

# Kanzleimanagement

Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln

1 Seit 1990 sind – schaut man in die Bibliographie des Anwaltsrechts – mehr als 1.000 Bücher mit mehr oder weniger anwaltsrechtlichem Zuschnitt erschienen. Man könnte also meinen, dass es in Fragen von Inhalt und Darstellungsform anwaltsrechtlicher Fragestellungen nichts gibt, was es noch nicht gegeben hat. Bisweilen wird aber auch der Rezensent überrascht und stellt sich die Frage, warum zuvor noch niemand auf die Idee gekommen ist, ein bestimmtes Werk zu konzipieren. So ist es bei dem von *Volker G. Heinz* und *Thomas Ritter* herausgegebenen „Beck'schen Formularbuch für die Anwaltskanzlei“. Die dickleibigen roten Formularbücher aus dem Hause Beck sind jedem Rechtsanwalt wohlvertraut – bislang gab es freilich kein Kompendium, das dezidiert Muster für den Rechtsanwalt in eigenen Angelegenheiten bereitstellte. Diese Lücke hat das neue Formularbuch geschlossen, für das zwei Dutzend Autoren (darunter auch der Verfasser der Bücherschau) zur Feder gegriffen haben. Insgesamt 19 Themengebiete werden auf mehr als 1.500 Seiten abgehandelt. Das Spektrum reicht von der Anwaltszulassung und Kanzlei Gründung über die gemeinsame Berufsausübung einschließlich Kanzleiabspaltungen und -fusionen, der Altersvorsorge, Versicherungen in der Kanzlei, die Annahme eines Mandats, dem laufenden Mandat und seiner Beendigung bis



**Beck'sches Formularbuch für die Anwaltskanzlei**  
Volker G. Heinz/Thomas Ritter (Hrsg.), Verlag C.H. Beck, München 2014, 1586 S., ISBN 978-3-406-64976-9, 129 Euro.

hin zu Beschäftigungs- und Ausbildungsverhältnissen, dem Datenschutz, Outsourcing oder Verträgen zur Kanzleinfrastruktur. Ausführliche Kapitel widmen sich auch der Buchführung und der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) sowie der Kanzleientwicklung (zum Beispiel Gewinnverteilung, Organisation, Marketing). Eigene Kapitel sind Sonderthemen wie Syndikusanwälten, Anwaltsnotaren und grenzüberschreitenden Kooperationen gewidmet. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Themen liegen die Schwerpunkte mal auf Vertragsmustern, Checklisten oder Büroanweisungen, mal eher auf Satzformularen oder Vorschlägen für Anträge und Registeranmeldungen.

2 Von einer interessanten, die praktische Mandatsarbeit erleichternden Idee getragen ist auch die Neuerscheinung „AnwaltFormulare Mandanteninformationen“, die von *Michael Sattler* herausgegeben wird. Sie knüpft an die Tatsache an, dass in den zurückliegenden Jahren mandantenschützende Aufklärungspflichten, die der Rechtsanwalt zu beachten hat, stark zugenommen haben. Zum Teil sind sie vom deutschen Normgeber geschaffen worden, zum Teil be-



**AnwaltFormulare Mandanteninformationen**  
Michael Sattler (Hrsg.), Anwaltverlag, Bonn 2014, 320 S., ISBN 978-3-8240-1271-8, 49 Euro.

ruhen sie auf europäischen Entwicklungen, häufig sind sie freilich auch Ergebnis weitgehend freier Rechtsschöpfung der Gerichte. Das Werk bietet eine Sammlung von Muster-schreiben, mit denen Mandanten in einer Weise aufgeklärt werden können, die eine Pflichtverletzung mit möglichen negativen berufs- und/oder zivilrechtlichen Konsequenzen vermeiden hilft. Neben einem Allgemeinen Teil, in dem es vor allem um Korrespondenz geht, die mit Blick auf die Kosten und das Einleiten bestimmter Verfahrensarten beziehungsweise das Ergreifen von Rechtsmitteln zu führen ist, befassen sich zehn weitere Kapitel mit typischen Informationsschreiben, die in Zwangsvollstreckungssachen, im Miet- und WEG-Recht, im Baurecht, im Verkehrsrecht, Familienrecht, Erbrecht, Arbeitsrecht, Verwaltungsrecht, Sozialrecht und Strafrecht zu führen ist. Besonders ausführlich fallen die Kapitel zur Zwangsvollstreckung, dem Verkehrs- und Arbeitsrecht aus, während zum Beispiel das Bau- und Erbrecht knapper abgehandelt werden. Ansprechbar wird das Buch aufgrund seines breiten Ansatzes vor allem generalistisch tätige Rechtsanwälte, wenngleich auch der Spezialist viele nützliche Muster und Checklisten finden wird, wenn er nicht in einer sehr engen Nische tätig ist.

