



200 Jahre Wirtschaftsanwälte in Deutschland



„Wieder eine Krise? Risiko und Chancen für Wirtschaftsanwälte“

Wortbeiträge

Dienstag, 5. Mai 2009, 18:00 – 20:00 Uhr,
Literaturhaus Frankfurt,
Schöne Aussicht 2, 60311 Frankfurt am Main



Diskussionsleitung

Prof. Dr. Ingo Saenger
Prof. Dr. Reinhard Pöllath

Universität Münster
P+P Pöllath + Partners

Impulsreferate

Rückblick	Manfred Finken	Freshfields Bruckhaus Deringer
Einblick	Hans-Josef Schneider	Clifford Chance
Ausblick	Thomas Müller	Hengeler Mueller

Panel

Dr. Andreas Eickhoff	Aulinger
Dr. Axel Brandi	Brandi
Dr. Jochen Schlotter	CMS Hasche Sigle
Dr. Klaus Kamlah	Esche Schümann Commichau
Dr. Martin Diller	Gleiss Lutz
Dr. Michael Schaeffer	Harmsen Utescher
Dr. Manfred Enaux	Heinemann & Partner
Dr. Hans Jürgen Lütt	Latham & Watkins
Dr. Christoph Louven	Lovells
Tillmann Hecht	Noerr Stiefenhofer Lutz
Michael Oppenhoff	Oppenhoff & Partner
Dr. Matthias Bruse	P+P Pöllath + Partners
Dr. Stephan Gerstner	Redeker Sellner Dahs & Widmaier
Dr. Thomas Liebscher	SZA Schilling, Zutt & Anschütz
Dr. Dietrich Max	Taylor Wessing
Prof. Dr. Eberhard Meincke	White & Case

Diskussionsleitung

Rüdiger Volhard	Clifford Chance
Oliver Passavant	Jones Day
Tatjana Schroeder	SKW Schwarz Rechtsanwälte
Andreas Knebel	White & Case
Peter Smeets	Paul Hastings
Ralph Wagner	Dewey LeBoeuf

Ingo Saenger – Begrüßung

Meine Damen und Herren, mein Name ist Ingo Saenger. Ich darf Sie recht herzlich begrüßen. Es freut mich, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind.

Zu dieser Veranstaltung begrüße ich Sie nicht nur namens der Forschungsstelle Anwaltsrecht der Universität Münster, sondern zugleich auch im Namen der Kanzlei Pöllath+Partners und des Nomos Verlages. Im übrigen findet diese Veranstaltung mit Unterstützung – gestatten Sie mir diese Werbung in eigener Sache – der JurGrad, der School of Tax and Business Law an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, statt. Diese Institution wurde vor acht Jahren gegründet. Sie hat sich inzwischen so gut entwickelt, so dass wir sechs Postgraduiertenstudiengänge anbieten können: Mergers & Acquisitions, Steuerwissenschaften, Real Estate Law, Private Wealth Management usw. Einige der hier Anwesenden auf dem Panel sind auch Dozenten in diesem Studiengang. Deshalb sitzen sie aber nicht auf diesem Panel, sondern dies hat andere Gründe:

Auf eine Idee von Herrn Pöllath geht es zurück, dass wir überlegt haben, die Geschichte von Wirtschaftskanzleien mit einer gewissen Tradition in Deutschland aufzuarbeiten. Dies geschah auch unter dem Gesichtspunkt, dass gerade aus der Nachkriegsgeneration viele Zeitzeugen ein solches Alter erreicht haben, dass es vielleicht gar nicht mehr möglich ist, in zehn oder 15 Jahren die Wurzeln der einzelnen Kanzleien zu erforschen. Ausgewählt wurden insgesamt 22 Kanzleien, die Sie hier auf dem Podium repräsentiert finden. Diese hatten wir gebeten, jeweils einen Vertreter zu dieser Veranstaltung und unserer Diskussion zu entsenden, was sie auch gerne getan haben. Ebenso haben uns alle Kanzleien die Tür geöffnet und sich zu Interviews zur Verfügung gestellt, die Herr Heukamp, der sich ebenfalls in diesem Raum befindet, dann mit den jeweiligen Seniorpartnern geführt hat.

