

# Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage .....	VII
Literaturverzeichnis .....	XXIII
1. Ländsknechte führen – Eine Herausforderung .....	1
1.1 Das Handwerk der Rechtsdurchsetzung: Arbeit im „Schatten des Rechts“ .....	1
1.2 Das Management der Condottieri .....	2
2. Anwaltsunternehmen managen .....	5
2.1 Die Strukturen der Anwaltsunternehmen .....	5
– Form Follows Function .....	5
– Der Einzelanwalt: Alleine reist man schneller! .....	5
– Bürogemeinschaften: Kostenersparnis und Sichtbarkeit .....	6
– Sozietäten und Netzwerke .....	7
– Internationale Strukturen .....	10
2.2 Komplexität, Strategien und Anpassungs- fähigkeit .....	12
– Der Grundriss des Unternehmens .....	12
– Eigenschaften komplexer Systeme .....	14
– Die Entwicklung von Strategien .....	18
2.3 Führungsstrukturen, Schattenmanagement und Widerstände .....	21
– Führung, Management und Repräsentation	21

XI

– Führung anbieten, übernehmen und akzeptieren .....	22
– Schattenmanagement und Machtstrukturen .....	23
– Widerstände und wie man sie überwindet – das Veränderungsmanagement .....	25
– Realisierung der Modelle in der Führungsstruktur.....	28
<b>2.4 Arbeiten und Leben : der Work-Life-Konflikt</b> .....	30
– Flexibilität und gute Ideen.....	33
– Perfekte Integration.....	35
– Stress.....	36
<b>3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge .....</b>	39
<b>3.1 Grundsätze der Führung .....</b>	39
– Wissen in Nutzen verwandeln .....	39
– Das Ganze sehen: Klare Strukturen schaffen.....	40
– Auf Weniges konzentrieren .....	41
– Stärken nutzen, Schwächen umgehen .....	42
– Vertrauen, Emotion, Kritik – offene Kommunikation .....	43
– Positiv denken: Lösungen, nicht Probleme suchen .....	44
<b>3.2 Aufgaben der Führung.....</b>	46
– Strategien und Ziele entwickeln .....	46
– Kennzahlen und Wirkungsindikatoren .....	50
– Strategiedebatten.....	51
– Zielvereinbarungen treffen .....	53
– Persönliche Fähigkeiten und Ambitionen nutzen .....	54
– Divergierende Ziele koordinieren .....	55
– Organisieren, unterstützen, Projektmanagement (Wer? – Wann? – Wie?). .....	55

- Krisen und Konflikte bewältigen. . . . .	56
- Menschen finden, entwickeln und fördern .	58
- Informieren, Streiten, Entscheiden . . . . .	60
- Feed-back und Kontrolle . . . . .	61
- Einsatz externer Berater . . . . .	63
<b>3.3 Werkzeuge für Arbeit und Management . . . . .</b>	<b>66</b>
- Kommunikation, Anerkennung und Kritik	66
- Persönliche Arbeitsmethoden und	
Zeitmanagement . . . . .	69
- Richtig Delegieren . . . . .	70
- Das Cockpit: Pläne, Kennzahlen,	
Wirkungsindikatoren . . . . .	73
- Steuerung durch Budgets . . . . .	75
- Strategiekonferenzen . . . . .	76
- Reports (Arbeitspapiere, Protokolle,	
Mindmaps, Tabellen) . . . . .	79
- Klar Schiff machen . . . . .	79
<b>3.4 Bedeutung der Teams . . . . .</b>	<b>80</b>
- Entstehung und Aufgaben von Teams . . . . .	80
- Teamgröße und Gruppendynamik . . . . .	81
- Teamkulturen . . . . .	83
- Altersstrukturen in Teams . . . . .	84
- Spannungen im Team . . . . .	84
- Stars auf die Reihe bringen . . . . .	85
<b>3.5 Führen wie ein Orchester . . . . .</b>	<b>87</b>
<b>3.6 Strukturen, Strategien, Management ändern</b>	<b>89</b>
- Planung, Versuch und Irrtum . . . . .	89
- Widerstände, Hindernisse und Engpässe	
beseitigen. . . . .	91
- Gefährliche Liebschaften. . . . .	92
<b>3.7 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis . . . . .</b>	<b>97</b>

