

Claudia Schieblon *Hrsg.*

# Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien  
und Wirtschaftsprüfer

*5. Auflage*



Springer Gabler



# Kanzleimanagement in der Praxis

---

Claudia Schieblon  
Hrsg.

# Kanzleimanagement in der Praxis

Führung und Management für Kanzleien  
und Wirtschaftsprüfer

5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

*Hrsg.*  
Claudia Schieblon  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-42927-0      ISBN 978-3-658-42928-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42928-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2011, 2013, 2015, 2019, 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

---

# Vorwort

---

## Zusammenfassung

Der Markt der Wirtschaftskanzleien hat sich in den letzten drei Jahrzehnten so vehement verändert wie kaum ein zweiter. Anwälte,<sup>1</sup> Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind und bleiben Experten und Berater im Dschungel der Gesetze, Vorschriften und Entscheidungen. Sie sind – in wirtschaftlich schwierigen wie auch in prosperierenden Zeiten – unabhkömmlicher Partner von Unternehmen und Institutionen. Doch ihre Märkte sind um ein Vielfaches kompetitiver und ihre Mandanten wesentlich anspruchsvoller geworden.

## Kanzleimanagement in einer Partnerschaftsgesellschaft

Kanzleimanager brauchte es vor 30 Jahre noch nicht. Da waren die Kanzleien noch überschaubare Einheiten und agierten eher als eine Bürogemeinschaft von Anwälten. Doch nach dem sogenannten „Bastille-Beschlüssen“ von 1987 fiel das Werbeverbot für Anwälte und damit auch das Verbot sich überörtlich zusammenzuschließen.<sup>2</sup> In der Folge fusionierten Kanzleien, erst national dann international, um ihre Mandanten umfassend rechtlich begleiten zu können – mit erstaunlichen Auswirkungen, wie hier ersichtlich:

Die aktuell größte Kanzlei in Deutschland, CMS Hasche Sigle, beschäftigt 2023 rund 800 Anwälte und Steuerberater unter einem Dach. Die 100 größten Kanzleien in Deutschland kamen im Geschäftsjahr 2021/2022 auf insgesamt 8,3 Mrd. € Umsatz.<sup>3</sup>

Was ist am Kanzleimanagement so besonders, dass es dafür ein eigenes Buch geben muss? Das mag sich mancher Branchenfremde denken. Kanzleimanagement ist äußerst an-

---

<sup>1</sup>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Das generische Maskulin bezeichnet hier alle Geschlechtsidentitäten.

<sup>2</sup>Quelle: <https://anwaltverein.de/de/der-dav/ueber-uns/geschichte/150JahreDAV/zeitstrahl/vorreiter-der-liberalisierung-des-anwaltlichen-berufsrechts>. Zugriff am 18.08.2023.

<sup>3</sup>Quelle: <https://www.juve.de/pressemitteilungen/juve-100-wirtschaftskanzleien-erreichen-rekordumsatz-im-geschaeftsjahr-2021-22/>. Zugriff am 18.08.2023.

spruchsvoll – getrieben von sich ändernden Anforderungen der Mandanten und der Mitarbeitenden und gebremst durch die Partnerschaftsstruktur mit einer Vielzahl an mitarbeitenden Anteilhabern.

Ab einer gewissen Größe haben Kanzleien in der Regel einen Ausschuss aus Partnern installiert, bisweilen auch ein oder zwei auf gewisse Zeit gewählte Managing Partner, die mit der Kanzleiorganisation und -führung betraut werden. Ihnen zur Seite stehen Experten der Business Service Bereiche – Fachleute für Human Resources, Finance, IT, Digitalisierung, Marketing, Business Development, Projektmanagement und anderes mehr.

Strategische Entscheidungen, aber bisweilen auch überschaubare organisatorische Entscheidungen oder Investments sind in Partnerschaftsgesellschaften eine gemeinschaftliche Sache. Daher muß oft erst ein breiter Konsens gefunden werden, bevor neue Wege (z. B. in Richtung Digitalisierung und KI) angegangen werden können. Innovationen können sich in diesem, zudem sehr traditionellen und konservativen Umfeld, nur sehr langsam entwickeln.

Doch ein Blick in das Inhaltsverzeichnis dieses Buches überrascht durch eine unglaubliche Fülle an klassischen wie an zukunftsweisenden Themengebieten. Auch die PMN Management Awards, die seit 2009 an innovative Projekte und deren Initiatoren aus Management und Business Service von Wirtschaftskanzleien verliehen werden, zeigen: Es gibt innovative Kanzleikulturen im Markt und/oder überzeugungsstarke Führungskräfte, die Erstaunliches bewegen können um ihre Kanzlei fit für die Zukunft zu machen.

## **Der Kanzleimarkt – kontinuierlich im Wandel**

Kanzleien haben einschneidende Veränderungen ihres Marktes erfahren. Die wichtigsten Treiber dieser Entwicklung sind:

- Wurden Anwälte früher als Teil des Rechtssystems wahrgenommen, werden sie heute als Berater, Schlichter bzw. Vermeider von Rechtsstreitigkeiten gesehen (Fußnote 2). Kanzleien haben sich zu **Beratungsunternehmen** entwickelt, oft mit angrenzenden Dienstleistungen, wie Legal Tech Entwicklungen oder Projektmanagement.
- Der Wandel des Markts von einem Verkäufer- zu einem **Käufermarkt**. Mandanten und potentielle Mandanten haben heute die Auswahl einer Vielzahl von Kanzleien mit gleichen oder ähnlichen Angeboten. Die langjährigen Mandatsbeziehungen sind vielerorts Vergangenheit; gerade große Unternehmen nutzen die Situation um ihren internen Kostendruck an die Kanzleien weiterzugeben. Sie fördern den Wettbewerb der Kanzleien untereinander, indem sie um Mandate oder um eine Aufnahme in Panels (eine Auswahl von Kanzleien, mit denen das Unternehmen in verschiedenen Bereichen zusammen arbeiten möchte) pitch lassen und eine Vielzahl an Kanzleien für unterschiedliche Aufgaben mandatieren. In großen Unternehmen sind bei der Mandatsvergabe auch die Einkaufsabteilungen involviert. Diese fordern eine genaue Preiskalkulation, die Deckelung von Kosten („Caps“) und die Festlegung des Beraterteams im Vorfeld. Der Kostendruck in den Kanzleien wächst und Lösungen werden gesucht, wie unter anderem die Effizienzhebung durch Digitalisierung.

- Auch der **Bewerbermarkt** hat sich verändert. Gab es noch vor einigen Jahren ausreichend Juristen mit entsprechend guten Examina, die in Wirtschaftskanzleien arbeiten wollten, sind dies heute bedeutend weniger bzw. wollen diese lieber andernorts arbeiten, wie in öffentlichen Institutionen, Rechtsabteilungen von Unternehmen oder Start-ups. Die Generation Y, Z und wie sie heißen, legt weniger Wert auf Positionen mit Rang, hohe Gehälter und Statussymbole. Vielen von ihnen ist es wichtiger eine zufriedenstellende Work-Life-Balance zu haben, ein interessantes und kollegiales Arbeitsumfeld und die Möglichkeit zum flexiblen Arbeiten. Kanzleien bieten daher unterschiedliche Karrierewege, Sabbaticals, ortsunabhängiges Arbeiten, hohe Einstiegsgehälter und mehr. Jedoch bleibt es schwierig in einer service-orientierten Wirtschaftskanzlei durchgängig feste Arbeitszeiten für alle zu gewährleisten. Hat der Mandant ein dringendes, zeitkritisches Anliegen ist schnelles Eingreifen gefragt und mitunter auch eine Nachtschicht.
- **New Work** ist seit der Zeit der Pandemie auch in Kanzleien eingeleitet. Die Arbeit von Juristen lässt sich, so hat man festgestellt, ohne Probleme auch vom heimatischen Schreibtisch aus erledigen. Viele wollten nach Ende der Sicherheitsmaßnahmen gar nicht zurück ins Büro. In den meisten Kanzleien wurde nun eine Policy eingeführt wie viele Tage in der Kanzlei und wie viele andernorts gearbeitet werden kann. Das zieht weitere Veränderungen nach sich: So werden sukzessiv eigene Büros abgeschafft, die bei Abwesenheit leer stünden, bisweilen regeln auch Apps die Belegung von Arbeitsplätzen. Mit dem neu gewonnen Platz wurden Teambereiche geschaffen, wo gemeinsam gearbeitet wird, aber auch soziale Events stattfinden können.
- **Der Kanzleimarkt ist transparent.** Wirtschaftsmedien und Fachverlage beschreiben und analysieren den Kanzleimarkt, deren Experten und anderes mehr. Es ist heute nicht schwierig, neben den Informationen auf Kanzleiwebseiten noch eine Vielzahl an weiteren Fakten über Sozietäten und ihre Berater zu bekommen. Auch Umsatzzahlen werden in Rankings von Wirtschaftsmedien und der Fachpresse veröffentlicht. Dort findet man auch Infos zu konkreten Beratungsmandaten (sofern diese die Einwilligung dazu geben).
- **Digitalisierung:** Kanzleien und ihre Angebote werden immer digitaler. Legal Tech ist ein wichtiges Buzzword in der Branche, aber nur ein Teil dessen, was an Digitalisierungsinitiativen in Kanzleien an vielen Stellen angestoßen und umgesetzt wird. Digitalisierung unterstützt den Wissens- und Erfahrungsaustausch in Kanzleien, erleichtert die Arbeit der Teams, schafft Workflows und steigert Effizienzen. Digitalisierung macht Spaß – insbesondere die Arbeit mit neuen Tools, die z. B. stundenlange Recherche- oder Kontrollarbeiten automatisieren oder zumindest erleichtern. Wer mehr zu diesem Thema erfahren möchte, dem seien die entsprechenden Kapitel in diesem Buch oder aber mein weiteres Buch empfohlen (Schieblon, Claudia, „Digitalisierung und Innovation in Kanzleien“, Springer Gabler, 2022), in dem die vielfältigen Themenfacetten der Digitalisierung von Praktikern aus Kanzleien vorgestellt werden.

