

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 Soziätät	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 Strategie	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