

Anwaltsunternehmen führen

Heussen / Anders

4. Auflage 2024
ISBN 978-3-406-81046-6
C.H.BECK

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen. beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Benno Heussen
Anwaltsunternehmen führen


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Anwaltsunternehmen führen

Erfahrungen, Ideen, Anregungen

von

Prof. Dr. Benno Heussen

Rechtsanwalt in München

Dr. Georg Anders

Rechtsanwalt in München

Unter Mitarbeit von

Markus Hartung

Rechtsanwalt in Berlin

Christian Solmecke, LL.M.

Rechtsanwalt in Köln

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

4., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2024

C.H. BECK

Zitierweise: Heussen/Anders Anwaltsunternehmen [Seite]

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

beck.de

ISBN Print 978 3 406 81046 6

ISBN E-Book (epub): 978 3 406 82682 5

ISBN E-Book (PDF): 978 3 406 82683 2

© 2024 Verlag C. H. Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH

Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz H. Buck

Zweirkirchener Str. 7, 84036 Kumhausen



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Printed in Germany

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses
Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

„Wissen und Handeln
sind ein und dasselbe“

Wang Yangming (1472–1529)
Chinesischer General und Philosoph

„Warum rennst du so?“ fragte der Rabbi einen Mann.
„Ich gehe meinen Erwerb nach“, antwortete der.
„Und woher weißt du, dass dein Erwerb vor dir herläuft,
so dass du ihm nachjagen musst?
Vielleicht liegt er in deinem Rücken und du brauchst nur
innezuhalten, um ihm zu begegnen.
Du aber fliehst vor ihm“ sagte der Rabbi

Martin Buber, Die Erzählungen der Chassidim


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort zur 4. Auflage

Es klingt sehr ungewohnt, eine Anwaltskanzlei als „Anwaltsunternehmen“ zu bezeichnen: Dieser Begriff scheint für die Arbeit von Managern, nicht aber für die von Freiberuflern bestimmt zu sein. Anwaltliche Arbeit ist aber stets eine Mischung aus Handwerk, Wissenschaft und unternehmerischem Können und alle diese Faktoren werden stets von den Anforderungen des Marktes bestimmt. Dieser Markt hat sich – jedenfalls im Bereich des Wirtschaftsrechts – in den letzten dreißig Jahren, in einer ganz klaren Richtung entwickelt: Ein Mandant will mit seinem Anwalt auf Augenhöhe sprechen; ist er Unternehmer, will er 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 Getränkiosk (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 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 Zeitmanagement¹, 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 denen 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 sollen/können wir tun?
- ▶ Welche Ziele verbinden wir damit?
- ▶ Und was ist zu erwarten, wenn wir nichts tun?

¹ Heussen/Jacobi: Time-Management für die Anwaltschaft, 5. Aufl. 2024, C.H.BECK

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.

Dem treuen Leser wird auffallen, dass dieses Vorwort in den letzten drei Auflagen zwar immer etwas länger geworden ist, die Botschaft (s. Satz 1) ist aber dieselbe geblieben – seit 15 Jahren! Und wir werden zeigen, dass das immer noch seinen Grund hat.

Die 4. Auflage ist aber an zahlreichen Stellen überarbeitet und um wesentliche Perspektiven erweitert worden:

– *Georg Anders* hat aufgrund seiner langjährigen Erfahrung auf allen Gebieten des Managements der *HEUSSEN Rechtsanwalts GmbH* die Federführung von *Benno Heussen* und damit auch die Schlussredaktion übernommen. Er hat die meisten Kapitel dem neuesten Stand angepasst und die Kapitel über Compliance (→ Kapitel 10) und Internationales (→ Kapitel 14) neu geschrieben.

– *Markus Hartung* hat sich neu und grundlegend mit der Frage der richtigen Rechtsform eines Anwaltsunternehmens befasst. Die Rechtsform wirkt sich nicht nur auf Haftungsfragen aus, auch der Aufwand, der innerhalb einzelner Rechtsformen entsteht, kann sehr viel größer sein als in anderen Strukturen. So müssen selbst mittelgroße Büros sich Anforderungen stellen, die früher nur für eine Handvoll internationaler Sozietäten relevant waren.

– *Georg Anders* und *Markus Hartung* haben gemeinsam das Kapitel zum Thema Legal Tech neu geschrieben (→ Kapitel 11.7).

– *Christian Solmecke* zeigt in seinem Erfahrungsbericht (→ Kapitel 15) wie man sich auch heute noch als Rechtsanwalt selbstständig machen kann, wenn man unternehmerisch denkt, die Werkzeuge richtig einzusetzen weiß und geschickt mit Marketingideen verbindet.

