

# Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage .....	VII
Literaturverzeichnis .....	XIX

1. Landsknechte führen – Eine Herausforderung .	1
1.1 Das Handwerk der Rechtsdurchsetzung: Arbeit im „Schatten des Rechts“ .....	1
1.2 Das Management der Condottieri .....	3
1.3 Wesentliche Fragen für alle Anwalts- unternehmen .....	5
1.4 Wie Sie dieses Buch für sich am besten nutzen .....	8
2. Anwaltsunternehmen managen .....	11
2.1 Die Strukturen der Anwaltsunternehmen	11
– Form Follows Function .....	11
– Der Einzelanwalt: Alleine reist man schneller! .....	11
– Bürogemeinschaften: Kostenersparnis und Sichtbarkeit .....	12
– Sozietäten und Netzwerke .....	13
– Internationale Strukturen .....	16
2.2 Komplexität, Strategien und Anpassungs- fähigkeit .....	19
– Der Grundriss des Unternehmens .....	19
– Eigenschaften komplexer Systeme .....	21
– Strategien und Anpassungsfähigkeit .....	24

<b>2.3 Führungsstrukturen und Schatten-</b>	
<b>management</b> .....	27
– Führung anbieten, übernehmen und	
akzeptieren .....	27
– Führungsmodelle entwickeln .....	28
– Realisierung der Modelle in der	
Führungsstruktur .....	31
– Verantwortung, Ehrenamt und Macht-	
strukturen .....	33
<b>2.4 Arbeiten und Leben</b> .....	35
– Me, Myself and I .....	36
– Flexibilität und gute Ideen .....	40
– Stress .....	42
<b>3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge</b> .....	45
<b>3.1 Grundsätze der Führung</b> .....	45
– Wissen in Nutzen verwandeln .....	45
– Das Ganze sehen: Klare Strukturen	
schaffen .....	47
– Auf Weniges konzentrieren .....	48
– Stärken nutzen, Schwächen umgehen ....	49
– Vertrauen, Emotion, Kritik – offene	
Kommunikation .....	50
– Positiv denken: Lösungen, nicht Probleme	
suchen .....	52
<b>3.2 Aufgaben der Führung</b> .....	53
– Strategien und Ziele entwickeln .....	54
– Zielvereinbarungen treffen .....	60
– Persönliche Fähigkeiten und Ambitionen	
nutzen .....	61
– Divergierende Ziele koordinieren .....	61
– Organisieren, unterstützen, Projekt-	
management (Wer? – Wann? – Wie?) .....	62
– Krisen und Konflikte bewältigen .....	64

– Menschen finden, entwickeln und fordern	65
– Informieren, Streiten, Entscheiden.....	68
– Feed-back und Kontrolle.....	69
– Wirkung messen und beurteilen.....	71
– Einsatz externer Berater .....	72
<b>3.3 Werkzeuge für Arbeit und Management ..</b>	<b>75</b>
– Kommunikation, Anerkennung und Kritik .....	76
– Persönliche Arbeitsmethoden und Zeitmanagement .....	78
– Richtig Delegieren .....	81
– Das Cockpit: Pläne, Kennzahlen, Wirkungsindikatoren.....	83
– Steuerung durch Budgets .....	86
– Strategiekonferenzen .....	87
– Reports (Arbeitspapiere, Protokolle, Mindmaps, Tabellen) .....	89
– Klar Schiff machen.....	90
<b>3.4 Bedeutung der Teams .....</b>	<b>90</b>
– Entstehung und Aufgaben von Teams ....	90
– Teamgröße und Gruppendynamik.....	92
– Teamkulturen .....	94
– Spannungen im Team.....	95
– Stars auf die Reihe bringen .....	96
<b>3.5 Führen wie ein Orchester .....</b>	<b>97</b>
<b>3.6 Strukturen, Strategien, Management ändern .....</b>	<b>100</b>
– Planung, Versuch und Irrtum .....	100
– Hindernisse und Engpässe beseitigen ....	102
– Bewegliche Ziele vermeiden .....	103
– Gefährliche Liebschaften.....	104
<b>3.7 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis ....</b>	<b>106</b>

