

Inhaltsübersicht

Vorweg – Kurze Anmerkungen zu diesem Buch	5
Literaturverzeichnis	15
Autorenverzeichnis	19
§ 1 Management in Kanzleien	21
A. Einleitung	21
B. Die Entwicklung der Kanzleien	21
I. Die Sozietäten:	21
II. Gründung lokaler Büros ausländischer Sozietäten	21
III. Nationale und internationale Fusionen:	22
IV. Anstieg der Anwaltszahlen:	22
V. Wechsel von Partnern	23
VI. Marketing, PR und Business Development:	23
C. Anwälte heute	24
I. Anwälte heute	24
II. Die Mandanten	25
III. Kanzleimanagement heute	25
D. Der Kanzleimarkt	26
E. Die Autoren des Buchs	28
§ 2 Strategische Ausrichtung von Kanzleien	29
A. Einführung	29
B. Wofür strategische Ausrichtung?	30
C. Was ist Strategie? Und was nicht?	30
D. Der Rechtsmarkt in Deutschland: Ein schwieriges Umfeld	31
I. Wirtschaftliche Situation der Anwaltschaft	33
II. Grundsätzliche Merkmale eines Rechtsberatungsmarktes	37
III. Gründe für den Erfolg wirtschaftsberatender Kanzleien	39
IV. Wachsendes Kostenbewusstsein bei Unternehmen und Banken	41
E. Wie sieht eine strategische Planung aus?	43
F. Von Visionen und Halluzinationen	45
G. Die SWOT-Analyse	48
I. Hard-Facts/intern vorhanden	49
II. Hard-Facts/externe Daten	50
III. Soft-Facts/sollten intern vorhanden sein	50
IV. Soft-Facts/externe Angaben	50
H. Positionierung und Unverwechselbarkeit: Der USP	51

I.	Einführung	51
II.	Strategy means saying no!	53
III.	Mandantenbefragungen und Vorschläge für Alleinstellungsmerkmale	53
I.	Umsetzung: SMART-Targets	55
J.	Strategieprozesse sind Kommunikationsprozesse	57
K.	Strategie und Corporate Governance	58
L.	Strategische Ausrichtung vs. partnerschaftliche Strukturen	61
M.	Trends?	62
N.	Zum Schluss	63
§ 3	Führung und Teamarbeit	65
A.	Einführung	65
B.	Spezialisierung	65
C.	Standortübergreifende Zusammenarbeit	67
D.	Projektmanagement-Know-how	68
E.	Verhaltenssteuerung durch die Art der Performance-Messung	68
F.	Menschenführung	70
G.	Fazit	71
§ 4	Rolle und Aufgaben des Managing Partners einer Kanzlei	73
A.	Einführung	73
B.	Der Managing Partner: eine neue Position – für klassische Aufgaben	74
C.	Die Aufgabe: Wachstum organisieren!	75
D.	Der Managing Partner – eine Entwicklungsgeschichte der Kanzleien	76
I.	Der Gründer	76
II.	Das Komitee	76
III.	Das Managementteam	77
E.	Der Managing Partner – wen wählt die Kanzlei?	78
F.	Der Managing Partner: eine Aufgabe und 12 Rollen	80
I.	Der Erfolgsgarant	80
II.	Der Diplomat und Schlichter	81
III.	Der Visionär	82
IV.	Der Strategie	83
V.	Der Motivator	84
VI.	Der Wahrer der Unternehmenskultur	85
VII.	Der Vollstrecker der Partnerbeschlüsse	86
VIII.	Der Entscheider im Alltag	87