Daraus ist ein Buch entstanden. Es ist heute erschienen. Und es blieb bis zuletzt spannend, ob es noch rechtzeitig hier eintraf. Wir haben es zum Anlass genommen, das Buch heute vorzustellen, aber darüber hinaus ein Symposium zu veranstalten, das wir übertitelt haben mit „Wieder eine Krise? Risiko und Chancen für die Wirtschaftsanwälte“. Der Ablauf der Veranstaltung ist wie folgt vorgesehen: Im Anschluss an meine Begrüßung werden wir drei Impulsreferate hören, nämlich über die Perspektive in zeitlicher Hinsicht: Rückblick, Einblick und Ausblick. Damit ist auch die folgende Diskussion vorgezeichnet. Aber auch Sie sind willkommen, Einwürfe zu machen. Hierfür stehen im Saal Mikrofone zur Verfügung. Um die Erträge für die Nachwelt zu erhalten, wird die Veranstaltung aufgezeichnet. Deshalb müssen wir nun leider doch die Mikrofone nutzen, obwohl es hier eine gute Akustik gibt.

Ich möchte die Zeit jedoch nicht zu sehr für Vorgespräche in Anspruch nehmen, sondern gebe das Wort weiter an Herrn Pöllath.

Reinhard Pöllath – Einführung

Grüß Gott. Das, was dann später ein Buch wurde, dieses Buch hier, ist entstanden aus einer Idee auf der Couch von Herrn Zutt, der mir beim zufälligen Besuch vor Jahren so viel erzählt hat über wie das früher war, dass ich mir gedacht habe: Das müsste man doch mal aufschreiben. Was die Sozietät P+P dafür sonst beigetragen hat, war in erster Linie, dass wir ein Stipendium ausgesetzt haben für einen jungen Mann, Herrn Kollegen Heukamp, der sich dann die Mühe gemacht hat, durch Deutschland zu reisen und zum Glück überall offene Tü-

ren gefunden hat – durchaus dankens- und bemerkenswert! – und mit allen Leuten sich gut unterhalten konnte. Und erst als das dann so beeinander war, ist ein Buch daraus gemacht worden. Also, das Ziel war nicht ein Buch zu machen, sondern einfach mal aufzuschreiben, was jetzt noch bekannt ist. Wir haben dann auch viele Kanzleien gefunden, die tatsächlich eigene Geschichten, die Geschichte ihrer Kanzlei geschrieben haben. Es gibt Gedrucktes dazu, es gibt eine ganze Menge Literatur in diesem Umfeld. Und wir haben versucht, Herr Heukamp hat versucht, das zusammenzuschreiben, und wir beide haben das dann ein bisschen redigiert.

Das Auswahlprinzip, wer da drin ist und wer nicht, erschließt sich nicht leicht. Das hängt eng damit zusammen, dass es kein so richtiges gibt. Es gab schon die Vorstellung, tendenziell sollten es ältere Kanzleien sein. Als Herr Heukamp die erste Liste erstellt hatte, hat man dann festgestellt, dass eine ganze Menge fehlen würde, wenn man die nach 1945 gegründeten Kanzleien ausnehmen würde. Also ist man über diese natürlich Grenze des 2. Weltkriegs hinüber geraten. Man hat sich bemüht, irgendwelche deutschen Wurzeln festzustellen: eine Sozietät, die hier tätig ist, in Deutschland, aber sozusagen keine deutschen Wurzeln hat, ist durch das Raster gefallen. Da ist keine Ab- oder Ausgrenzungsstrategie dahinter, es hat sich halt so ergeben. Die einzige Kanzlei, die überhaupt nicht reinpasst und für die ich mich besonders entschuldigen muss, ist die, der ich angehöre. Es war einfach so: Hätten wir uns nicht hineingeschrieben, nachdem wir uns die ganze Arbeit gemacht haben, hätte es zu Deutungen Anlass gegeben, die vielleicht eigenartig gewesen wären. Dann haben wir uns halt lieber den anderen Deutungen ausgesetzt. Es ist so oder so falsch.