<b>4. Anwälte, Partner, Counsel . . . . .</b>	<b>101</b>
<b>4.1 Strategische Perspektiven . . . . .</b>	<b>101</b>
– Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier . . . . .	102
<b>4.2 Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen . . . . .</b>	<b>104</b>
– Finder, Minder, Grinder und Binder . . . . .	104
– Jäger, Gärtner, und Händler . . . . .	105
– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen. . . . .	108
<b>4.3 Partner und andere Anwälte. . . . .</b>	<b>109</b>
– Was bedeutet Partnerschaft? . . . . .	109
– Rechte und Pflichten eines Partners. . . . .	110
– Partnerqualitäten. . . . .	111
– Die Eigenschaften der Partner. . . . .	114
– Das Verfahren der Partnerwahl. . . . .	118
– Veränderungen des Status . . . . .	119
– Altersvorsorge. . . . .	122
<b>4.4 Anwälte mit Sonderstatus . . . . .</b>	<b>123</b>
– Counsel und Of-Counsel. . . . .	124
– Quereinsteiger . . . . .	126
– Das Sinkflug-Modell – die Kunst des Abschieds . . . . .	131
<b>4.5 Anwältinnen: Kumpels, Mütter und Damen .</b>	<b>132</b>
<b>4.6 Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls. . . . .</b>	<b>134</b>
<b>4.7 Feed-back und Kontrolle . . . . .</b>	<b>136</b>
<b>5. Mitarbeiter. . . . .</b>	<b>139</b>
<b>5.1 Strategische Perspektiven . . . . .</b>	<b>139</b>
<b>5.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz . . . . .</b>	<b>140</b>

5.3	<b>Jobdesign und Personalmanagement . . . . .</b>	141
5.4	<b>Feed-back und Kontrolle . . . . .</b>	142
6.	<b>Mandanten und Märkte finden und entwickeln. . .</b>	145
6.1	<b>Strategische Perspektiven . . . . .</b>	145
	– Die Erwartungen der Mandanten . . . . .	145
	– Mandatsstrukturen . . . . .	146
	– Differenzierung und Sichtbarkeit. . . . .	148
	– Gefahren der Spezialisierung. . . . .	149
	– Weiterempfehlungen an andere Anwälte . .	150
	– Wem gehört der Mandant? . . . . .	151
6.2	<b>Akquisitionsmanagement . . . . .</b>	154
	– Corporate Identity. . . . .	155
	– Werbung, Marketing, Public Relations . . .	156
	– Denken in Netzwerken . . . . .	157
	– Vertrauen aufbauen: Gute Arbeit, Referenzen, Arbeitsproben . . . . .	158
	– Interne Empfehlungen: Cross-Selling, Cross.buying, Cross-Marketing . . . . .	160
	– Akquisition internationaler Mandate . . . .	165
6.3	<b>Das Akquisitionsprojekt. . . . .</b>	166
	– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte . . . . .	167
	– Feedback und Kontrolle . . . . .	170
6.4	<b>Honorarpolitik und Vergütungsmodelle . . .</b>	170
	– Honorarpolitik als Teil der Gesamt- strategie. . . . .	170
	– Der Zusammenhang zwischen Mandats- strukturen und Honoraren . . . . .	172
	– Vergütungsmodelle . . . . .	174
	– Prozess- und Beratungsprodukte . . . . .	177
	– Argumente für angemessene Honorare . . . .	178

