

Inhaltsverzeichnis

Teil I Kanzleimanagement

1 Leadership in Kanzleien	3
Hubertus Kolster	
1.1 Einführung und Ausgangssituation	3
1.2 Arten und Rollen der Führungsgremien	4
1.3 Modelle und Ausgestaltung der Management Position	5
1.4 Erwartungen und Aufgabenbereiche	8
1.5 Anforderungsprofil an die Persönlichkeit und Fähigkeiten	9
1.6 Strategie und tägliches Management	9
1.7 Bewältigung von Krisensituationen	10
1.8 Veränderung des Berufslebens – Inanspruchnahme/Resilienz	11
1.9 Leadership und Change Management	12
1.10 Blick in die Zukunft und Schlussbemerkung	13
2 Karrierewege in Kanzleien	15
Carsten Schneider	
2.1 Vorweg: It's a people business	15
2.1.1 Kanzleien als Unternehmen	16
2.1.2 Rechtsberatung im Wandel	16
2.1.3 Berufsbilder in Kanzleien	17
2.2 Recruitment	17
2.2.1 „War for talent“	17
2.2.2 Was zählt?	18
2.2.2.1 Bewerber-Perspektive	18
2.2.2.2 Kanzlei-Perspektive	19
2.2.3 Recruitment-Ansätze	20
2.2.3.1 Früh übt sich	20
2.2.3.2 Recruitment-Kanäle	20
2.2.3.3 Personalvermittlung	21

2.3	Karrierewege für Anwälte	21
2.3.1	Anwalt im Anstellungsverhältnis – ein Widerspruch in sich?	21
2.3.2	Anwalt – ein Ausbildungsberuf?!	22
2.3.3	Erwartungen und Chancen	23
2.3.3.1	Fachliche Spezialisierung	23
2.3.3.2	Qualitätsversprechen (halten)	24
2.3.3.3	Geschäftsentwicklung macht Spaß	24
2.3.3.4	USP – intern und extern wichtig	25
2.3.3.5	Reputationsaufbau	25
2.3.4	(Vermeintlich) soft Skills	26
2.3.4.1	Auf gut Deutsch	26
2.3.4.2	Beratungskompetenz	27
2.3.4.3	Empathie	27
2.3.4.4	Teamplay	28
2.3.4.5	Zeitmanagement	28
2.3.4.6	Kostenmanagement	29
2.3.5	Einsatzbereitschaft und Zeiteinsatz	29
2.3.5.1	Fokus auf „billables“ – ein Dilemma	29
2.3.5.2	Arbeitszeitgesetz im Praxistest	30
2.3.5.3	Anwalt in Teilzeit	31
2.3.5.4	Anwalt in Elternzeit, Sabbatical etc	32
2.3.5.5	Orientierung und Fairness	32
2.3.5.6	„Nine to five“ als alternatives Angebot?	32
2.3.6	Vergütung von Associates	33
2.3.6.1	Vergütungs- und Karriereentwicklung	33
2.3.6.2	Pflicht und Kür – fix und variabel	34
2.3.6.3	Boni und andere (wahre) Motivatoren	34
2.3.6.4	(individuelle) Gestaltungsmöglichkeiten	35
2.3.7	Karriere-/Entwicklungsperspektiven	35
2.3.7.1	Karrierestufen	35
2.3.7.2	(aktive) Personalentwicklung	36
2.3.7.3	Beförderungsprozesse	37
2.3.7.4	Von „fast tracks“ und Abstellgleisen	38
2.3.7.5	„up or out“?	39
2.4	Partner in einer Kanzlei	40
2.4.1	Das ist ja die Krönung!?	40
2.4.2	Partner werden	40
2.4.2.1	Partner-Profil (Bezug: Kap. 6)	41
2.4.2.2	Partner-Case (Bezug: Kap. 7)	41
2.4.3	Partner machen	42
2.4.4	Partner Performance	43

