

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 [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung 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.

Benno Heussen
Anwaltsunternehmen führen



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Anwaltsunternehmen führen
Erfahrungen, Ideen, Anregungen

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von

Prof. Dr. Benno Heussen

Rechtsanwalt in Berlin

Honorarprofessor an der Universität Hannover

Unter Mitarbeit von

Stefan Rizor LL.M.(McGill)

Rechtsanwalt in Köln

Jan Petke

Unternehmensberater in Berlin

3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2016

C.H. BECK

Die Zeichnungen stammen aus dem Werk von *Eduard Thöny* (1866–1950), einem der führenden Zeichner der von Albert Langen begründeten satirischen *Münchener Zeitschrift Simplicissimus* (1896–1944).

Dr. Dagmar von Kessel-Thöny, die den künstlerischen Nachlass ihres Großvaters verwaltet, hat sie freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

Das Buch wurde mit *Dragon NaturallySpeaking Legal* diktiert, die Charts mit der Software *MindManager für Windows* erstellt.

www.beck.de

ISBN 978 3 406 68589 7

© 2016 Verlag C. H. Beck oHG
Wilhelmstraße 9, 80801 München
Druck: Druckhaus Nomos
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim

Satz: Fotosatz H. Buck
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Umschlaggestaltung: Martina Busch Grafikdesign, Homburg Saar
© Jörg Vollmer – fotolia.com
Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

„Wissen und Handeln
sind ein und dasselbe“

Wang Yangming (1472–1529)
Chinesischer General und Philosoph

DIE FACHBUCHHANDLUNG

„Nachdem ich 25 Jahre lang immer wieder gesagt habe,
dass in Fragen des Managements alle Berufe gleich sind
und voneinander lernen können, muss ich am Ende
doch erkennen: *Anwälte ticken anders!*“

David Maister, Unternehmensberater für Rechtsanwälte



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 3. Auflage

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Es klingt sehr ungewohnt, eine Anwaltskanzlei als „Anwaltsunternehmen“ zu bezeichnen: dieser Begriff scheint für die Arbeit von Managern, nicht aber die von Freiberuflern bestimmt zu sein. Anwaltsarbeit besteht aus nichts anderem als dem Handwerk der Rechtsdurchsetzung, in dem viel Theorie verarbeitet wird. Anders als in der Wissenschaft müssen aus diesen Gedanken aber strategische Konzepte werden, die in der Praxis erfolgreich funktionieren – man muss die Energie auf die Straße bringen! Das kann nur gelingen, wenn man sich selbst richtig organisiert und es versteht, auch seine Mitarbeiter, ja sogar die Mandanten zu führen. Bei Privatpersonen gelingt das relativ einfach, schwierig wird es bei Unternehmen. Dieser Markt hat sich – jedenfalls im Bereich des Wirtschaftsrechts – in den letzten sieben Jahren, seit die 1. Aufl. erschienen ist, in einer ganz klaren Richtung entwickelt: Ein Unternehmer will mit seinem Anwalt auf Augenhöhe sprechen, er will als Unternehmer gesehen und verstanden werden und nicht als jemand, der nur ein Rechtsproblem hat. Dazu ist nur ein Anwalt fähig, der selbst wie ein Unternehmer denken kann.

Auch die Einzelanwälte und kleineren Sozietäten müssen lernen, sich als Unternehmer zu sehen, wenn sie überleben wollen. Die gesetzlichen Anforderungen im Bereich der Steuern und der Betriebsorganisation sind zwischenzeitlich so differenziert, dass man auch ein kleines Büro nicht mehr führen kann wie einen Getränkioskiosk (früher war das wirklich möglich!). Und selbst der Anwalt, der ganz allein arbeitet, muss sich selbst organisieren können – eine der wichtigsten Fähigkeiten jedes Managers.



