

# (Internationale) Großkanzlei, Mittelstand oder Selbstständigkeit – Welcher Kanzleityp passt zu mir?

von Falk Schornstheimer

Was lässt der gelernte Jurist Goethe seinen Magister Faust sagen? „Habe nun ach [...] auch Juristerei durchaus studiert, ich armer Tor, und bin so klug als wie zuvor!“ Blicken Sie auch so ratlos auf Ihre Zukunft und fragen sich: Was soll ich werden, welcher Beruf kommt für mich infrage? Dann gehören Sie zur satten Mehrheit der Jura-Absolventen. Seit Jahren beantworten konstant 80 Prozent aller Juristen mit dem Zweiten Staatsexamen in der Tasche diese Frage nach ihrer Zukunft mit der Entscheidung für den Anwaltsberuf. Damit haben sie aber allenfalls einen Rahmen bestimmt. Denn unter der Überschrift „Anwalt“ lässt sich ein Berufsbild mit vielen unterschiedlichen Facetten subsumieren. Um es deutlich zu sagen: Die Eindrücke, die uns Danni Lowinski, Liebling Kreuzberg oder Edel & Starck vom Berufsalltag vermitteln, sind bei aller Exzentrizität immer noch näher dran an der Lebenswirklichkeit der 80 Prozent, als die Glas- und Chrom-Büros der Law Firms, in die nur eine verschwindend kleine Minderheit je einen Fuß setzen wird.

## Häng' das Schild raus

Viele Jurastudenten starten mit einer durchaus idealistischen Vorstellung in ihr Studium: Ich will etwas Solides machen, etwas vielseitig Verwendbares, und wenn mir keine zündende Idee zu meiner Karriere kommt (als Nachrichtenmann wie Claus Kleber, als Politiker und Vorstandsvorsitzender wie Roland Koch, als Entertainer und Moderator wie Alfred Biolek, die alle einen juristischen Abschluss haben), dann kann ich es immer noch als Freiberufler mit einer eigenen Kanzlei versuchen. Ich hänge einfach ein Schild vor meine Haustür! Dass diese Idee gut gemeint, aber nicht gut ist, muss wohl nicht weiter ausgeführt werden. Ohne gefestigte Mandatsbeziehungen, die ein Anwalt aus vorheriger Tätigkeit mitbringt, ohne glasklares Geschäftskonzept und Marktanalyse, ohne genaue Kenntnis und Erfahrung des Anwaltsgeschäfts reichert die eigene Kanzleigründung mit großer Wahrscheinlichkeit nur die jährliche Statistik der BRAK über masselose Insolvenzen von Rechtsanwälten an. Das Referendariat ist wie ein Praktikum ein guter Anlass, um festzustellen, inwieweit der Anwaltsberuf für die eigene Zukunftsplanung überhaupt in die engere Wahl zu ziehen ist. Als Ausbildungsstation zur Kanzleigründung reicht es nicht aus. Damit der Traum von der Selbstständigkeit kein Alptraum wird, darf man sich bei der Existenzgründung schlicht keinen Fehler leisten. Sie sollte deshalb am Ende einer Lehrzeit stehen, nicht am Anfang. Ob man nun bei einer Großkanzlei, einer mittelständischen oder kleinen Sozietät oder einer sogenannten Boutique in die Lehre geht oder bei einem erfahrenen Einzelanwalt mit professionellem Sekretariat, hängt von einigen Überlegungen und äußeren Faktoren ab, über die sich jeder juristische Berufsanfänger vor dem Start Rechenschaft ablegen sollte. Familien-, Verkehrs-, Bau- und Mietrecht, natürlich auch Strafrecht, sind Beratungsfelder, die die natürliche Person in ihrer Lebensvielfalt und Alltagsproblematik zum Gegenstand haben. Unzählige kleine Kanzleien oder Einzelanwälte bieten hier ihre Dienste an. Auch wenn

höchst erfolgreiche Geschäftsmodelle zum Betrieb einer solcherart ausgerichteten Kanzlei entwickelt werden können, ist der kaufmännisch interessantere Ansatz grundsätzlich die Beratung von Unternehmen. Und auf wirtschaftsberatende Kanzleien wollen wir uns hier konzentrieren.

