

# Anwaltsunternehmen führen

Erfahrungen, Ideen, Anregungen

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Benno Heussen, Jan Petke, Stefan Rizor

3. Auflage 2016. Buch. Rund 360 S. Kartoniert  
ISBN 978 3 406 68589 7  
Format (B x L): 12,8 x 19,4 cm

[Recht > Zivilverfahrensrecht, Berufsrecht, Insolvenzrecht > Vergütungsrecht,  
Kostenrecht, Berufsrecht > Rechtspflege, Kanzleimanagement](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

*Die Zahlen beziehen sich auf die jeweiligen Seiten*

- ältere Partner 32
- Akquisitionsmanagement** 154 ff.
  - Arbeitsproben 158 ff.
  - Corporate Identity 155
  - Denken in Netzwerken 157 f.
  - internationale Mandate 165 f.
  - interne Empfehlungen 160 ff.
  - Marketing 156 f.
  - Public Relations 156 f.
  - Referenzen 158 ff.
  - Vertrauen 158 ff.
  - Werbung 156 f.
- Akquisitionsprojekt** 166 ff.
  - Feedback 170
  - Kontrolle 170
  - Maßnahmen 167 ff.
  - persönliche Kontakte 167 ff.
  - Ziele 167 ff.
- Anpassungsfähigkeit** 12 ff.
- Anwälte** 101 ff.
- Anwältinnen** 132 ff.
- Arbeitspapiere** 79
- Arbeitsproben** 158 ff., 168
  - Checklisten 168
  - Vorgehensmodelle 168
- Aufgaben der Führung** 39 ff. s.  
*Führung, Aufgaben*
- Ausbildung** 213 f.
- autogenes Training** 36
- Beauty Contests** 168
- Beratungsprodukte** 178
  - Entwicklung 168
- Berufsrecht** 343
- besondere Aufgaben** 90
- Branchentreffs**
  - Teilnahme 168
- Budgets, Steuerung durch** 75 f.
- Bürogemeinschaften** 6 f.
- Business Development** 95 f.
- Change Management** 89 f. s.a.  
*Veränderungsmanagement*
  - Praxisfall 95 ff.
- charakterliche Entwicklung** 101
- Checklisten** 73, 168
  - von der Idee zum Ergebnis 97
- Clubmitgliedschaften** 168
- Code of Conduct** 303 ff.
  - schriftliche und öffentliche Regeln für alle Beteiligten 303 ff.
- Corporate Governance** 236 ff.
  - drei relevante Regelwerke 236 f.
- Corporate Identity** 155
  - Design 168
  - Differenzierung 155
  - Logo 155
- Counsel** 101, 124 ff.
  - Bürogemeinschaft 131
  - Infrastruktur 126
  - Vergütung 126
- Cross-Selling** 160 ff.
- Cross-Marketing** 160 ff.
- Cross-Buying** 160 ff.
- Delegieren** 70 ff.
- deutsche Einheit** 343
- Differenzierung** 92
- Einzelanwalt** 5
- Eisenhower-Regel** 72
- Empfehlungen** 79
- Engpässe** 91 f.
- Entscheidungsverfahren** 90
- Ergebnisse** 98

externe Berater, Einsatz 63 ff.  
externer Moderator 64  
fachliche Ziele 49  
Fähigkeiten 104 ff.  
Feedback 61 ff., 136 f., 142 f.,  
170, 194, 214 f., 244, 254, 270,  
297, 316 f.

#### **Finanzen und Gewinnverteilung** 257 ff.

– Darstellung der Ergebnisse 258

#### **Finanz- und Steuermanagement** 262 ff.

– Gewinn- und Kostenverteilung  
270 ff.

– Steuerfragen 262

– Trennung des Unternehmens-  
vermögens vom Privatvermö-  
gen 259 ff.

– Verfahren der Verteilung von  
Kosten und Gewinnen 279 ff.

– **Finanz- und Steuermanage-  
ment** 262 ff.