– Was die Mandanten denken . . . . .	181
– Fälligkeit der Honorare und die Kurve der Dankbarkeit . . . . .	187
– Insolvenzrisiken. . . . .	190
<b>6.5 Konflikte mit Mandanten . . . . .</b>	<b>192</b>
<b>6.6 Feedback und Kontrolle – Mandatsum- fragen . . . . .</b>	<b>194</b>
<b>7. Know-how: Inhalte, Formen und Management . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>7.1 Strategische Aspekte. . . . .</b>	<b>197</b>
– Kreativität im Handwerk . . . . .	197
– Qualität: Wissen und Erfahrung nutzbar machen . . . . .	199
– Servicequalität und Vertrauen. . . . .	201
<b>7.2 Formate, Produkte, Projekte . . . . .</b>	<b>202</b>
– Schriftsätze, Gutachten, Briefe und andere Formate. . . . .	202
– Besprechungen, Konferenzen, Protokolle . .	203
– Verhalten, Stil und Rhetorik . . . . .	204
– Denken in Produkten . . . . .	204
– Anwaltsarbeit ist Projektgeschäft . . . . .	205
<b>7.3 Wissen und Erfahrung teilen . . . . .</b>	<b>206</b>
– Wissensmanagement, Know-how Manage- ment, Erfahrungsmanagement . . . . .	206
– Dokumentation und Weitergabe von Erfahrung . . . . .	208
– Arbeitsmethoden, Konzentration und Flow	211
<b>7.4 Ausbildung, Fortbildung und Schulung . . . . .</b>	<b>213</b>
<b>7.5 Internationale Aspekte. . . . .</b>	<b>214</b>
<b>7.6 Feed-back und Kontrolle . . . . .</b>	<b>214</b>

<b>8. Die Gesamtorganisation . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>8.1 Einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation:         Abbildung der Strategie . . . . .</b>	<b>217</b>
<b>8.2 Die relevanten 16 Segmente . . . . .</b>	<b>219</b>
– 1. Stabilität und Flexibilität . . . . .	220
– 2. Ziele, Personen, Maßnahmen, Verantwortung . . . . .	220
– 3. Strategien . . . . .	220
– 4. Management . . . . .	221
– 5. Partner . . . . .	221
– 6. Rechtsanwälte/Counsel/Mitarbeiter . .	221
– 7. Mandate und Mandanten . . . . .	221
– 8. Wissen und Erfahrung . . . . .	222
– 9. Fachgruppen . . . . .	222
– 10. Standorte . . . . .	222
– 11. Netzwerke . . . . .	222
– 12. Finanzen . . . . .	222
– 13. Arbeiten und Leben . . . . .	223
– 14. Aufteilung von Kosten und Gewinn . .	223
– 15. Kennzahlen, Wirkungsindikatoren, Änderungsverfahren . . . . .	223
– 16. Verträge und Rechtsformen . . . . .	223
<b>8.3 Das Auge des Bauern macht die Kühne fett . . .</b>	<b>224</b>
<b>8.4 Managementmodelle für unterschiedliche         Unternehmenstypen . . . . .</b>	<b>225</b>
<b>8.5 Managing-Partner und ihre Mandanten . . . . .</b>	<b>227</b>
– Die Notwendigkeit von Managing- Partnern . . . . .	227
– Vom Schatten-Management zur Führung . .	229
– Auftrag und Rollen . . . . .	230
– Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen . . . . .	231

– Vergütung und Übergangsbedingungen . . . . .	233
– Persönliche Eigenschaften des Managing- Partners . . . . .	234
<b>8.6 Corporate Governance und Risikomanagement . . . . .</b>	<b>236</b>
– Drei relevante Regelwerke . . . . .	236
– Risikomanagement . . . . .	237
<b>8.7 Qualitätshandbuch und Zertifizierung . . . . .</b>	<b>242</b>
<b>8.8 Feed-back und Kontrolle . . . . .</b>	<b>244</b>
<b>9. Einzelfragen der Organisation . . . . .</b>	<b>247</b>
– Versicherungen und Haftungsbeschrän- kungen . . . . .	247
– Räume und virtuelle Arbeitsplätze . . . . .	248
– Beschaffung . . . . .	250
– Informations- und Kommunikations- technologie . . . . .	251
– Akten und Dokumente . . . . .	252
– Outsourcing . . . . .	253
– Feed-back und Kontrolle . . . . .	254
<b>10. Finanzen und Gewinnverteilung . . . . .</b>	<b>257</b>
<b>10.1 Strategische Perspektiven . . . . .</b>	<b>257</b>
– Darstellung der Ergebnisse . . . . .	258
– Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen . . . . .	259
– Steuerfragen . . . . .	262
<b>10.2 Finanz- und Steuermanagement . . . . .</b>	<b>262</b>
– Buchhaltung, Budgets und finanzielle Kennzahlen . . . . .	262
– Finanzielle Perspektive . . . . .	263
– Arbeitsperspektive . . . . .	263