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 denken Sie an die Bemerkung von *Kung-Fu-Tse* „Wirklich perfekt ist eine Sache nur, wenn sie einen kleinen Fehler hat!“

München/Berlin/Köln, im April 2024

Benno Heussen, Georg Anders, Markus Hartung,

Christian Solmecke

Inhalt

Vorwort zur 4. 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	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	6
– Internationale Strukturen	9
2.2 Komplexität, Strategien und Anpassungsfähigkeit	10
– Der Grundriss des Unternehmens	10
– Eigenschaften komplexer Systeme	12
– Die Entwicklung von Strategien	13
2.3 Führungsstrukturen, Schattenmanagement und Widerstände	15
– Führung, Management und Repräsentation	15
– Führung anbieten, übernehmen und akzeptieren	15
– Schattenmanagement und Machtstrukturen	16
– Widerstände und wie man sie überwindet – das Verän- derungsmanagement	17
– Realisierung der Modelle in der Führungsstruktur	20
2.4 Arbeiten und Leben: der Work-Life-Konflikt	21
– Flexibilität und gute Ideen	23
– Perfekte Integration	24
– Stress	24

3. Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge	27
3.1 Grundsätze der Führung	27
– Wissen in Nutzen verwandeln	27
– Das Ganze sehen: Klare Strukturen schaffen	28
– Auf Weniges konzentrieren	28
– Stärken nutzen, Schwächen umgehen	29
– Vertrauen, Emotion, Kritik – offene Kommunikation ..	30
– Positiv denken: Lösungen, nicht Probleme suchen	30
3.2 Aufgaben der Führung	31
– Strategien und Ziele entwickeln	32
– Kennzahlen und Wirkungsindikatoren	35
– Strategiedebatten	36
– Zielvereinbarungen treffen	37
– Persönliche Fähigkeiten und Ambitionen nutzen	38
– Divergierende Ziele koordinieren	38
– Organisieren, unterstützen, Projektmanagement (Wer? Wann? Wie?)	38
– Krisen und Konflikte bewältigen	39
– Menschen finden, entwickeln und fördern	40
– Informieren, Streiten, Entscheiden	41
– Feed-back und Kontrolle	42
– Einsatz externer Berater	43
3.3 Bedeutung der Teams	46
– Entstehung und Aufgaben von Teams	46
– Teamgröße und Gruppendynamik	47
– Teamkulturen	48
– Home-Office in der Covid-Krise	49
– Altersstrukturen in Teams	49
– Spannungen im Team	50
– Stars auf die Reihe bringen	50
3.4 Führen wie ein Orchester	51
3.5 Strukturen, Strategien, Management ändern	53
– Planung, Versuch und Irrtum	53
– Widerstände, Hindernisse und Engpässe beseitigen	54
– Gefährliche Liebschaften	55
3.6 Checkliste: Von der Idee zum Ergebnis	57

4. Anwälte, Partner, Counsel	59
4.1 Strategische Perspektiven für das Modell der Partnerschaft	59
– Zusammenspiel von Erfahrung, Kraft und Neugier	60
4.2 Persönlichkeiten, Fähigkeiten, Interessen	61
– Finder, Minder, Grinder und Binder	61
– Jäger, Gärtner, und Händler	62
– Anfänger, Kämpfer und Strategen etc. richtig einsetzen	63
4.3 Partner und Partnerschaft	64
– Was bedeutet Partnerschaft?	64
– Rechte und Pflichten eines Partners	65
– Partnerqualitäten	66
– Die Eigenschaften der Partner	69
– Das Verfahren der Partnerwahl	71
– Veränderungen des Status	72
– Altersvorsorge	74
4.4 „Andere“ Anwälte	75
– Counsel und Of-Counsel	76
4.5 Quereinsteiger	78
4.6 Das Sinkflug-Modell – die Kunst des Abschieds	79
4.7 Anwältinnen in der Kanzlei	80
4.8 Nachwuchs: Die Erziehung des Gefühls	82
4.9 Projektjuristen	83
4.10 Feed-back und Kontrolle	84
5. Mitarbeiter	87
5.1 Strategische Perspektiven	87
5.2 Die richtigen Leute am richtigen Platz	87
5.3 Jobdesign und Personalmanagement	89
– Outsourcing	90
5.4 Feed-back und Kontrolle	91
6. Mandanten und Märkte finden und entwickeln	93
6.1 Mandant und Mandat	93
– Die Erwartungen der Mandanten	93
– Mandatsstrukturen	94

	– Differenzierung und Sichtbarkeit	95
	– Gefahren der Spezialisierung	96
	– Weiterempfehlungen an andere Anwälte	97
	– Wem gehört der Mandant?	98
6.2	Akquisitionsmanagement	99
	– Corporate Identity	99
	– Werbung, Marketing, Public Relations	100
	– Denken in Netzwerken	101
	– Vertrauen aufbauen: Gute Arbeit, Referenzen, Arbeitsproben	102
	– Interne Empfehlungen: Cross-Selling, Cross-buying, Cross-Marketing	103
	– Akquisition internationaler Mandate	105
6.3	Das Akquisitionsprojekt	105
	– Ziele, Maßnahmen und persönliche Kontakte	106
	– Feedback und Kontrolle	108
6.4	Honorarpolitik und Vergütungsmodelle	108
	– Honorarpolitik als Teil der Gesamtstrategie	108
	– Der Zusammenhang zwischen Mandatsstrukturen und Honoraren	109
	– Vergütungsmodelle	111
	– Prozess- und Beratungsprodukte	113
	– Argumente für angemessene Honorare	114
	– Was die Mandanten denken	116
	– Fälligkeit der Honorare und die Kurve der Dankbarkeit	118
	– Insolvenzrisiken	120
6.5	Konflikte mit Mandanten	121
6.6	Feedback und Kontrolle – Mandatsumfragen	123
7.	Know-how: Inhalte, Formen und Management	125
7.1	Strategische Aspekte	125
	– Kreativität im Handwerk	125
	– Qualität: Wissen und Erfahrung nutzbar machen	126
	– Servicequalität und Vertrauen	128
7.2	Formate, Produkte, Projekte	128
	– Schriftsätze, Gutachten, Briefe und andere Formate ...	128
	– Besprechungen, Konferenzen, Protokolle	129
	– Verhalten, Stil und Rhetorik	130
	– Denken in Produkten	130
	– Anwaltsarbeit ist Projektgeschäft	131

7.3	Wissen und Erfahrung teilen	131
	– Wissensmanagement, Know-how Management, Erfahrungsmanagement	131
	– Dokumentation und Weitergabe von Erfahrung.	133
	– Arbeitsmethoden, Konzentration und Flow	135
7.4	Ausbildung, Fortbildung und Schulung	137
7.5	Internationale Aspekte	137
7.6	Feed-back und Kontrolle	138
8.	Die Gesamtorganisation	141
8.1	Einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation: Abbildung der Strategie	141
8.2	Die relevanten 16 Segmente	143
8.3	Das Auge des Bauern macht die Kühe fett	147
8.4	Managementmodelle für unterschiedliche Unternehmens- typen	147
8.5	Managing-Partner und ihre Mandanten	149
	– Die Notwendigkeit von Managing-Partnern	149
	– Vom Schatten-Management zur Führung	150
	– Auftrag und Rollen	151
	– Kompetenzen, Verantwortung und Sanktionen	152
	– Vergütung und Übergangsbedingungen	153
	– Persönliche Eigenschaften des Managing-Partners	154
	– Handlungsempfehlungen	155
8.6	Strategiekonferenzen	156
8.7	Feed-back und Kontrolle	157
9.	Finanzen und Gewinnverteilung	161
9.1	Strategische Perspektiven	161
	– Darstellung der Ergebnisse	162
	– Die Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen	163
	– Steuerfragen	164
9.2	Finanz- und Steuermanagement	164
	– Buchhaltung, Budgets und finanzielle Kennzahlen	164
	– Finanzielle Perspektive	165
	– Arbeitsperspektive	165
	– Kapital und Kredite, Kosten und Investitionen	166

– Umsatz und Liquidität, Forderungen und Verbindlichkeiten	167
– Haftungsrisiken	167
– Strategische Reserven	167
– Bewertung der Anteile	168
– Feedback und Kontrolle	169
9.3 Gewinn – und Kostenverteilung	170
– Strategische Perspektiven: Transparenz, Fairness und Vergleichbarkeit	170
– Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step)	171
– Vergütung nach Leistung/Erfolg (Merit-based)	172
– Gemischte Modelle, vor allem: Das Tunnelsystem	173
– Die relevanten Kriterien	173
– Geld und andere Vorteile	174
9.4 Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen	176
– Feststellung aller relevanten Faktoren	176
– Feedback: Einzelgespräche	176
– Kritische Fälle	177
– Veränderungen in der Gewinnverteilung	177
9.5 Feedback und Kontrolle	178
10. Compliance	181
10.1 Corporate Governance und Compliance	181
– Drei relevante Regelwerke	181
10.2 Risikomanagement	184
10.3 Qualitätshandbuch und Zertifizierung	186
10.4 Versicherungen und Haftungsbeschränkungen	187
10.5 Feedback und Kontrolle	187
11. Arbeitsmittel – Werkzeuge für Kanzlei und Management	189
11.1 Die Selbstorganisation	189
11.2 Kommunikation	189
– Kommunikation, Anerkennung und Kritik	189
11.3 Persönliche Arbeitsmethoden	191
– Zeitmanagement	191
– Richtig Delegieren	192

11.4	Das Controlling	194
	– Das Cockpit: Pläne, Kennzahlen, Wirkungsindikatoren	194
	– Steuerung durch Budgets	196
11.5	Die Dokumentation	196
	– Reports (Arbeitspapiere, Protokolle, Mindmaps, Tabellen)	196
	– Akten und Dokumente	197
11.6	Räume, Material und virtuelle Arbeitsplätze	198
	– Beschaffung	199
11.7	IT, AI, KI, Legal Tech	199
	– Grundausstattung	199
	– Erweiterte Grundausstattung	200
	– Schnittstellen, Mandantenportale	201
	– Legal Tech und KI	202
	– Fazit	206
11.8	Klar Schiff machen	206
12.	Kanzleistrukturen, Rechtsformen und Vereinbarungen unter Partnern	207
12.1	Struktur der Anwaltschaft – hauptsächlich Einzelanwälte	207
12.2	Struktur der Anwaltschaft nach der Mitgliederstatistik der BRAK	207
12.3	Die PartGmbH als populäre Gesellschaftsform für Kanzleien	208
12.4	Spät erblüht: Die Rechtsanwalts-GmbH	209
12.5	New Kid on the Block: Die GmbH & Co KG	210
12.6	Das verkannte Mauerblümchen: Die Rechtsanwalts-AG ..	210
12.7	Die beliebteste Rechtsform (bisher): Die GbR	211
12.8	Wahl der „richtigen“ Rechtsform	212
	12.8.1 Gründungselan und Dauer der Zulassung	212
	12.8.2 PartGmbH mit Tücken	213
	12.8.3 Rechtsform und Nachwuchs	213
	12.8.4 Ausländische Gesellschaftsformen	214
12.9	Gesellschaftsverträge	215
12.10	Fazit	215
12.11	Abschließender Exkurs: „Fremdbeteiligung“	216

13. Unternehmenskulturen	219
13.1 The Way We Do Things Here	219
– Die Elemente der Unternehmenskultur	220
– Unternehmenskultur und Mandatsstruktur	221
– Der Spiegel der Ereignisse	221
– Der Goldene Elefant und andere Rituale	221
13.2 Regeln der Unternehmenskultur: Der Code of Conduct	222
– Schriftliche und öffentliche Regeln für alle Beteiligten	222
– Grundregeln der Unternehmenskultur	224
13.3 Wie sich Ihre eigene Unternehmenskultur entwickelt und was sie steuern können	228
– Das Verfahren	228
– Grundregeln und Slogans?	229
– Arbeit am Text	230
– Ehrliche Grundregeln	230
– Die Dynamik der Grundregeln	231
13.4 Und die anderen	232
13.5 Feedback und Kontrolle	232
14. Internationales	235
14.1 Die internationalen Kanzleien	236
– Name und Wirkung	237
– Know-how und Investition	237
– Das Mandat	238
– Vergütung und Karriere	238
– Die Organisation	239
14.2 Die deutsche Kanzlei im internationalen Kontext	240
– Netzwerke	240
– Country Desks	242
– IBA und AIJA	242
– Bilaterale Juristenvereinigungen und sonstige Verbände	242
14.3 Feedback und Kontrolle	243
15. Ein Erfahrungsbericht	245
– Ein früher Start als „One Man Show“	245
– Meine Anfänge als Anwalt – und Blogger	246
– Der Moment, der alles veränderte	247
– Vom Anwalt zum Unternehmer im Massengeschäft	248
– Gute Entscheidung Nr. 1: Telefonanrufe auslagern	249

– Gute Entscheidung Nr. 2: Rückruf-Team aufbauen	250
– Gute Entscheidung Nr. 3: Eigene Software erstellen	251
– Learning aus unserer Digitalisierung: Mit Legalvisio auch anderen Kanzleien helfen	253
– Gute Entscheidung Nr. 4: Smart Documents und andere Soft- ware nutzen	254
– Learnings aus dem Massengeschäft	255
– Gute Entscheidung Nr. 5: Der YouTube-Kanal und Social Me- dia	256
– Learning aus dem Marketingerfolg: Vergiss nie, wer die Arbeit leisten muss!	257
– Beste Entscheidung: Ein Zukunftsbild als Vision	258
– Home-Office or not?	259
– Eine Chance für den Nachwuchs	260
– Fazit: Was bedeutet Führung?	261
16. Benno Heussen blickt ganz weit zurück	263
– Recht ist selbstverständlich oder unverständlich	263
– Der enzyklopädisch gebildete Anwalt	264
– Anwaltsunternehmen	265
Fazit: Interessante Zeiten	269
Sachverzeichnis	271

