

# Anwaltsmarkt Europa

---

## *Berufsausübung ohne Grenzen*

Herausgegeben von

**Eberhard Fedtke**

bearbeitet von

Dr. Kai T. Boin, Rechtsanwalt, Soest

Dr. Eberhard Fedtke, Rechtsanwalt und Notar, Essen, Braga

Dr. Christoph Louven, Rechtsanwalt, Düsseldorf

Verena Passauer, Münster

Bernd Schlüter, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater,  
Baden-Baden, Brilon

Eva-Maria Schmidt, Diplom-Kauffrau, Brilon

Dr. Rochus Schmitz, Rechtsanwalt, Münster

Dirk Trinn, Diplom-Kaufmann, Brilon

1999

**o|s**  
Verlag  
Dr. Otto Schmidt  
Köln

---

# Inhaltsverzeichnis

|   | Seite |
|---|-------|
| <b>Vorwort</b> . . . . .  | VII   |
| <b>I. Europaanwaltsmarkt in Wandel und Fortentwicklung</b> .  | 1     |
| 1. Die Internationalisierung des Anwaltsmarktes – Prämissen, Aufgabenstellungen, Standortbestimmungen . . . . .   | 1     |
| 2. Ist-Aufnahme des deutschen Anwaltsmarktes . . . . .  | 4     |
| 3. Weltweite Globalisierung des Anwaltsmarktes – Europäisierung des Wirtschaftsrechts . . . . .   | 8     |
| 4. Harmonisierung und Liberalisierung der länderübergreifenden Anwaltsmärkte . . . . .  | 11    |
| 5. Juristisches Kulturmanagement – Europakanzlei als multikulturelle Dienstleistungsinstitution . . . . .   | 16    |
| 6. Zukunftsszenarium: Rückgewinnung verlorener Märkte – besserer Markt – neue Trends und gewandeltes Produktdenken – Wettbewerbsfähigkeit verbessern – Europamarkt im anwaltlichen Unternehmerblick . . . . . | 20    |
| <b>II. Der multinational tätige Anwalt</b> . . . . .  | 27    |
| 1. Katalog anwaltlicher Aufgabenwahrnehmungen mit Auslandsberührung . . . . .   | 27    |
| 2. Abgrenzung anwaltlicher Tätigkeit zu Unternehmens- und Wirtschaftsberatung . . . . .   | 30    |
| 3. Interdisziplinäre Zuliefer- und Zubringerdienste – der Anwalt als Regisseur und Coach multidisziplinärer Aufgabenbündelungen . . . . .   | 34    |
| <b>III. Multinationale Marktdurchdringung</b> . . . . .   | 41    |
| 1. Die verschiedenen Mandatskonstellationen . . . . .   | 41    |
| a) Überblick . . . . .  | 41    |
| b) Der German Local Counsel . . . . .   | 41    |
| c) Das nationale Mandat mit Auslandsberührung . . . . .   | 44    |

|   | Seite |
|---|-------|
| d) „Einkauf“ ausländischen Rechtsrats . . . . .               | 45    |
| e) Das eigene Auslandsbüro . . . . .                          | 48    |
| 2. Außendarstellung der Europakanzlei . . . . .               | 49    |
| a) Einleitung . . . . .                                       | 49    |
| b) Zulässiger Rahmen der Außendarstellung . . . . .           | 50    |
| aa) Überblick über die einzelnen Rechtssysteme . . . . .      | 50    |
| aaa) Belgien . . . . .  | 50    |
| bbb) Bundesrepublik Deutschland . . . . .                     | 50    |
| ccc) Dänemark . . . . .                                       | 51    |
| ddd) Frankreich . . . . .                                     | 51    |
| eee) Griechenland . . . . .                                   | 52    |
| fff) Großbritannien . . . . .                                 | 52    |
| (1) England/Wales . . . . .                                   | 52    |
| (2) Nordirland . . . . .                                      | 53    |
| (3) Schottland . . . . .                                      | 53    |
| ggg) Italien . . . . .  | 54    |
| hhh) Luxemburg . . . . .                                      | 54    |
| iii) Niederlande . . . . .                                    | 54    |
| jjj) Portugal . . . . .                                       | 54    |
| kkk) Spanien . . . . .  | 54    |
| bb) Regelung auf EU-Ebene . . . . .                           | 55    |
| c) Ausgewählte Werbe- und Marketingmittel . . . . .           | 56    |
| aa) Anwaltssuchservice . . . . .                              | 56    |
| bb) Anzeigen in der Fach- und Allgemeinpresse . . . . .       | 57    |
| cc) Berufsbezeichnung . . . . .                               | 57    |
| dd) Branchenverzeichnis und Telefonbuch . . . . .             | 58    |
| ee) Briefkopf . . . . .                                       | 58    |
| ff) Briefpapier und Visitenkarten . . . . .                   | 58    |
| gg) Firmenbezeichnung . . . . .                               | 59    |
| hh) Internet . . . . .  | 59    |
| ii) Kanzleibroschüren . . . . .                               | 59    |
| jj) Kanzleischild . . . . .                                   | 60    |
| kk) Kooperationshinweise . . . . .                            | 60    |
| ll) Logo . . . . .  | 60    |
| mm) Print-, Rundfunk- und Fernsehmedien . . . . .             | 60    |
| nn) Rundschreiben, Handzettel und Postwurfsendungen . . . . . | 61    |
| oo) Werbegeschenke . . . . .                                  | 62    |
| pp) Kanzleiveranstaltungen . . . . .                          | 62    |

