

Kanzleimodell „Partnerschaft“

Vorteile, Risiken und Eckpunkte der Vertragsgestaltung

von Gunther Hübner, Wien, und Stefan Lami, Landeck/Tirol*

Zunehmend fühlen sich Steuerberater in ihrer Rolle als Einzelkämpfer überfordert. Kein Wunder! Wer heute eine Einzelkanzlei führt, muss schon fast ein „Wunderwuzzi“ sein. In unserer schnelllebigen Zeit stellt es bereits eine Herausforderung dar, den fachlichen Bereich im Griff zu haben. Und doch muss der Einzelkämpfer weit mehr leisten. Er muss zusätzlich seine Hausaufgaben als Unternehmer machen: Mitarbeiterführung, Kanzleimanagement, EDV, Marketing etc.; alles läuft zentral über ihn. „Wie soll ein Einzelner mit diesen Herausforderungen fertig werden?“ – diese Frage wird uns im Rahmen unserer Beratungstätigkeit immer häufiger gestellt.

In einer Partnerschaft lassen sich die vielfältigen Aufgaben, die ein Kanzleiinhaber erledigen muss, leichter bewältigen. Doch das ist nicht der einzige Grund, warum ein eindeutiger **Trend** von der Einzelkanzlei hin zur Partnerschaft festzustellen ist.

I. Vorteile einer Partnerschaft

Für den Steuerberater sind die Vorteile einer Partnerschaft vor allem in den Chancen zu sehen, die sich aus einer Bündelung des gemeinsamen Know-how ergeben.

1. Spezialisierung und Aufgabenverteilung

Eine Partnerschaft ermöglicht unterschiedliche Spezialisierungen innerhalb einer Kanzlei. Die einzelnen Partner können sich auf ihre Fachgebiete konzentrieren und **gemeinsam** von diesem Wissen **profitieren**. Dadurch haben sie die Chance, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten bestmöglich zur Geltung zu bringen und ihre Neigungen und Stärken auszubauen (vgl. im Einzelnen zu den Vorteilen und Möglichkeiten einer Spezialisierung *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 315 ff.).

Neben der Spezialisierung auf ein Fachgebiet eröffnet sich für die Partner die Chance, sich – entsprechend ihrem **persönlichen Talent** – entweder auf die fachlichen Aufgaben (Steuerrechtler) oder auf die unternehmerischen Tätigkeiten (Kanzleimanagement, Führung, Akquisition etc.) in der Kanzlei zu fokussieren.

2. One-Stop-Shopping

Durch eine Spezialisierung der Partner kann den Mandanten ein **breiteres Dienstleistungsangebot** angeboten und dem Wunsch nach mehr Spezialwissen und umfangreicheren Beratungsleistungen – gerade an den „Nahtstellen“ des Steuerrechts – Rechnung getragen werden.

Die damit einhergehende Erweiterung der Angebotspalette führt zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. Denn die heterogenen Spezialgebiete der verschiedenen Partner machen den Zusammenschluss für **neue Kundengruppen** attraktiv.

3. Realisierung von Synergien

Die steigenden Kosten für **Technologie**, **Marketing** und die schwierige Aufgabe der **Mitarbeiterakquisition** (vgl. hierzu *Hübner/Lami*, BBKM 2006 S. 204 ff.) wird es den Einzelkanzleien auf Dauer erschweren, im Wettbewerb zu bestehen. Eine Partnerschaft hat es da einfacher.

Den genannten Vorteilen stehen allerdings auch Risiken gegenüber, die klar gesehen werden müssen.

II. Risiken einer Partnerschaft

Die Ursachen für Misserfolge bei der Bildung einer Partnerschaft liegen hauptsächlich in der Missachtung der sog. „weichen Faktoren“.

1. „Chemie“ zwischen den Partnern

Den richtigen Partner zu finden, ist eine der größten Herausforderungen des Berufslebens, denn schließlich ist eine solche Partnerschaft im Regelfall auf die Dauer des gesamten beruflichen Werdegangs angelegt. Was immer man auch von einem Partner erwartet, zunächst muss die „Chemie“ zwischen den Partnern stimmen.

Beispiel ► Fehlt es hier an **Vertrauen** oder **Respekt** (gegenseitigen Kontrolle der Terminkalender, Zeitaufzeichnungen etc.), ist kein gemeinsamer Erfolg möglich.