<b>4. Anwälte, Partner, Counsel .....</b>	<b>109</b>
<b>4.1 Strategische Perspektiven .....</b>	<b>109</b>
– Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier .....	109
<b>4.2 Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen..</b>	<b>112</b>
– Finder, Minder, Grinder und Binder .....	112
– Jäger, Gärtner, und Händler .....	113
– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen .....	116
<b>4.3 Partner und andere Anwälte .....</b>	<b>117</b>
– Was bedeutet Partnerschaft? .....	117
– Rechte und Pflichten eines Partners .....	118
– Die Eigenschaften der Partner .....	121
– Nimmt man die Falschen, gehen die Besten! .....	124
– Das Verfahren der Partnerwahl .....	126
– Veränderungen des Status .....	128
<b>4.4 Anwälte mit Sonderstatus .....</b>	<b>132</b>
– Counsel und Of-Counsel .....	134
– Quereinsteiger .....	135
<b>4.5 Anwältinnen: Kumpels, Mütter und         Damen .....</b>	<b>136</b>
<b>4.6 Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls ...</b>	<b>138</b>
<b>4.7 Feed-back und Kontrolle .....</b>	<b>141</b>
<b>5. Mitarbeiter .....</b>	<b>143</b>
<b>5.1 Strategische Perspektiven .....</b>	<b>143</b>
<b>5.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz ....</b>	<b>143</b>
<b>5.3 Jobdesign und Personalmanagement .....</b>	<b>145</b>
<b>5.4 Feed-back und Kontrolle .....</b>	<b>146</b>

<b>6. Mandanten und Märkte finden und entwickeln</b>	<b>149</b>
<b>6.1 Strategische Perspektiven</b>	<b>149</b>
– Die Erwartungen der Mandanten	149
– Mandatsstrukturen	151
– Differenzierung und Sichtbarkeit	152
– Gefahren der Spezialisierung	153
– Weiterempfehlungen an andere Anwälte	155
– Überzeugende Persönlichkeiten	156
– Wem gehört der Mandant?	157
<b>6.2 Akquisitionsmanagement</b>	<b>159</b>
– Werbung, Marketing, Public Relations	160
– Corporate Identity	161
– Denken in Netzwerken	162
– Vertrauen aufbauen: Gute Arbeit, Referenzen, Arbeitsproben	163
– Interne Empfehlungen	165
– Akquisition internationaler Mandate	168
<b>6.3 Das Akquisitionsprojekt</b>	<b>168</b>
– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte	170
– Feedback und Kontrolle	172
<b>6.4 Honorarpolitik und Vergütungsmodelle</b>	<b>173</b>
– Honorarpolitik als Teil der Gesamt- strategie	173
– Der Zusammenhang zwischen Mandats- strukturen und Honoraren	175
– Vergütungsmodelle	176
– Prozess- und Beratungsprodukte	180
– Argumente für angemessene Honorare	181
– Was die Mandanten denken	184
– Fälligkeit der Honorare und die Kurve der Dankbarkeit	187
– Insolvenzrisiken	191

6.5 Konflikte mit Mandanten .....	192
7. Know-how: Inhalte, Formen und Management .....	197
7.1 Strategische Aspekte .....	197
– Kreativität im Handwerk .....	197
– Qualität: Wissen und Erfahrung nutzbar machen .....	199
– Servicequalität und Vertrauen .....	201
7.2 Formate, Produkte, Projekte .....	202
– Schriftsätze, Gutachten, Briefe und andere Formate .....	202
– Besprechungen, Konferenzen, Protokolle .....	203
– Verhalten, Stil und Rhetorik .....	204
– Denken in Produkten .....	204
– Anwaltsarbeit ist Projektgeschäft .....	205
7.3 Wissen und Erfahrung teilen .....	206
– Know-how Management .....	206
– Dokumentation und Weitergabe von Erfahrung .....	208
– Arbeitsmethoden, Konzentration und Flow .....	211
7.4 Ausbildung, Fortbildung und Schulung ...	213
7.5 Internationale Aspekte .....	214
7.6 Feed-back und Kontrolle .....	215
8. Die Gesamtorganisation .....	217
8.1 Einheitliche Aufbau- und Ablauforgani- sation: Abbildung der Strategie .....	217
8.2 Die relevanten 16 Segmente .....	219
– 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 .....	223
– 13. Arbeiten und Leben .....	223
– 14. Gewinnverteilung .....	223
– 15. Kennzahlen, Wirkungsindikatoren, Änderungsverfahren .....	223
– 16. Verträge und Rechtsformen .....	224
<b>8.3 Das Auge des Bauern macht die Kühe 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	230
– Auftrag und Rollen .....	231
– Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen .....	233
– Vergütung und Übergangsbedingungen ..	234
– Persönliche Eigenschaften des Managing- Partners .....	236
<b>8.6 Corporate Governance .....</b>	<b>237</b>
– Drei relevante Regelwerke .....	237
– Organisationsmaßnahmen .....	239
<b>8.7 Qualitätshandbuch und Zertifizierung ...</b>	<b>240</b>
<b>8.8 Feed-back und Kontrolle .....</b>	<b>242</b>