– Arbeitsperspektive 263 ff.

– Bewertung der Anteile 268 f.

– Buchhaltung 262 f.

– Budgets 262 f.

– Feedback 270

– finanzielle Kennzahlen 262 f.

– finanzielle Perspektive 263

– Forderungen 266

– Haftungsrisiken 266 f.

– Investitionen 265 f.

– Kapital 265 f.

– Kontrolle 270

– Kosten 265 f.

– Kredite 265 f.

– Liquidität 266

– strategische Reserven 267 f.

– Umsatz 266

– Verbindlichkeiten 266

#### **Fortbildung** 213 f.

#### **Führung** 21 ff.

– Aufgaben der Führung 39 ff.

– Grundsätze der Führung 39 ff.

#### **Führung, Aufgaben** 46 ff.

– besondere Aufgaben 46

– divergierende Ziele koordinie-  
ren 55

– Informieren 60 f.

– Entscheiden 60 f.

– externe Berater, Einsatz 63 ff.

– fachliche Ziele 49

– Feedback 61 ff.

– Kennzahlen 50 f.

– Kontrolle 61 ff.

– Krisen und Konflikte bewälti-  
gen 56 ff.

– Menschen finden, entwickeln  
und fördern 58 ff.

– normative Aufgaben 46

– Organisieren 55 f.

– persönliche Fähigkeiten und  
Ambitionen nutzen 54 f.

– Projektmanagement 55 f.

– Standardaufgaben 46

– Strategiedebatten 51 ff.

– Strategien und Ziele entwi-  
ckeln 46 ff.

– strategische Aufgaben 46

– strategische Ziele 49

– Streiten 60 f.

– Unterstützen 55 f.

– Wirkungsindikatoren 50 f.

– Zielvereinbarungen treffen  
53 f.

#### **Führung, Grundsätze** 39 ff.

– auf Weniges konzentrieren 41 f.

– Emotion 43 f.

– klare Strukturen schaffen 40 f.

– Kritik 43 f.

– offene Kommunikation 43 f.

– positiv denken 44 f.

– Schwächen umgehen 42 f.

– Stärken nutzen 42 f.

– Vertrauen 43 f.

- Wissen in Nutzen verwandeln 39 f.

#### **Führungsstrukturen 21 ff.**

- Realisierung der Modell in der Führungsstruktur 28 ff.

#### **Fusionen 93 ff.**

#### **Gesamtorganisation 217 ff.**

- Änderungsverfahren 223
- Arbeiten 223
- Aufteilung von Kosten und Gewinn 223
- Auftrag 230 f.
- Counsel 221
- einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation 217 ff.
- Erfahrung 222
- Fachgruppen 222
- Feedback 244
- Finanzen 222
- Flexibilität 220
- Führung 229 f.
- Kennzahlen 223
- Kompetenzen 231 ff.
- Kontrolle 244
- Leben 223
- Management 221
- Managementmodelle für unterschiedliche Unternehmens-typen 225 ff.
- Managing-Partner 227 ff.
- Mandanten 221
- Mandate 221
- Maßnahmen 220
- Mitarbeiter 221
- Netzwerke 222
- Partner 221
- Personen 220
- Rechtsanwälte 221
- Rechtsformen 223
- relevante 16 Segmente 219
- Rollen 230 f.
- Sanktionen 231 ff.
- Schattenmanagement 229 f.

- Stabilität 220

- Standorte 222

- Strategien 220 f.

- Übergangsbedingungen 233 f.

- Verantwortung 220, 231 ff.

- Vergütung 233

- Verträge 223

- Wirkungsindikatoren 223

- Wissen 222

- Ziele 220

#### **- Gewinnverteilung s. *Finanzen und Gewinnverteilung***

#### ***u. Gewinn- und Kostenverteilung***

- **Gewinn- und Kostenverteilung** 270 ff.

- Fairness 270 ff.

- Geld 276 ff.

- gemischte Modelle 274 f.

- Lock-Step 272 f.