Immer wieder wurde uns gesagt, es sei so einfach, Hinweise zu geben und so schwierig, sie umzusetzen und nicht zuletzt fehle die Zeit für all das. Tatsächlich besteht wohl der erste Schritt zum Anwaltsmanagement aus dem Zeitmanagement* denn erst wenn man sich genügend verfügbare Zeit schafft, kann man das Wissensmanagement, die Akquisition, die Personalsteuerung und andere Themen erfolgreich in den Griff bekommen. Viel entscheidender ist allerdings die Fähigkeit, die *Widerstände* zu überwinden, mit denen man es bei jeder einzelnen Frage des Managements zu tun bekommt. Sie entwickeln sich in jedem selbst, aber auch bei den Kollegen, Mitarbeitern, Mandanten, Gerichten und vielen anderen Menschen, mit dem man zu tun hat. Man muss etwas *verändern*, wenn man etwas gewinnen will und so kreist das Buch an fast jeder Stelle um vier Fragen, die den roten Faden der Darstellung bilden:

- ▶ Wo und warum müssen wir handeln?
- ▶ Was sollten/können wir tun?
- ▶ Welche Ziele verbinden wir damit?
- ▶ Und was ist zu erwarten, wenn wir nichts tun?

Unsere Ideen sind in der allgemeinen betriebswirtschaftlichen Literatur gut abgesichert, wie Sie aus dem Literaturverzeichnis ersehen werden. Aber keine Sorge: es gibt wenig Theorie in dem Buch, stattdessen aber die Beschreibung vieler Situationen, in denen Sie sich und Ihre Managementprobleme wiedererkennen werden.

Die 3. Auflage ist an zahllosen Stellen überarbeitet und um zwei wesentliche Perspektiven erweitert worden:

– *Stefan Rizor* gibt aktuelle Leseempfehlungen und hat sich mit der Frage befasst, wie sich die Internationalisierung unserer Tätigkeit auf das Anwaltsmanagement auswirkt

* *Heussen*, Timemanagement für Rechtsanwälte, C.H. BECK 4. Aufl. 2014

(Kap. 13). Bereits die innereuropäische Rechtsentwicklung und die Intensivierung der Netzwerke ändert die Tagesarbeit vor allem im Wirtschaftsrecht, aber auch im Arbeitsrecht, im Familienrecht und zahllosen anderen Bereichen. So müssen selbst mittelgroße Büros sich Anforderungen stellen, die früher nur einer Handvoll internationaler Sozietäten relevant waren. (Sigle: SR)

– *Jan Petke* betrachtet unsere Unternehmen aus der Perspektive des Beraters und zeigt in verschiedenen Kapiteln typische Verhaltensweisen, Fehler und Verbesserungsvorschläge aus der täglichen Beratungspraxis. (Sigle: JP)

Vergleicht man die anwaltliche Arbeit mit anderen juristischen Berufsbildern, fällt der hohe Grad der Individualität auf, den gerade dieser Beruf fordert, aber auch zu bieten hat. Die Umsetzung in die alltägliche Wirklichkeit wird nicht ohne Fehler und Irrtümer bleiben. Bei dem Versuch, die Ideen und Anregungen dieses Buches umzusetzen, werden sie immer wieder in schwieriges Fahrwasser geraten. In solchen Situationen trösten Sie sich mit der Bemerkung von *Kung-Fu-Tse* „Wirklich perfekt ist eine Sache nur, wenn sie einen kleinen Fehler hat!“

Berlin/Köln,
im Februar 2016 *Benno Heussen, Stefan Rizor, Jan Petke*



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 3. Auflage VII

Literaturverzeichnis XXIII

1. Landsknechte 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

- 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

- 2.4 Arbeiten und Leben : der Work-Life-Konflikt 30**
 - Flexibilität und gute Ideen..... 33
 - Perfekte Integration..... 35
 - Stress..... 36

- 3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge 39**
 - 3.1 Grundsätze der Führung 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

 - 3.2 Aufgaben der Führung..... 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

3.3 Werkzeuge für Arbeit und Management 66

- 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

3.4 Bedeutung der Teams 80

- 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

3.5 Führen wie ein Orchester 87

3.6 Strukturen, Strategien, Management ändern 89

- Planung, Versuch und Irrtum 89
- Widerstände, Hindernisse und Engpässe
beseitigen 91
- Gefährliche Liebschaften 92

