

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Management in Kanzleien | 1 |
| | Claudia Schieblon | |
| 1.1 | Einleitung | 1 |
| 1.2 | Entwicklung der Kanzleien | 2 |
| 1.2.1 | Nationale und internationale Fusionen | 2 |
| 1.2.2 | Der Kanzleimarkt | 4 |
| 1.2.3 | Anstieg der Anwaltszahlen | 5 |
| 1.2.4 | Wechsel von Partnern | 5 |
| 1.2.5 | Marketing, PR und Business Development | 6 |
| 1.2.6 | Besonderheiten anwaltlicher Dienstleistung | 7 |
| 1.3 | Arbeit in einer Kanzlei – Der Anwalt heute | 7 |
| 1.4 | Zum Schluss | 9 |
| | Weiterführende Literatur | 9 |

Teil I Strategie

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2 | Strategische Ausrichtung von Kanzleien | 13 |
| | Markus Hartung | |
| 2.1 | Einführung | 13 |
| 2.2 | Wofür strategische Ausrichtung? Zum Leistungsversprechen der Sozietät | 14 |
| 2.3 | Was ist Strategie? Und was nicht? | 15 |
| 2.4 | Der Rechtsmarkt in Deutschland: Ein schwieriges Umfeld | 16 |
| 2.4.1 | Wirtschaftliche Situation der Anwaltschaft | 17 |
| 2.4.2 | Grundsätzliche Merkmale eines Rechtsberatungsmarktes | 19 |
| 2.4.3 | Gründe für den Erfolg wirtschaftsberatender Kanzleien | 20 |
| 2.4.4 | Wachsendes Kostenbewusstsein bei Unternehmen und Banken | 23 |
| 2.5 | Wie sieht eine strategische Planung aus? | 25 |
| 2.6 | Von Visionen und Halluzinationen | 27 |
| 2.7 | Die SWOT-Analyse | 29 |
| 2.7.1 | Hard-Facts/intern vorhanden | 31 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.7.2 | Hard-Facts/externe Daten | 31 |
| 2.7.3 | Soft-Facts/sollten intern vorhanden sein | 31 |
| 2.7.4 | Soft-Facts/externe Angaben | 31 |
| 2.8 | Positionierung und Unverwechselbarkeit: Der USP | 32 |
| 2.8.1 | Strategy means saying no! | 34 |
| 2.8.2 | Mandantenbefragungen und Vorschläge für Alleinstellungsmerkmale | 35 |
| 2.9 | Umsetzung: SMART-Targets | 37 |
| 2.10 | Strategieprozesse sind Kommunikationsprozesse | 39 |
| 2.11 | Strategie und Corporate Governance | 40 |
| 2.12 | Strategische Ausrichtung vs. partnerschaftliche Strukturen | 43 |
| 2.13 | Trends? | 44 |
| 2.14 | Zum Schluss | 45 |
| | Literatur | 46 |
| 3 | Der integrierte Beratungsansatz am Beispiel von PricewaterhouseCoopers | 49 |
| | Sven-Joachim Otto | |
| 3.1 | Einleitung & Vorstellung von PwC | 49 |
| 3.2 | Der integrierte Beratungsansatz | 50 |
| 3.3 | Ziele des integrierten Beratungsansatzes | 52 |
| 3.4 | Nachteile und Risiken des integrierten Beratungsansatzes | 53 |
| 3.5 | Für wen eignet sich dieser Ansatz? | 54 |
| 3.5.1 | Mandanten | 54 |
| 3.5.2 | Kanzleien | 54 |
| 3.6 | Für wen eignet sich der integrierte Beratungsansatz nicht? | 55 |
| 3.7 | Worauf ist zu achten? | 55 |
| 3.8 | Fazit | 56 |