- Merit-based 273 ff.

- relevante Kriterien 276

- strategische Perspektiven 270 ff.

- Transparenz 270 ff.

- Tunnelsystem 274 f.

- Vergleichbarkeit 270 ff.

- Verteilung nach Leistung/Er-folg (Merit-based) 273 ff.

- Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step) 272 f.

- Vorteile, andere 276 f.

#### **Gewinnverteilung, Änderung 33, 281 f.**

#### **Grundregeln der Unternehmens-kultur 305 ff.**

- Finanzen/Kosten/Gewinn 306 f., 310 f.

- Management: Aufbau- und Ablauforganisation 306, 308 f.

- Mandanten/Mandatsstruktu-ren/Know-How 305 f., 307 f.

- Partner/Anwälte/Mitarbeiter 306, 309 f.
- Grundsätze der Führung** 39 f. s. *Führung, Grundsätze*
- Hindernisse** 91 f.
- Honorarmodelle**
- neue 168
- Honorarpolitik** 168, 171 ff.
- Gesamtstrategie, Teil der 171 f.
  - Mandatsstrukturen, Zusammenhang mit Honoraren 172 ff.
- internationale Kanzleien** 319 ff.
- Autonomie der nationalen Einheiten 334
  - Entwicklung seit 1998 319 f.
  - Ethik 336
  - Finanzierung 335
  - Gewinnverteilung 330 ff.
  - Gremien und ihre Aufgaben 338 ff.
  - Haftung 336 f.
  - Hürden 323 f.
  - Karriere in der internationalen Partnerschaft 332 f.
  - Kommunikation 337 f.
  - Leitbild 327 ff.
  - Mandatsarbeit 329 f.
  - Markt für internationale Kanzleien in Deutschland 322 f.
  - Methoden für das Change-Management 325 ff.
  - Prognose 320 ff.
  - Reach 334 f.
  - Sanktionen 341
  - Scale 334 f.
  - Vision 327 f.
  - Wettbewerbsdynamik 324 ff.
  - Zentralisierung 334
- internationale Mandate, Akquisition** 165 f.
- Internationalisierung der Wirtschaft** 343
- interne Empfehlungen** 160 ff.
- Cross-Buying 160 ff.
  - Cross-Marketing 160 ff.
  - Cross-Selling 160 ff.
- internes Qualitätsmanagement** 168
- Internetseiten**
- Ausbau 168
- Jobdesign** 141 f.
- junge Anwälte/Anwältinnen** 31 f.
- Kennzahlen** 50 f., 73
- betriebswirtschaftliche 64
  - finanzielle 73
- Know-how** 197 ff.
- Arbeitsmethoden 211 ff.
  - Ausbildung 213 f.
  - Besprechungen 203 f.
  - Briefe 202 f.
  - Denken in Produkten 204
  - Dokumentation 208 ff.
  - Erfahrung 199 ff.
  - Erfahrungsmanagement 206 ff.
  - Feedback 214 f.
  - Flow 211 ff.
  - Formate 202 ff.
  - Formen 197 ff.
  - Fortbildung 213 f.
  - Gutachten 202 f.
  - Informationsbroker
  - Inhalte 197 ff.
  - internationale Aspekte 214
  - Know-how Management 206 ff.
  - Konferenzen 203 f.
  - Kontrolle 214 f.
  - Konzentration 211 ff.
  - Management 197 ff.
  - Qualität 199 ff.
  - Produkte 202 ff.
  - Projekte 202 ff.
  - Projektgeschäft f.
  - Protokolle 203 f.
  - Rhetorik 204