Über das Buch brauche ich Ihnen jetzt nichts zu sagen, was Sie nicht viel schneller nachlesen können. Ich darf hier nur ein paar Bemerkungen zusammenfassen, die vielleicht nicht so zugespitzt oder grob da drin stehen. Einiges, was mir aufgefallen ist beim Lesen dieser Manuskripte, die Herr Heukamp zusammengetragen hat, und es war wirklich eine großartige Lektüre:

Erstens: Anwälte sind Menschen. Die Unterschiede in den Lebensläufen, die unterschiedlichen Arten, wie Leute in diesen Beruf hineingeraten sind, die hohe Individualität, künstlerisch, politisch, wissenschaftlich usw., aus der die Sozietäten entstanden sind. Man kann wirklich sagen, die Zufälligkeiten des Biografischen, Historischen, etc., aus denen dann später Sozietäten entstanden sind. Und man muss dabei immer bedenken: Survivor Bias. Erfasst sind natürlich nur die, von denen etwas übrig geblieben ist. Die anderen Gleichbegnadeten, die damals 1822 und 1901 usw. angefangen haben, die sich aber jetzt nicht fortsetzen, oder die wir durch Zufälle nicht gesehen haben, die sind halt dort nicht drin.

Zweitens: Trotzdem sieht man auch neben all dieser Individualität schon eine gewisse Regelmäßigkeit: Wirtschaftsanwälte sind nicht nur Menschen, sondern durchaus auch wirtschaftende Unternehmen, und man unterschätzt das selber, wenn man so tätig ist: es gibt eine wirtschaftliche Regelmäßigkeit da drinnen. Die deutsche Situation ist sicherlich stark gekennzeichnet auch durch Eigenheiten, wie bspw. örtliche Differenzierungen, weil es in Deutschland kein Zentrum gibt, oder durch stärkere historische Einschnitte als in anderen Ländern. Aber es gibt auch vieles, was völlig gleich ist, überall, wo Freiberufler tätig sind. Wahrscheinlich gilt das auch für Ärzte und vielleicht auch für andere Unternehmer: die Verbindung der Anwälte mit Wirtschaft, Manager, Unternehmertum, mit Kultur, Politik, einfach als Bestandteil der Gesellschaft, in der sie gelebt haben.

Drittens: Eine weitere Beobachtung beim Lesen der Skripte: Es ist – jedenfalls in der letzten Zeit, und ich meine damit Jahrzehnte – nur aufwärts gegangen. Immer aufwärts, aufwärts, aufwärts. Es ist ein Zufall, dass wir gerade im Moment vielleicht entweder eine Katastrophe oder ein kleines Innehalten oder ein Plateau oder eine Delle oder irgendetwas haben, aber zuvor ist es an sich über Jahrzehnte hinweg aufwärts gegangen, quantitativ und auch qualitativ.

Viertens: Es ist auch viel Schreckliches passiert in dieser Geschichte: wirtschaftliche Einbrüche, menschliche Einbrüche. Den größten Reparaturbedarf, der wahrscheinlich nicht erledigbar sein wird, jedenfalls nicht in meinem Leben und vermutlich auch nicht in Ihrem, schufen die Einschnitte durch das Dritte Reich, vielleicht auch durch den Krieg, der sich anschloss, der davon ein Teil war. Dazu kamen Einschnitte, die mit Föderalismus, Regionalisierung zu tun haben, Besonderheiten aufgrund des Berufsrechts. Aber man sieht auch, das Berufsrecht ist nicht einfach entstanden, weil da irgendein Gesetzgeber gesagt hat „Jetzt machen wir halt ein Berufsrecht dazu“, sondern es passt schon zu Themen wie Regionalisierung und deutsche Entwicklung usw.

Und letztlich scheinen die deutschen Wirtschaftskanzleien zu enden in einem angelsächsischen Umfeld. Viele von ihnen, ich habe sie jetzt nicht gezählt, wahrscheinlich die Hälfte oder über die Hälfte tragen keine deutschen Namen. Das erscheint vielleicht einen kleinen Moment bemerkenswert, andererseits: Warum sollte es eigentlich anders sein als in der Textilwirtschaft oder bei Hautcreme oder bei anderen Wirtschaftsunternehmen? Wirtschaftsanwälte sind wirtschaftliche Unternehmen, und da gelten die selben Regeln der Globalisierung und Anglosaxonisierung, und diese Regeln wiederum haben ja auch diesen quantitativen und qualitativen Entwicklungsprozess und diesen, ja, Boom, dieses sehr, sehr positive Wachstum geprägt.