Gleichgewichtig neben einer Harmonie im zwischenmenschlichen Bereich muss ein Konsens über die künftige gemeinsame Führung der Kanzlei in Bezug auf Führungsstil und **Führungsgrundsätze** bestehen.

* Gunther Hübner ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater in Wien; Spezialisierung: Beratung von Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzleien im deutschsprachigen Raum auf den Gebieten Strategie, Marketing, Mitarbeiterführung und Management. Stefan Lami ist Steuerberater und Unternehmensberater in Landeck/Tirol; Schwerpunkt: Beratung und Coaching von Steuerberatungskanzleien zu Themen der Strategieentwicklung, Mitarbeiterführung, Honorarpolitik und Klientenbeziehungen.

2. Eingebühtes Rollenverständnis

Es liegt auf der Hand, dass es für erfahrene Einzelkämpfer, die es jahre- oder gar jahrzehntelang gewohnt waren, alles selbst zu entscheiden, nicht einfach ist, im Rahmen eines partnerschaftlichen Zusammenschlusses Teile ihrer Entscheidungskompetenz an einen Berufskollegen abzugeben. Es kommt deshalb immer wieder vor, dass **diffuse Verantwortungsstrukturen** bewusst geduldet werden. Die Folgen: unproduktive Doppelarbeit, Missstimmung unter den Mitarbeitern bzw. Chefs und Pulverisierung der erreichbaren Synergieeffekte.

PRAXISHINWEIS

Um einem Stillstand in der Kanzleientwicklung von vornherein entgegenzuwirken, empfehlen wir eine **klare Aufgaben- und Rollenverteilung** verbunden mit einer eindeutigen Definition der Verantwortlichkeiten bei den Berufsträgern.

3. Unterschiedliche Veränderungsbereitschaft

Eine berufliche Partnerschaft ist nur dann zielführend, wenn hiervon Impulse für die Kanzleientwicklung ausgehen (s. o. l.). Da die Veränderungsbereitschaft unter den Partnern oft völlig unterschiedlich ausgeprägt ist (das Alter spielt hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle), ist es fundamental wichtig, zwischen ihnen ein gemeinsames **Geschäftsverständnis**, konkrete **Ziele** und klare **Spielregeln** zu vereinbaren.

Selbstverständlich bilden ein detaillierter **Gesellschaftsvertrag** und eine optimale Rechtsformgestaltung eine wesentliche Grundlage für die Partnerschaft (s. hierzu die Hinweise u. V.). Die genannten Gefahrenquellen verdeutlichen aber, dass ein „perfekter“ Vertrag niemals alleiniger Garant für eine wirtschaftlich erfolgreiche Partnerschaft sein kann. Nicht einzelne Vertragspunkte, sondern vielmehr der Geist des Vertragswerks ist entscheidend!

PRAXISHINWEIS

Wir empfehlen, vor einem Zusammenschluss die einzelnen Positionen zu den **Führungsgrundsätzen** (incl. des Kanzleileitbildes) unter den Partnern schonungslos transparent zu machen und offen zu diskutieren. Leichtfertig eingegangene Kompromisse in euphorischer Aufbruchstimmung sind nicht tragfähig und führen die Partnerschaft schnell in die Krise.

III. Modelle einer Partnerschaft

Es gibt verschiedene Formen für eine berufliche Partnerschaft zwischen Steuerberatern. Die im Folgenden dargestellten Modelle beschreiben die praxiserprobten **Extrempositionen**, deren Elemente variiert werden können.

1. „Unechte“ Partnerschaft

Die „unechte“ Partnerschaften, die einfachste Form einer beruflichen Zusammenarbeit, wird in der Form einer reinen **Bürogemeinschaft** bzw. einer „Profit Center-Partnerschaft“ geführt.

In diesen typischen Bürogemeinschaften kommt es zwar zu einer **gemeinsamen Nutzung** von Arbeitsmitteln, Räumlichkeiten, technischen Einrichtungen, Personal etc., doch ist jeder Partner eigenständig tätig und erzielt seinen **eigenen Umsatz**. Die direkten Kosten werden von jedem Partner selbst getragen, die Gemeinkosten aufgeteilt. Häufig entsteht aus dieser Form der Zusammenarbeit eine „Ich & Du-Partnerschaft“ (s. hierzu u. ■).