- Schriftsätze 202 f.
- Schulung 213 f.
- Servicequalität 201 f.
- Stil 204
- strategische Aspekte 197 ff.
- Teilen von Wissen und Erfahrung 206 ff.
- Verhalten 204
- Vertrauen 201 f.
- Weitergabe von Erfahrung 208 ff.
- Wissen 199 ff.
- Wissensmanagement 206 ff.
- Kommunikation mit dem Mandanten**
- Veränderung 97
- Kompensation** 97
- Komplexität** 12 ff.
- Eigenschaften komplexer Systeme 14 ff.
- Konflikte** 56
- Konflikte mit Mandanten** 192 ff.
- Honorarprozesse 193
- offensichtliche Haftungsfälle 193
- Kontrolle** 61 ff., 136 f., 142 f., 170, 194, 214 f., 244, 254, 270, 297, 316 f.
- Kooperationsmodelle** 102
- Krisen** 56
- lateral partner** 127 *s.a.*
- Quereinsteiger*
- Leistungserbringung**
- Veränderung des Weges der 96 f.
- Leverage** 103
- Machtstrukturen** 23 ff., 102
- Management** 21 ff.
- Management-Sekretariat** 29
- Managing-Partner** 227 ff.
- persönliche Eigenschaften 234 f.

- Mandanten und Märkte finden und entwickeln** 145 ff.
- anspruchsvolle Aufträge 147
  - besonders ertragreiche Aufträge 147
  - Differenzierung 148 f.
  - Erwartungen der Mandanten 145 f.
  - Feedback 194
  - Kontrolle 194
  - Mandatsstrukturen 146 ff.
  - Sichtbarkeit 148 f.
  - Spezialisierung, Gefahren 149 f.
  - Standardaufträge 147
  - strategische Perspektiven 145 ff.
  - Weiterempfehlungen an andere Anwälte 150
  - Mandanten-Fragebögen** 168
  - Marken** 168
  - Marketing** 156 f.
  - Messen**
  - Teilnahme 168
  - Mindmaps** 79
  - Mitarbeiter** 139 ff.
  - Dolmetscher 141
  - Feedback 142 f.
  - Kontrolle 142 f.
  - Rechtspraktikanten 140
  - Referendare 140
  - richtige Leute am richtigen Platz 140 f.
  - strategische Perspektiven 139
  - Übersetzer 141
  - Wirtschaftsjuristen (FH) 141
  - mittlere Altersgruppe, Anwälte** 31
  - Nachwuchs** 134 ff.
  - Netzwerke** 7 ff., 59
  - Denken in 157 f.
  - Familien-Beratungsstellen 158
  - Förderkreise, Mitarbeit 158

- Informationsveranstaltungen 158
- Koppelung mit Organisationen 158
- Wirtschaftsförderungs-Einrichtungen 158
- Newsletter** 168
- normative Aufgaben** 90
- **Öffentlichkeitsarbeit s. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**
- Of-Counsel** 124 ff. *s.a. Counsel*
- offene Kommunikation** 43
- one-page-memory** 79
- Organisation, Einzelfragen** 247 ff.
- Akten 252 f.
- Beschaffung 250 f.
- Dokumente 252 f.
- Feedback 254
- Haftungsbeschränkungen 247
- Informationstechnologie 251 f.
- Kommunikationstechnologie 251 f.
- Kontrolle 254
- Outsourcing 253 f.
- Räume 248 ff.
- Versicherungen 247
- virtuelle Arbeitsplätze 248 ff.
- Organisationsentwickler** 65
- Partner/Partnerinnen** 31, 101, 109 ff.
- Altersvorsorge 122 f.
- Bedeutung 109
- Equity-Partner 109
- Eigenschaften 114 ff.
- Fixed-share-Partner 109
- Geschäftsgrundlagen 121
- International-Partner 109
- National-Partner 109
- Non-Equity-Partner 109
- Partnerqualitäten 111 ff.
- Partnerwahl, Verfahren 118 f.
- Pflichten 110 f.
- Rechte 110 f.
- Salary Partner 109
- Senior Partner 109
- tatsächliche Stellung 109
- Veränderungen des Status 119 ff.
- Partner, Eigenschaften** 114 ff.
- Charakterfestigkeit 116
- Fähigkeit, Unternehmen als Ganzes zu sein 115
- Hinterfragen, Bereitschaft 115
- Lernen, Bereitschaft 115
- positives Denken 116
- Respektieren widerstreitender Interessen 115
- Sonderstatus 116
- Unternehmenskultur, Verständnis und Akzeptanz 114
- Partnerqualitäten** 111 ff.
- Akquirieren 111
- Autonomie 112
- Entscheidungen 114
- Falllösung 111 f.
- Führungsqualitäten 112
- Identität 112
- Marktdurchsetzung 112
- Teamfähigkeit 112
- Unternehmer 112
- Wettbewerb 112
- persönliche Arbeitsmethoden** 69 ff.
- Persönlichkeiten** 104 ff.
- Anfänger 108 f.
- Beratungsprodukte 107
- Binder 104 f.
- Finder 104 f.
- Gärtner 105 ff.
- Gärtnerkulturen 106
- Goodwill 106
- Grinder 104 f.
- Händler 105 ff.
- Jäger 105 ff.
- Kämpfer 108 f.