Alles andere lesen Sie besser selber nach.

Manfred Finken, Freshfields Bruckhaus Deringer – Rückblick

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen! Ein Rückblick. Ich habe mich gefragt, wo fange ich an, und ich habe mich zunächst mal auf das Alte Testament konzentriert, also ganz weit hinten, dort findet man nämlich die schöne Prophezeiung von Josef an den Pharaon, dass auf die sieben fetten Jahre die sieben mageren Jahre folgen. Und in der Sprache der Moderne könnte man das kurz und knapp auf den Satz bringen: Nothing grows forever. So schrieb nämlich der American Lawyer in einem Beitrag zur Entwicklung der amerikanischen Kanzleien im letzten Jahr 2008. Aber das vielleicht nur zur Einleitung. Meine Aufgabe ist der Rückblick, und so will ich mich mal konzentrieren auf die Entwicklung, die die Wirtschaftskanzleien nach dem 2. Weltkrieg, insbesondere in den letzten 20 Jahren genommen haben. Denn Wirtschaftskanzleien gab es, und auch das können Sie wunderbar hier in diesem Buch nachlesen, auch schon längst vor dem 2. Weltkrieg, ja sogar schon zu Beginn des vor-vorherigen Jahrhunderts. Eine unserer Vorgängerkanzleien war Stegemann, Sievingking und Lutherod in Hamburg, die im Jahre 1840 gegründet wurde. Nebenbei bemerkt, das ist für Freshfields noch relativ jung, denn die wurden 1760 gegründet.

Die eigentliche Erfolgsgeschichte der Wirtschaftskanzleien zu ihrer heutigen Bedeutung und Größe setzt dann allerdings Ende der 80iger Jahre des 20. Jahrhunderts ein, genauer ge-

sagt mit dem 14. Juli 1987, der sogenannten Bastille-Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, und die trägt ihre Entscheidung durchaus zurecht. Nicht nur, weil sie am 14. Juli erging, sondern auch, weil sie geradezu revolutionären Charakter hatte, denn sie hatte für das anwaltliche Berufsrecht, für das anwaltliche Berufsverständnis und auch die Entwicklung der Anwaltschaft insgesamt, nicht nur der Wirtschaftskanzleien, wirklich gerade revolutionäre Bedeutung. Das Gericht hat damals nämlich nichts anderes gemacht, als das bis dahin geltende vorkonstitutionelle Standesrecht in den Mülleimer der Geschichte verbannt. Und jetzt will ich mal nicht werten, ob sie da auch hingehörte, aber es war schlicht so.

Der eigentliche Big Bang allerdings für uns als Wirtschaftskanzleien war eine andere Entscheidung, die etwas weniger spektakulär ist, für uns aber nicht minder wichtig, wahrscheinlich sogar noch wichtiger, nämlich die Entscheidung des Bundesgerichtshofs vom September 1989, mit der die Hindernisse für die Schaffung einer überörtlichen Sozietät in Deutschland erstmals beseitigt wurde. Der Bundesgerichtshof hat damals anhand eines sehr konkreten Falls, nämlich einer schon beschlossenen Fusion entschieden „ja, das ist zulässig“. Das war bis dahin absolut einhellige Auffassung unter allen Berufsrechtsexperten. Es ist unzulässig, um uns in bemerkenswerter Weise im Unterschied zu Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern, denen schon längst die Zweigniederlassung erlaubt waren, auch gesetzlich. Für uns als Kanzleien war aber die Gründung von überörtlichen Sozietäten in Deutschland schon deshalb von besonderer Bedeutung, weil Deutschland von jeher, und das wissen alle, nicht nur politisch dezentralisierte Strukturen hat, sondern natürlich auch wirtschaftlich. Es gibt kein Paris und kein London in Deutschland, sondern es gibt eine Reihe von wichtigen Wirtschaftszentren, in einem sitzen wir hier gerade. Und deshalb ist völlig klar, dass die Entwicklung schlagkräftiger großer Kanzleien davon abhängig war, dass sie jedenfalls die Möglichkeit hatten, an mehreren dieser Wirtschaftszentren präsent zu sein.