## Die Großkanzlei = Wirtschaftsrecht

Eine große Kanzlei-Organisation ist kein Selbstzweck. Dass sich hundert Verkehrsrechtler zusammenschließen, um große Fälle gemeinsam abzarbeiten, ergibt schlicht keinen Sinn. Außer sie betreuen, sagen wir, den ADAC oder große Versicherungsunternehmen. Aber dann ist man schon wieder eher bei der Wirtschaftsberatung. Größe – die sogenannte kritische Masse, die eine Organisation benötigt, um ein großes Mandat von A bis Z betreuen oder mehrere große Mandate parallel bearbeiten zu können – benötigt man nur als Berater der Wirtschaft, der öffentlichen Hand oder von Staaten. Wann eine kritische Masse erreicht ist, hängt natürlich von verschiedenen Faktoren ab, wie zum Beispiel der Spezialisierung der Kanzlei und der internationalen Reichweite. Ab ca. 100 Anwälten kann man sicherlich von einer Großkanzlei sprechen, da sich ab dieser Größenordnung erstens eine Economy of Scale bemerkbar macht und auszahlt und weil zweitens in dieser Liga auch die Strukturen des Kanzleimanagements und der Support-Funktionen andere sein müssen als in kleinen Einheiten. Welche Faktoren kennzeichnen eine Großkanzlei?

## Internationale und international tätige Großkanzlei

Ob international, multijurisdiktionell oder global – in Großkanzleien ist die Unternehmenssprache (überwiegend) Englisch und die Arbeit notwendigerweise grenzüberschreitend. Teil des Geschäftsmodells ist es, große Mandate, die in mehreren Jurisdiktionen spielen, aus einer Hand zu betreuen. Dies gilt auch für die Weiterleitung, das sogenannte Cross-Selling, von Mandanten aus dem „Mutterland“ an die deutsche Repräsentanz. Insofern muss die Tätigkeit international gedacht werden, auch wenn der Beratungsgegenstand deutsches Recht ist. Das bedeutet, dass für Bewerber, die in eine der Top-Adressen streben, kaum ein Weg an einer internationalen Ausrichtung vorbei führt. Dies betrifft ganz klar die Sprachkenntnisse – verhandlungssicheres Englisch ist quasi immer Einstellungsvoraussetzung. Es betrifft aber auch einen internationalen Comment in Auftreten und Kleidung bis in die Kommunikation und Verhaltensweisen hinein, der angelsächsisch geprägt ist. Die Berater aus Finance, Business und Law gleichen einander und pflegen einen ähnlichen Stil. Das muss man wissen. Und entscheiden, ob man dazugehören möchte und sich stilistisch anpassen will.

## Viele Spezialisten unter einem Dach

Das zweite Kennzeichen großer wirtschaftsberatender Kanzleien ist neben der Internationalität der hohe Spezialisierungsgrad. Im Grunde genommen vereint eine Großkanzlei viele Boutiquen (siehe S. 66) unter einem Dach. Zusätzlich ergeben sich Schnittmengen und Synergie-Effekte, die weitere Spezialisierungen erlauben und neue, zusätzliche Arbeitsgebiete entstehen lassen (beispielsweise Compliance, Beratung von Aufsichtsräten, Family Offices und Wealth Management). Wer spezialisiert ausgebildet werden möchte und spezialisiert arbeiten will, ist in einer Großkanzlei schon mal nicht falsch.

### Up-or-Out

Eine Besonderheit der Personalpolitik von Großkanzleien ist das Prinzip des Grow-or-Go oder Up-or-Out. Wer sich nicht entwickelt, nicht vom Associate zum Senior Associate und irgendwann zum Partner wird, der muss die Kanzlei verlassen. Das Modell des dauerhaft angestellten Anwalts ist so nicht vorgesehen. Erst in letzter Zeit hat sich mit dem Status des Counsel eine Funktionsebene etabliert, in der wenige Ausgewählte dauerhaft in der Kanzlei verbleiben können, ohne zu Partnern ernannt werden zu müssen. Sie sind fachlich zu gut oder zu spezialisiert, als dass man sie ziehen lassen könnte. Ihr Rechtsgebiet oder andere wirtschaftliche Faktoren sprechen aber dagegen, sie zu Equity Partnern, also Gesellschaftern der Sozietät, zu machen.

Partnerschaftlich organisierte Kanzleien sind Dienstleistungsunternehmen, die keine Produkte zu verkaufen haben, sondern nur fachliche Exzellenz. Damit unterliegen sie einem immensen Anpassungsdruck an Marktentwicklungen. Was gestern noch juristisches „Hochreck“ war, ist heute Allerweltswissen. Deshalb können Kanzleien nicht genug bekommen von Overachievern und High Performern. So angreifbar dieses Prinzip ist: Die Kanzleien sind in der Vergangenheit nicht schlecht gefahren damit. Die Angst, ein bewährtes Konzept aufzugeben und sich „normalen“ Wirtschaftsunternehmen anzunähern, ist groß. Kanzleien wären nicht mehr die Kaderschmieden, aber auch nicht die Meritokratien, die sie sind. Denn auf der anderen Seite ist ja auch wahr: Die Noten und die Umsätze müssen stimmen. Aber dann kann es jeder nach ganz oben schaffen, egal wo er herkommt.