3 Unter der Herausgeberschaft von *Thomas Wegerich* und *Markus Hartung* haben mehr als 30 Autoren den Sammelband „Der Rechtsmarkt in Deutschland: Überblick, Analyse, Erkenntnisse“ vorgelegt. Er ist freilich nicht nur, wie der Titel nahelegen könnte, eine Beschreibung des Marktes. Sie wird lediglich in einem ersten Hauptteil vorgenommen. Der Schwerpunkt liegt sodann auf Betrachtungen zu einem zukunftsorientierten Verhalten von Anwälten auf dem sich wandelnden Markt, teils anhand von Erfahrungsberichten



**Der Rechtsmarkt in Deutschland: Überblick, Analyse, Erkenntnisse**  
Thomas Wegerich/Markus Hartung (Hrsg.), Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2014, 518 S., ISBN 978-3-8998-1187-2, 79,90 Euro.

und individuellen Beispielfällen, teils anhand von Betrachtungen, die vom Einzelfall losgelöst sind. 33 Beiträge beleuchten in den Hauptkapiteln „Status Quo“, „Best Practice“ und „Trends“, denen jeweils eine Einleitung der Herausgeber vorausgeschickt wird, die verschiedensten Teilaspekte, die das Generalthema ausmachen. Sie alle wollen vor allem zwei Fragen beantworten: Welche Geschäftsmodelle sind zukunftsfähig und welche Erwartungshaltung haben Unternehmen an die anwaltliche Dienstleistung? Diese Zielsetzung belegt zugleich, dass die Autoren weniger das „Privatkundengeschäft“ in den Blick nehmen und sich auf den Teilmarkt

fokussieren, der Unternehmensmandanten bedient. Hierfür sind die Autoren, zumeist bekannte Kanzleiberater oder Anwälte aus größeren Kanzleien mit Managementaufgaben, besonders prädestiniert. An dieser Stelle können nur einige wenige Beiträge hervorgehoben werden, die ich rein subjektiv besonders interessant gefunden habe: So finden sich Praxisberichte zum Client-Relationship Management und zum Cross-Selling in Sozietäten sowie zu Pitch-Prozessen. Interessant auch Einblicke in das Personalentwicklungskonzept einer bekannten Großkanzlei oder in die Bedeutung kanzleinterner Ausbildung sowie drei Beiträge zum aktuell besonders viel diskutierten Thema des Legal Outsourcings.

4 Auffällig ist, dass das berufsrechtliche Schrifttum zu den dem Rechtsanwalt eng verwandten Berufen des Steuerberaters und Wirtschaftsprüfers recht übersichtlich ist, während anwaltsrechtliche Werke beinahe abundant vorhanden sind. Ein wenig anders ist das Bild, wenn man auf die Managementliteratur schaut. So publiziert das IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer) seit einigen Jahren in mehreren Teilbänden ein auf neun Teilbände angelegtes „Handbuch für das Management kleiner und mittelgroßer WP-Praxen“. Viele Fingerzeige für Wirtschaftsprüfer sind naturgemäß auch

Hauptbereiche der betriebswirtschaftlichen Planung ein, nämlich die Entwicklung eines Business-Plans und mögliche Wachstumsstrategien. *Döbbel* geht auf internes und externes Wachstum mittels Fusionen und Akquisitionen ein, bietet Anregungen zum Umgang mit zunehmender Regulierung und verschärftem Wettbewerb und zeigt auf, wie mittels Marketing und Werbung eine Kanzleimarkte aufgebaut werden kann. Ferner erörtert der Verfasser, wie ein Finanzbudget und ein Liquiditätsplan aufgestellt werden können.