- Lock-Step 107  
 - Minder 104f.  
 - Organisation von Wissen 107  
 - Sammlerinnen 106  
 - Standardsachverhalte 107  
 - Strategien 108f.  
**Personalentwicklung** 63, 116  
**Personalmanagement** 141 f.  
 - Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 168  
**Projektmanagement** 55 f.  
**Prospekte** 168  
**Protokolle** 79  
**Prozessprodukte** 178  
**Psychologie** 63  
**Public Relations** 156 f.  
**Qualitätshandbuch** 242 ff.  
**Quereinsteiger** 126  
**rechtliche Strukturen** 285 ff.  
 - Abbildung der Strategie durch Verträge 285 ff.  
 - Austauschverträge 286 f.  
 - Auswahl der richtigen Rechtsform-Tests 290 f.  
 - Feedback 297  
 - Gesellschaftsverträge 286 f.  
 - Inhalt der Verträge 293 f.  
 - internationale Strukturen 295 ff.  
 - Kontrolle 297  
 - Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Haftung 292  
 - Partnervereinbarungen 287  
 - strategische Perspektiven 285 ff.  
 - Vertragsdesign 288 ff.  
**Referenzen** 59, 158 ff., 168  
**Reports** 79  
 - Arbeitspapiere 79  
 - Empfehlungen 79  
 - Mindmaps 79  
 - one-page-memory 79  
 - Protokolle 79  
 - Tabellen 79  
 - Zusammenfassungen 79  
**Repräsentation** 21 ff.  
**Risikomanagement** 236 ff.  
**Schattenmanagement** 21 ff., 23 ff.  
**Schulung** 213 f.  
**Seminar-Angebote** 64  
**Seminare** 168  
**Senior-Partner/Senior-Partnerinnen** 31, 109  
**Sink**  
**Sonderstatus, Anwälte mit** 123 f.  
**soziale Aktivitäten** 168  
**Sozietäten** 7 ff.  
 - überörtliche 9  
**Spannungen zwischen älteren und jüngeren Partnern** 103  
**Standardaufgaben** 90  
**Steuerberater** 65  
**Strategiedebatten** 51  
**Strategiekonferenzen** 76  
**Strategien** 12 ff.  
 - Entwicklung 18 ff.  
**strategische Aufgaben** 90  
**strategische Ziele** 49  
**Stress** 36  
 - autogenes Training 36  
**Strukturen der Anwaltsunternehmen** 5 ff.  
 - Bürogemeinschaften 6 f.  
 - Einzelanwalt 5 f.  
 - internationale Strukturen 10 ff.  
 - Netzwerke 7 ff.  
 - Sozietäten 7 ff.  
 - überörtliche Sozietäten 9  
**Tabellen** 79  
**Team-Ziele** 50  
**Teams** 80 ff.  
 - Altersstrukturen in Teams 84  
 - Aufgaben 80 f.  
 - Bedeutung 80 ff.  
 - Entstehung 80 f.  
 - Gruppendynamik 81 ff.



