

# Anwaltsunternehmen führen

Heussen / Anders

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

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://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](https://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](https://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

# Sachverzeichnis

## A

- AI 199 ff.
- AIJA 242
- Akquise
  - Akquisitionsprojekt 105 ff.
- Akquisitionsmanagement 99 ff.
  - Corporate Identity 99 f.
- Akquisitionsprojekt
  - Feedback 108
  - Kontrolle 108
- ältere Partner 22
- Anglo-Amerikanische Sozietät 269
- Anwältinnen 80 ff.
- Anwaltsunternehmen 265 ff.
- Arbeitsmittel 189 ff.
  - Anerkennung 189 f.
  - Beschaffung 199
  - Controlling 194 ff.
  - Dokumentation 196 ff.
  - IT, AI, KI, Legal Tech 199 ff.
  - Kommunikation 189 f.
  - Kritik 189 f.
  - Material 198
  - Persönliche Arbeitsmethoden 191 ff.
  - Räume 198
  - Selbstorganisation 189
  - virtuelle Arbeitsplätze 198
- Arbeitsproben 106
  - Checklisten 106
  - Vorgehensmodelle 106
- Aufgaben der Führung *s. Führung, Aufgaben*
- Ausländische Gesellschaftsformen 214
- autogenes Training 25
- Autor, Rückblick 263 ff.

## B

- Beauty Contests 107
- Beratungsprodukte, Entwicklung 106
- Beratungsprodukte 113
- Berufsrecht 269
- besondere Aufgaben 54
- Bilaterale Juristenvereinigungen 242 f.
- Branchentreffs, Teilnahme 107
- Budgets 196

## C

- Change Management *s.a. Veränderungsmanagement*
- ChatGPT 204 f.
- Checklisten 106
  - von der Idee zum Ergebnis 57
- Cloud 200
- Clubmitgliedschaften 107
- Cockpit 194 ff.
- Code of Conduct 222 ff.
- Compliance 181 ff.
  - Corporate Governance 181 ff.
  - Haftungsbeschränkungen 187
  - Qualitätshandbuch 186 f.
  - relevante Regelwerke 181 ff.
  - Riskomanagement 184 ff.
  - Versicherungen 187
  - Zertifizierung 186 f.
- Controlling 194 ff.
  - Budgets 196
  - Cockpit 194 ff.
- Corporate Governance 181 ff.
- Corporate Identity 99 f.
  - Design 107
  - Differenzierung 99
  - Logo 100
- Counsel 59
  - Bürogemeinschaft 80
  - Infrastruktur 78
  - Vergütung 78
- County Desks 242
- Cross-Buying 103
- Cross-Marketing 103
- Cross-Selling 103

## D

- Delegieren 192 ff.
- Deutsche Einheit 269
- Deutsche Kanzlei im internationalen Kontext 240 ff.
  - Bilaterale Juristenvereinigungen 242 f.
  - Country Desks 242
  - IBA und AIJA 242
  - Netzwerke 240 ff.
- Differenzierung 55
- Digitalisierung 269
- Dokumentation 196 ff.
  - Akten und Dokumente 197
  - Reports 196 f.

## E

Einzelanwalt 5 f.  
Eisenhower-Regel 194  
Entscheidungsverfahren 53  
Erfahrungsbericht 245 ff.  
– Blogger 246 f.  
– Digitalisierung 253 f.  
– Entscheidungen 249 ff.  
– Führung 261 f.  
– Home-Office 259 f.  
– Massengeschäft 248 f.  
– Mediale Wirkung 247 f.  
– Nachwuchs 260  
– One Man Show 245  
– Social Media 256 f.  
Ergebnisse 57  
Externe Berater 43  
externer Moderator 44  
fachliche Ziele 34  
Feedback 84, 91, 108, 123, 138, 157, 169, 232  
Finanz- und Steuermanagement 164 ff.  
– Arbeitsperspektive 165 f.  
– Bewertung der Anteile 168 f.  
– Buchhaltung 164 f.  
– Budgets 164 f.  
– Feedback 169  
– finanzielle Kennzahlen 164 f.  
– finanzielle Perspektive 165  
– Forderungen 167  
– Gewinn- und Kostenverteilung 170 ff.  
– Haftungsrisiken 167  
– Investitionen 166  
– Kapital 166  
– Kontrolle 169  
– Kosten 166  
– Kredite 166  
– Liquidität 167  
– Steuerfragen 164  
– strategische Reserven 167 f.  
– Trennung des Unternehmensvermögens vom Privatvermögen 163 f.  
– Umsatz 167  
– Verbindlichkeiten 167  
– Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen 176 ff.  
Finanzen und Gewinnverteilung 161 ff.  
– Darstellung der Ergebnisse 162  
Fortbildung 137  
Frauenanteil 80  
Fremdbeteiligung 216 f.