|   | Seite                             |
|---|-----------------------------------|
| qq) Plakatierungen . . . . .  | 63                                |
| rr) Fachanwaltsbezeichnungen . . . . .  | 64                                |
| ss) Interessen- und Tätigkeitsschwerpunkte . . . . .  | 65                                |
| tt) Mitgliedschaft in Vereinen und sonstigen Organisationen . . . . .   | 65                                |
| uu) Zertifizierung . . . . .  | 66                                |
| d) Corporate Identity . . . . .   | 66                                |
| <br><b>IV. Länderübergreifende Organisationsstrukturen und<br/>spezifische Ausgestaltungsprobleme der Europa-<br/>kanzlei . . . . .</b> | <br><br><br><br><br><br><b>69</b> |
| 1. Länderübergreifende Kanzleikooperationsformen . . . . .  | 69                                |
| a) Niederlassungsfreiheit . . . . .   | 69                                |
| aa) Begriff . . . . .   | 70                                |
| bb) Reichweite . . . . .  | 72                                |
| cc) Niederlassungsrichtlinie . . . . .  | 74                                |
| b) Anerkennung von Hochschuldiplomen . . . . .  | 77                                |
| aa) Hochschuldiplom-Anerkennungsrichtlinie . . . . .  | 77                                |
| bb) Umsetzung . . . . .   | 78                                |
| aaa) Bundesrepublik Deutschland . . . . .   | 79                                |
| bbb) Europäische Partnerstaaten . . . . .   | 80                                |
| c) Dienstleistungsfreiheit . . . . .  | 83                                |
| aa) Inhalt . . . . .  | 84                                |
| bb) Schranken . . . . .   | 85                                |
| cc) Rechtsanwaltsdienstleistungs-Richtlinie . . . . .   | 86                                |
| dd) Rechtsanwaltsdienstleistungsgesetz . . . . .  | 87                                |
| d) Kooperationsmöglichkeiten . . . . .  | 89                                |
| aa) Betätigung deutscher Rechtsanwälte in der EU ohne<br>Kooperation mit ausländischen Kollegen . . . . .                               | <br>89                            |
| bb) Kooperation deutscher Rechtsanwälte mit ausländischen<br>Kollegen . . . . .   | <br>92                            |
| aaa) Korrespondenzanwalt . . . . .  | 92                                |
| bbb) Ständige Kooperationen . . . . .   | 94                                |
| (1) Die lose Kooperation – Best Friends-System –<br>Club System . . . . .   | <br>94                            |
| (2) Die sekundäre Niederlassung . . . . .   | 95                                |
| (3) Die überörtliche Sozietät . . . . .   | 96                                |
| (3.1) Die transnationale Niederlassung . . . . .  | 96                                |
| (3.2) Die multinationale Niederlassung . . . . .  | 97                                |