■ *Hinweis an Druckerei: Hier bitte das Schaubild von der Seite vier des Manuskriptes einfügen. Bitte neu aufbauen.* ■

Ein mit diesem Modell verbundenes **Problem** besteht darin, dass sich jeder Partner nur um sein „Profit Center“ kümmert.

Beispiel ► Kommt ein **neuer Mandant** in eine solche Partnerschaft, wird häufig nicht die Frage nach Leerkapazitäten oder vorhandenem Know-how der Partner gestellt. Jener Partner, der den ersten Kontakt mit diesem Mandant hat, erhält den neuen Auftrag und den damit verbundenen Umsatz. Viele geben einen Auftrag nicht einmal dann ab, wenn ein anderer Partner bessere Vorkenntnisse oder Fähigkeiten in dem nachgefragten Sachbereich hat.

Wenn wir dieses Modell in der Beratung vorstellen, vergleichen wir diese Form der Partnerschaft immer mit dem Zusammenleben eines **Ehepaars**, das „in die Jahre gekommen“ ist und nicht mehr so sehr zusammen – sondern vielmehr nebeneinander her – lebt. Jeder geht – auf der Basis gegenseitiger Toleranz – allein seinen eigenen Interessen nach. Die Partner sind nicht bestrebt, sich gegenseitig zu größeren Leistungen zu motivieren; anders gewendet stört es aber auch nicht, wenn die Leistungsbeurteilung eines Partners nachlässt, da jeder (nur) für sich selbst wirtschaftet.

In einem solchen Umfeld ist es äußerst schwierig, eine gemeinsame Unternehmenskultur und **Vision** zu entwickeln und zu etablieren. Es ist kaum Potenzial für Innovationen und Raum für Neues gegeben, da niemand bereit ist, zu Lasten seines Gewinnanteils neue Wege zu gehen.

2. One-Firm-Konzept

Die intensivste Form einer Partnerschaft ist eine sog. One-Firm-Gesellschaft. Sie betrachtet die Kanzlei als Wirtschaftsunternehmen. Die Bemessungsgrundlage für die Gewinnverteilung ist immer der **Gesamtgewinn**.

Partner in One-Firm-Gesellschaften verbindet i. d. R. eine gemeinsame **Vision**, ein Kanzleileitbild; sie stellen das koordiniert zu schaffende Wachstum der Kanzlei in den Mittelpunkt der gemeinsamen Anstrengungen.

Hinweis an Druckerei: Hier bitte das Schaubild von der Seite fünf des Manuskriptes einfügen. Bitte neu aufbauen

Das **Hauptproblem** dieses Partnerschaftsmodells liegt darin, dass in One-Firm-Gesellschaften sich sowohl gute als auch schwache Leistungen der Einzelpartner immer auf alle Berufsträger gleichmäßig auswirken.

Beispiel ► Erbringt ein Partner eine unterdurchschnittliche Leistung, so schädigt er damit den Gewinnanteil aller anderen Partner. Aus diesem Grund fühlen sich überdurchschnittliche Performer dann auch benachteiligt.

In One-Firm-Modellen kann also, so sollte man jedenfalls vermuten, die **Toleranz** der Partner untereinander niemals so ausgeprägt sein wie in Bürogemeinschaften (s. o. 1.). Erstaunlicherweise erleben wir es bei Kanzleiberatungen aber immer wieder, dass Probleme in One-Firm-Gesellschaften nicht offen von den Partnern angesprochen werden. Dieses Phänomen führen wir im Kern auf die mangelnde Konfliktbereitschaft der Partner zurück, die einen Stillstand in der Kanzleientwicklung auslöst!

Andererseits – richtig gelebt – können One-Firm-Gesellschaften ein Synonym für „Spannung“ und „Innovation“ sein. Sie fördern eine **Spezialisierung** der Partner und bieten eine solide Grundlage für **Innovationen**.

IV. Den richtigen Berufspartner finden

Erfolgreiche, langlebige Berufspartnerschaften können auf den **unterschiedlichsten Wegen** zustande kommen, etwa über ein Inserat in einer Fachzeitschrift, gezielte Anfragen im Kollegenkreis oder ad hoc durch ein Gespräch auf einer (Seminar-)Veranstaltung. Wichtig ist nur, dass Sie Ihren Entschluss, eine Berufspartnerschaft eingehen zu wollen, deutlich in den Markt hinein kommunizieren.