Führung 15 ff.  
– Aufgaben der Führung 27 ff.  
– Grundsätze der Führung 27  
Führung, Aufgaben 32 ff.  
– besondere Aufgaben 32  
– divergierende Ziele koordinieren 38  
– Entscheiden 41 f.  
– externe Berater, Einsatz 43 ff.  
– fachliche Ziele 34  
– Feedback 42 f.  
– Informieren 41 f.  
– Kennzahlen 35  
– Kontrolle 42 f.  
– Krisen und Konflikte bewältigen 39 f.  
– Menschen finden, entwickeln und fördern 40 f.  
– normative Aufgaben 32  
– Organisieren 38 f.  
– persönliche Fähigkeiten und Ambitionen nutzen 38  
– Projektmanagement 38 f.  
– Standardaufgaben 32  
– Strategiedebatten 36 f.  
– Strategien und Ziele entwickeln 31 ff.  
– strategische Aufgaben 32  
– strategische Ziele 34  
– Streiten 41 f.  
– Team-Ziele 34  
– Unterstützen 38 f.  
– Wirkungsindikatoren 35  
– Zielvereinbarungen treffen 37 f.  
Führung, Grundsätze 27 ff.  
– auf Weniges konzentrieren 28 f.  
– Emotion 30  
– klare Strukturen schaffen 28  
– Kritik 30  
– offene Kommunikation 30  
– positiv denken 30 f.  
– Schwächen umgehen 29 f.  
– Stärken nutzen 29 f.  
– Vertrauen 30  
– Wissen in Nutzen verwandeln 27  
Führungsstrukturen 15 ff.  
– Führungsstrukturen, Realisierung der Modelle in der Führungsstruktur 20 f.  
Fusionen 55 f.

## G

GbR 211 f.  
Generationen Y und Z 75 f.  
Gesamtorganisation 141 ff.