Die letzten Jahre haben gezeigt: In wirtschaftlich prosperierenden Zeiten, aber auch in schwierigen Jahren, wie aktuell, gibt es für Kanzleien ausreichend Arbeit – eventuell mit Ausnahme einiger spezieller Beratungsfelder. Juristischen Rat benötigt der Firmengründer ebenso wie das expandierende Unternehmen oder die Firma, die insolvent geht. Kritisch für Kanzleien sind jedoch neue Marktregelungen oder neue Marktteilnehmer. Und der neue Konkurrent: Die Maschine.

## **Kanzleimanagement – Voraussetzung für den Geschäftserfolg einer Kanzlei**

Das Kanzleimanagement und die Business Service Einheiten der Kanzleien sorgen dafür, die Strukturen und Ressourcen für einen reibungslosen Ablauf bereitzustellen und unterstützen die Partner dabei die Geschäftsentwicklung voranzutreiben. Sie haben einen entscheidenden Beitrag zu deren immensen Entwicklung geleistet.

Erfolgreiche Managementaktivitäten entstehen aus der richtigen Mischung an fundiertem Wissen, guter Analyse und kreativen Ideen. Auch wenn mit den vielen Fachleuten einer Kanzlei auf der einen und den juristischen und wirtschaftlichen Beratern auf der anderen Seite bisweilen sehr unterschiedliche Persönlichkeitstypen aufeinanderprallen, können gerade in diesen diversen Teams wirkungsvolle Innovationen entstehen – sofern sie einander auf Augenhöhe begegnen. Denn ein Jurastudium macht einen Menschen nicht allwissend, sondern in diesem Bereich fachlich kundig – so wie es andere in ihren Fachgebieten sind.

Kanzleimanager haben heute oft eine breite Akzeptanz erarbeitet, was starken und erfahrenen Persönlichkeiten auf Partnerseite wie auch bei den Business Services der Kanzleien zu verdanken ist. Sie tragen innovative Themen in die Partnerschaft, leisten Überzeugungsarbeit, starten Pilot-Projekte und weisen deren Erfolge nach. Professionelles Kanzleimanagement ist unabdingbarer Bestandteil der Unternehmensführung. Durch kreative Pricingmodelle, versiertes Projektmanagement oder smarte Legal Tech Tools erarbeitet man sich Pluspunkte bei Mandanten. Durch interessante Karrieremodelle, coole New Work Konzepte und echtes ESG-Engagement gewinnt man die Herzen der jungen Juristen.

Die zahlreichen Möglichkeiten des Kanzleimanagements können Kanzleien voran bringen wenn sie sich für die Zukunft fit machen möchten. Denn eines ist im Kanzleimarkt sicher: Es bleibt nicht wie es ist, der Markt verändert sich kontinuierlich.

## **Die aktuelle Auflage**

In der 5. Auflage von „Kanzleimanagement in der Praxis“ kommen 21 Autoren mit bewährten, aber auch mit neuen Themengebieten zu Wort. 13 der 17 Themengebiete dieses Buchs sind komplett neu verfasst worden. Denn: Seit der letzten Auflage vor vier Jahren hat sich im Kanzleimanagement sehr viel getan. Dies Buch bietet einen Überblick über die

wichtigsten Managementthemen, mit denen sich Wirtschaftskanzleien zur Zeit beschäftigen. Es war und ist das erste und einzige Handbuch seiner Art, das ausschließlich von Praktikern aus Wirtschaftskanzleien verfasst worden ist. Die Autoren sind erfahrene Fachleute aus Anwalts- und Steuerkanzleien sowie multidisziplinären Kanzleien unterschiedlicher Größe und Ausrichtung. Sie alle sind seit vielen Jahren in diesem Markt tätig und haben bisweilen mehrere Kanzleien kennengelernt. Sie sind Vordenker des Kanzleimanagements, die ihre innovativen Ideen dem speziellen Umfeld, in dem sie arbeiten, anpassen können. Sie haben gelernt wie man in partnerschaftsgeführten Kanzleien Entwicklungen forcieren kann. Damit tragen sie einen wesentlichen Anteil zum Erfolg ihrer Sozietäten und zum Fortschritt der Branche bei.

Sie arbeiten in leitenden Positionen als Managing Partner, als COO oder als Leiter einer Business Service Einheit einer Wirtschaftskanzlei – eine sehr arbeitsintensive Aufgabe. Daher bin ich überaus froh, dass sie sich die Zeit genommen haben, ihre Erfahrungen und ihr Wissen in ihren Buchkapiteln weiterzugeben. Diese Kultur des Austausches zu Fachthemen pflegen wir auch bei den Treffen des PMN (Professional Management Network), einem Netzwerks für das Management und die Leitungsfunktionen der Business Services Einheiten, das ich 1999 gegründet habe. Trotz des starken Wettbewerbs im Markt ist die Atmosphäre bei den Veranstaltungen freundschaftlich und der Austausch sehr rege. Wo sonst ist es möglich, berufliche Kontakte zu knüpfen und verschiedene Themen des Kanzleimanagements intensiv zu diskutieren? Ein wertvolles Gut in einem Markt, der in Bewegung ist und sich kontinuierlich entwickelt. Dies ist für alle Beteiligten eine herausfordernde und spannende Aufgabe.

Wir hoffen, Sie, liebe Leserinnen und Leser, haben Freude und viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buchs. Bleiben wir im Austausch. Geben Sie uns gerne Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Die Autoren und ich freuen uns darauf!

Düsseldorf, Deutschland

Claudia Schieblon

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Kanzleimanagement

<b>1 Leadership in Kanzleien</b> .....	3
Hubertus Kolster	
1.1 Einführung und Ausgangssituation .....	3
1.2 Arten und Rollen der Führungsgremien .....	4
1.3 Modelle und Ausgestaltung der Management Position .....	5
1.4 Erwartungen und Aufgabenbereiche .....	8
1.5 Anforderungsprofil an die Persönlichkeit und Fähigkeiten .....	9
1.6 Strategie und tägliches Management .....	9
1.7 Bewältigung von Krisensituationen .....	10
1.8 Veränderung des Berufslebens – Inanspruchnahme/Resilienz .....	11
1.9 Leadership und Change Management .....	12
1.10 Blick in die Zukunft und Schlussbemerkung .....	13
<b>2 Karrierewege in Kanzleien</b> .....	15
Carsten Schneider	
2.1 Vorweg: It's a people business .....	15
2.1.1 Kanzleien als Unternehmen .....	16
2.1.2 Rechtsberatung im Wandel .....	16
2.1.3 Berufsbilder in Kanzleien .....	17
2.2 Recruitment .....	17
2.2.1 „War for talent“ .....	17
2.2.2 Was zählt? .....	18
2.2.2.1 Bewerber-Perspektive .....	18
2.2.2.2 Kanzlei-Perspektive .....	19
2.2.3 Recruitment-Ansätze .....	20
2.2.3.1 Früh übt sich ... ..	20
2.2.3.2 Recruitment-Kanäle .....	20
2.2.3.3 Personalvermittlung .....	21

2.3	Karrierewege für Anwälte . . . . .	21
2.3.1	Anwalt im Anstellungsverhältnis – ein Widerspruch in sich? . . . . .	21
2.3.2	Anwalt – ein Ausbildungsberuf?! . . . . .	22
2.3.3	Erwartungen und Chancen. . . . .	23
2.3.3.1	Fachliche Spezialisierung . . . . .	23
2.3.3.2	Qualitätsversprechen (halten) . . . . .	24
2.3.3.3	Geschäftsentwicklung macht Spaß . . . . .	24
2.3.3.4	USP – intern und extern wichtig. . . . .	25
2.3.3.5	Reputationsaufbau. . . . .	25
2.3.4	(Vermeintlich) softe Skills . . . . .	26
2.3.4.1	Auf gut Deutsch . . . . .	26
2.3.4.2	Beratungskompetenz. . . . .	27
2.3.4.3	Empathie . . . . .	27
2.3.4.4	Teamplay. . . . .	28
2.3.4.5	Zeitmanagement . . . . .	28
2.3.4.6	Kostenmanagement. . . . .	29
2.3.5	Einsatzbereitschaft und Zeiteinsatz . . . . .	29
2.3.5.1	Fokus auf „billables“ – ein Dilemma . . . . .	29
2.3.5.2	Arbeitszeitgesetz im Praxistest. . . . .	30
2.3.5.3	Anwalt in Teilzeit . . . . .	31
2.3.5.4	Anwalt in Elternzeit, Sabbatical etc . . . . .	32
2.3.5.5	Orientierung und Fairness. . . . .	32
2.3.5.6	„Nine to five“ als alternatives Angebot? . . . . .	32
2.3.6	Vergütung von Associates . . . . .	33
2.3.6.1	Vergütungs- und Karriereentwicklung . . . . .	33
2.3.6.2	Pflicht und Kür – fix und variabel. . . . .	34
2.3.6.3	Boni und andere (wahre) Motivatoren . . . . .	34
2.3.6.4	(individuelle) Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .	35
2.3.7	Karriere-/Entwicklungsperspektiven . . . . .	35
2.3.7.1	Karrierestufen . . . . .	35
2.3.7.2	(aktive) Personalentwicklung . . . . .	36
2.3.7.3	Beförderungsprozesse. . . . .	37
2.3.7.4	Von „fast tracks“ und Abstellgleisen. . . . .	38
2.3.7.5	„up or out“?. . . . .	39
2.4	Partner in einer Kanzlei . . . . .	40
2.4.1	Das ist ja die Krönung!?. . . . .	40
2.4.2	Partner werden . . . . .	40
2.4.2.1	Partner-Profil (Bezug: Kap. 6) . . . . .	41
2.4.2.2	Partner-Case (Bezug: Kap. 7) . . . . .	41
2.4.3	Partner machen. . . . .	42
2.4.4	Partner Performance. . . . .	43

2.4.5	Besonderheiten bei „Lateral Hires“	43
2.4.6	Ende einer Partnerschaft	44
2.5	Öfter mal was Neues	45
2.5.1	Wechselbereitschaft	45
2.5.2	Outplacement	46
2.5.3	Von der Kanzlei in die Kanzlei	46
2.5.4	Von der Kanzlei ins Unternehmen	47
2.5.5	Vom Unternehmen in die Kanzlei	47
2.5.6	Aus der Politik in die Kanzlei	48
2.6	Karrierewege für andere Berufsbilder	48
2.6.1	Anwaltssekretariat 2.0	49
2.6.2	Juristische Mitarbeiter im Anwaltsteam	50
2.6.3	Projektmanagement im Anwaltsteam	50
2.6.4	Zentrale Funktionen (Business Services)	51
2.6.5	Kanzleimanagement	52
<b>3</b>	<b>Gängige Gewinnverteilungs- und Vergütungssysteme in Wirtschaftskanzleien</b>	<b>55</b>
	Marcus Richter	
3.1	Einführung	55
3.2	Überblick über die gängigen Gewinnverteilungsmodelle in Wirtschaftskanzleien	55
3.2.1	Anteilsbasierte Gewinnverteilung	56
3.2.2	Lock-Step-System	56
3.2.2.1	Reines Lock-Step-System	57
3.2.2.2	Modifizierter Lock-Step	57
3.2.3	Profit-Center-System („eat-what-you-kill“)	59
3.3	Überblick zu den gängigen Vergütungssystemen in Wirtschaftskanzleien für angestellte Berufsträger	60
3.3.1	Grundbaustein: Feste Basisvergütung	61
3.3.2	Erfolgsbasierte Bonuskomponenten	62
3.3.2.1	Umsatzbasierte Bonuskomponenten	62
3.3.2.2	Bonuskomponente abhängig vom Kanzleierfolg	63
3.3.2.3	Akquiseboni	63
3.3.2.4	Thresholds: Allgemeine Bedingungen für den Bonusanspruch/Deckelung	64
3.3.3	Kombinierende Bonusmodelle und Wechselwirkung mit der Grundvergütung	64
3.3.4	Sonstige Sonderboni	64
3.4	Vergütung im Bereich Business Services in Wirtschaftskanzleien	65
3.5	Vergütung im Bereich Assistenz in Wirtschaftskanzleien	66
3.6	Schlussbemerkung	67

<b>4</b>	<b>Wie New Work Einzug in Wirtschaftskanzleien erhält</b> .....	<b>69</b>
	Annette Höher-Bäuerle	
4.1	Einführung .....	69
4.1.1	Der Case for Change .....	69
4.1.2	Was ist New Work – die Grundlagen .....	71
4.1.3	Die Rolle der Pandemie .....	72
4.1.4	Vorteile & Herausforderungen .....	75
4.2	Beweggründe & Trends .....	76
4.2.1	Daten & Fakten .....	76
4.2.2	Trends in verschiedenen Branchen und Bereichen .....	77
4.2.3	Erwartungen unterschiedlicher Stakeholder .....	77
4.3	Best Practice am Beispiel von Allen & Overy .....	79
4.3.1	Die Kanzleibranche und New Work .....	79
4.3.2	Die strategische Sicht .....	80
4.3.3	Die operative Sicht .....	81
4.3.3.1	Das Konzept im Einzelnen .....	81
4.3.3.2	Die Büro Etikette .....	84
4.3.4	Die Sicht des Kulturwandels .....	86
4.3.4.1	Partizipation .....	87
4.3.4.2	Kommunikation .....	87
4.3.4.3	Information .....	88
4.3.5	Lessons Learned .....	88
4.4	Zusammenfassung & Ausblick .....	89
<b>5</b>	<b>CSR/ESG – Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskanzlei</b> .....	<b>91</b>
	Jens Magers und Philipp Steinelt	
5.1	Corporate Sustainable Responsibility (CSR) in der Wirtschaftskanzlei ...	91
5.1.1	Rechtliche Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen für Wirtschaftskanzleien .....	92
5.1.1.1	Nach noch geltendem Recht erfasste Unternehmen ...	93
5.1.1.2	Künftig geltendes Recht .....	94
5.1.2	Folgen für Wirtschaftskanzleien .....	96
5.2	Best Practice .....	98
5.3	Umwelt- und Klimaschutz in Kanzleien: Das E in ESG .....	100
5.3.1	Kontext .....	100
5.3.2	Umweltmanagement in Kanzleien: Warum? .....	101
5.3.3	Umweltmanagementsysteme: Welches ist das Richtige? .....	102
5.3.4	Die Umweltmanagementnorm ISO 14001: Einmal durch die Wertschöpfungskette .....	103
5.3.5	Fazit .....	106

<b>6 Cultural Change – from inside out   Wie aus einem Projekt zum ganzheitlichen Kulturwandel ein authentisches Employer Brand wurde</b>	109
Kai Bodenstedt und Nadine Kirch	
6.1 Kulturveränderung für mehr Diversity	110
6.2 Die Entwicklung unseres People Claims	110
6.3 Call for stories	111
6.4 Unsere Markenbotschaft und deren Wirkung	112
6.4.1 Interner Roll-out	112
6.4.2 Externer Roll-out	113
6.4.3 Die Stories	114
6.4.4 Folgeprojekt: Partner-Ernennung	114
6.4.5 Innovation, Benchmark und Geschäftserfolg	114
<b>7 Compliance in Kanzleien</b>	117
Alla Drößler	
7.1 Einleitung	117
7.1.1 Grundlagen	118
7.1.1.1 Die allgemeine Legalitätspflicht und die Spezifikationen in der BRAO und BORA	118
7.1.1.2 Compliance-Management-System	119
7.1.1.3 Motive für ein CMS in Kanzleien oder Folge von „Non-Compliance“	122
7.1.2 CMS in einer Kanzlei	124
7.1.2.1 Wesentliche Berufspflichten	124
7.1.2.2 Weiterer Pflichtenkatalog	125
7.1.2.3 Risikoanalyse	128
7.1.2.4 Mitigationsmaßnahmen	131
7.1.2.5 Dokumentation	133
7.1.2.6 Compliance als Entwicklungsprozess	133
7.1.3 Fazit	134
Literatur	134

## Teil II Strategische Ausrichtung

<b>8 Der digitale Wandel in der Rechtsberatung</b>	139
Stefan Schicker	
8.1 Einleitung	139
8.2 Der Wandel in der Rechtswelt und das traditionelle Berufsbild der Anwälte	140
8.3 Die drei Säulen der Rechtsberatung: People, Clients und Legal Delivery	142
8.3.1 Die Wettbewerbslandschaft	142
8.3.2 Die Drei-Säulen-Strategie	142
8.4 Mindset und die Herausforderung des Wandels	144

8.5	Die Furcht vor Veränderung. . . . .	144
8.5.1	Das Erlernen eines modernen Mindsets . . . . .	145
8.6	Warum sind Prozesse in Kanzleien wichtig? . . . . .	146
8.6.1	Vorteile organisatorischer Prozesse . . . . .	146
8.6.2	Prozessdokumentation: Mehr als nur eine Anleitung . . . . .	147
8.6.3	Return on Investment bei Prozessen . . . . .	147
8.6.4	Schritte zur erfolgreichen Umsetzung . . . . .	147
8.7	Bremst die Organisationsform die Veränderung? . . . . .	148
8.8	Warum datengesteuerte Prozesse helfen . . . . .	149
8.9	Digitalisierung in der Rechtsberatung erfolgreich umsetzen . . . . .	151
<b>9</b>	<b>Integration und Spannungsfelder für das deutsche Management einer globalen Kanzlei . . . . .</b>	<b>153</b>
	Andreas Ziegenhagen	
9.1	Definition einer globalen Kanzlei . . . . .	153
9.2	Strategie einer globalen Kanzlei . . . . .	154
9.3	Rahmenbedingungen für die Umsetzung der globalen Kanzlei-Strategie in Deutschland . . . . .	154
9.4	Management der deutschen Büros. . . . .	156
9.5	Impulse für die deutsche Praxis einer globalen Full-Service-Kanzlei . . . . .	158
9.6	Zusammenfassung . . . . .	159
<b>10</b>	<b>Boutique-Kanzleien: Mit Spezialisierung zum Erfolg . . . . .</b>	<b>161</b>
	Oliver Rossbach	
10.1	Einleitung . . . . .	161
10.2	Typus bestimmende Merkmale . . . . .	161
10.3	Der (Gegen-)Trend zur Boutique. . . . .	162
10.3.1	Treiber Nr. 1: Entwicklung der Großkanzleien . . . . .	164
10.3.2	Treiber Nr. 2: Verändertes Einkaufsverhalten der Mandanten . . . . .	165
10.3.3	Treiber Nr. 3: Digitalisierung und künstliche Intelligenz (KI) . . . . .	165
10.4	Die Erfolgsfaktoren – Was macht gute Boutiquen aus? . . . . .	166
10.4.1	Die Einsicht, (auch) Unternehmer zu sein. . . . .	167
10.4.2	Unternehmerisch agierende Mitarbeiter als wertvollstes Kapital . . . . .	167
10.4.3	Klare Vision und konsequente Strategie . . . . .	168
10.4.4	Hervorragende Qualität der Beratungsleistungen . . . . .	168
10.4.5	Professionelle externe Positionierung . . . . .	169
10.4.6	Optimales eigenes Beratungsspektrum: So eng wie möglich, so weit wie nötig . . . . .	170
10.4.7	Starkes Netzwerk zur Abdeckung anderer Rechtsbereiche und ausländischer Rechtsordnungen . . . . .	171

10.4.8	Innovation in Pricing und Produkten	171
10.4.9	Richtiges Maß an internem Management	172
10.5	Fazit und zukünftige Herausforderungen	173
	Literatur	174

### Teil III Geschäftsentwicklung

<b>11</b>	<b>Go-to-Market-Strategien in Wirtschaftskanzleien</b>	177
	Konstantin von Busekist	
11.1	Einleitung	177
11.2	Besonderheiten der Rechtsbranche und USP der Beratungsleistung	178
11.3	Phasen des Sales Cycles	179
11.3.1	Phase 1 – Awareness	180
11.3.2	Phase 2 – to Lead	180
11.3.3	Phase 3 – to Opportunity	180
11.3.4	Phase 4 – to Engagement	181
11.3.5	Phase 5 – to More	181
11.3.6	Phase 6 – to Multiple	181
11.4	Strategische Ressourcenallokation und Enablement	182
11.5	Zusammenfassung	183
<b>12</b>	<b>Pricing – ein Thema für alle Anwälte und Kanzleien?</b>	185
	Jochen Hörlin	
12.1	Wirtschaftliches Umfeld für Pricing in Kanzleien	186
12.1.1	Interner Kostendruck	187
12.1.1.1	War for Talent + Mitarbeiterbindung	187
12.1.1.2	Inflation	187
12.1.1.3	Investitionen	187
12.1.2	Externer Preisdruck	188
12.1.2.1	Wettbewerber und Plattformen	188
12.1.2.2	Mandanten und Einkauf	188
12.1.2.3	Ausschreibungs- und Auktionsplattformen	189
12.2	Bausteine für die wirtschaftliche Steuerung einer Kanzlei	190
12.2.1	Standardstundensätze	190
12.2.1.1	Zweck der Standardstundensätze	190
12.2.1.2	Rate Card Struktur	191
12.2.1.3	Rate Card Varianten	191
12.2.2	Kennzahlen zur Steuerung der Profitabilität	192
12.2.2.1	Rabatte/Abschreibungen	192
12.2.2.2	Kostensätze und Profitmarge	192
12.2.2.3	Auslastung & Leverage	193
12.2.3	Schulungen	194
12.2.4	Pricing Governance	194

12.3	Preismodelle	195
12.3.1	RVG und Abrechnung nach Stundensatz	195
12.3.2	Alternative Honorarmodelle	196
12.3.2.1	Aufwandsbasierte Modelle	196
12.3.2.2	Ergebnis- und wertorientierte Modelle (Value-based Pricing)	196
12.4	Arten des Pricings	200
12.4.1	Rahmenvereinbarungen und Panels	200
12.4.1.1	Herangehensweise	200
12.4.1.2	Kommerzielle Verhandlungspunkte	202
12.4.2	Mandatebene	204
12.4.2.1	Herangehensweise	205
12.4.2.2	Exkurs: Preiskommunikation	207
12.5	Ausblick	208
12.5.1	Das Ende der Billable Hour naht?	208
12.5.2	Einfluss von Legaltech auf Pricing und Geschäftsmodelle	209
12.5.3	Möglichkeiten zur Professionalisierung des Pricings in einer Kanzlei	211
12.6	Zusammenfassung	211
	Literatur	212

### **13 Legal Project Management – Überblick und Gedanken zur Einführung in Anwaltskanzleien** 213

Arne Gärtner

13.1	Legal Project Management – Hintergrund und Begriffsbestimmung	213
13.2	Legal Project Management in den einzelnen Phasen eines Mandats	216
13.2.1	Pitch	216
13.2.1.1	Zeitplan	217
13.2.1.2	Kostenkalkulation	218
13.2.1.3	Einsatz von Legal Tech	218
13.2.2	Set-up	219
13.2.2.1	Projektplanung	219
13.2.2.2	Ressourcenplanung	219
13.2.2.3	Organisatorisches	220
13.2.3	Delivery	220
13.2.3.1	Projektmanagement	220
13.2.3.2	Koordination einzelner Workstreams	221
13.2.3.3	Status- und Budgetreporting	221
13.2.4	Closing	222
13.2.4.1	Zusammenführen offener Enden	222
13.2.4.2	Financial Controlling	222
13.2.4.3	Matter Closing und Debrief	222

13.3	Vorteile durch Legal Project Management .....	223
13.4	Legal Project Management als eigenständige Disziplin oder Kernkompetenz der Anwälte .....	224
13.5	Fazit .....	225
<b>14</b>	<b>KI in der Kanzlei .....</b>	<b>229</b>
	Gudrun Stangl und Andrei Salajan	
14.1	Warum wir uns gerade jetzt mit AI beschäftigen .....	229
14.1.1	Legal Tech und AI – kein neues Rezept .....	230
14.1.2	Hype um LLM in Zahlen .....	232
14.2	Was ist AI? Der Versuch, AI für den Rechtsanwender zu erklären .....	234
14.2.1	Definition von AI (powered by ChatGPT) .....	234
14.2.2	Der Versuch, AI einfacher zu erklären .....	240
14.2.3	Generative AI – Potenzial und Einsatzmöglichkeiten in der Rechtsberatung .....	242
14.3	Endlich! Wir beschäftigen uns mit unseren Daten .....	246
14.4	Datenqualität als Schlüssel zum Erfolg .....	248
14.5	Den Use-case kennen – konkrete Anwendungsbereiche von AI in der Rechtsberatung .....	251
14.5.1	Knowledge Management und Zugang zum Know-how .....	251
14.5.2	AI in Dokumentenautomatisierung .....	253
14.5.3	AI im Drafting-Prozess .....	254
14.5.4	Neue Produkte in der Rechtsberatung – powered by AI .....	254
14.5.5	Business Prozesse und Produktivität .....	255
14.6	Was wir außerdem noch als Schlüssel zum Erfolg sehen .....	256
<b>15</b>	<b>Gleiss Lutz: Die Kanzlei im Metaverse .....</b>	<b>261</b>
	Eric Wagner und Marc Geiger	
15.1	Einstieg in virtuelle Welten – First Steps .....	261
15.2	Ein neuer Bürostandort – Gleiss Goes Metaverse .....	263
15.3	Metaverse und Recht – Future Of Law .....	264
15.4	Ein Blick hinter die Kulissen – „The Metaverse Campaign“ .....	266
15.4.1	Kriterien für die Wahl des virtuellen Bürostandorts – Same Same But Different .....	267
15.4.2	Aus der Perspektive des Mandanten – Change Of Perspective .....	267
15.4.3	Ausgewählte Highlights der Kampagne – Metaverse Hit Parade .....	267
15.5	VR-Brillen als Business-Gadget der Zukunft – The Key Is The Hardware .....	270
15.6	Metaverse und KI – A Perfect Match .....	272
15.7	Fazit .....	273
	Literatur .....	274

---

<b>16 Innovationskultur</b> .....	275
Nicolai Andersen	
16.1 Warum gewinnt Innovationskultur an Bedeutung? .....	276
16.1.1 Demokratisierung von Technologie .....	276
16.1.2 Disruption .....	276
16.2 Gibt es DIE Innovationskultur? .....	277
16.3 Wie kann Innovationskultur im Unternehmen gefördert werden? .....	278
16.3.1 Der „Case for Change“ .....	278
16.3.2 Die Lokalisierung .....	280
16.3.3 Von Fans zu Akteuren .....	280
16.3.4 Das gegenseitige Verständnis .....	281
16.3.5 Sichtbarkeit von Veränderungen .....	282
16.4 Zusammenfassung .....	283
16.5 Literatur .....	283
<b>17 Erfolgreiches Business Networking</b> .....	285
Robin L. Fritz	
17.1 Was bedeutet Business Networking für Kanzleien? .....	287
17.1.1 Wie laufen Einkaufsentscheidungen bei der Beauftragung von Kanzleien/Beratern ab? .....	287
17.1.2 Was will ich mit Netzwerken erreichen? .....	290
17.2 Instrumente .....	291
17.3 Wie installiert man ein erfolgreiches Networking-System in Kanzleien? .....	293
17.3.1 Netzwerken kostet Zeit .....	293
17.3.2 Unterschiede der Partner akzeptieren .....	295
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	299

---

## Über die Herausgeberin



**Claudia Schieblon** ist Gründerin und Leiterin des PMN (Professional Management Network), ein 1999 gegründetes Netzwerk von führenden Wirtschaftskanzleien und multidisziplinären Kanzleien in Deutschland. Es bietet deren Partnern und Fachleuten aus dem Management und den Business Service Teams Networking, Weiterbildung und Austausch zu aktuellen Fachthemen. Mit den von ihr seit 2009 ausgerufenen PMN Management Awards werden alljährlich innovative Projekte und Persönlichkeiten aus Management und Business Services in Wirtschaftskanzleien ausgezeichnet. Sie ist zudem Herausgeberin des Buchs „Marketing und Business Development in Wirtschaftskanzleien“ und „Digitalisierung und Innovation in Kanzleien“ beim Springer Gabler Verlag.

---

**Teil I**

**Kanzleimanagement**



Hubertus Kolster

---

## 1.1 Einführung und Ausgangssituation

Dass eine Kanzlei ein Management und Leadership braucht, darüber wird sicher schnell Einigkeit zu erzielen sein, aber was darunter ganz konkret zu verstehen ist und wie dies in der Praxis ausgestaltet und gelebt wird, darüber kann es sehr unterschiedliche und geteilte Auffassungen geben. Zumal die Anforderungen und Erwartungen sowie das jeweilige Umfeld in Kanzleien stark voneinander abweichen können.

Die Ausgangssituation ist dabei relativ einfach. Es gibt innerhalb der Kanzlei den Bereich der anwaltlichen Dienstleistung, den Support- bzw. Assistenzbereich sowie die zentralen Services und Managementeinheiten. Innerhalb der Professional Services bei den Anwälten<sup>1</sup> herrscht eine relativ flache Hierarchie, im Wesentlichen gibt es angestellte Anwälte (ggf. noch einige Karrierestufen) und Partner, sprich Gesellschafter. In der Equity-Partnergruppe gibt es, was die formale Mitunternehmerschaft und Stimmengewichtung anbetrifft, in der Regel keine Unterscheidung. Einen Unterschied macht dagegen die Gewinnverteilung/Vergütung, die sich entweder nach dem individuellen Leistungsbeitrag bzw. in Lockstep-Systemen nach der Seniorität oder nach Mischformen der Systeme richten kann. Eine zentrale Position nimmt der Managing Partner ein, der im interaktiven Austausch mit allen Gruppen ein geeignetes Rollenverständnis entwickeln und die Geschicke der Kanzlei lenken soll. Einfach ist das auch deswegen nicht,

---

<sup>1</sup>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Das generische Maskulin bezeichnet hier alle Geschlechtsidentitäten.

---

H. Kolster (✉)  
CMS Legal, Frankfurt, Deutschland  
E-Mail: [hubertus.kolster@cms-hs.com](mailto:hubertus.kolster@cms-hs.com)

da die Partner in der Regel ihr Management wählen und damit jeweils besondere und individuell sehr unterschiedliche Erwartungen verbunden sein können. Die Rolle der Partner in der Kanzlei ist dadurch gekennzeichnet, dass sie einerseits Gesellschafter und Mitunternehmer sind und mit deren Sicht bestimmte Maßnahmen für richtig und erforderlich halten. Andererseits sind sie operative Mitarbeiter, wenn es um die Mandatsarbeit geht, und können diesbezügliche Regelungen als einschränkend empfinden. Die Kombination von Rechtsanwalt und Partner ist sicher eine der schwierigeren zu managen und zu führenden Gruppe, denn Anwälte im Allgemeinen und Partner im Besonderen stellen gerne Entscheidungen insbesondere Management-Entscheidungen in Frage und haben eine dem Berufsstand geschuldete Neigung, eher Risiken und Bedenken als Chancen zu sehen. Es gibt daneben noch die nicht ganz zu vernachlässigende Tendenz, die Rolle des Managing Partners eher in dem viel zitierten Bereich des „Hydranten“ oder „Hausmeisters“ als in dem des großen Unternehmensführers zu verorten – den es sowieso gar nicht braucht, weil es doch insgesamt „gut läuft“ und man nicht zu sehr in der Komfortzone als Partner gestört werden möchte.

In einem solchen, sicher nicht in allem zutreffenden, aber zumindest den einen oder anderen Umstand widerspiegelnden Szenario, tritt ein Managing Partner an. Wie er agiert und welches Verständnis er von seiner Rolle hat, bleibt ihm überwiegend selbst überlassen und es gibt kein pauschales Richtig oder Falsch. Von daher soll im Folgenden primär nicht Objektives sondern insbesondere persönliche Einstellungen, Erfahrungen und Lessons Learned beschrieben werden, die naturgemäß keinen Anspruch auf Vollständigkeit und alleinige Geltung haben können. Damit es nicht zu negativ verstanden wird, sei betont, dass die Rolle des Managing Partners eine zwar herausfordernde aber andererseits extrem reizvolle Funktion ist, die viel Raum zur Gestaltung und Fortentwicklung einer Kanzlei geben sowie Freude und Befriedigung erzeugen kann bzw. sollte.

Zu dem am Ende des Beitrags ausdrücklich behandelten Thema Leadership sei noch erwähnt, dass es um Leadership-Skills des Managing Partners und nicht um das davon unabhängige notwendige Leadership-Anforderungsprofil eines Partners bei seiner anwaltlichen Tätigkeit geht.

---

## 1.2 Arten und Rollen der Führungsgremien

Welche Art von Führungsgremien eine Partnerschaft hat, hängt von den von ihr individuell festgelegten Regelungen im Sozietätsvertrag ab. Ganz entscheidend sind dabei die Größe und Struktur der jeweiligen Kanzlei, die wahrzunehmenden Aufgaben und letztlich, ob man national unabhängig oder bei einer international integrierten Kanzlei in die internationalen Leitungsgremien eingebunden ist.

Bei den international integrierten Kanzleien, insbesondere den anglo-amerikanischen, werden die grundlegenden strategischen sowie operativ wichtigen Entscheidungen in internationalen Committees, in denen Vertreter der nationalen Managementgremien sitzen, getroffen. Der nationale Managing Partner ist in einer solchen internationalen Einheit

im Wesentlichen bei der Umsetzung in seinem Zuständigkeitsbereich sowie bei national unabhängigen operativen Entscheidungen gefragt. Bei den deutschen Kanzleien ohne internationale Anbindung bzw. bei denen, die sich international ohne finanziell integriert zu sein aufgestellt haben, haben die nationalen Gremien je nach Grad der Integration auch bei vielen strategischen Entscheidungen eine unabhängige zentrale Bedeutung. Im Folgenden soll sich auf die Management-Gremien und deren Aufgaben bei einer deutschen unabhängigen, international nicht integrierten Kanzlei konzentriert werden.

In den meisten Kanzleien in Deutschland wird bei der Governance zwischen Management, Partner-Aufsichtsgremium und Direktoren bzw. Heads im zentralen Management mit bestimmter Ressortverantwortung, die nicht unbedingt die Berufsträgerqualifikation und keine Partnerstellung haben müssen, unterschieden. Bei größeren Kanzleien mit mehreren deutschen Standorten kann es neben dem zentralen Management-Gremium ein Standort- bzw. Office-Management geben. Soweit ein Standort-Management vorhanden ist, sind diese wichtige Transmissionsriemen bei der operativen Umsetzung von Maßnahmen und eine bedeutsame Schnittstelle in der Kommunikation zu den Partnern sowie Feedback-Geber bei geplanten Maßnahmen und der Entwicklung von Strategien.

Daneben gibt eine verstärkte Tendenz, die Führung des operativen Mandatsgeschäfts und alle damit in Zusammenhang stehenden Bereiche den sogenannten Business-Leadern/ Geschäftsbereichs- sowie Sector-Leitern zu übertragen. Dies umfasst im Wesentlichen die Weiter-/Neuentwicklung von Geschäftsmodellen, Positionierung des Geschäftsbereichs im Rechtsmarkt und seiner Fortentwicklung, Umsatzwachstum einschl. Erhöhung der Profitabilität, Business Development und neue Initiativen sowie Personalthemen (Recruiting und Karriereplanung) und Auslastungssteuerung.

Zwischen den verschiedenen Sozietäts-/Management- und Geschäftsbereichsleitern muss es einen intensiven Austausch und Abstimmungen geben, in dem der Managing Partner eine moderierende und steuernde Stellung einnehmen sollte. Er muss die auftretenden oder voranzutreibenden Themen in den entsprechenden Gremien platzieren und dort die Diskussion bzw. die Umsetzung der notwendigen operativen Maßnahmen begleiten. Beim Managing Partner laufen alle Fäden zusammen und für ihn gilt es, die Gesamtausrichtung und Strategie der Sozietät sowie die operative Führung im Blick und auf Kurs zu halten.

---

### **1.3 Modelle und Ausgestaltung der Management Position**

Dieser Abschnitt fokussiert sich auf die Position des Managing Partners. Hier stellt sich zunächst die ganz banale Frage, ob es einen oder mehrere Managing Partner geben soll. In diesem Punkt ist alles vertreten und vertretbar und es hängt vieles von dem Umfeld sowie Umständen in der Sozietät und bei den betroffenen Partnern ab. Ein besser oder schlechter gibt es nicht, sondern es kommt auch darauf an, wie die Rolle des Managing Partner neben seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt gestaltet wird, insbesondere ob der oder die Managing Partner neben ihrer Management-Tätigkeit eine größere verbleibende Umsatzverantwortung im Mandatsgeschäft behalten sollen.

In welcher Form und Umfang das Mandatsgeschäft vom Managing Partner neben seinen Managementaufgaben weiter betrieben wird, hängt zum einen von der Art seines angestammten Geschäfts und zum anderen von seiner Beanspruchung durch die zentralen Kanzleiaufgaben ab. In einigen Kanzleien wird das Management auf mehrere Köpfe verteilt, um noch mehr Raum für die verbleibende Mandatsarbeit zu schaffen. Allerdings darf dabei nicht ganz außer Acht gelassen werden, dass bei der Aufteilung des Managements auf Mehrere insgesamt mehr Zeit für diese Tätigkeit aufgewendet werden muss. Denn in dieser Fall-Konstellation kommt unabhängig davon, wie sich das Management die Aufgaben intern aufteilt, der Abstimmungsbedarf untereinander, um eine einheitliche Linie des Managements zu gewährleisten, hinzu. Andererseits bieten Teamlösungen die Möglichkeit zu mehr Diversität bei der Aufstellung und können aufgrund der miteinander geführten Diskussionen und Abstimmungen zu abgewogeneren Entscheidungen führen, die dann jedoch aufgrund notwendiger Kompromisse nicht mehr so pointiert ausfallen können. Es ist ebenso zu bedenken, dass die Sozietät nach außen wie nach innen in jedweder Konstellation am besten von einem Hauptverantwortlichen vertreten werden sollte, damit sowohl der Markt als auch Partner und Mitarbeiter wissen, wen sie primär ansprechen können. Das ist bei strikten Co-Sprecher-Modellen in der Kommunikation nicht immer so einfach und eindeutig. Bei diesen Modellen kann eben manchmal auch nur zeitverzögert eine Entscheidung herbeigeführt werden, da zunächst ein interner Abgleich erforderlich ist, was wiederum den Entscheidungs- und Kommunikationsprozess erschwert und verlangsamt.

Bei CMS Hasche Sigle gibt es einen Managing Partner, der zusammen mit dem Managing Director Operation (MDO), der einen kaufmännischen Hintergrund hat und nicht Partner ist, das zentrale Management-Gremium bildet. Der MDO ist in Abstimmung mit dem Managing Partner im Wesentlichen für Operations, für neue, innovative Business-Einheiten, Finance sowie für die Mitarbeiter des zentralen Managements und für die Kommunikation mit dem Standort- und Office-Management zuständig (Abb. 1.1).

Der Managing Partner trägt die Gesamtverantwortung gegenüber der Partnerschaft, den Mitarbeitern und nach außen.<sup>2</sup> Er ist bei Geschäftsinitiativen, Akquisitionsbemühungen und bei speziellen Situationen in operativen Mandaten und Projekten nicht nur als Manager sondern auch weiterhin anwaltlich gefordert und tätig. Die Amtszeit beträgt vier Jahre und Wiederwahlen sind möglich. Dass die bisherigen Managing Partner nach der Fusion und Gründung von CMS 1999 für Außenstehende etwas lang erscheinende Amtszeiten von jeweils mehr als 10 Jahren hatten, wurde seitens der Partnerschaft eher positiv gesehen. Es wird zu Beginn einmalig eine gewisse Zeit benötigt, um sich in die Vielzahl der Themen einzuarbeiten, um dann in der Folge aufgrund der Erfahrungen und Marktkenntnisse die Sozietät ohne weitere Anlaufverluste mit Kontinuität effizient und langfristig strategisch aufstellen und positionieren zu können. Es darf trotzdem nicht völlig außer Acht gelassen werden, dass es nach einer längeren Amtsdauer Abnutzungserscheinungen

---

<sup>2</sup> 8 Standorte in Deutschland, über 700 Berufsträger, 219 Partner.



Zentrales Management & Gremien bei CMS Hasche Sigle; Stand 2023

**Abb. 1.1** Organigramm

gibt und ein frischer Blick den Dingen sicherlich gut tut. In der Abwägung dessen werden mindestens zwei Amtszeiten und je nach Dauer sechs bis acht Jahre als für sinnvoll erachtet. Insoweit gilt es, rechtzeitig nach einem geeigneten Nachfolger in der nächsten Generation Ausschau zu halten, ggfs. den einen oder anderen für eine solche Funktion zu motivieren und vorzubereiten, damit ein Amtsträger zumindest nicht aus Mangel an Kandidaten im Amt bleiben muss.

Bei der Vergütung des Managing Partners sollte den erheblichen Herausforderungen und der fehlenden Möglichkeit, die Performance durch die volle Mandatsarbeit unter Beweis stellen zu können, Rechnung getragen werden. Mit der Vergütung wird ebenfalls verdeutlicht, wie diese Position eingestuft und gewertschätzt wird. Deshalb sollte in einem Lock-step-Gewinnverteilungssystem der Managing Partner grundsätzlich auf dem Plateau eingeordnet werden. Die Senioritätsvoraussetzungen dafür sollten ohnehin erfüllt sein. Ob es darüber hinaus zusätzliche Leistungen geben sollte, wäre je nach Einzelfall, Aufgaben und ggfs. Erfolgen zu entscheiden. Es sollte allerdings nicht in erster Linie an Zusatzleistungen sondern eher an die Absicherung und Rückkehr als normaler Partner in den Kanzleibetrieb nach Beendigung der Amtszeit gedacht werden. Um geeigneten Partnern, die in der Regel auch erfolgreich im Geschäft sind, die Sorge zu nehmen, sowohl vom Geschäft als auch finanziell Nachteile zu erleiden, sollte eine gewisse Absicherung erfolgen. In welcher Form und wie lange diese ausgestaltet ist, sollte von der Dauer der Amtszeit abhängen und wie viele Jahre nach ihrer Beendigung bis zum altersbedingten Ausscheiden aus der Sozietät verbleiben. Für die vereinbarte Zeit nach dem Ausscheiden aus dem Amt sollte es keine finanziellen Einschnitte geben, der ehemalige Managing Partner soll bei der vollständigen Rückkehr ins Geschäft unterstützt und die in diesem Zusammenhang wahrzunehmende Aufgaben

vorab abgestimmt werden. Es sollte dabei konkret festgelegt werden, was von ihm verlangt wird und wie seine bisherige Tätigkeit, Erfahrungen, Wissen und Kontakte weiterhin für die Kanzlei positiv genutzt werden können.

---

## 1.4 Erwartungen und Aufgabenbereiche

Die Erwartungen an den Managing Partner seitens der Partner sind äußerst vielfältig: Für manche soll es der Visionär sein, für andere der Repräsentant der Partnerschaft oder aber der Aufräumer, Entscheider und Problemlöser (im Wesentlichen im Bereich des jeweiligen Partners), der Kümmerer, Heilsbringer bzw. der Mich-In-Ruhe-Lasser. Man sollte von daher gar nicht erst den Versuch unternehmen, die vermuteten, geäußerten oder im Stillen verborgenen Erwartungen in der Partnerschaft zu erfüllen, sondern sich auf seinen Plan und Ziele konzentrieren. Dazu gehört in erster Linie, eine Vision zu entwickeln, wie die Kanzlei vorangebracht, besser und erfolgreicher gemacht werden kann. Es sollte für die Partner klar sein, wofür der Managing Partner steht und was sein Programm ist. Dabei nützt es nichts, nach dem Motto „wishful thinking“ eine Vision zu entwickeln, die mit der Sozietät, so wie sie aktuell aufgestellt ist, bereits im Ansatz nichts gemein hat. Die Vision sollte sich an der Realität orientieren. Sie sollte allerdings das Potenzial der Kanzlei sowie ihre Rolle im Markt optimal ausschöpfen und ambitioniert sein. Nur hier und dort ein paar kleine Schönheitsreparaturen vorzunehmen, ansonsten ein „Weiter so“ und nur Verwalten des Amtes entspricht weder der Vorstellung von einer Vision, noch bietet es für die Kanzlei eine langfristige und verlässlich gesteuerte Perspektive. Diese Vision sollte in der Folge klar kommuniziert sowie im Diskurs mit den Gremien und Partnern verprobt werden. Anschließend ist daraus eine gemeinsame Strategie mit konkreten Umsetzung-Maßnahmen zu entwickeln. Es gilt die die Gremien und die Partnerschaft zu überzeugen, mitzunehmen und hinter einer gemeinsamen Vision und Strategie zu versammeln, sowie allen die Möglichkeit zu geben, sich einzubringen und eine aktive Rolle zu übernehmen.

Wesentlicher Inhalt der Strategie eines Managing Partners sollte es sein, die Kanzlei nach ihren Fähigkeiten und Besonderheiten optimal im Markt zu positionieren und zu mehr Wachstum mit höherer Profitabilität zu führen. Dazu gehört es, innovative Geschäftsfelder zu besetzen oder auszubauen sowie eine positive Unternehmenskultur und ein starkes Wir-Gefühl zu schaffen. Hinsichtlich Strategie und Zusammenhalt sollte der Managing Partner sowohl bei den Partnern als auch bei den Mitarbeitern der Kanzlei die Motivation und das Engagement für die gemeinsame Sache immer wieder neu beleben sowie den besonderen Kanzleispirit forcieren.

Nicht unterschätzt werden dürfen aber die täglichen, teilweise zeitaufwendigen Managementaufgaben. Sie resultieren im Wesentlichen aus der Verantwortung für die Bereiche des zentralen Managements – Finance, Business Operations, Business Development und Marketing, Compliance, HR und IT. Dort gilt es im Übrigen, die Umsetzung der bereits vorgegebenen Ziele zu überwachen und bei deren Erreichung zu unterstützen. Bei anderen auftretenden Problemen und Konflikten im täglichen Betrieb muss der Managing

Partner als Zuhörer, Berater und am Ende Entscheider zur Verfügung zu stehen und agieren. Ebenso von Bedeutung und beanspruchend ist die Kommunikation, sowohl nach außen als auch nach innen. Dabei immer den richtigen Stil und das richtige Maß zu finden, ist eine ganz besondere Herausforderung. Dazu gehört es, mit großer Offenheit auf den jeweiligen Gegenüber zuzugehen und einfach mal nur zuzuhören, den Diskurs über Ideen sowie Maßnahmen zu moderieren und schnörkellos, direkt, optimistisch, authentisch sowie ruhig mal emotional und aus dem Bauch heraus, sowie mit Humor, gepaart mit etwas Selbstironie, zu reden, zu schreiben oder eben situationsbedingt auch mal einen „rauszuhaufen“.

---

## 1.5 Anforderungsprofil an die Persönlichkeit und Fähigkeiten

Es darf sich nicht der Illusion hingeeben werden, dass es nur den einen Typ des perfekten Managing Partners mit einem bestimmten Anforderungsprofil gibt. Jedoch kann die eine oder andere Eigenschaft bei der Ausführung des Amtes nützlich sein. So ist es hilfreich, authentisch, unternehmerisch denkend, kommunikativ, empathisch und optimistisch zu sein. Zudem sollte ein Managing Partner ein dickes Fell haben. Er sollte über eine starke Akzeptanz im Partnerkreis verfügen, die vielleicht gerade zu Beginn erst erarbeitet bzw. der Vertrauensvorschluss gerechtfertigt werden muss. Der Wille zum Gestalten und insofern nicht nur Berater, sondern letztendlich Entscheider zu sein, ist dabei unabdingbar. Es gilt, einen eigenen Management- und Führungsstil zu entwickeln, bei dem sich das eine oder andere von Führungspersönlichkeiten abgeguckt werden kann, die man selbst als überzeugend erlebt hat. In jedem Fall sollte aber vermieden werden, eine Persönlichkeit zu kopieren, da jede Kopie schlechter als das Original ist und die notwendige Führungs-Authentizität verloren gehen würde. Ein Managing Partner sollte die Fähigkeit haben, aus sich herauszugehen, und sich nicht in den Elfenbeinturm zurückziehen, wenn es schwierig wird. Er sollte immer die Diskussion suchen, mit Argumenten überzeugen sowie für seine Positionen einstehen, den Kopf hinhalten und Kritik annehmen. Da der Managing Partner wie ein Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens fungiert, sollte er sich in die relevanten Themen Finance, HR, IT, Business Development und Marketing sowie den Rechtsmarkt und seine Innovationsfelder verstärkt einarbeiten, um als Gesprächspartner und Chef in diesen Bereichen ernst genommen zu werden und Entscheidungen auf einer fundierten Grundlage treffen zu können.

---

## 1.6 Strategie und tägliches Management

Eine große Herausforderung besteht für den Managing Partner darin, die richtige Balance zwischen dem täglichen Management und den Strategiethemata zu finden. Dabei sollte er sich von den Management- und adhoc-Themata nicht komplett vereinnahmen lassen, sondern sich immer wieder den Kopf und den Terminplan frei machen, um über die Vision, Kanzleistrategie und das „Big Picture“ nachzudenken und diese zu überprüfen. Von daher

ist es weder hilfreich noch zielführend, sich in jedes Detail vertieft einzuarbeiten und den Anspruch zu haben, jedes Problem lösen zu wollen. Der Managing Partner sollte delegieren können und den Überblick behalten. Für den strategischen Bereich gilt es, die Umsetzung und Implementierung von identifizierten Schritten und Milestones nachzuhalten, was sich bisweilen mühsam gestalten kann. Die Entwicklung der großen Strategie macht für alle Beteiligten mehr Spaß als die notwendige und langwierige Umsetzung im Nachgang, die teilweise zu subjektiv störenden Einschnitten bei dem einen oder anderen führen kann. Der Managing Partner sollte erkennbar die Zügel in der Hand behalten, die Aktivitäten steuern und sich nicht treiben bzw. ziehen lassen. Letztlich wird der Managing Partner nicht daran gemessen, ob er eine gute Vision bzw. Strategie entwickelt hat, sondern wie diese konkret mit Aktionen und Initiativen umgesetzt wurden und ob sie erfolgreich die Kanzlei vorangebracht haben.

Bei jeder Art von Entscheidungsfindung, sowohl beim Management wie bei der Strategie, bewährt es sich, vorab andere und gegenteilige Auffassungen zu hören und dann sehr transparent zu machen, wie und warum man eine Entscheidung so und nicht anders getroffen hat. Dabei ist es entscheidend, das Sozietätsinteresse zum Maß der Dinge zu machen. Dem gegenüber sind Partikularinteressen zurückzustellen, was mit dem Verweis auf das Sozietätsinteresse am besten dargelegt werden kann.

---

## 1.7 Bewältigung von Krisensituationen

Krisensituationen stellen für das Kanzleimanagement eine besondere Herausforderung dar, insbesondere wenn sie völlig aus „dem Blauen“ heraus auftreten, da es oftmals keine Erfahrungswerte bzw. Blaupausen zum Vorgehen gibt. Unter Krisen sollen hier nicht die alltäglichen, wenn auch manchmal intensiveren Problemfälle verstanden werden, sondern solche die eine erhebliche Auswirkung auf den Kanzleibetrieb entfalten können. Als zwei Beispiele für solche Krisen seien zum einen die Corona-Pandemie genannt, die alle Kanzleien gleichermaßen betroffen hat, und zum anderen die verstärkt zunehmenden Cyberangriffe, deren sich bereits einige zur Wehr setzen mussten. In einer solchen Situation bewährt sich zunächst das, was auch in der Politik oder in anderen Wirtschaftsunternehmen oftmals beobachtet werden kann, nämlich dass ein Krisenstab eingesetzt wird. In einem solchen laufen die Informationen zusammen, werden analysiert und Entscheidungen getroffen. Wie sich ein Krisenstab zusammensetzen sollte, wird in erster Linie vom Management bestimmt und hängt von der Ursache und Art der Krise ab. Demnach sollten darin die dafür notwendigen und ausgewiesenen Experten sowie die operativ betroffenen Gruppen vertreten sein. Eine nicht immer leicht zu befolgende Binsenweisheit ist es, nicht in Hektik zu verfallen, denn gerade von der Führung sollte Ruhe und Besonnenheit ausgestrahlt werden. Zur Krisenbewältigung müssen zuerst die Ursachen, soweit dies überhaupt möglich ist, identifiziert und abgestellt sowie den Auswirkungen auf die Kanzlei Sofort-Maßnahmen entgegengesetzt werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei, den operativen Betrieb aufrecht und von neuen Störungen

möglichst freizuhalten. Dies war bei Corona eine große Herausforderung, weil zwar teilweise bereits im Home-Office mit digitaler Technik gearbeitet wurde, aber nicht wie beim Lockdown alle Mitarbeitenden zur gleichen Zeit und für unbestimmte Dauer und man nicht wusste, ob alle Abläufe auch so funktionieren würden. Ein Garant für das gute Weiterlaufen des Betriebs war ganz primär, dass bereits zuvor fortlaufend in moderne Technologie und digitale Arbeitsweisen investiert wurde und insoweit über e-Akte und Plattformen alle erforderlichen Daten mobil verfügbar waren, sodass die Mandate im Team gemeinsam weiterbearbeitet werden konnten. In der Corona-Krise war es des Weiteren ein wichtiges Signal seitens der Kanzleiführung, Loyalität und Verlässlichkeit gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck zu bringen, insbesondere keine vor-schnellen krisenbedingten Kündigungen auszusprechen und auf individuelle Betreuungspflichten Rücksicht zu nehmen. Dies haben die Mitarbeitenden mit hoher Motivation und vielfältigem Engagement in beeindruckender Weise zurückgegeben. Es mussten parallel klare Maßnahmen und vielleicht manchmal unkonventionelle Mittel und Wege vorgegeben werden, die teilweise erst auszuprobieren waren, und das alles in einer transparenten, kontinuierlichen und positiven Kommunikation transportiert werden. Viele der geschilderten Tätigkeiten sind ebenso bei möglichen Cyberangriffen zu beachten, allerdings mit dem Unterschied, dass nicht nur die Folgen bekämpft, sondern zuallererst die Einfallstore wieder geschlossen werden müssen, was ggf. bedeutet, dass der operative Betrieb IT-seitig überbrückt werden muss, um währenddessen weiterlaufen zu können.

Alle Sofortmaßnahmen und die als richtig erwiesene Strukturen und Mechanismen sowie eingespielte Abläufe sollten in einem Krisenplan festgehalten werden. Es ist ebenfalls nicht zu unterschätzen, welch positiver Spirit sich aus der Bewältigung einer Krise ergeben kann, die die Kanzlei dann für eine nächste Krise rüstet. Obwohl man sich keine solchen Krisen wünscht, können sie doch Gutes bewirken und ungeahnte Kräfte und Fähigkeiten innerhalb des Mitarbeiterkreises frei setzen, die einen tatsächlich staunen lassen. Seitens des Managements kann jedenfalls aufgrund solcher Erfahrungen einer neu auftretenden Krise mit mehr Gelassenheit und Professionalität entgegengetreten werden.

---

## **1.8 Veränderung des Berufslebens – Inanspruchnahme/Resilienz**

Mit der Übernahme der Rolle des Managing Partners und der Konzentration auf dieses Amt tritt eine erhebliche Veränderung der gewohnten Arbeitsweise und des täglichen Arbeitsablaufs ein. Der Managing Partner arbeitet nicht mehr alleinig anwaltlich und als Berater im Mandat sondern als Unternehmensführer und -lenker im Interesse der Gesamtsozietät und muss sich mit vielen neuen Fragestellungen und Bereichen beschäftigen. Die Rolle eines Entscheiders ist mit einer großen Verantwortung verbunden, die einem insoweit Respekt abverlangt, als es teilweise um wegweisende und zukunftssträchtige Entscheidungen für die Kanzlei geht, die viele Mitarbeiter betreffen. Die Verantwortung ist Last und Lust zugleich und kann einem sicher die eine oder andere schlaflose Nacht be-