2.4.5	Besonderheiten bei „Lateral Hires“	43
2.4.6	Ende einer Partnerschaft	44
2.5	Öfter mal was Neues	45
2.5.1	Wechselbereitschaft	45
2.5.2	Outplacement	46
2.5.3	Von der Kanzlei in die Kanzlei	46
2.5.4	Von der Kanzlei ins Unternehmen	47
2.5.5	Vom Unternehmen in die Kanzlei	47
2.5.6	Aus der Politik in die Kanzlei	48
2.6	Karrierewege für andere Berufsbilder	48
2.6.1	Anwaltssekretariat 2.0	49
2.6.2	Juristische Mitarbeiter im Anwaltsteam.	50
2.6.3	Projektmanagement im Anwaltsteam	50
2.6.4	Zentrale Funktionen (Business Services).	51
2.6.5	Kanzleimanagement.	52
3	Gängige Gewinnverteilungs- und Vergütungssysteme in Wirtschaftskanzleien	55
	Marcus Richter	
3.1	Einführung	55
3.2	Überblick über die gängigen Gewinnverteilungsmodelle in Wirtschaftskanzleien	55
3.2.1	Anteilsbasierte Gewinnverteilung	56
3.2.2	Lock-Step-System	56
3.2.2.1	Reines Lock-Step-System.	57
3.2.2.2	Modifizierter Lock-Step	57
3.2.3	Profit-Center-System („eat-what-you-kill“).	59
3.3	Überblick zu den gängigen Vergütungssystemen in Wirtschaftskanzleien für angestellte Berufsträger.	60
3.3.1	Grundbaustein: Feste Basisvergütung	61
3.3.2	Erfolgsbasierte Bonuskomponenten	62
3.3.2.1	Umsatzbasierte Bonuskomponenten.	62
3.3.2.2	Bonuskomponente abhängig vom Kanzleierfolg	63
3.3.2.3	Akquiseboni	63
3.3.2.4	Thresholds: Allgemeine Bedingungen für den Bonusanspruch/Deckelung	64
3.3.3	Kombinierende Bonusmodelle und Wechselwirkung mit der Grundvergütung	64
3.3.4	Sonstige Sonderboni	64
3.4	Vergütung im Bereich Business Services in Wirtschaftskanzleien	65
3.5	Vergütung im Bereich Assistenz in Wirtschaftskanzleien	66
3.6	Schlussbemerkung	67

4	Wie New Work Einzug in Wirtschaftskanzleien erhält	69
	Annette Höher-Bäuerle	
4.1	Einführung	69
4.1.1	Der Case for Change	69
4.1.2	Was ist New Work – die Grundlagen	71
4.1.3	Die Rolle der Pandemie	72
4.1.4	Vorteile & Herausforderungen	75
4.2	Beweggründe & Trends	76
4.2.1	Daten & Fakten	76
4.2.2	Trends in verschiedenen Branchen und Bereichen	77
4.2.3	Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder	77
4.3	Best Practice am Beispiel von Allen & Overy	79
4.3.1	Die Kanzleibranche und New Work	79
4.3.2	Die strategische Sicht	80
4.3.3	Die operative Sicht	81
4.3.3.1	Das Konzept im Einzelnen	81
4.3.3.2	Die Büro Etikette	84
4.3.4	Die Sicht des Kulturwandels	86
4.3.4.1	Partizipation	87
4.3.4.2	Kommunikation	87
4.3.4.3	Information	88
4.3.5	Lessons Learned	88
4.4	Zusammenfassung & Ausblick	89
5	CSR/ESG – Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskanzlei	91
	Jens Magers und Philipp Steinelt	
5.1	Corporate Sustainable Responsibility (CSR) in der Wirtschaftskanzlei	91
5.1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen für Wirtschaftskanzleien	92
5.1.1.1	Nach noch geltendem Recht erfasste Unternehmen	93
5.1.1.2	Künftig geltendes Recht	94
5.1.2	Folgen für Wirtschaftskanzleien	96
5.2	Best Practice	98
5.3	Umwelt- und Klimaschutz in Kanzleien: Das E in ESG	100
5.3.1	Kontext	100
5.3.2	Umweltmanagement in Kanzleien: Warum?	101
5.3.3	Umweltmanagementsysteme: Welches ist das Richtige?	102
5.3.4	Die Umweltmanagementnorm ISO 14001: Einmal durch die Wertschöpfungskette	103
5.3.5	Fazit	106