- Änderungsverfahren 146
  - Arbeiten 146
  - Aufteilung von Kosten und Gewinn 146
  - Auftrag 151 f.
  - Counsel 145
  - einheitliche Aufbau- und Ablauforganisation 141 f.
  - Erfahrung 145
  - Fachgruppen 145
  - Feedback 157
  - Finanzen 146
  - Flexibilität 144
  - Führung 150 f.
  - Kennzahlen 146
  - Kompetenzen 152 f.
  - Kontrolle 157
  - Leben 146
  - Management 144
  - Managementmodelle für unterschiedliche Unternehmenstypen 147 ff.
  - Managing-Partner 149 f.
  - Mandanten 145
  - Mandate 145
  - Maßnahmen 144
  - Mitarbeiter 145
  - Netzwerke 145
  - Partner 144
  - Personen 144
  - Rechtsanwälte 145
  - Rechtsformen 146
  - Rollen 151 f.
  - Sanktionen 152 f.
  - Schattenmanagement 150 f.
  - Segmente 143 ff.
  - Stabilität 144
  - Standorte 145
  - Strategiekonferenzen 156 f.
  - Strategien 144
  - Übergangsbedingungen 153 f.
  - Verantwortung 144
  - Verantwortung 152 f.
  - Vergütung 153 f.
  - Verträge 146
  - Wirkungsindikatoren 146
  - Wissen 145
  - Ziele 144
  - Gesellschaftsverträge 215
  - Gewinn- und Kostenverteilung 170 ff.
    - Fairness 170 f.
    - Geld 174
    - gemischte Modelle 173
    - Lock-Step 171 f.
    - Merit-based 172
    - relevante Kriterien 173 f.
    - strategische Perspektiven 170 f.
    - Transparenz 170 f.
    - Tunnelsystem 173
    - Vergleichbarkeit 170 f.
    - Verteilung nach Leistung/Erfolg (Merit-based) 172
    - Verteilung nach Rangfaktoren (Lock-Step) 171 f.
    - Vorteile, andere 174
  - Gewinnverteilung *s. Finanzen und Gewinnverteilung u. Gewinn- und Kostenverteilung*
    - Änderung 23
    - Änderung 177 f.
  - GmbH & Co. KG 210
  - Grundregeln der Unternehmenskultur 224 f.
    - Finanzen/Kosten/Gewinn 225
    - Finanzen/Kosten/Gewinn 227 f.
    - Management: Aufbau- und Ablauforganisation 224
    - Management: Aufbau- und Ablauforganisation 226
    - Mandanten/Mandatsstrukturen/ Know-How 224
    - Mandanten/Mandatsstrukturen/ Know-How 225 f.
    - Partner/Anwälte/Mitarbeiter 224
    - Partner/Anwälte/Mitarbeiter 227
  - Grundsätze der Führung *s. Führung, Grundsätze*
  - Grundsätze der Führung 27 ff.
- ## H
- Haftungsbeschränkungen 187
  - Haftungsfälle 122
  - Hindernisse 54 f.
  - Homeoffice 198
  - Home-Office 49, 259 f.
  - Honorarmodelle
    - neue 107
  - Honorarpolitik 107 ff.
    - Gesamtstrategie, Teil der 108 ff.
    - Mandatsstrukturen, Zusammenhang mit Honoraren 109 ff.
  - Honorarprozesse 122

## I

IBA 242

International 235 ff.

- deutsche Kanzlei im internationalen Kontext 240 ff.
- Feedback 243
- Internationale Kanzleien 236 f.
- Kontrolle 243

Internationale Kanzleien 236 f.

- Know-how und Investition 237
- Mandat 238
- Name und Wirkung 237
- Organisation 239
- Vergütung und Karriere 238 f.

internationale Mandate, Akquisition 105

interne Empfehlungen 103 f.

- Cross-Buying 103
- Cross-Marketing 103
- Cross-Selling 103

internes Qualitätsmanagement 106

Internetseiten

- Ausbau 106

IT 199 ff.

- ChatGPT 204 f.
- Erweiterte Grundausstattung 200 ff.
- Grundausstattung 199 f.
- Legal Tech und KI 202 ff.
- Mandantenportale 201
- Schnittstellen 201

## J

Jobdesign 89 f.

junge Anwälte/Anwältinnen 22

## K

Kennzahlen 35, 194 ff.

- betriebswirtschaftliche 44
- KI 199 ff.
- Legal Tech und KI 202 ff.
- Know-how 125 ff.
- Arbeitsmethoden 135 f.
  - Ausbildung 137
  - Besprechungen 128
  - Briefe 128 f.
  - Denken in Produkten 130 f.
  - Dokumentation 133 ff.
  - Erfahrung 126 ff.
  - Erfahrungsmanagement 131 ff.
  - Feedback 138
  - Flow 135 f.
  - Formate 128 f.