<b>9. Einzelfragen der Organisation</b> .....	245
– Versicherungen und Haftungsbeschränkungen .....	245
– Räume und virtuelle Arbeitsplätze .....	245
– Beschaffung .....	248
– Informations- und Kommunikationstechnologie .....	248
– Akten und Dokumente .....	249
– Outsourcing .....	250
– Feed-back und Kontrolle .....	251
<b>10. Finanzen und Gewinnverteilung</b> .....	253
<b>10.1 Strategische Perspektiven</b> .....	253
– Darstellung der Ergebnisse .....	253
– Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen .....	254
<b>10.2 Finanzmanagement</b> .....	256
– Buchhaltung, Budgets und finanzielle Kennzahlen .....	256
– Finanzielle Perspektive .....	257
– Arbeitsperspektive .....	257
– Kapital und Kredite, Kosten und Investitionen .....	259
– Umsatz und Liquidität, Forderungen und Verbindlichkeiten .....	260
– Haftungsrisiken .....	260
– Strategische Reserven .....	261
– Bewertung der Anteile .....	262
– Feedback und Kontrolle .....	263
<b>10.3 Gewinnverteilung</b> .....	264
– Strategische Perspektiven: Transparenz, Fairness und Vergleichbarkeit .....	264
– Die relevanten Kriterien .....	266
– Geld und andere Vorteile .....	266



– Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step) .....	267
– Vergütung nach Leistung/Erfolg (Merit-based) .....	271
– Gemischte Modelle .....	272
<b>10.4 Checkliste für die Gewinnverteilung .....</b>	<b>273</b>
– Struktur der Mandate/Teams/Honorare ..	274
– Planung, Budgets, Zeiterfassung, Ziel- vereinbarungen .....	274
– Bereich der Kosten .....	276
– Darstellung des Gewinns .....	276
– Nochmals: Rang oder Ergebnis? .....	277
– Die richtige Mischung beider Systeme ....	278
<b>10.5 Verfahren der Gewinnverteilung .....</b>	<b>279</b>
– Feststellung aller relevanten Faktoren ....	280
– 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 Gesellschafts- verträge .....	287
<b>11.2 Vertragsdesign .....</b>	<b>288</b>
– Grundregeln .....	288
– Der Wartungsvertrag des Vertrages .....	290
<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 .....	295
<b>11.5 Internationale Strukturen .....</b>	<b>295</b>

11.6 Feed-back und Kontrolle .....	296
<b>12 Unternehmenskulturen .....</b>	<b>299</b>
12.1 The Way We do Things here .....	299
– Die Elemente der Unternehmenskultur...	300
– Unternehmenskultur und Mandatsstruktur .....	301
– Der Spiegel der Ereignisse .....	302
– Der Goldene Elefant und andere Rituale..	302
12.2 Regeln der Unternehmenskultur:	
Der Code of Conduct .....	303
– Schriftliche und öffentliche Regeln für alle Beteiligten .....	303
– Grundregeln der Unternehmenskultur ...	305
12.3 Wie Sie Ihre eigene Unternehmenskultur entwickeln .....	312
– Das Verfahren .....	312
– Grundregeln und Slogans? .....	313
– Arbeit am Text .....	314
– Ehrliche Grundregeln .....	314
– Die Dynamik der Grundregeln .....	316
12.4 Feedback und Kontrolle .....	317
<b>Fazit: Interessante Zeiten .....</b>	<b>319</b>
– Recht ist selbstverständlich oder unverständlich .....	319
– Der enzyklopädisch gebildete Anwalt ....	321
– Anwaltsunternehmen .....	322
– Der Sturz der Bastille .....	324
– Vom Herrenclub zum Unternehmen .....	326
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>329</b>