6 Cultural Change – from inside out Wie aus einem Projekt zum ganzheitlichen Kulturwandel ein authentisches Employer Brand wurde	109
Kai Bodendstedt und Nadine Kirch	
6.1 Kulturveränderung für mehr Diversity	110
6.2 Die Entwicklung unseres People Claims	110
6.3 Call for stories	111
6.4 Unsere Markenbotschaft und deren Wirkung	112
6.4.1 Interner Roll-out	112
6.4.2 Externer Roll-out	113
6.4.3 Die Stories	114
6.4.4 Folgeprojekt: Partner-Ernennung	114
6.4.5 Innovation, Benchmark und Geschäftserfolg	114
7 Compliance in Kanzleien	117
Alla Dröblier	
7.1 Einleitung	117
7.1.1 Grundlagen	118
7.1.1.1 Die allgemeine Legalitätspflicht und die Spezifikationen in der BRAO und BORA	118
7.1.1.2 Compliance-Management-System	119
7.1.1.3 Motive für ein CMS in Kanzleien oder Folge von „Non-Compliance“	122
7.1.2 CMS in einer Kanzlei	124
7.1.2.1 Wesentliche Berufspflichten	124
7.1.2.2 Weiterer Pflichtenkatalog	125
7.1.2.3 Risikoanalyse	128
7.1.2.4 Mitigationsmaßnahmen	131
7.1.2.5 Dokumentation	133
7.1.2.6 Compliance als Entwicklungsprozess	133
7.1.3 Fazit	134
Literatur	134

Teil II Strategische Ausrichtung

8 Der digitale Wandel in der Rechtsberatung	139
Stefan Schicker	
8.1 Einleitung	139
8.2 Der Wandel in der Rechtswelt und das traditionelle Berufsbild der Anwälte	140
8.3 Die drei Säulen der Rechtsberatung: People, Clients und Legal Delivery	142
8.3.1 Die Wettbewerbslandschaft	142
8.3.2 Die Drei-Säulen-Strategie	142
8.4 Mindset und die Herausforderung des Wandels	144

8.5	Die Furcht vor Veränderung	144
8.5.1	Das Erlernen eines modernen Mindsets	145
8.6	Warum sind Prozesse in Kanzleien wichtig?	146
8.6.1	Vorteile organisatorischer Prozesse	146
8.6.2	Prozessdokumentation: Mehr als nur eine Anleitung	147
8.6.3	Return on Investment bei Prozessen	147
8.6.4	Schritte zur erfolgreichen Umsetzung	147
8.7	Bremst die Organisationsform die Veränderung?	148
8.8	Warum datengesteuerte Prozesse helfen	149
8.9	Digitalisierung in der Rechtsberatung erfolgreich umsetzen	151
9	Integration und Spannungsfelder für das deutsche Management einer globalen Kanzlei	153
	Andreas Ziegenhagen	
9.1	Definition einer globalen Kanzlei	153
9.2	Strategie einer globalen Kanzlei	154
9.3	Rahmenbedingungen für die Umsetzung der globalen Kanzlei-Strategie in Deutschland	154
9.4	Management der deutschen Büros	156
9.5	Impulse für die deutsche Praxis einer globalen Full-Service-Kanzlei	158
9.6	Zusammenfassung	159
10	Boutique-Kanzleien: Mit Spezialisierung zum Erfolg	161
	Oliver Roszbach	
10.1	Einleitung	161
10.2	Typus bestimmende Merkmale	161
10.3	Der (Gegen-)Trend zur Boutique	162
10.3.1	Treiber Nr. 1: Entwicklung der Großkanzleien	164
10.3.2	Treiber Nr. 2: Verändertes Einkaufsverhalten der Mandanten	165
10.3.3	Treiber Nr. 3: Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI)	165
10.4	Die Erfolgsfaktoren – Was macht gute Boutiquen aus?	166
10.4.1	Die Einsicht, (auch) Unternehmer zu sein	167
10.4.2	Unternehmerisch agierende Mitarbeiter als wertvollstes Kapital	167
10.4.3	Klare Vision und konsequente Strategie	168
10.4.4	Hervorragende Qualität der Beratungsleistungen	168
10.4.5	Professionelle externe Positionierung	169
10.4.6	Optimales eigenes Beratungsspektrum: So eng wie möglich, so weit wie nötig	170
10.4.7	Starkes Netzwerk zur Abdeckung anderer Rechtsbereiche und ausländischer Rechtsordnungen	171