| 4 | Besondere Herausforderungen mittelständischer MDP-Kanzleien | 59 |
| | Wolfgang Richter | |
| 4.1 | Bestandsaufnahme | 59 |
| 4.2 | MDP-Kanzlei: Zukunftsmodell oder Dinosaurier | 62 |
| 4.3 | Fazit | 68 |
| | Literatur | 68 |
| 5 | Boutique-Kanzleien: Mit Spezialisierung zum Erfolg | 69 |
| | Oliver Rossbach | |
| 5.1 | Einleitung | 69 |
| 5.2 | Typus bestimmende Merkmale | 69 |
| 5.3 | Der (Gegen-)Trend zur Boutique | 70 |
| 5.3.1 | Treiber Nr. 1: Entwicklung der Großkanzleien | 72 |
| 5.3.2 | Treiber Nr. 2: Verändertes Einkaufsverhalten der Mandanten | 72 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.3.3 | Treiber Nr. 3: Digitalisierung | 73 |
| 5.4 | Die Erfolgsfaktoren – Was macht gute Boutiquen aus? | 73 |
| 5.4.1 | Die Einsicht, (auch) Unternehmer zu sein | 74 |
| 5.4.2 | Unternehmerisch agierende Mitarbeiter als wertvollstes Kapital | 74 |
| 5.4.3 | Klare Vision und konsequente Strategie | 75 |
| 5.4.4 | Hervorragende Qualität der Beratungsleistungen | 76 |
| 5.4.5 | Professionelle externe Positionierung | 76 |
| 5.4.6 | Optimales eigenes Beratungsspektrum: So eng wie möglich, so weit wie nötig | 77 |
| 5.4.7 | Starkes Netzwerk zur Abdeckung anderer Rechtsbereiche und ausländischer Rechtsordnungen | 78 |
| 5.4.8 | Innovation in Pricing und Produkten | 79 |
| 5.4.9 | Richtiges Maß an internem Management | 79 |
| 5.5 | Fazit und zukünftige Herausforderungen | 80 |
| | Literatur | 81 |
| 6 | Integration und Spannungsfelder für das deutsche Management einer globalen Kanzlei | 83 |
| | Andreas Ziegenhagen | |
| 6.1 | Definition einer globalen Kanzlei | 83 |
| 6.2 | Strategie einer globalen Kanzlei | 84 |
| 6.3 | Rahmenbedingungen für die Umsetzung der globalen Kanzlei-Strategie in Deutschland | 84 |
| 6.4 | Management der deutschen Büros | 86 |
| 6.5 | Impulse für die deutsche Praxis einer globalen Full-Service-Kanzlei | 88 |
| 6.6 | Zusammenfassung | 89 |
| 7 | Geschäftsmodelle für die Kanzlei der Zukunft | 91 |
| | Hubertus Kolster und Tobias Heining | |
| 7.1 | Digitale Transformation und der Aufbruch in die Neue Welt | 91 |
| 7.1.1 | Der Klassiker unter Beschuss | 91 |
| 7.1.2 | Macht und Chance der Digitalisierung | 92 |
| 7.1.3 | Die Zukunft als Gestaltungsaufgabe | 96 |
| 7.2 | Die Kanzlei der Zukunft | 97 |
| 7.2.1 | Die Modifikation des klassischen Geschäftsmodells | 97 |
| 7.2.2 | Die Kanzlei als Softwareproduzent und -anbieter | 100 |
| 7.2.3 | Alternative Geschäftsmodelle auf Basis zentraler Ressourcen | 101 |
| | 7.2.3.1 Menschliche Experten | 102 |
| | 7.2.3.2 Daten und Know-how | 103 |
| 7.2.4 | Netzwerk-Geschäftsmodelle und Plattformökonomie | 104 |
| 7.3 | Ein stabiler Stamm treibt Blätter | 106 |
| | Literatur | 106 |