|   | Seite |
|---|-------|
| e) Organisationsformen anwaltlicher Kooperation . . . . .   | 98    |
| aa) Bürogemeinschaften bürgerlichen Rechts . . . . .  | 99    |
| bb) Berufsausübungsgesellschaften bürgerlichen Rechts . . . . .                                   | 99    |
| cc) Berufsausübungsgesellschaften in Form einer Kapital-<br>gesellschaft . . . . .                | 99    |
| aaa) In Form einer GmbH . . . . .   | 100   |
| bbb) In Form der – kleinen – AG . . . . .   | 102   |
| dd) Partnerschaftsgesellschaft . . . . .  | 103   |
| ee) Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung – EWIV                                      | 107   |
| aaa) Rechtliche Grundlagen . . . . .  | 107   |
| bbb) Anwendbares Recht . . . . .  | 108   |
| ccc) Rechtsform der EWIV im deutschen Gesellschafts-<br>recht . . . . .                           | 108   |
| ddd) Zweck und Möglichkeiten einer EWIV . . . . .   | 109   |
| eee) Vorteile einer EWIV gegenüber nationalen Alterna-<br>tiven . . . . .                         | 112   |
| fff) Einschränkungen der Tätigkeiten . . . . .  | 113   |
| ggg) Gründung einer EWIV . . . . .  | 113   |
| hhh) Firma der EWIV . . . . .   | 114   |
| iii) Mitglieder . . . . .   | 116   |
| jjj) Organe . . . . .   | 118   |
| kkk) Vertretung . . . . .   | 118   |
| lll) Haftung . . . . .  | 118   |
| mmm) Finanzierung . . . . .   | 120   |
| nnn) Steuern . . . . .  | 120   |
| ooo) Bezeichnung der EWIV in anderen Ländern . . . . .  | 121   |
| ppp) Bilanz 1989–1998 . . . . .   | 123   |
| qqq) Weitere Informationen . . . . .  | 123   |
| ff) Offene Handelsgesellschaft, Kommanditgesellschaft, ein-<br>getragene Genossenschaft . . . . . | 124   |
| f) Ständesrecht – Europäisches Anwaltsrecht – Vergleich mit<br>deutschem Recht . . . . .          | 124   |
| aa) Anzuwendendes Recht . . . . .   | 125   |
| aaa) Deutsches Ständesrecht . . . . .   | 125   |
| bbb) Internationales Anwalts- und Ständesrecht . . . . .  | 126   |
| bb) Anwendung und Durchsetzung der Ständesregeln . . . . .  | 126   |
| g) Simultanzulassungen . . . . .  | 127   |
| 2. Harmonisierte Büroausstattung . . . . .  | 129   |

|  | Seite |
|--|-------|
| a) Konformes Briefpapier, Visitenkarten . . . . .  | 130   |
| b) Konforme Büroausstattung . . . . .  | 130   |
| aa) Büromöbel und Einrichtungen . . . . .  | 130   |
| bb) Gleichartige elektronische Kommunikationsmittel . . . . .                                  | 130   |
| aaa) EDV, Telefon, Diktiergeräte, Kopierer . . . . .   | 130   |
| bbb) Anschlüsse an DFÜ und Internet . . . . .  | 131   |
| cc) Identisches Formularwesen . . . . .  | 131   |
| dd) Identische Arbeitsunterlagen . . . . .   | 131   |
| c) Konforme Aktenführung . . . . .   | 132   |
| d) Einheitliche Aufbereitung von Statistiken und Berichts-<br>mitteln . . . . .                | 132   |
| 3. Personalmanagement der Europakanzlei . . . . .  | 132   |
| a) Der multinationale Arbeitsmarkt – Europa-Berufsbilder . . . . .                             | 132   |
| b) Personalbedarf, Personalreservoir, Personalsuche . . . . .                                  | 134   |
| c) Grundqualifikation – Breitenqualifikation . . . . .   | 137   |
| d) Auswahlverfahren . . . . .  | 140   |
| e) Gehaltsstrukturen – Personalkostenmanagement . . . . .                                      | 142   |
| f) Motivationsmittel Leistungsprämie . . . . .   | 144   |
| g) Personaleinsatzplanung . . . . .  | 147   |
| h) Fort- und Ausbildung – ausländische Praktika . . . . .                                      | 148   |
| i) Allgemeine Personalverwaltung . . . . .   | 151   |
| j) Mitarbeiterbefragungen . . . . .  | 152   |
| 4. Erlöszuordnung bei multinationaler Anwaltstätigkeit . . . . .                               | 155   |
| a) Erlöszuordnung nach Leistungsträgern . . . . .  | 155   |
| b) Erlöszuordnung nach Fachgebieten . . . . .  | 155   |
| c) Erlöszuordnung nach dem Ort der Leistungserbringung . . . . .                               | 156   |
| 5. Steuerfragen . . . . .  | 157   |
| a) Grundlagen – unbeschränkte und beschränkte Steuerpflicht . . . . .                          | 157   |
| aa) Natürliche Personen . . . . .  | 157   |
| bb) Juristische Personen . . . . .   | 159   |
| cc) Besonderheiten Betriebsstätte . . . . .  | 160   |
| dd) Vermeidung der Doppelbesteuerung . . . . .   | 161   |
| b) Besteuerung des freiberuflich tätigen Europaanwalts . . . . .                               | 162   |
| aa) Besteuerung der freiberuflichen Tätigkeit ohne feste Ein-<br>richtung im Ausland . . . . . | 162   |
| bb) Besteuerung der freiberuflichen Tätigkeit mit fester Ein-<br>richtung im Ausland . . . . . | 164   |
| c) Besteuerung der EWIV . . . . .  | 165   |

