnung und -rekrutierung werden Themen wie die Formulierung einer Stellenausschreibung, die Gestaltung des Bewerbungsverfahrens oder die Organisation der Einarbeitungsphase erläutert. Ein kürzeres Kapitel behandelt sodann den wichtigen Aspekt der Personalbindung, die sich an guter Mitarbeitermotivation, Führungskompetenz und adäquater Kommunikation festmacht. Eher rechtlich geprägte Abschnitte zum Arbeitszeitmanagement und zur Beendigung eines Arbeitsverhältnisses runden das 140seitige Buch ab.

5 Alles Lamento hilft nicht: Das beA ist Realität und es wird aller Voraussicht nach nicht mehr verschwinden. Wer den Realitäten noch hinterherhinkt und sich zeitnah fit für die digitale Anwaltswelt machen muss, wird für kompakte Handreichungen dankbar sein. Es ist daher die passende Gelegenheit, noch einmal auf bereits vor einiger Zeit erschienene beA-Titel hinzuweisen. Das Werk „Das besondere elektronische Anwaltspostfach (beA) und der ERV“ von *Sabine und Werner Jungbauer* aus dem Anwaltverlag ist in der Bücherschau bereits vorgestellt worden (AnwBl 2016, 731), so dass an dieser Stelle der Hinweis genügen soll, dass es mittlerweile in dritter Auflage erschienen ist. Eine etwas schlankere und preiswertere Alternative ist der von *Christopher Brosch, Friederike Lummel, Christoph Sandkühler* und *Daniela Freiheit* verfasste Titel „Elektronischer Rechtsverkehr mit dem beA“, der 2017 bei Luchterhand erschienen ist. Drei der vier Autoren sind bei der BRAK beruflich oder im Ehrenamt engagiert, so dass gleichsam von Insidern aus dem Maschinenraum des

beA berichtet wird. Das Buch stellt sowohl die rechtlichen als auch die technischen Hintergründe und Entwicklungen vom Beginn des ERV bis hin zur Gegenwart dar. Die Funktionen des beA werden umfassend erläutert, genauso die kontrovers diskutierte Rechtslage zu ihm. Zentral für die Autoren ist aber die praktische Relevanz für den Anwender.

6 Dass Titel zu Rechtsabteilungen in einer Bücherschau zum Kanzleimanagement Berücksichtigung finden, wird für manche Leser dieser Kolumne ungewohnt sein. Doch die Kanzlei des Syndikusrechtsanwalts ist (in der Regel) die Rechtsabteilung seines Unternehmens, so dass es nur folgerichtig ist, den von *Christoph Vaagt* und *Wolf-Peter Groß* herausgegebenen Titel „Beck'sches Formularbuch für die Rechtsabteilung“ an dieser Stelle zu präsentieren. Er ist gleichsam das Pendant zu dem 2014 erschienenen, von *Volker G. Heinz* und *Thomas Ritter* herausgegebenen „Beck'schen Formularbuch für die Anwaltskanzlei“ (AnwBl 2015, 229), das sich an niedergelassene Rechtsanwälte richtet. Die roten Formularbücher aus dem Hause Beck dürften jedem Leser wohlvertraut sind. Der neue Titel orientiert sich an einer mittelgroßen Rechtsabteilung mit 7 bis 25 Berufsträgern und den dort zu erledigenden Führungsaufgaben. Die ersten 160 Seiten gelten freilich zunächst dem Beruf des Syndikusrechtsanwalts und dem damit verbundenen Vertrags- und Antragswesen. Es schließt sich ein Kapitel zum Management der Rechtsabteilung an, das vor allem Checklisten enthält, und ein Kapitel zu Ressourcen der Rechtsabteilung, das Selbstanalysetools bietet und sich zum Beispiel mit Make- or Buy-Entscheidungen oder der Abrechnung von Leistungen beauftragter Kanzleien befasst. Weitere Kapitel behandeln Fragen des Knowledge- und des Risikomanagements, der Informations- und Kommunikationstechnologie, den Einsatz von Schutzrechten im Unternehmen und die Corporate Governance.



Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

Der Autor ist Inhaber der Hans-Soldan-Stiftungsprofessur an der Universität zu Köln und Direktor des Soldan Instituts.

Leserreaktionen an anwaltsblatt@anwaltverein.de.