3.7 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis 97


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4.	Anwälte, Partner, Counsel	101
4.1	Strategische Perspektiven	101
	Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier	102
4.2	Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen	104
	– Finder, Minder, Grinder und Binder	104
	– Jäger, Gärtner, und Händler	105
	– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen.	108
4.3	Partner und andere Anwälte.	109
	– 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
4.4	Anwälte mit Sonderstatus	123
	– Counsel und Of-Counsel.	124
	– Quereinsteiger	126
	– Das Sinkflug-Modell – die Kunst des Abschieds	131
4.5	Anwältinnen: Kumpels, Mütter und Damen	132
4.6	Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls.	134
4.7	Feed-back und Kontrolle	136
5.	Mitarbeiter.	139
5.1	Strategische Perspektiven	139
5.2	Die richtigen Leute am richtigen Platz	140

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

5.3	Jobdesign und Personalmanagement	141
5.4	Feed-back und Kontrolle	142
6.	Mandanten und Märkte finden und entwickeln. . .	145
6.1	Strategische Perspektiven	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	Akquisitionsmanagement	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	Das Akquisitionsprojekt.	166
	– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte	167
	– Feedback und Kontrolle	170
6.4	Honorarpolitik und Vergütungsmodelle	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
6.5 Konflikte mit Mandanten	192
6.6 Feedback und Kontrolle – Mandatsum- fragen	194
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
- Wissensmanagement, Know-how Manage- ment, Erfahrungsmanagement	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	214



 DIE FACHBUCHHANDLUNG

8.	Die Gesamtorganisation.....	217
8.1	Einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation: 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.....	222
	– 13. Arbeiten und Leben.....	223
	– 14. Aufteilung von Kosten und Gewinn ..	223
	– 15. Kennzahlen, Wirkungsindikatoren, Änderungsverfahren.....	223
	– 16. Verträge und Rechtsformen.....	223
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 ..	229
	– Auftrag und Rollen.....	230
	– Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen.....	231

- Vergütung und Übergangsbedingungen. 233
- Persönliche Eigenschaften des Managing-Partners. 234
- 8.6 Corporate Governance und Risikomanagement. 236
 - Drei relevante Regelwerke. 236
 - Risikomanagement. 237
- 8.7 Qualitätshandbuch und Zertifizierung 242
- 8.8 Feed-back und Kontrolle 244
- 9. Einzelfragen der Organisation 247
 - Versicherungen und Haftungsbeschränkungen 247
 - Räume und virtuelle Arbeitsplätze 248
 - Beschaffung. 250
 - Informations- und Kommunikationstechnologie 251
 - Akten und Dokumente 252
 - Outsourcing 253
 - Feed-back und Kontrolle. 254
- 10. Finanzen und Gewinnverteilung 257
 - 10.1 Strategische Perspektiven 257
 - Darstellung der Ergebnisse 258
 - Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen 259
 - Steuerfragen 262
 - 10.2 Finanz- und Steuermanagement. 262
 - 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
10.3 Gewinn – und Kostenverteilung	270
– 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
10.4 Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen	279
– Feststellung aller relevanten Faktoren	279
– 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 Gesellschaftsverträge	286
11.2 Vertragsdesign	288

- Grundregeln	288
- Der Wartungsvertrag des Vertrages.....	289
11.3 Die Auswahl der richtigen Rechtsform.....	290
11.4 Der Inhalt der Verträge	293
- Überprüfen und Auswählen	293
- Eine wichtige Verfahrensfrage.....	294
11.5 Internationale Strukturen	295
11.6 Feed-back und Kontrolle	297

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
- I. Mandanten/Mandatsstrukturen/ Know-How.....	305
- II. Management: Aufbau- und Ablauf- organisation	306
- III. Partner/Anwälte/Mitarbeiter.....	306
- IV. Finanzen/Kosten/Gewinn.....	306

12.3 Wie sich Ihre eigene Unternehmenskultur entwickelt und was sie steuern können.....	311
- Das Verfahren	311
- Grundregeln und Slogans?	313

– Arbeit am Text	314
– Ehrliche Grundregeln	314
– Die Dynamik der Grundregeln	315
12.4 Feedback und Kontrolle	316
13. Die internationalen Kanzleien	319
– 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
14. Fazit: Interessante Zeiten	343
Stichwortverzeichnis	347