Teil II Organisation

| | | |
|----------|---|------------|
| 8 | Karrierewege und Partnerwerdung | 111 |
| | Markus Hartung | |
| 8.1 | Einführung | 111 |
| 8.1.1 | Grundlegende Bedeutung der Partnerentscheidung | 111 |
| 8.1.2 | Kanzleien brauchen neue Partner | 112 |
| 8.1.3 | Die Generationen Y und Z und der War for Talents | 113 |
| 8.2 | Karriereweg und Geschäftsmodell: Von Pyramiden und Diamanten | 115 |
| 8.2.1 | Grundmodell der Gewinnerzielung in Kanzleien | 115 |
| 8.2.2 | Das Prinzip des „Up or Out“ | 116 |
| 8.3 | Karrierewege bis zur Schwelle der Partnerschaft | 117 |
| 8.4 | Der Counsel und der „dritte Weg“ | 118 |
| 8.4.1 | Verschiedene Gründe für einen Counsel | 118 |
| 8.4.2 | Kriterien für die Ernennung zum Counsel | 119 |
| 8.4.3 | Motivation von auf Dauer angestellten Associates | 121 |
| 8.5 | Exkurs: of counsel | 121 |
| 8.6 | Kriterien für die Aufnahme in die (Equity-)Partnerschaft | 123 |
| 8.6.1 | Personal Case | 123 |
| 8.6.1.1 | Partnerbild | 124 |
| 8.6.1.2 | Bedeutung des Partnerbildes | 125 |
| 8.6.2 | Business Case | 126 |
| 8.6.2.1 | Business Case und strategische Ausrichtung | 127 |
| 8.6.2.2 | Business Case der Kanzlei | 127 |
| 8.6.2.3 | Business Case des Kandidaten | 128 |
| 8.6.3 | Verfahren | 129 |
| 8.6.3.1 | Top Down und Bottom Up Verfahren | 129 |
| 8.6.3.2 | Abgleich Top Down und Bottom Up | 130 |
| 8.6.3.3 | Kommunikation mit dem Kandidaten | 130 |
| 8.7 | Les Misérables – Non Equity Partner | 131 |
| 8.8 | Aufnahme von Partnern als Quereinsteiger (Lateral Partners, Lateral Hires) | 132 |
| 8.8.1 | Laterals aus Sicht der Kanzlei | 133 |
| 8.8.2 | Überlegungen auf Seiten des Laterals | 134 |
| 8.8.3 | Diversity | 135 |
| 8.9 | Schlussbemerkung | 137 |
| | Literatur | 137 |
| 9 | Profitverteilungs- und Anreizsysteme in Partnergesellschaften | 141 |
| | Frank Obermann | |
| 9.1 | Einführung | 141 |
| 9.2 | Gängige Vergütungssysteme | 142 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.2.1 | Gleiche Anteile | 142 |
| 9.2.2 | Lock-Step | 143 |
| 9.2.3 | Modifiziertes Lock-Step-System | 144 |
| 9.2.4 | Förderung und Anreize zur Zusammenarbeit der Partner im Lock-Step-System | 146 |
| 9.2.5 | Profit-Center-System | 147 |
| 9.2.6 | Schlussbemerkung | 149 |
| 10 | Profitabilitätsmanagement | 151 |
| | Wolfgang Weiss | |
| 10.1 | Einführung | 151 |
| 10.2 | Die klassische buchhalterische Herangehensweise | 152 |
| 10.3 | Die arbeitsteilige Organisation | 153 |
| 10.4 | Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen, Balanced Score Cards | 154 |
| 10.4.1 | Kennzahlen | 154 |
| 10.4.2 | Einsatz einer Balanced Scorecard | 159 |
| 10.4.3 | Arbeitsabläufe/Prozesse | 160 |
| 10.5 | Ausblick und Trends | 162 |
| 10.5.1 | Rabatte | 162 |
| 10.5.2 | Rahmenvereinbarungen/Panels | 162 |
| 10.5.3 | Legal Process Outsourcing (LPO) | 163 |
| 10.5.4 | Netzwerke | 166 |
| 10.5.5 | Einsatz von Legal Technology | 167 |
| 10.5.6 | Ausblick | 169 |
| | Literatur | 169 |
| 11 | Rolle und Aufgaben des Managing Partners einer Kanzlei | 171 |
| | Stefan Rizor | |
| 11.1 | Einführung | 171 |
| 11.2 | Der Managing Partner: Eine Position für klassische Aufgaben | 172 |
| 11.3 | Die Aufgabe: Wachstum organisieren! | 173 |
| 11.4 | Der Managing Partner – eine Entwicklungsgeschichte der Kanzleien . . . | 175 |
| 11.4.1 | Der Gründer | 175 |
| 11.4.2 | Das Komitee | 175 |
| 11.4.3 | Das Managementteam | 177 |
| 11.5 | Der Managing Partner/Managing Partner Doppelspitze – wen wählt die Kanzlei? | 177 |
| 11.6 | Der Managing Partner: eine Aufgabe und 12 Rollen | 179 |
| 11.6.1 | Der Erfolgsgarant | 180 |
| 11.6.2 | Der Diplomat und Schlichter | 181 |
| 11.6.3 | Der Visionär | 182 |
| 11.6.4 | Der Stratege | 183 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 11.6.5 | Der Motivator | 184 |
| 11.6.6 | Der Wahrer der Unternehmenskultur | 185 |
| 11.6.7 | Der Vollstrecker der Partnerbeschlüsse | 186 |
| 11.6.8 | Der Entscheider im Alltag | 187 |
| 11.6.9 | Der Administrator | 188 |
| 11.6.10 | Der Kommunikator | 189 |
| 11.6.11 | Der Kümmerer | 190 |
| 11.6.12 | Der Repräsentant und Akquisiteur | 191 |
| 11.7 | Der Managing Partner – was folgt danach? | 192 |
| | Literatur | 195 |