10.4.8	Innovation in Pricing und Produkten	171
10.4.9	Richtiges Maß an internem Management	172
10.5	Fazit und zukünftige Herausforderungen	173
	Literatur	174

Teil III Geschäftsentwicklung

11	Go-to-Market-Strategien in Wirtschaftskanzleien	177
	Konstantin von Busekist	
11.1	Einleitung	177
11.2	Besonderheiten der Rechtsbranche und USP der Beratungsleistung	178
11.3	Phasen des Sales Cycles	179
11.3.1	Phase 1 – Awareness	180
11.3.2	Phase 2 – to Lead	180
11.3.3	Phase 3 – to Opportunity	180
11.3.4	Phase 4 – to Engagement	181
11.3.5	Phase 5 – to More	181
11.3.6	Phase 6 – to Multiple	181
11.4	Strategische Ressourcenallokation und Enablement	182
11.5	Zusammenfassung	183
12	Pricing – ein Thema für alle Anwälte und Kanzleien?	185
	Jochen Hörlin	
12.1	Wirtschaftliches Umfeld für Pricing in Kanzleien	186
12.1.1	Interner Kostendruck	187
12.1.1.1	War for Talent + Mitarbeiterbindung	187
12.1.1.2	Inflation	187
12.1.1.3	Investitionen	187
12.1.2	Externer Preisdruck	188
12.1.2.1	Wettbewerber und Plattformen	188
12.1.2.2	Mandanten und Einkauf	188
12.1.2.3	Ausschreibungs- und Auktionsplattformen	189
12.2	Bausteine für die wirtschaftliche Steuerung einer Kanzlei	190
12.2.1	Standardstundensätze	190
12.2.1.1	Zweck der Standardstundensätze	190
12.2.1.2	Rate Card Struktur	191
12.2.1.3	Rate Card Varianten	191
12.2.2	Kennzahlen zur Steuerung der Profitabilität	192
12.2.2.1	Rabatte/Abschreibungen	192
12.2.2.2	Kostensätze und Profitmarge	192
12.2.2.3	Auslastung & Leverage	193
12.2.3	Schulungen	194
12.2.4	Pricing Governance	194

12.3	Preismodelle	195
12.3.1	RVG und Abrechnung nach Stundensatz	195
12.3.2	Alternative Honorarmodelle	196
12.3.2.1	Aufwandsbasierte Modelle	196
12.3.2.2	Ergebnis- und wertorientierte Modelle (Value-based Pricing)	196
12.4	Arten des Pricings	200
12.4.1	Rahmenvereinbarungen und Panels	200
12.4.1.1	Herangehensweise	200
12.4.1.2	Kommerzielle Verhandlungspunkte	202
12.4.2	Mandatsebene	204
12.4.2.1	Herangehensweise	205
12.4.2.2	Exkurs: Preiskommunikation	207
12.5	Ausblick	208
12.5.1	Das Ende der Billable Hour naht?	208
12.5.2	Einfluss von Legaltech auf Pricing und Geschäftsmodelle	209
12.5.3	Möglichkeiten zur Professionalisierung des Pricings in einer Kanzlei	211
12.6	Zusammenfassung	211
	Literatur	212
13	Legal Project Management – Überblick und Gedanken zur Einführung in Anwaltskanzleien	213
	Arne Gärtner	
13.1	Legal Project Management – Hintergrund und Begriffsbestimmung	213
13.2	Legal Project Management in den einzelnen Phasen eines Mandats	216
13.2.1	Pitch	216
13.2.1.1	Zeitplan	217
13.2.1.2	Kostenkalkulation	218
13.2.1.3	Einsatz von Legal Tech	218
13.2.2	Set-up	219
13.2.2.1	Projektplanung	219
13.2.2.2	Ressourcenplanung	219
13.2.2.3	Organisatorisches	220
13.2.3	Delivery	220
13.2.3.1	Projektmanagement	220
13.2.3.2	Koordination einzelner Workstreams	221
13.2.3.3	Status- und Budgetreporting	221
13.2.4	Closing	222
13.2.4.1	Zusammenführen offener Enden	222
13.2.4.2	Financial Controlling	222
13.2.4.3	Matter Closing und Debrief	222