- Formen 125 ff.
  - Fortbildung 137
  - Gutachten 128 f.
  - Inhalte 125 ff.
  - internationale Aspekte 137
  - Know-how Management 131 ff.
  - Konferenzen 128
  - Kontrolle 138
  - Konzentration 135 f.
  - Management 125 ff.
  - Produkte 128 f.
  - Projekte 128 f.
  - Protokolle 128
  - Qualität 126 ff.
  - Rhetorik 130
  - Schriftsätze 128 f.
  - Schulung 137
  - Servicequalität 128
  - Stil 130
  - strategische Aspekte 125 ff.
  - Teilen von Wissen und Erfahrung 131 ff.
  - Verhalten 130
  - Vertrauen 128
  - Weitergabe von Erfahrung 133 ff.
  - Wissen 126 ff.
  - Wissensmanagement 131 ff.
- Kommunikation 189 f.
- Komplexität 10 ff.
- Eigenschaften komplexer Systeme 12 f.
- Konflikte 39 f.
- Konflikte mit Mandanten 121 ff.
- Honorarprozesse 122
  - offensichtliche Haftungsfälle 122
- Kontrolle 42 f., 84, 91, 109 f., 123, 138, 157, 169, 232
- Kooperationsmodelle 60
- Krisen 39 f.
- Kundenorientierung 93

## L

lateral partner *s.a. Quereinsteiger*

Legal Tech 199 ff.

- Legal Tech und KI 202 ff.

Leverage 61

Lock-Step 171 f.

## M

Machtkämpfe 40

Machtstrukturen 16 f., 60

Management 15

Management-Sekretariat 20  
 Managing-Partner 149 ff.  
 – persönliche Eigenschaften 154 f.  
 Mandanten und Märkte finden und entwickeln 93 ff.  
 – anspruchsvolle Aufträge 95  
 – besonders ertragreiche Aufträge 95  
 – Differenzierung 95 f.  
 – Erwartungen der Mandanten 93 f.  
 – Feedback 123  
 – Kontrolle 123  
 – Mandant und Mandat 93 ff.  
 – Mandatsstrukturen 94 f.  
 – Sichtbarkeit 95 f.  
 – Spezialisierung, Gefahren 96 f.  
 – Standardaufträge 95  
 – Weiterempfehlungen an andere Anwälte 97  
 Mandanten-Fragebögen 107  
 Mandantenportale 201  
 Mandatsstrukturen 111  
 Mandatsumfragen 123  
 Marken 107  
 Marketing 100  
 Messen  
 – Teilnahme 107  
 Mitarbeiter 87 ff.  
 – Dolmetscher 88  
 – Feedback 91  
 – Kontrolle 91  
 – Outsourcing 90  
 – Rechtspraktikanten 88  
 – Referendare 88  
 – richtige Leute am richtigen Platz 87 f.  
 – strategische Perspektiven 87  
 – Übersetzer 88  
 – Wirtschaftsjuristen (FH) 88  
 Mitgliederstatistik der BRAK 207 f.  
 mittlere Altersgruppe, Anwälte 22

## N

Nachwuchs 82 f., 260  
 Netzwerke 6 ff., 41, 240 ff.  
 – Denken in 101 f.  
 – Familien-Beratungsstellen 102  
 – Förderkreise, Mitarbeit 101  
 – Informationsveranstaltungen 101  
 – Koppelung mit Organisationen 101  
 – Wirtschaftsförderungs-Einrichtungen 101  
 Newsletter 107  
 normative Aufgaben 54

## O

Of-Counsel *s.a. Counsel*  
 Of-Counsel 76 ff.  
 offene Kommunikation 30  
 Öffentlichkeitsarbeit *s. Presse- und Öffentlichkeitsarbeit*  
 Organisationsentwickler 45  
 Outsourcing 90

## P

PartGmbH 208 f.  
 Partner, Eigenschaften 69 ff.  
 – Charakterfestigkeit 70  
 – Fähigkeit, Unternehmen als Ganzes zu sehen 69  
 – Hinterfragen, Bereitschaft 69  
 – Lernen, Bereitschaft 69  
 – positives Denken 70  
 – Respektieren widerstreitender Interessen 69  
 – Sonderstatus 70  
 – Unternehmenskultur, Verständnis und Akzeptanz 69  
 Partner/Partnerinnen 22, 59, 64  
 – Altersvorsorge 74  
 – Bedeutung 64  
 – Eigenschaften 69 ff.  
 – Equity-Partner 64  
 – Fixed-share-Partner 64  
 – Geschäftsgrundlagen 73  
 – International-Partner 64  
 – National-Partner 64  
 – Non-Equity-Partner 64  
 – Partnerqualitäten 66 f.  
 – Partnerwahl, Verfahren 71 f.  
 – Pflichten 65 f.  
 – Rechte 65 f.  
 – Salary Partner 64  
 – Senior Partner 64  
 – tatsächliche Stellung 65  
 – Veränderungen des Status 72 ff.  
 Partnerqualitäten 66 f.  
 – Akquirieren 66  
 – Autonomie 66  
 – Entscheidungen 69  
 – Falllösung 66  
 – Führungsqualitäten 66  
 – Identität 66  
 – Marktdurchsetzung 66  
 – Teamfähigkeit 66  
 – Unternehmer 67  
 – Wettbewerb 67