- beck-shop.de  
DIE FACHBUCHHANDLUNG
- Spannungen im Team 84 f.
  - Stars 85
  - Teamgröße 81 ff.
  - Teamkulturen 83
  - Unternehmenskulturen** 299 ff.
  - Arbeit am Text 314
  - Code of Conduct 303 ff.
  - Dynamik der Grundregeln
  - ehrliche Grundregeln 314
  - Elemente der Unternehmenskultur 300 f.
  - Entwicklung 311 ff.
  - Feedback 316 f.
  - Grundregeln 313
  - Kontrolle 316 f.
  - Mandatsstruktur, Unternehmenskultur und 301 f.
  - Regeln der Unternehmenskultur 303 ff.
  - Slogans 313
  - Spiegel der Ereignisse 302
  - Steuerung 311 ff.
  - Verfahren 311 ff.
  - Veränderungsmanagement** 25 ff., 89 f. *s.a. Change Management*
  - Verbandsarbeit** 168
  - Verbands-Mitgliedschaften** 168
  - Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen** 279 ff.
  - Einzelgespräche 280
  - Feedback 280
  - Feststellung aller relevanten Faktoren 279 ff.
  - kritische Fälle 280 f.
  - Veränderungen in der Gewinnverteilung 281 f.
  - Vergütung, Änderung** 33, 97
  - Vergütungsmodelle** 171 ff., 174 ff.
  - Aktien, Bezahlung mit 177
  - angemessene Honorare, Argumente 178 f.
  - Beratungsprodukte 178
  - Erfolgshonorar 174, 176
  - ergänzende Honorarvereinbarung 175
  - Ermessensspielräume 175
  - Fälligkeit der Honorare 188
  - Festpreis-Vergütung im 174 ff.
  - Höchstpreis, Vergütung im 174
  - Insolvenzrisiken 190 ff.
  - Kurve der Dankbarkeit 189
  - Marktüblichkeit 178 f.
  - modulares Vergütungssystem 175
  - Nachkalkulation 176
  - Pauschalhonorare 175 f., 183
  - Prozessprodukte 178
  - Prozessfähigkeit 176
  - Qualifikation 180
  - Rahmengebühren 175
  - RVG, Vergütung nach 174 f.
  - Schwierigkeit der Sache 180
  - Umfang der Sache 180 f.
  - vereinbarter Leistungsumfang, Vergütung nach RVG mit 174
  - vereinbarter Streitwert, Vergütung nach RVG mit 174
  - Unter-/Obergrenze, Vergütung nach Zeitaufwand mit fester 174, 176
  - Verbindung von Festpreis mit Zeitaufwand 174
  - wirtschaftliche Beteiligung an Projekten des Mandanten 174
  - Zeitaufwand, Vergütung nach 174
  - Veröffentlichungen** 168
  - Verträge, Inhalt** 293 f.
  - Auswählen 293 f.
  - Schiedsvereinbarungen 294
  - Überprüfen 293 f.
  - Vertragsdesign** 288 ff.
  - Grundregeln 288 f.
  - Wartungsvertrag des Vertrages f.
  - Vertrauen** 158 ff.

Vier-Augen-Prinzip 59

Vorgehensmodelle 168

Vorträge 168

Werbegeschenke 168

Werbung 156 ff.

Werkzeuge 39 ff., 66 ff.

– Anerkennung 66 ff.

– Kommunikation 66 ff.

– Kritik 66 ff.

– persönliche Arbeitsmethoden  
69 ff.

– Zeitmanagement 69 ff.

Widerstände 21 ff., 25 ff., 90 ff.

Wirkungsindikatoren 50, 73

Wirtschaftsaufschwung 343

Work-Life-Konflikt 30 ff.

– Flexibilität 33 ff.

– Stress 36 ff.

Workshop 95

Zielvereinbarungen 53

Zeitmanagement 69 ff.

Zertifizierung 242 ff.

Zusammenfassungen 79