Und genau diese Entwicklung setzte dann im Vollzug im Nachgang zu dieser Entscheidung auch ein. Ende 1989 und dann verstärkt in den 90er Jahren rollte eine Fusionswelle durchs Land. Namhafte Kanzleien schlossen sich zusammen und ich nehme an, viele Kolleginnen und Kollegen, die heute hier im Raume sitzen, können das aus eigener Erfahrung noch berichten. Ich selbst war damals Partner bei Bruckhaus Kreifels Finkhaus und Lieberknecht in Düsseldorf, eine der großen Kanzleien dort, und sie schloss sich im Jahre 1990 mit Stegemann Sieveking & Lutherod in Hamburg und Westrick und Eggold in Frankfurt zusammen zu Bruckhaus Westrick Stegemann. Und damals waren wir nach diesem Zusammenschluss rund 100 Anwälte an vier Standorten, nämlich Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt und als gemeinsame Neugründung Berlin und zum Vergleich: Heute ist allein der Düsseldorfer Standort unserer Sozietät mit 110 Anwälten größer als damals die gesamte Sozietät. Und noch ein anderer Vergleich: Den Umsatz, den wir im vorigen Jahr, als Freshfields Bruckhaus Deringer in Deutschland erwirtschaftet hatten, war das achtfache dessen, was wir 1991 erwirtschaftet haben. Daran sieht man schon, das enorme Wachstum, das nicht nur wir, sondern natürlich auch unsere Kollegen in anderen Firmen genommen haben.

Neben dieser Fusionswelle in den 90er Jahren verdient eine zweite Entwicklung besondere Erwähnung und Herr Pöllath hat da schon eingangs in seinem Statement erwähnt: Amerikanische und englische law firms gründeten hier eigene Büros und versuchten sich auf diese Art und Weise ein Stück vom interessanten Kuchen im deutschen Rechtsberatungsmarkt zu sichern. Und das Wachstum erhielt noch einmal einen entscheidenden Schub durch eine zweite große Fusionswelle, die Ende der 90er Jahre und dann verstärkt seit der Jahrtausendwende durch die Republik rollte, nämlich der Zusammenschluss großer deutscher So-

zietäten mit amerikanischen oder englischen law firms, zum Teil eben auch solchen firms, die bereits hier kleine eigene Büros hatten. Und auf diese Weise entstanden dann die großen weltweit tätigen internationalen Anwaltssozietäten. An dieser zweiten Fusionswelle übrigens schieden sich die Geister der Kolleginnen und Kollegen in den deutschen Wirtschaftskanzleien. Die einen, und ich bekenne freimütig ich zähle dazu, halten und hielten einen solchen Zusammenschluss in internationalen Einheiten für eine notwendige Voraussetzung, um im Zeitalter der Globalisierung nachhaltig wirtschaftlich am Markt erfolgreich zu sein. Andere ebenso namhafte deutsche Kanzleien haben diesen Schritt nicht vollzogen, sondern sind deutsche Kanzleien geblieben, verfolgen aber natürlich eine internationale Strategie und das mithilfe eines Konzepts, das man so etwas schlagwortartig mit „best friends“ umschreiben könnte, also Anwaltskanzleien, mit denen sie regelmäßig und sehr eng zusammenarbeiten.