Partnerschaft 59  
 – Bedeutung 64  
 – Rechte und Pflichten 65 f.  
 Peer-Management 16  
 Personalentwicklung 44, 70, 84  
 Personalmanagement 89 ff.  
 Persönliche Arbeitsmethoden 191 ff.  
 – Delegieren 192 ff.  
 – Zeitmanagement 191 f.  
 persönliche Entwicklung 59  
 Persönlichkeiten 61 ff.  
 – Anfänger 63 f.  
 – Beratungsprodukte 63  
 – Binder 61  
 – Finder 61  
 – Gärtner 63  
 – Gärtnerkulturen 63  
 – Goodwill 63  
 – Grinder 61  
 – Händler 63  
 – Jäger 62  
 – Kämpfer 63 f.  
 – Lock-Step 23  
 – Minder 61  
 – Organisation von Wissen 63  
 – Sammler 62  
 – Standardsachverhalte 63  
 – Strategen 63 f.  
 Presse- und Öffentlichkeitsarbeit 107  
 Projektjuristen 83  
 Projektmanagement 38 f.  
 Prospekte 107  
 Prozessprodukte 113  
 Psychologie 44  
 Public Relations 100

## Q

Qualitätshandbuch 186 f.  
 Quereinsteiger 78 f.

## R

rechtliche Strukturen 207 ff.  
 – Ausländische Gesellschaftsformen 214  
 – Dauer der Zulassung 212  
 – Fazit 215 f.  
 – Fremdbeteiligung 216 f.  
 – GbR 211 f.  
 – Gesellschaftsverträge 215  
 – GmbH & Co. KG 210  
 – Mitgliederstatistik der BRAK 207 f.

– Nachwuchs 213  
 – PartGmbH 213  
 – PartGmbH 208 f.  
 – Rechtsanwalts-AG 210 f.  
 – Rechtsanwalts-GmbH 209 f.  
 – Struktur der Anwaltschaft 207  
 – Wahr der richtigen Rechtsform 212  
 Rechtsanwalts-AG 210 f.  
 Rechtsanwalts-GmbH 209 f.  
 Rechtsform 212  
 – Ausländische Gesellschaftsformen 214  
 – Dauer der Zulassung 212  
 – Fazit 215 f.  
 – Fremdbeteiligung 216 f.  
 – Gesellschaftsverträge 215  
 – Nachwuchs 213  
 – PartGmbH 213  
 Referenzen 41, 102 f., 106  
 Reports 196 f.  
 Repräsentation 15  
 Risikomanagement 184 ff.  
 Rückblick 263 ff.

## S

Schattenmanagement 15 ff.  
 Schulung 137  
 Selbstorganisation 189  
 Seminar-Angebote 44  
 Seminare 107  
 Senior-Partner/Senior-Partnerinnen 22  
 Senior-Partner/Senior-Partnerinnen 64  
 Social Media 256 f.  
 soziale Aktivitäten 107  
 Sozietäten 6 ff.  
 – überörtliche 8  
 Spannungen zwischen älteren und jüngeren Partnern 60  
 Spezialisierung 96 f.  
 Standardaufgaben 53  
 Steuerberater 45  
 Strategiedebatten 36 f.  
 Strategiekonferenzen 156 f.  
 Strategien 13 ff.  
 – Entwicklung 13 ff.  
 – Grundideen 14  
 strategische Aufgaben 54  
 strategische Ziele 34  
 Stress 24 f.  
 – autogenes Training 25  
 Struktur der Anwaltschaft 207

Strukturen der Anwaltsunternehmen 5 ff.