Wer auf „Nummer sicher“ gehen will, kann sich auch an die Jost AG **Kanzlei-Börse** wenden (www.jost-ag.de), die sich seit vielen Jahren mit der Vermittlung von Steuerberater-, Wirtschaftsprüfer- und Rechtsanwaltskanzleien befasst.

V. Typische Knackpunkte in Partnerschaftsvereinbarungen

Zur optimalen Gestaltung von Partnerschaftsvereinbarungen gibt es viele unterschiedliche Meinungen. Allein mit den Überlegungen zum Aspekt der „Gewinnverteilung“ ließen sich ganze Bücher füllen.

Um Ihnen eine praxisnahe Handreichung zu geben, stellen wir Ihnen im Folgenden die **zentralen Regelungsgegenstände** von Partnerschaftsvereinbarungen in der Ausgestaltung vor, die wir in unserer Kanzlei, also bei Hübner & Hübner, einer nach dem One-Firm-Konzept organisierten Partnerschaft (s. o. III. 2.), seit langer Zeit mit Erfolg anwenden. Sie mögen dann bitte selbst entscheiden, ob und inwieweit unsere Philosophie für Ihre Kanzlei sinnvoll ist und umsetzbar erscheint.

1. Gewinnverteilung

Naturgemäß spielt die Verteilung des Kuchens, also die Gewinnverteilung, in den Köpfen der Partner eine wesentliche Rolle. Die Schlüsselfrage lautet: „Wie sollen wir den Gewinn **„gerecht“** verteilen?“

- In klassischen **Bürogemeinschaften** werden die Umsätze der einzelnen Partner diesen direkt zugeordnet und lediglich die Gemeinkosten nach einem bestimmten Schlüssel (z.B. in Abhängigkeit zum Umsatz) aufgeteilt. In **Profit Center-Gesellschaften** erfolgt die Gewinnverteilung überwiegend nach jenem Gewinn, den der einzelne Partner in seinem Profit Center erzielt hat (s. o. III. 1.).
- Insbesondere bei kleineren Partnerschaften wird der Gesamtgewinn der Kanzlei entweder auf die Zahl der Köpfe oder nach unterschiedlichen Prozentsätzen verteilt. **Großgesellschaften** haben zumeist ein Punktesystem, bei dem der Gesamtgewinn nach Punkten verteilt wird. Mit der **Seniorität** nimmt diese Punktean-

zahl zu – teilweise nimmt sie ab einem gewissen Zeitpunkt auch wieder ab. In England, in den USA und – aus unserer Sicht: leider! – auch in Deutschland und in Österreich existieren noch viele andere komplizierte Partner-Compensation-Formeln.

PRAXISHINWEIS

Bei Hübner & Hübner haben wir folgende Lösung gefunden: Wir sind der Inbegriff einer One-Firm-Partnerschaft. Die Partner sind zwar teilweise prozentual unterschiedlich beteiligt, aber alle sind am Gesamtunternehmen und nicht nur an einzelnen Unternehmensteilen beteiligt. Jeder Partner erhält einen für alle Partner gleich hohen **Vorweggewinn**. Der **Restgewinn** wird nach Beteiligungsprozentsätzen verteilt.

2. Arbeitszeit und Urlaubsregelungen

Es ist erstaunlich, wie oft wir bei Partner-Workshops erleben dürfen, wie leidenschaftlich über Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen diskutiert werden kann. Beinahe so, als ob die Jahresarbeitszeit den entscheidenden Maßstab für den Beitrag zu einem Unternehmen darstellt. Teilweise hat die Jahresarbeitszeit der Partner sogar Einfluss auf die **Gewinnverteilung**.

Wichtige **Fragen**, die zu Beginn einer Partnerschaft geklärt werden müssen, sind:

- ▶ Gibt es eine Arbeitszeitregelung?
- ▶ Gibt es eine Urlaubsregelung?
- ▶ Ab welchem Zeitraum hat eine Krankheit Auswirkungen auf den Gewinn?

Die Devise sollte aber immer lauten: „Work smarter – not harder!“

PRAXISHINWEIS

Bei Hübner & Hübner gehen wir davon aus, dass jeder Partner vollberuflich in der Partnerschaft arbeitet und weiß, wie er die Partnerschaft bestmöglich unterstützen kann. Insofern haben wir in den letzten 25 Jahren noch nie eine **Arbeitszeit- und Urlaubsregelung** benötigt – und brauchen auch jetzt keine. Selbstverständlich gibt es Ausnahmeregelungen für Partner, die eine längere Auszeit nehmen müssen/wollen (z.B. Sabbatical, Kinderbetreuung etc.).