Teil III Geschäftsentwicklung

| | | |
|-----------|---|------------|
| 12 | The World of Work in 2025 | 199 |
| | Alexander Insam | |
| 12.1 | Zusammenarbeit von Anwälten | 199 |
| 12.2 | Führungs- und Leistungsbeurteilung | 205 |
| 12.3 | Der Arbeitsort von morgen | 209 |
| 12.4 | Die Software der agilen Kanzlei | 212 |
| 12.5 | Zusammenfassung | 214 |
| 13 | Legal Tech – Einblicke und Ausblicke in die neuen Technologien für Kanzleien | 215 |
| | Stefan Schicker | |
| 13.1 | Kurze Einführung | 215 |
| 13.2 | Entwicklung der Technologien | 216 |
| 13.2.1 | Die Datenverarbeitung wird immer schneller | 216 |
| 13.2.2 | Was bedeutet diese technologische Entwicklung für die Anwaltschaft? | 216 |
| 13.2.3 | Der Prozess der Automatisierung | 217 |
| 13.2.4 | Die Folgen der Automatisierung | 218 |
| 13.2.5 | Die Arbeitsabläufe der Zukunft | 219 |
| 13.3 | Gegenwärtige Lage | 220 |
| 13.3.1 | Produkte und Rechtsdienstleistung | 221 |
| 13.3.2 | Return of Investment | 221 |
| 13.3.3 | Anwendungsmöglichkeiten | 222 |
| 13.3.4 | Versuch vor Perfektion | 223 |
| 13.3.5 | Umsetzung | 224 |
| 13.4 | Überblick über Legal-Tech Angebote & Tools | 225 |
| 13.5 | Ausblick | 227 |

| | |
|---|-----|
| 14 Innovationskultur | 229 |
| Nicolai Andersen | |
| 14.1 Warum gewinnt Innovationskultur an Bedeutung? | 229 |
| 14.1.1 Demokratisierung von Technologie | 230 |
| 14.1.2 Disruption | 230 |
| 14.2 Gibt es DIE Innovationskultur? | 231 |
| 14.3 Wie kann Innovationskultur im Unternehmen gefördert werden? | 232 |
| 14.3.1 Der „Case for Change“ | 232 |
| 14.3.2 Die Lokalisierung | 234 |
| 14.3.3 Von Fans zu Akteuren | 234 |
| 14.3.4 Das gegenseitige Verständnis | 235 |
| 14.3.5 Sichtbarkeit von Veränderungen | 236 |
| 14.4 Zusammenfassung | 237 |
| 14.5 Literatur | 237 |
| 15 Erfolgreiches Business Networking | 239 |
| Robin L. Fritz | |
| 15.1 Was bedeutet Business Networking für Kanzleien? | 240 |
| 15.1.1 Wie laufen Einkaufsentscheidungen bei der Beauftragung von Kanzleien/Beratern ab? | 241 |
| 15.1.2 Was will ich mit Netzwerken erreichen? | 243 |
| 15.2 Instrumente | 244 |
| 15.3 Wie installiert man ein erfolgreiches Networking-System in Kanzleien? | 246 |
| 15.3.1 Netzwerken kostet Zeit | 246 |
| 15.3.2 Unterschiede der Partner akzeptieren | 248 |
| Sachverzeichnis | 251 |