### Hohes Einkommen, viel Arbeit

Diese Eigenheiten, vor allem aber die bekannte Tatsache, dass (extrem) viel gearbeitet wird in Wirtschaftskanzleien, lassen diese sich etwas kosten. Das Einkommen ist anfangs hoch, später sehr hoch, als Partner richtig hoch. Keine Frage: Wer als Anwalt viel Geld verdienen möchte, der ist – neben allen anderen Faktoren, die eine Entscheidung beeinflussen – schon mal richtig in der (Groß-)Kanzlei. Auf der anderen Seite gilt das hohe Einkommen auch als Schmerzensgeld, das eine quasi Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit aufwiegen soll. Auch wenn mittlerweile über flexible Arbeits- und Teilzeitmodelle in den Kanzleien nachgedacht wird, ist das Arbeitspensum unverändert hoch. Viele Berufsanfänger unterschätzen die Belastungsspitzen. Warum diese hohe Arbeitsbelastung?

Historisch ist die anwaltliche Arbeitswut zum einen sicherlich dem Berufsverständnis des klassischen Freiberuflers geschuldet. Ruft der Mandant – und er ruft oft, wenn man gut im Geschäft ist –, muss man eben ran und pünktlich liefern, egal ob eigentlich Feierabend wäre oder das Wochenende naht. Zum anderen dreht sich die Spirale aus hoher Vergütung und entsprechend hohem Arbeitseinsatz immer schneller. Die Logik dabei ist folgende: Um mich als Kanzlei im Kampf um die besten Nachwuchsjuristen gegen meine Wettbewerber durchzusetzen, muss ich hohe finanzielle Anreize bieten. Ich muss also Spitzengehälter bezahlen. Je weiter die Stars reifen und später wirklich zu Rainmakern, Umsatzkönigen, werden, desto mehr muss ich an Gewinn an sie ausschütten, um sie zu halten und ein Abwandern zu besser zahlenden Konkurrenten zu verhindern. Dieser systemimmanente Kreislauf zwingt (Groß-)Kanzleien zu maximaler Produktivität und Profitabilität. Das Erreichen dieser maximalen Profitabilität hängt maßgeblich vom geeigneten Vergütungssystem ab.

### Gewinnverteilung in Kanzleien

1. Jeder gewinnbeteiligte Partner einer Kanzlei erhält den von ihm persönlich erwirtschafteten Anteil abzüglich einer Umlage für die Gemeinkosten (Büro, Sekretärin, angestellte Anwälte, Versicherungen usw.). Dieses Modell ist hierzulande klassischerweise in kleinen und mittleren Kanzleien üblich. In den USA ist es unter dem schönen Namen „Eat what you kill“ weit verbreitet. Der Vorteil besteht darin, dass jeder Partner selbst entscheiden kann, wie viel und woran er arbeitet. Tritt er kürzer, bekommt er weniger Gewinn ausbezahlt. Der Nachteil ist, dass die Arbeit an Gemeinschaftsmandaten erschwert wird. Auch die Weitergabe eines akquirierten Mandats an den dafür bestgeeigneten Spezialisten der Kanzlei ist heikel. Es müssen schon fein austarierte Verrechnungsmodelle entwickelt werden, die verhindern, dass die Partner zu Egoisten werden.
2. Das Lockstep-System ist das genaue Gegenteil von „Eat what you kill“. Hier werden alle von der Kanzlei erwirtschafteten Umsätze in einen Topf getan, die Kosten abgezogen und der Rest als Gewinn nach einer im Sozietätsvertrag festgelegten Formel unter den Partnern verteilt. Die Grundregel lautet: Je länger ein Partner zur Sozietät gehört, desto mehr Gewinnanteil erhält er. Für jüngere Leistungsträger, die oft sehr viel mehr erwirtschaften als sie entnehmen, kann dabei leicht Frust aufkommen. Umso wichtiger ist es, dass alle Partner, vom jüngsten bis zum ältesten, permanent Voll-Last laufen. Das hundertprozentige Commitment aller ist Voraussetzung für das Funktionieren dieses Ansatzes. Und: Die Partner müssen von ihrem Geschäftsmodell her (Rechtsgebiet, Mandatsstruktur, Expertenstatus) in der Lage sein, ungefähr die gleichen Umsätze bei gleichem Stundenaufwand zu erwirtschaften. Nur sehr homogene Partnerschaften sind in der Lage, dies zu leisten. Da Associates in einer solchen Kultur natürlich nicht außen vor bleiben, sind es die auf Lockstep-System basierenden Kanzleien, die überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft von ihren Mitarbeitern verlangen. Besondere Leistungen der Associates werden ebenso wie besondere Treue mit moderaten Boni honoriert, große Vergütungsunterschiede wird man auf den jeweiligen Karrierestufen gleichwohl nicht finden. Begreiflicherweise ist die Partner-Stellung in solcherart organisierten Kanzleien besonders begehrt.
3. In Deutschland am weitesten verbreitet sind heute jedoch Mischformen aus Lockstep und persönlicher Leistungszurechnung. Diese Mischkalkulation verhindert einerseits zu große Unterschiede in der Vergütung von Partnern der gleichen Senioritätsstufe. Andererseits können Leistungsunterschiede ausgeglichen werden, ganz gleich ob sie aus persönlichen Umständen oder wirtschaftlichen Rahmenbedingungen resultieren. Diese Mischform aus quasi fixem und variablem Gehaltsanteil findet sich dann auch in der Associate-Vergütung wieder und kommt der allgemeinen Praxis in der Wirtschaft am nächsten.