5 Das vom Schweizer Wirtschaftsanwalt *Hans Bollmann* verfasste Buch „*Es kommt darauf an: Bemerkungen zu Anwaltsunternehmen und zu dem, was Anwälte so alles unternehmen*“ charakterisiert der Verlag als „Ode an den Anwaltsberuf, zur Erbauung der jüngeren und Ergötzung der erfahreneren Anwältinnen und Anwälte“. Der Autor selbst will es weder als Lehr- noch als Handbuch verstanden wissen, sondern als eine Art Notizbuch über Erfahrungen in der Advokatur. 600 Seiten zum Thema Anwaltskanzleien lassen eine trockene Lektüre befürchten, das von *Bollmann* als Alleinautor verfasste Buch ist aber mit flotter Feder und häufig mit einem Augenzwinkern geschrieben, angereichert um Cartoons und hintergründige Zitate. Kapiteltitle wie „Gene-



**Wachstumsstrategien und Wettbewerbsfähigkeit**  
Jochen Döbbel, IDW Verlag, Düsseldorf 2013, 112 S., ISBN 978-3-8021-1865-4, 39,90 Euro.



**Es kommt darauf an: Bemerkungen zu Anwaltsunternehmen und zu dem, was Anwälte so alles unternehmen**

Hans Bollmann, Stämpfli Verlag, Bern 2013, 608 S., ISBN 978-3-7272-7993-5, 88 CHF.

für Anwälte relevant, so dass zwei Bände der Reihe hier angezeigt seien: *Torsten Jasper* hat sich dem „*Management der Mandantenbeziehungen*“ gewidmet. Der Autor zeigt zum einen auf, wie ein Praxisinhaber Mandantenbeziehungen aktiv managen, sie erhalten und festigen kann, zum anderen aber auch, wie neue Mandanten gewonnen werden können. Für die verschiedenen Phasen der Mandantenbeziehung erläutert *Jasper* geeignete Instrumente des Relationship Managements und geht hierbei auch auf die spezifischen berufsrechtlichen Anforderungen ein. Besonderes Augenmerk gilt modernen Marketinginstrumenten (Websites, Social Media), Grundsätzen für ein gutes Qualitäts- und Beschwerdemanagement, Instrumenten zur Klassifizierung von Mandanten und einem sinnvollen Pricing. *Jochen Döbbel* hat das Thema „*Wachstumsstrategien und Wettbewerbsfähigkeit*“ behandelt. Dieser Teilband bietet, ausgehend von der Erkenntnis, dass es insbesondere kleineren Praxen schwer fällt, Mandanten zu akquirieren, Anregungen zur „zielorientierten Organisation, Positionierung und Vermarktung“. Das Buch führt in die

ral Counsels: Generals or Counsels?“, „Hände halten im Prozess“, „The Gospel of the Hourly Rate“ oder „Up or out oder geneppt?“ deuten dies an. Die zahlreichen Einzelaspekte, die auf der Basis des Erfahrungsschatzes eines Rechtsanwalts mit vielen Jahrzehnten Berufserfahrung behandelt werden, lassen sich auf zwei große Leitthemen herunterbrechen: Mandantenzentrierung und die Vorteile vergesellschafteter Berufsausübung (deren Probleme er freilich nicht verschweigt). Der Präsident des Schweizerischen Anwaltsverbands beschreibt das Buch in seinem Vorwort als Sammlung von relevanten Kriterien für die Führung eines Anwaltsunternehmens, das er insbesondere Kollegen ans Herz legt, die in einer Anwaltsgesellschaft tätig sind. Es ist zweifelsfrei auch für deutsche Leser nützlich und zugleich unterhaltsam.



**Management der Mandantenbeziehungen**  
Torsten Jasper, IDW Verlag, Düsseldorf 2013, 112 S., ISBN 978-3-8021-1867-8, 39,90 Euro.



**Prof. Dr. Matthias Kilian, Köln**

Der Autor ist Direktor des Soldan Instituts. Er lehrt und forscht an der Universität zu Köln.

Leserreaktionen an [anwaltsblatt@anwaltverein.de](mailto:anwaltsblatt@anwaltverein.de).