3. Aktivitäten außerhalb der Partnerschaft

Für Aktivitäten außerhalb der Partnerschaft gilt bei uns der Grundsatz, dass niemand Diener zweier Herren sein kann! Dieser Einsicht folgend, lassen wir **keine beruflichen Nebenbeschäftigungen** zu.

Alle von den einzelnen Partnern erzielten Einnahmen sind Einnahmen der Partnerschaft. Auch Vortrags- und Autorenhonorare, Honorare für die Erstellung von Gutachten, Tätigkeiten in Aufsichtsräten und Stiftungsvorständen etc. gehören der Partnerschaft.

4. Bewertung der Kanzlei beim Ausscheiden eines Partners

Scheidet ein Berufsträger – freiwillig oder unfreiwillig – aus der Partnerschaft aus, stellt sich die Frage nach der Bewertung seines Unternehmensanteils.

a) Bewertung

In vielen Gesellschaftsverträgen finden sich für den Fall des Ausscheidens eines Partners aus der Kanzlei nur vage Bestimmungen zur Bewertung der Unternehmensanteile. Meist ist dies ein Verweis auf **Fachgutachten** der Kammer zur Unternehmensbewertung.

In der Regel wird in solchen Fällen also erst zum Zeitpunkt des Ausscheidens der Unternehmenswert durch ein Gutachten ermittelt. Wir halten das für nachteilig, da zu diesem Zeitpunkt bereits alle Positionen klar besetzt sind: Die Partner möchten einen möglichst niedrigen, die Erben einen möglichst hohen Unternehmenswert erzielen. Eine die **Aktivitäten** der Steuerberatungskanzlei **lähmende Konfliktsituation** ist vorprogrammiert.

PRAXISHINWEIS

Bei Hübner & Hübner gehen wir deshalb folgenden Weg: Die Partner bewerten jedes Jahr gemeinsam das gesamte Unternehmen. Wir lassen uns hierbei naturgemäß von der Umsatz- und Ergebnisentwicklung leiten, haben aber **keine fixe Bewertungsregel**. Vielmehr gilt beim Ausscheiden eines Partners nicht nur ein **Aufgriffsrecht**, sondern auch eine **Aufgriffspflicht** für die verbleibenden Partner. Während des Bewertungsvorgangs weiß somit jeder Partner, dass für ihn beide Seiten von Bedeutung sein können – die als ausscheidender Partner oder als Erwerber. Unser Bewertungsverfahren ist daher vergleichbar mit dem bekannten Schokoladen-Beispiel: Einer teilt, der andere wählt die Schokoladenhälfte aus. Dieser Ansatz mag vielleicht wissenschaftlich nicht fundiert sein, hat sich aber in der Praxis bewährt; in den letzten 25 Jahren haben wir bei Hübner & Hübner ■für die Entscheidung von Bewertungsfragen eines Praxisanteils■ nie länger als zehn Minuten benötigt.

b) Differenzierung bei freiwilligem und „unfreiwilligem“ Ausscheiden

Regelmäßig unterscheiden Partnerschaftsverträge zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Ausscheiden. Um

die Bindung an die Partnerschaft zu stärken, erhält deshalb ein freiwillig ausscheidender Partner häufig weniger Geld als ein Partner, der unfreiwillig (z.B. bei Tod oder Berufsunfähigkeit) von Bord geht.

PRAXISHINWEIS

Die Unterscheidung zwischen freiwilligem und unfreiwilligem Ausscheiden ist aus unserer Sicht mit Blick auf die **Unternehmensentwicklung** nicht zielführend. Denn wir streben eine Zusammenarbeit an, in der sich alle Partner jeden Tag aus Überzeugung für die Partnerschaft entscheiden. Wir können uns nicht vorstellen, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, der nur deshalb in der Partnerschaft bleibt, weil er bei freiwilligem Ausscheiden weniger Geld erhalten würde.

5. Eintritt von Erben

Regelmäßig sehen Partnerschaftsverträge ein **automatisches Eintrittsrecht** der Kinder als Erben des verstorbenen Partners vor. Mit dieser Regelung soll sichergestellt werden, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt.