– Kapital und Kredite, Kosten und Investitionen .....	265
– Umsatz und Liquidität, Forderungen und Verbindlichkeiten .....	266
– Haftungsrisiken .....	266
– Strategische Reserven .....	267
– Bewertung der Anteile .....	268
– Feedback und Kontrolle .....	270
<b>10.3 Gewinn – und Kostenverteilung .....</b>	<b>270</b>
– Strategische Perspektiven: Transparenz, Fairness und Vergleichbarkeit .....	270
– Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step) .....	272
– Vergütung nach Leistung/Erfolg (Merit-based) .....	273
– Gemischte Modelle, vor allem: Das Tunnelsystem .....	274
– Die relevanten Kriterien .....	276
– Geld und andere Vorteile .....	276
<b>10.4 Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen .....</b>	<b>279</b>
– Feststellung aller relevanten Faktoren .....	279
– Feedback: Einzelgespräche .....	280
– Kritische Fälle .....	280
– Veränderungen in der Gewinnverteilung .....	281
<b>11. Rechtliche Strukturen .....</b>	<b>285</b>
<b>11.1 Strategische Perspektiven .....</b>	<b>285</b>
– Verträge müssen die Strategie abbilden .....	285
– Austauschverträge und Gesellschaftsverträge .....	286
<b>11.2 Vertragsdesign .....</b>	<b>288</b>

– Grundregeln .....	288
– Der Wartungsvertrag des Vertrages.....	289
<b>11.3 Die Auswahl der richtigen Rechtsform.....</b>	<b>290</b>
<b>11.4 Der Inhalt der Verträge .....</b>	<b>293</b>
– Überprüfen und Auswählen .....	293
– Eine wichtige Verfahrensfrage.....	294
<b>11.5 Internationale Strukturen .....</b>	<b>295</b>
<b>11.6 Feed-back und Kontrolle .....</b>	<b>297</b>
<b>12. Unternehmenskulturen.....</b>	<b>299</b>
<b>12.1 The Way We do Things here .....</b>	<b>299</b>
– Die Elemente der Unternehmenskultur .....	300
– Unternehmenskultur und Mandats- struktur.....	301
– Der Spiegel der Ereignisse .....	302
– Der Goldene Elefant und andere Rituale...	302
<b>12.2 Regeln der Unternehmenskultur:</b>	
<b>Der Code of Conduct.....</b>	<b>303</b>
– Schriftliche und öffentliche Regeln für alle Beteiligten.....	303
– Grundregeln der Unternehmenskultur.....	305
– I. Mandanten/Mandatsstrukturen/ Know-How.....	305
– II. Management: Aufbau- und Ablauf- organisation .....	306
– III. Partner/Anwälte/Mitarbeiter.....	306
– IV. Finanzen/Kosten/Gewinn.....	306
<b>12.3 Wie sich Ihre eigene Unternehmenskultur entwickelt und was sie steuern können.....</b>	<b>311</b>
– Das Verfahren.....	311
– Grundregeln und Slogans? .....	313

– Arbeit am Text .....	314
– Ehrliche Grundregeln .....	314
– Die Dynamik der Grundregeln .....	315
<b>12.4 Feedback und Kontrolle .....</b>	<b>316</b>
<b>13. Die internationalen Kanzleien .....</b>	<b>319</b>
– Die Entwicklung seit 1998 .....	319
– Die Prognose .....	320
– Der Markt für internationale Kanzleien in Deutschland .....	322
– Die Hürden .....	323
– Die Wettbewerbsdynamik .....	324
– Methoden für das Change-Management .....	325
– Die Vision und das Leitbild .....	327
– Die Mandatsarbeit .....	329
– Die Gewinnverteilung .....	330
– Die Karriere in die internationale Partnerschaft .....	332
– Die Streitschlichtung .....	333
– Zentralisierung und Autonomie der nationalen Einheiten .....	334
– Scale und Reach .....	334
– Die Finanzierung .....	335
– Die Ethik .....	336
– Die Haftung .....	336
– Die Kommunikation .....	337
– Die Gremien und ihre Aufgaben .....	338
– Die Sanktionen .....	341
<b>14. Fazit: Interessante Zeiten .....</b>	<b>343</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>347</b>