IX.	Der Administrator	88
X.	Der Kommunikator	89
XI.	Der Kümmerer	90
XII.	Der Repräsentant und Akquisiteur	91
G.	Der Managing Partner – was folgt danach?	92
§ 5	Vergütungssysteme in Partnerschaften	95
A.	Einführung	95
B.	Gängige Gewinnverteilungsmodelle	97
I.	Gleiche Anteile	97
II.	Lockstep	98
III.	Am finanziellen Beitrag orientierte Modelle	99
IV.	Teamorientierte Modelle	101
V.	Subjektive Modelle	102
C.	Voraussetzungen	103
I.	Datenerfassung und -auswertung	103
II.	Bewertung „weicher“ Fakten	104
D.	Stärken und Schwächen der einzelnen Systeme	105
I.	Team-Geist gegen Einzelkämpfer	105
II.	Full Service gegen Gewinnorientierung	106
III.	Firmenkultur gegen Leistungsgedanke	106
E.	Performance-Management	108
F.	Welches System passt für meine Partnerschaft ?	109
§ 6	Karrierewege und Partnerwerdung	113
A.	Einführung	113
I.	Grundlegende Bedeutung der Partnerentscheidung	113
II.	Kanzleien brauchen neue Partner	114
III.	Die Generation Y und der War for Talents	115
B.	Karriereweg und Geschäftsmodell: Von Pyramiden und Diamanten	116
I.	Grundmodell der Gewinnerzielung in Kanzleien	116
II.	Das Prinzip des “Up or Out”	118
C.	Karrierewege bis zur Schwelle der Partnerschaft	119
D.	Der Counsel und der „dritte Weg“	120
I.	Verschiedene Gründe für einen Counsel	120
II.	Kriterien für die Ernennung zum Counsel	121
III.	Motivation von auf Dauer angestellten Berufsträgern	122
E.	Exkurs: of counsel	123
F.	Kriterien für die Aufnahme in die (Equity-)Partnerschaft	124
I.	Personal Case	125

1.	Partnerbild	125
2.	Bedeutung des Partnerbildes	127
II.	Business Case	128
1.	Business Case und strategische Ausrichtung	128
2.	Business Case der Kanzlei	129
3.	Business Case des Kandidaten	130
III.	Verfahren	130
1.	Top Down und Bottom Up Verfahren	131
2.	Abgleich Top Down und Bottom Up	132
3.	Kommunikation mit dem Kandidaten	132
G.	Non Equity Partner	133
H.	Aufnahme von Partnern als Quereinsteiger (Lateral Partners, Lateral Hires)	134
I.	Laterals aus Sicht der Kanzlei	135
II.	Überlegungen auf Seiten des Laterals	136
I.	Diversity	137
J.	Schlussbemerkung	139
§ 7	Profitabilitätsmanagement	141
A.	Einführung	141
B.	Die klassische buchhalterische Herangehensweise	142
C.	Die arbeitsteilige Organisation	142
D.	Unternehmenssteuerung durch Kennzahlen, Balanced Score Cards	143
I.	Kennzahlen	143
II.	Balanced Scorecard/Arbeitsabläufe (Prozesse)	149
E.	Ausblick und Trends	151
§ 8	Der integrierte Beratungsansatz am Beispiel von PricewaterhouseCoopers	157
A.	Einleitung& Vorstellung von PwC	157
B.	Der integrierte Beratungsansatz	158
C.	Ziele des integrierten Beratungsansatzes	160
D.	Nachteile und Risiken des integrierten Beratungsansatzes	161
E.	Für wen eignet sich dieser Ansatz?	162
I.	Mandanten	162
II.	Kanzleien	162
F.	Für wen eignet sich der integrierte Beratungsansatz nicht?	163
G.	Worauf ist zu achten?	163
H.	Fazit	164