Abgesehen davon, dass dies **berufsrechtlich** gesehen nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich ist (zu gesellschaftsvertraglichen Nachfolgeklauseln für Steuerberatungssozietäten s. *Arens*, BBKM 2006 S. 320 ff.), halten wir derartige Regelungen aus ganz anderen Gründen für unzumutbar. Ein automatisches Eintrittsrecht für Erben ist problematisch und sogar verhängnisvoll, wenn die Erben des ausscheidenden Partners andere Vorstellungen von der **Berufsausübung, Führungsphilosophien** etc. vertreten als die verbleibenden Partner bzw. die Erben von den verbleibenden Partnern (aus den genannten oder anderen Gründen) nicht akzeptiert werden. Die verbleibenden Partner sollen vielmehr die Chance haben, frei zu entscheiden, ob sie mit den Erben zusammenarbeiten wollen und können.

PRAXISHINWEIS

In unserer Kanzlei haben deshalb **Erben** verstorbener Partner kein Eintrittsrecht, sondern werden mit dem vereinbarten **Unternehmenswert abgefunden**. Allerdings ist eine Zusammenarbeit mit den Erben auf Wunsch der Partner möglich.

6. Altersgrenze

Irgendwann muss das Berufsleben eines Steuerberaters enden! Es ist schön, wenn man bis ins hohe Alter aktiv in der Partnerschaft tätig sein kann. Die nachrückenden Partner müssen allerdings die Chance haben, einen Partner, von dessen **Leistung** sie nicht mehr überzeugt sind, ehrenvoll verabschieden zu können.

PRAXISHINWEIS

Bei Hübner & Hübner lag die Altersgrenze ursprünglich bei 60 Jahren. Mit zunehmendem Alter der Senior-Partner (Klaus Hübner ist jetzt 54 Jahre und Gunther Hübner 52 Jahre alt) entwickelte die Altersgrenze ein gewisses „Eigenleben“ – sie tendierte nach oben. Aktueller Stand unserer **Altersgrenze: 70 Jahre**. Sie sehen, die Senioren bei Hübner & Hübner fühlen sich noch ausgesprochen leistungsstark.

VI. Stagnation in der Entwicklung der Partnerschaft

In einer Partnerschaft unter Berufsträgern kann nicht immer alles harmonisch verlaufen – diese Feststellung gilt sowohl für den privaten als auch den beruflichen Bereich. In dieser Situation geht es darum, die **Meinungsverschiedenheiten** offen anzusprechen und zu bereinigen, um die Partnerschaft weiterzuentwickeln.

Tritt in der Entwicklung der Kanzlei gar ein **Stillstand** ein, werden also Projekte nicht mehr wie vorgesehen durchgeführt und wird weniger erreicht, als man sich gemeinsam vorgenommen hatte – wenn also, wie wir es nennen, die „SaU-Krankheit“ ausgebrochen ist („SaU“ steht für „Scheitern am Umsetzen“) –, ist die Partnerschaft unbemerkt in eine Krise geschlittert; Stagnation und Frustration machen sich unter den Partnern breit.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist ein moderierter **Partnerschafts-Workshop** angezeigt. Dieser Partnerschafts-Workshop sollte sich nach unseren Erfahrungen in erster Linie mit den Punkten

- ▶ zwischenmenschliche Aspekte der Partnerschaft,
- ▶ neue Aufgabenverteilung und
- ▶ einem neuen gemeinsamen Selbstverständnis

befassen. Denn hier liegen regelmäßig die „Knackpunkte“ für eine Stagnation in der Kanzleientwicklung.

Ein solcher Workshop kann für alle oder einzelne Partner hart und schmerzlich sein, da das Ergebnis nicht voraussehbar ist. Oft ist er heilend, belebend und ein hervorragender **Ausgangspunkt** für einen „**Neustart**“ bzw. für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Kanzlei – ein echter Aufbruch zu neuen Ufern.

Partnerschafts-Workshops sollten nach unserer Einschätzung **regelmäßig** veranstaltet werden – am besten jährlich, und zwar auch dann, wenn die Entwicklung der Kanzlei insgesamt positiv verlaufen ist. Sie sind ein perfektes Steuerungs- und Lenkungsinstrument, um Fehlentwicklungen vorzubeugend entgegenzuwirken. Bewährte Themen für einen Partnerschafts-Workshops stellen wir im Folgenden vor.