Nur wenige kleine Kanzleien, die wirklich im Wortsinne von einem „Prinzipal“ geführt werden und ausschließlich angestellte Anwälte haben, arbeiten ohne das Modell einer Gewinnaufteilung unter Partnern.

### Mittlere und kleine Kanzleien

Mittlere und kleinere Kanzleien, die ihrerseits vielfach von ehemaligen Partnern oder Associates von Großkanzleien gegründet wurden, haben großes Interesse, gut ausgebildete und anwaltlich bereits erfahrene Mitarbeiter aus Großkanzleien aufzunehmen. Das ist schon mal ein Argument, warum es grundsätzlich leichter ist, von einer größeren Einheit in eine kleinere zu wechseln als umgekehrt. Aber auch, wer sich von vornherein für den sogenannten anwaltlichen Mittelstand interessiert, hat eine riesige Auswahl unter zum Teil höchst interessanten Arbeitgebern. Jene Strukturen, die in mittelständischen Kanzleien im Vergleich zu den großen häufig unterentwickelt sind, z. B. strategische Führung und das aktive Management eines profitablen Mandanten-Portfolios, Personalentwicklung und Marketing, werden wettgemacht durch kürzere Kommunikationswege, größeren persönlichen Gestaltungsspielraum und unternehmerische Beteiligungsmöglichkeiten. In fachlicher Hinsicht befinden sich viele Mittelständler dabei ohne Weiteres auf Augenhöhe mit den Großen. Ihnen fehlen lediglich die personellen Ressourcen, um ganz große Mandate abwickeln zu können, und infolgedessen sind sie nicht immer Vorreiter bei der juristischen „Produktentwicklung“. Aber auch für diesen Kanzleityp gelten weitgehend die für die Großkanzleien aufgezählten Prinzipien der Personalpolitik, im Wesentlichen also der Anspruch an die Qualifikation und ein Partnerschaftsprinzip, das eine Dauerexistenz als angestellter Anwalt nicht vorsieht. Die Arbeitsbelastung kann, muss aber nicht, moderater sein, dafür werden auf jeden Fall (zumindest in der Provinz) geringere Gehälter gezahlt. Die Spezialisierung wird nicht ganz so weit getrieben wie in der 250-Anwälte-Kanzlei, und die internationale Reichweite ist stark von den Beziehungen und der Geschäftstätigkeit der Kanzleihinhaber/Partner abhängig.

### Boutiquen

Boutiquen konkurrieren weit weniger als kleine und mittlere Kanzleien mit den Großen. Sie sind in fachlichen Nischen tätig bzw. ausschließlich auf ein Rechtsgebiet spezialisiert. Im öffentlichen Recht, im gewerblichen Rechtsschutz, Vergaberecht oder Arbeitsrecht stehen sie häufig den Teams aus den Großkanzleien gegenüber. Wer sich also sicher ist, in der heutigen Zeit kein M&A-Spezialist, kein Finanzrechtler, kein Transaktionsanwalt werden zu wollen, der ist in Boutiquen hervorragend aufgehoben.