§ 9	Business Services in der Kanzlei	165
A. Einleitung		165
I.	Das erweiterte Umfeld einer Kanzlei	165
II.	Kanzleistrategie und Kanzleikultur	167
III.	Das Führungsteam	169
IV.	Exkurs Outsourcing	170
V.	Sechs allgemeine Maximen für Business Services	171
B. Human Resources		173
I.	Die Führung	173
II.	Ausgewählte Aufgaben	174
1.	Mitarbeiter	174
a)	Strukturplanung	174
b)	Auswahl, Ausbildung, Fortbildung	175
c)	Identifikation	176
2.	Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer	176
a)	Personalkonzept	176
b)	Employer Branding	177
c)	Berufseinsteiger	177
aa)	Universitäten	178
bb)	Messen	178
cc)	Medien	178
dd)	Karriere Website	179
ee)	Vereinigungen	179
ff)	Veranstaltungen (eigene / externe)	179
d)	Laterals	179
e)	Interne Personalkommunikation	180
aa)	Identifikation	180
bb)	Vorstellung und Einführung	180
cc)	Secondments (intern)	180
dd)	Secondments (bei Mandanten)	181
ee)	Schulungen	181
ff)	Alumni	182
3.	Praktikanten und Referendare	182
C. Marketing und Kommunikation		182
I.	Die Führung	182
II.	Ausgewählte Aufgaben	183
1.	Marketing- und Kommunikationskonzept	183
2.	Corporate Identity	183
3.	Styleguide	184
4.	Akustik / Claim / Corporate Scent	185
5.	Der Marketing Mix	185
6.	Sonderfall Medienarbeit	186

D. Business Development	187
I. Die Führung	187
II. Das Team	188
III. Ausgewählte Aufgaben	190
1. Business Development Konzept	190
2. Das Blasendiagramm	190
3. Der Business Development Mix	191
4. Practice Groups vs. Industry Groups	192
5. Sonderfall Mandantenzufriedenheit	193
E. IT	193
I. Die Führung	193
II. Ausgewählte Aufgaben	194
1. IT-Plan	194
2. Telekommunikation	194
a) Hardware	195
b) Festnetztelefonie	195
c) Mobiltelefonie / Smartphones	196
3. EDV	196
a) Das maßgeschneiderte Konzept	196
b) Personal	197
c) Datenschutz und Datensicherheit	197
d) Standesrecht	197
e) Versicherungen	198
f) Marketing und Kommunikation / Business Development	198
g) Desaster Recover Capability	198
h) Archivierung	198
i) Mobilität	199
4. Kanzleiweite und lokale Dienstleister	199
F. Finanzen	199
I. Die Führung	200
II. Ausgewählte Aufgaben	200
1. Budgetplan	200
2. Zeitliche Sonderfälle des Budgetplans	201
3. Soll-Ist	202
4. Honorare	203
5. Verbesserung der Mandantenstruktur	203
6. Risk Management	203
7. Bankverkehr	204
8. Steuererklärungen / Jahresabschlüsse	205
9. Auskunfteien	205
G. Office Management	205

I.	Die Führung	205
II.	Ausgewählte Aufgaben	206
1.	Raummanagement	206
2.	Fuhrpark	206
3.	Travel Management	207
4.	Büromaterial	208
5.	Literatur	208
§ 10	Im Mittelpunkt steht der Mandant	211
A.	Die Erwartungen des Mandanten kennen	211
I.	Regelmäßige Mandantenbefragungen	211
II.	Mit den Mandanten sprechen	213
III.	Den Menschen kennen	214
B.	Pflege der Mandantenbeziehung	215
I.	Mandatsentwicklung ist Teamarbeit	215
II.	Teamarbeit benötigt Führung und Verantwortung	217
III.	Mandantenbindung und Crosselling	219
IV.	Kontrolle muss sein	221
C.	Akquisition von Mandaten	222
§ 11	Erfolgreiches Business Networking	223
A.	Was bedeutet Business Networking für Kanzleien?	223
I.	Wie laufen Einkaufsentscheidungen bei der Beauftragung von Kanzleien/Beratern ab?	224
II.	Was will ich mit Netzwerken erreichen?	226
B.	Instrumente	228
C.	Wie installiert man ein erfolgreiches Networking-System in Kanzleien?	230
I.	Netzwerken kostet Zeit	230
II.	Unterschiede der Partner akzeptieren	232
	Die Autorinnen und Autoren	235
	Stichwortverzeichnis	241