13.3	Vorteile durch Legal Project Management	223
13.4	Legal Project Management als eigenständige Disziplin oder Kernkompetenz der Anwälte	224
13.5	Fazit	225
14	KI in der Kanzlei	229
	Gudrun Stangl und Andrei Salajan	
14.1	Warum wir uns gerade jetzt mit AI beschäftigen	229
14.1.1	Legal Tech und AI – kein neues Rezept	230
14.1.2	Hype um LLM in Zahlen	232
14.2	Was ist AI? Der Versuch, AI für den Rechtsanwender zu erklären	234
14.2.1	Definition von AI (powered by ChatGPT)	234
14.2.2	Der Versuch, AI einfacher zu erklären	240
14.2.3	Generative AI – Potenzial und Einsatzmöglichkeiten in der Rechtsberatung	242
14.3	Endlich! Wir beschäftigen uns mit unseren Daten	246
14.4	Datenqualität als Schlüssel zum Erfolg	248
14.5	Den Use-case kennen – konkrete Anwendungsbereiche von AI in der Rechtsberatung	251
14.5.1	Knowledge Management und Zugang zum Know-how	251
14.5.2	AI in Dokumentenautomatisierung	253
14.5.3	AI im Drafting-Prozess	254
14.5.4	Neue Produkte in der Rechtsberatung – powered by AI	254
14.5.5	Business Prozesse und Produktivität	255
14.6	Was wir außerdem noch als Schlüssel zum Erfolg sehen	256
15	Gleiss Lutz: Die Kanzlei im Metaverse	261
	Eric Wagner und Marc Geiger	
15.1	Einstieg in virtuelle Welten – First Steps	261
15.2	Ein neuer Bürostandort – Gleiss Goes Metaverse	263
15.3	Metaverse und Recht – Future Of Law	264
15.4	Ein Blick hinter die Kulissen – „The Metaverse Campaign“	266
15.4.1	Kriterien für die Wahl des virtuellen Bürostandorts – Same Same But Different	267
15.4.2	Aus der Perspektive des Mandanten – Change Of Perspective	267
15.4.3	Ausgewählte Highlights der Kampagne – Metaverse Hit Parade	267
15.5	VR-Brillen als Business-Gadget der Zukunft – The Key Is The Hardware	270
15.6	Metaverse und KI – A Perfect Match	272
15.7	Fazit	273
	Literatur	274

16 Innovationskultur	275
Nicolai Andersen	
16.1 Warum gewinnt Innovationskultur an Bedeutung?	276
16.1.1 Demokratisierung von Technologie	276
16.1.2 Disruption	276
16.2 Gibt es DIE Innovationskultur?	277
16.3 Wie kann Innovationskultur im Unternehmen gefördert werden?	278
16.3.1 Der „Case for Change“	278
16.3.2 Die Lokalisierung	280
16.3.3 Von Fans zu Akteuren	280
16.3.4 Das gegenseitige Verständnis	281
16.3.5 Sichtbarkeit von Veränderungen	282
16.4 Zusammenfassung	283
16.5 Literatur	283
17 Erfolgreiches Business Networking	285
Robin L. Fritz	
17.1 Was bedeutet Business Networking für Kanzleien?	287
17.1.1 Wie laufen Einkaufsentscheidungen bei der Beauftragung von Kanzleien/Beratern ab?	287
17.1.2 Was will ich mit Netzwerken erreichen?	290
17.2 Instrumente	291
17.3 Wie installiert man ein erfolgreiches Networking-System in Kanzleien?	293
17.3.1 Netzwerken kostet Zeit	293
17.3.2 Unterschiede der Partner akzeptieren	295
Stichwortverzeichnis	299