Aber hier wie dort, in Großkanzleien wie Boutiquen, in mittelständischen wie kleinen Kanzleien muss man natürlich erst einmal eingestellt werden. Hierzu ein offenes Wort: Den grundsätzlich hohen Anspruch an die juristische Qualifikation, ausgewiesen durch Prädikatsexamina, eventuell einen Doktor- oder LL.M.-Titel sowie sehr gute Englischkenntnisse, kann man nicht oder kaum aushebeln. Allenfalls bieten kleinere Kanzleien mit personalisierten Entscheidungsstrukturen und Kanzlei-Neugründungen ein mögliches Einfallstor. Wer in einem Praktikum oder während der Station einen tollen Job gemacht hat, kann einen Patzer im Examen durchaus vergessen machen. Wichtig ist, sich frühzeitig und weit vor dem Examen mit der Zeit danach auseinanderzusetzen. Habe ich Jura studiert und will Politiker, Koch oder Heute-Journal-Anchorman werden, ist die Examensnote wichtig, aber nicht kriegsentscheidend. Will ich als Anwalt in die (Groß-)Kanzlei, geht ohne ein Vollbefriedigend wenig bis nichts. Die Doktorarbeit abzuschreiben oder einfach mal ein Schild rauszuhängen sind jedenfalls keine Lösungen.

## Rechtsgebiete in Wirtschaftskanzleien

### Arbeitsrecht

von Dr. Lars Mohnke

Klassischerweise vertritt der Rechtsanwalt einer Wirtschaftskanzlei die Arbeitgeberseite. Zudem berät er Vorstände und Geschäftsführer hinsichtlich ihrer Organstellung sowie ihrer Rechte und Pflichten aus dem Dienstvertrag.

#### Mit wem arbeitet der Associate zusammen?

Bereits als Berufseinsteiger betreut der Associate kleinere Fälle unter Anleitung eines Partners oder eines erfahrenen Associates allein. Hierbei steht er in unmittelbarem Kontakt mit Mitarbeitern der Personalabteilung und der Geschäftsführung. Mit steigender Seniorität wird der Verantwortungsbereich größer. In komplexeren Angelegenheiten (z. B. Transaktionen, Umstrukturierungen) arbeitet der Associate im Team mit Kollegen der eigenen und anderer Fachrichtungen (z. B. Gesellschafts-, Steuer- und Kartellrecht) zusammen.

Bei grenzüberschreitenden Sachverhalten (z. B. mehrere Länder betreffende Transaktionen und Restrukturierungen sowie Auslandsentsendungen) steht der Associate im Austausch mit den Kollegen ausländischer Büros. Auch steht er in Kontakt mit Ansprechpartnern ausländischer Gesellschaften, die in Deutschland Geschäfte betreiben und Rechtsrat zum deutschen Arbeitsrecht benötigen.

#### Was ist das Besondere am Arbeitsrecht in einer Wirtschaftskanzlei?

In einer Wirtschaftskanzlei werden gerichtliche Streitigkeiten häufig durch eine separate Litigation-Abteilung betreut, während der Arbeitsrechtler den Mandanten vor Gericht bis hin zum Bundesarbeitsgericht in der Regel selbst vertritt. Die Vermeidung gerichtlicher Auseinandersetzungen steht in der Beratung allerdings im Vordergrund.

Ein Einzelanwalt ist auf dem Gebiet des Arbeitsrechts meist überwiegend forensisch tätig und berät in individualrechtlichen Rechtsfragen (insbesondere zum Kündigungsrecht). Dies gehört natürlich auch zu den Aufgaben in einer Wirtschaftskanzlei. Den größeren Teil nimmt hier jedoch die arbeitsrechtliche Beratung bzgl. Vertragsgestaltung (Individual- und Kollektivvereinbarungen), Vorbereitung, Verhandlung und Umsetzung von Restrukturierungen, Erwerb und Veräußerung von Unternehmen und Betrieben sowie bei Fragen der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretern ein. Dabei sind stets auch ökonomische Auswirkungen des zu erteilenden Rechtsrates gegenüber Unternehmen zu beachten, was ein weiterer interessanter Aspekt bei der Tätigkeit in einer Wirtschaftskanzlei ist. Zudem sind bei größeren Projekten eine Vielzahl von Interessengruppen (Vorstand/Geschäftsführung, Gesellschafter, andere Konzerngesellschaften, Gewerkschaften, Betriebsräte, verschiedene Mitarbeitergruppen und Öffentlichkeit) zu berücksichtigen. Dies bringt meist