|  | Seite |
|--|-------|
| aa) Einführung . . . . .   | 165   |
| bb) Besteuerung einer inländischen EWIV und seiner inländischen Mitglieder . . . . .                           | 165   |
| aaa) Einkommensteuerliche Behandlung . . . . .   | 165   |
| (1) Qualifizierung der Einkünfte . . . . .   | 165   |
| (2) Gewinnermittlung . . . . .   | 166   |
| (3) Verfahren zur Gewinnermittlung . . . . .   | 168   |
| bbb) Gewerbesteuerliche Behandlung . . . . .   | 168   |
| ccc) Umsatzsteuerliche Behandlung der inländischen EWIV und seiner inländischen Mitglieder . . . . .           | 169   |
| cc) Besteuerung der Einkünfte ausländischer Mitglieder aus inländischer EWIV . . . . .                         | 170   |
| dd) Besteuerung der Einkünfte inländischer Mitglieder aus ausländischer EWIV . . . . .                         | 170   |
| d) Besonderheiten . . . . .  | 171   |
| aa) Freie Mitarbeiter im Steuer- und Sozialversicherungsrecht . . . . .  | 171   |
| bb) Sozialversicherung für Sozialpartner und GmbH-Geschäftsführer . . . . .                                    | 174   |
| cc) Gefahren durch Gewerbesteuer . . . . .   | 174   |
| e) Mitteilungs- und Informationsverpflichtungen gegenüber deutschen und ausländischen Finanzbehörden . . . . . | 175   |
| 6. Haftungs- und Versicherungsrecht . . . . .  | 176   |
| a) Einleitung . . . . .  | 176   |
| b) Eingrenzung auf das deutsche Recht . . . . .  | 177   |
| c) Ausnahme: Haftung nach ausländischem Recht bei Gründung einer ausländischen Dependence . . . . .            | 177   |
| d) Allgemeiner Überblick über die Haftungsvoraussetzungen . . . . .  | 178   |
| e) Konkretisierung auf das grenzüberschreitende Mandat . . . . .   | 179   |
| aa) Pflichtverletzung . . . . .  | 179   |
| aaa) Sachverhaltsfeststellung . . . . .  | 179   |
| bbb) Rechtsanwendung . . . . .   | 180   |
| ccc) Die Einschaltung eines ausländischen Kollegen . . . . .   | 185   |
| ddd) Haftung als Mitglied einer EWIV . . . . .   | 188   |
| eee) Umfassende Pflicht zur Beratung und Belehrung . . . . .   | 189   |
| bb) Verschulden und kausaler Schaden . . . . .   | 191   |
| cc) Haftungsbegrenzungen und Haftungsausschlüsse im internationalen Mandat . . . . .                           | 191   |
| dd) Die Haftung bei einer unrichtigen Legal Opinion . . . . .  | 194   |

|   |     |
|---|-----|
| f) Besondere Fallstricke für den Europaanwalt – Vorsorge-<br>management . . . . . | 196 |
| aa) Kürzere Verjährungsfrist nach ausländischem Recht . . .                       | 196 |
| bb) UN-Kaufrecht . . . . .  | 197 |
| cc) Produkthaftung . . . . .  | 197 |
| dd) Freizeichnungsklauseln . . . . .  | 198 |
| ee) Internationale Gerichtsstandsvereinbarungen . . . . .                         | 199 |
| g) Versicherungsfragen . . . . .  | 200 |
| aa) Absicherung von Tätigkeiten im europäischen Rechtskreis                       | 200 |
| bb) Versicherbarkeit ausländischer Kanzleibetriebe . . . . .                      | 201 |