- Bürogemeinschaften 6
- Einzelanwalt 5 f.
- internationale Strukturen 9
- Netzwerke 6 ff.
- Sozietäten 6 ff.
- überörtliche Sozietäten 8

Teams 46

- Altersstrukturen in Teams 49
- Aufgaben 46
- Bedeutung 46
- Entstehung 46
- Gruppendynamik 47 f.
- Home-Office 49
- Spannungen im Team 50
- Stars 50 f.
- Teamgröße 47 f.
- Teamkulturen 48

Team-Ziele 34

U

Unternehmenskulturen 219 ff.

- Arbeit am Text 230
- Code of Conduct 222 ff.
- Dynamik der Grundregeln 231
- ehrliche Grundregeln 230 f.
- Elemente der Unternehmenskultur 220
- Entwicklung 228 ff.
- Feedback 232
- Grundregeln 229
- Kontrolle 232
- Motivation 222
- Regeln der Unternehmenskultur 222 ff.
- Slogans 229
- Spiegel der Ereignisse 221
- Steuerung 228 ff.
- Unternehmenskultur und Mandatsstruktur 221
- Verfahren 228 f.

V

Veränderungsmanagement *s.a. Change Management*

Veränderungsmanagement 17 ff., 53 ff.

Verbandsarbeit 107

Verbands-Mitgliedschaften 107

Verfahren der Verteilung von Kosten und Gewinnen 176 ff.

- Einzelgespräche 176

- Feedback 176

- Feststellung aller relevanten Faktoren 176

- kritische Fälle 177

- Veränderungen in der Gewinnverteilung 177 f.

Vergütung, Änderung 23

Vergütungsmodelle 108 ff., 111 ff.

- Aktien, Bezahlung mit 112

- angemessene Honorare, Argumente 114 f.

- Beratungsprodukte 113

- Erfolgshonorar 111

- Erfolgshonorar 112

- ergänzende Honorarvereinbarung 111

- Ermessensspielräume 111

- Fälligkeit der Honorare 118

- Festpreis, Vergütung im 111

- Höchstpreis, Vergütung im 111

- Insolvenzrisiken 120 f.

- Kurve der Dankbarkeit 119

- Marktüblichkeit 115

- modulares Vergütungssystem 112

- Nachkalkulation 112

- Pauschalhonorare 112

- Pauschalhonorare 117

- Prozessprodukte 114

- Prozesstätigkeit 113

- Qualifikation 115

- Rahmengebühren 111

- RVG, Vergütung nach 111

- Schwierigkeit der Sache 115

- Umfang der Sache 117

- Unter-/Obergrenze, Vergütung nach Zeitaufwand mit fester 111

- Unter-/Obergrenze, Vergütung nach Zeitaufwand mit fester 113

- Verbindung von Festpreis mit Zeitaufwand 111

- vereinbarter Leistungsumfang, Vergütung nach RVG mit 111

- vereinbarter Streitwert, Vergütung nach RVG mit 111

- wirtschaftliche Beteiligung an Projekten des Mandanten 112

- Zeitaufwand, Vergütung nach 111

Versicherungen 187

Verträge, Inhalt 106

Vertrauen 102 f.

Vier-Augen-Prinzip 41



Vorgehensmodelle 107

Vorträge 107

## W

Wahl der richtigen Rechtsform 212

Werbebeschenke 108

Werbung 100

Werkzeuge 189 ff.

Werkzeuge 27 ff.

Widerstände 54

Widerstände 15 ff.

Widerstände 17 ff.

Wirkungsindikatoren 35

Wirkungsindikatoren 195

Wirtschaftsaufschwung 269

Work-Life-Konflikt 21 ff.

– Flexibilität 21 ff.

– Integration 24

– Stress 24 f.

## Z

Zertifizierung 186 f.

Zielvereinbarungen 37 f.

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG