

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

IX

2.3 Führungsstrukturen und Schatten-	
management	27
– Führung anbieten, übernehmen und	
akzeptieren	27
– Führungsmodelle entwickeln	28
– Realisierung der Modelle in der	
Führungsstruktur	31
– Verantwortung, Ehrenamt und Macht-	
strukturen	33
2.4 Arbeiten und Leben	35
– Me, Myself and I	36
– Flexibilität und gute Ideen	40
– Stress	42
3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge	45
3.1 Grundsätze der Führung	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
3.2 Aufgaben der Führung	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
3.3 Werkzeuge für Arbeit und Management ..	75
– 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
3.4 Bedeutung der Teams	90
– Entstehung und Aufgaben von Teams	90
– Teamgröße und Gruppendynamik.....	92
– Teamkulturen	94
– Spannungen im Team.....	95
– Stars auf die Reihe bringen	96
3.5 Führen wie ein Orchester	97
3.6 Strukturen, Strategien, Management ändern	100
– Planung, Versuch und Irrtum	100
– Hindernisse und Engpässe beseitigen	102
– Bewegliche Ziele vermeiden	103
– Gefährliche Liebschaften.....	104
3.7 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis	106

4. Anwälte, Partner, Counsel	109
4.1 Strategische Perspektiven	109
– Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier	109
4.2 Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen..	112
– Finder, Minder, Grinder und Binder	112
– Jäger, Gärtner, und Händler	113
– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen	116
4.3 Partner und andere Anwälte	117
– 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
4.4 Anwälte mit Sonderstatus	132
– Counsel und Of-Counsel	134
– Quereinsteiger	135
4.5 Anwältinnen: Kumpels, Mütter und Damen	136
4.6 Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls ...	138
4.7 Feed-back und Kontrolle	141
5. Mitarbeiter	143
5.1 Strategische Perspektiven	143
5.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz	143
5.3 Jobdesign und Personalmanagement.....	145
5.4 Feed-back und Kontrolle	146

6. Mandanten und Märkte finden und entwickeln	149
6.1 Strategische Perspektiven	149
– 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
6.2 Akquisitionsmanagement	159
– 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
6.3 Das Akquisitionsprojekt	168
– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte	170
– Feedback und Kontrolle	172
6.4 Honorarpolitik und Vergütungsmodelle	173
– 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
8.3 Das Auge des Bauern macht die Kühe fett	224
8.4 Managementmodelle für unterschiedliche Unternehmenstypen	225
8.5 Managing-Partner und ihre Mandanten ..	227
– 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
8.6 Corporate Governance	237
– Drei relevante Regelwerke	237
– Organisationsmaßnahmen	239
8.7 Qualitätshandbuch und Zertifizierung ...	240
8.8 Feed-back und Kontrolle	242

9. Einzelfragen der Organisation	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
10. Finanzen und Gewinnverteilung	253
10.1 Strategische Perspektiven	253
– Darstellung der Ergebnisse	253
– Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen	254
10.2 Finanzmanagement	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
10.3 Gewinnverteilung	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
10.4 Checkliste für die Gewinnverteilung	273
– 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
10.5 Verfahren der Gewinnverteilung	279
– Feststellung aller relevanten Faktoren	280
– Feedback: Einzelgespräche	280
– Kritische Fälle	280
– Veränderungen in der Gewinnverteilung .	281
11. Rechtliche Strukturen	285
11.1 Strategische Perspektiven	285
– Verträge müssen die Strategie abbilden ...	285
– Austauschverträge und Gesellschafts- verträge	287
11.2 Vertragsdesign	288
– Grundregeln	288
– Der Wartungsvertrag des Vertrages	290
11.3 Die Auswahl der richtigen Rechtsform	290
11.4 Der Inhalt der Verträge	293
– Überprüfen und Auswählen	293
– Eine wichtige Verfahrensfrage	295
11.5 Internationale Strukturen	295

11.6 Feed-back und Kontrolle	296
12 Unternehmenskulturen	299
12.1 The Way We do Things here	299
– Die Elemente der Unternehmenskultur ...	300
– Unternehmenskultur und Mandats- struktur	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
Fazit: Interessante Zeiten	319
– Recht ist selbstverständlich oder unver- ständlich	319
– Der enzyklopädisch gebildete Anwalt ...	321
– Anwaltsunternehmen	322
– Der Sturz der Bastille	324
– Vom Herrenclub zum Unternehmen	326
Stichwortverzeichnis	329