## **V. Bürointerne Funktionszuordnungen und grenzüberschreitende Ablaufkriterien in der Europakanzlei . . . . 203**

|   |     |
|---|-----|
| 1. Kompetenzaufgliederungen im multinational vernetzten Kanzlei-<br>gebilde . . . . .                     | 203 |
| a) Aufgabenraster . . . . .   | 203 |
| b) Zielsetzungshierarchien . . . . .  | 210 |
| c) Planungskompetenzen . . . . .  | 212 |
| d) Entscheidungshierarchien . . . . .   | 215 |
| 2. Durchführung multinationaler Aufgaben – Mandatsbetreuung . .   | 217 |
| a) Durchführung nach allgemeinen Organisationsstrukturen . . .  | 218 |
| aa) Know-how-bezogene Sachverhalte . . . . .  | 220 |
| bb) Mandantenspezifische Sonderwünsche . . . . .  | 223 |
| b) Regionale Rollenzuweisungen durch nationale oder lokale<br>Marktvorsprünge . . . . .                   | 224 |
| c) Sonderfälle der Delegation von Dauer- und Einzelaufgaben . .   | 225 |
| d) Ganzheitliche Durchführungskriterien . . . . .   | 226 |
| e) Betriebsinterne Baustein-Arbeitsmethoden . . . . .   | 226 |
| 3. Intensivierung multinationaler Aufgabenstellungen – Innovations-<br>management . . . . .               | 229 |
| a) Schaffung identifikatorischer Organisationsstrukturen sowie<br>kundenbezogener Bürostandards . . . . . | 232 |
| b) Definition kanzleikonformer Methoden der Rechtsberatung . .  | 234 |
| c) Striktes Qualitätsmanagement – Total-Quality-Konzeptionen .  | 235 |
| aa) Verbesserte Leistungsintensität durch efficiency-workflow .   | 236 |
| bb) Profunde Marktdurchdringung und Beratungstiefe . . . . .  | 238 |
| cc) Kreatives Wettbewerbsverhalten . . . . .  | 240 |



|   | Seite |
|---|-------|
| dd) Steigerung der Professionalität mittels Fort- und Weiterbildung . . . . .                     | 241   |
| ee) Feedback periodischer Kundenbefragungen . . . . .   | 244   |
| ff) Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Kanzlei . . . . .                                       | 245   |
| gg) Zertifizierung auf europäischem Niveau . . . . .  | 248   |
| hh) Zukunftsmusik: Fachanwalt für Europarecht . . . . .   | 250   |
| 4. Mandatsübernahme . . . . .   | 253   |
| a) Vollmachtserteilung . . . . .  | 253   |
| b) Gestaltung des Vollmachtsformulars – schriftliche Inhalts- und<br>Gebührenfestlegung . . . . . | 253   |
| c) Berücksichtigung nationaler Besonderheiten – AGBs . . . . .                                    | 255   |
| d) Rechtswahl des Auftrags . . . . .  | 256   |
| e) Form, Inhalt und Abwicklung des internationalen Mandats . . . . .                              | 256   |
| 5. Konsensbildende Kommunikationskriterien – Informations- und<br>Wissensmanagement . . . . .     | 258   |
| 6. Controlling – Unternehmensführungsverantwortung . . . . .                                      | 261   |
| a) Kontrolle als Führungsmittel . . . . .   | 261   |
| b) Ziele und Inhalte der Kontrolle . . . . .  | 262   |
| c) Kontrollmaßnahmenraster . . . . .  | 262   |
| d) Stichprobenkontrolle . . . . .   | 263   |
| e) Kontrolle tragender betriebsinterner organisatorischer Vorgänge . . . . .                      | 264   |
| aa) Kontrolle von Planungsvorgaben . . . . .  | 264   |
| bb) Kontrolle der Aktualität von Gebührenrechnungen . . . . .                                     | 265   |
| cc) Kontrolle von Delegationsbereichen . . . . .  | 266   |
| f) Kontrolle wesentlicher Punkte der Personalverwaltung . . . . .                                 | 266   |
| aa) Kontrolle der Wertigkeit von Arbeitsplätzen . . . . .   | 266   |
| bb) Arbeitsplatzanalyse . . . . .   | 267   |
| g) Kontrolle rentabilitätsrelevanter Bereiche . . . . .   | 269   |
| aa) Beachtung der vier Rentabilitätsseckpfeiler . . . . .   | 269   |
| bb) Kontrolle der Umschlagsgeschwindigkeiten standardisier-<br>ter Fälle . . . . .                | 270   |
| cc) Kontrolle der Wertigkeiten von Anwaltsstunden . . . . .                                       | 271   |
| dd) Kontrolle von Profit-Centern . . . . .  | 273   |
| h) Kontrolle und Abbau von Schwachstellen . . . . .   | 273   |
| i) Kontrolle der Kontrolle . . . . .  | 274   |
| j) Auswertung der Kontrolle . . . . .   | 274   |
| k) Stilsichere Kontrollbefähigung der Prüfpersonen . . . . .                                      | 274   |
| l) Kontrolle und unternehmerische Innovationen . . . . .  | 275   |

|   | Seite      |
|---|------------|
| 7. Umfang von betriebsinternem Berichtswesen und Statistik . . .                                | 276        |
| 8. Gebühren- und Abrechnungsmanagement . . . . .  | 278        |
| a) Unterschiedliche Abrechnungsmethoden in Euroländern . . .                                    | 278        |
| b) Planung des Gebührenumfangs . . . . .  | 283        |
| c) Abrechnungsverantwortung . . . . .   | 284        |
| d) Wahl der Währung . . . . .   | 287        |
| e) Steuerliche Zuordnungskriterien . . . . .  | 288        |
| f) Betreuung der Außenstände . . . . .  | 288        |
| g) Mahnwesen . . . . .  | 289        |
| h) Zentrale Erfassung von Abrechnungen und Erlösen . . . . .                                    | 291        |
| <b>VI. Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWA) und<br/>Rentabilitätskontrollen . . . . .</b> | <b>293</b> |
| 1. Rechnungswesen . . . . .   | 293        |
| 2. Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) . . . . .   | 294        |
| a) BWA als wichtiges Steuerungs- und Informationsmittel . . . . .                               | 294        |
| b) Aufbau einer BWA . . . . .   | 295        |
| c) Was soll eine aussagefähige BWA im Idealfall enthalten? . . .                                | 296        |
| d) Indizien der BWA für Handlungsbedarf . . . . .   | 296        |
| e) Unternehmerische Umsetzung der BWA-Ergebnisse . . . . .                                      | 297        |
| f) Muster und allgemeine Erläuterungen zum Lesen einer BWA . . .                                | 297        |
| aa) Allgemeine Erläuterungen . . . . .  | 297        |
| bb) Datev BWA ohne Vorjahresvergleich . . . . .   | 302        |
| cc) Datev BWA mit Vorjahresvergleich . . . . .  | 304        |
| dd) Individuelle BWA mit Vorjahresvergleich . . . . .   | 306        |
| ee) 12-Monats-Grafik . . . . .  | 308        |
| 3. Rentabilitätsbetrachtungen . . . . .   | 309        |
| 4. Besonderheiten . . . . .   | 310        |
| <b>VII. Finanzierungs- und Investitionsmanagement . . . . .</b>                                 | <b>311</b> |
| 1. Finanzierungsmanagement . . . . .  | 311        |
| a) Ziele und Aufgabe des Finanzierungsmanagements . . . . .                                     | 311        |
| b) Eigenkapital versus Fremdkapital . . . . .   | 313        |
| c) Finanzierungsgrundsätze und Bilanzregeln . . . . .   | 316        |
| d) Beispiel: Ermittlung des Kapitalbedarfs einer Kanzlei . . . . .                              | 318        |
| e) Cash-flow als Steuerungsinstrument für Investition, Tilgung<br>und Privatentnahmen . . . . . | 324        |

|  | Seite      |
|--|------------|
| 2. Investitionsmanagement . . . . .  | 326        |
| a) Eigenschaften einer Investition . . . . .   | 326        |
| b) Investitionsrechnungen als Entscheidungskriterien . . . . .   | 327        |
| c) Investitionsplanung: Entscheidung und Vorteilhaftigkeitsver-<br>gleich mittels einer Investitionsrechnung . . . . . | 329        |
| <b>VIII. Multinationale Managementstrategien . . . . .</b>   | <b>333</b> |
| 1. Umfassende Beherrschung des Managementhandwerks der<br>Europakanzleiführung . . . . .                               | 333        |
| 2. Kaufmännisch-unternehmerische Büroausrichtung – Primat des<br>strikten Rentabilitätsmanagements . . . . .           | 334        |
| <b>IX. Klar definierte Eintrittsstrategien in den europäischen<br/>    Anwaltsmarkt – Checkliste . . . . .</b>         | <b>337</b> |
| <b>Anhang . . . . .</b>  | <b>339</b> |
| I. Vertragsvorschlag EWIV-Gründung . . . . .   | 339        |
| II. Anwaltsorganisationen im erweitert-europäischen Bereich . . . . .  | 358        |
| <b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>  | <b>361</b> |