Und die berühmte Glaubensfrage, was ist denn nun der richtige Weg? Dazu kann ich nur sagen: Die Zukunft wird's erweisen, ob es wirklich den Königsweg schlechthin gibt oder ob nicht, wofür so aus heutiger Sicht das manche spricht, jede der Strategien richtig und konsequent umgesetzt sich am Markt erfolgreich behaupten kann. Was sind die Gründe für die Entwicklung der Wirtschaftskanzleien seit diesem Jahr 1989, also praktisch seit zwei Jahrzehnten, und wie haben sie sich, sie ist es dazu gekommen? Nun, aus meiner Sicht ist es kein Zufall, dass es heute, 20 Jahre nach der bahnbrechenden Entscheidung des BGH und 25 Kanzleien in Deutschland gibt, die mit 100 Berufsträgern oder mehr zur Gruppe der Großkanzleien zugerechnet werden. Die Beseitigung der berufsrechtlichen Schranken war aber nur eine grundlegende Voraussetzung für den rasanten Aufstieg der Wirtschaftskanzleien, nicht deren Ursache. Die Ursachen liegen irgendwo ganz anders. Die liegen nämlich in den wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen, die seit 1989 eingetreten sind und würde hier nur stichwortartig nennen, dass die deutsche Wiedervereinigung, der Zusammenbruch des Kommunismus, die Osterweiterung der EU, die Vollendung des Binnenmarktes, die Einführung des Euro und natürlich der Aufstieg der Schwellenländer in Asien und Lateinamerika und der erdölexportierenden Staaten der arabischen Halbinsel sowie Russland zu Global Players in der Weltwirtschaft, also kurz: die Globalisierung. Und diese Entwicklung hat einen enormen Schub nach wirtschaftsrechtlicher Beratung in allen Bereichen ausgelöst, auch und gerade hier in Deutschland.

Und ein besonderes Kapital in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung der weltweiten Finanz- und Kapitalmärkte, die uns ja seit dem Ausbruch der Finanzkrise vor mehr als 18 Monaten soviel Kopfzerbrechen bereitet. Eine vor allem von den USA geförderte und von Europa übernommene Politik des leichten und billigen Geldes, der niedrigen Zinsen, hat dazu geführt, dass es einen Boom im M&A-Geschäft gab einschließlich der Immobilien- und Finanzmärkte. Die Finanzmärkte haben sich mehr und mehr von dem verselbständigt, was wir so gängigerweise als Realwirtschaft nennen. Banken wurden zu Händlern von Finanzprodukten; das Motto hieß „originate to distribute“. Hochkomplexe hybride Finanzprodukte wurden in ungeahnten Größen und Vorstellungen an Investoren in der gesamten Welt verkauft und deshalb überrascht es auch nicht, dass jetzt die gesamte Welt die Folgen zu tragen hat. Während früher bei Wirtschaftskanzleien das plastische Beratungsgeschäft zu einem erheblichen Teil auch für mittelständische Unternehmen der Schwerpunkt ihrer anwaltlichen Aktivität war, gewann in den letzten 20 Jahren das Transaktionsgeschäft im weitesten Sinne an Bedeutung. Und hierfür spielte vor allem eine Rolle die starke Ausrichtung der börsennotierten Unternehmen an den Wünschen und Bedürfnissen des Kapitalmarkts, Stichwort „Shareholder Value, Portfoliooptimierung“, aber auch das Auftreten von völlig neuen Investoren in Gestalt von Private Equity Fonds, Hedge Fonds und anderen Finanzinvestoren, die

man so vor 15, 20 Jahren noch nicht kannte. Und überall eigentlich spielten Wirtschaftskanzleien ihren Part. Und vor diesem Hintergrund dürfen wir uns natürlich auch nicht wundern, wenn gelegentlich im Zusammenhang mit der Finanzkrise unsere Rolle als wirtschaftliche Berater etwas kritisch hinterfragt wird, damit werden wir uns auseinandersetzen müssen.

Die beschriebene Entwicklung, die ich hier nur sehr grob skizzieren kann, hat für die Organisation und Struktur von Wirtschaftskanzleien und für das anwaltliche Selbstverständnis der in diesen Kanzleien tätigen Kolleginnen und Kollegen wesentliche Veränderungen mit sich gebracht. Das würde ich nur ganz kurz in Form von einigen Thesen darstellen: Wirtschaftskanzleien, und zwar nicht nur die Großkanzleien sind heute moderne Dienstleistungsunternehmen, Herr Pöllath hat schon drauf hingewiesen. Der Anwalt ist zwar berufsrechtlich weiterhin Organ der Rechtspflege, wie es so schön heißt, aber gleichzeitig auch Dienstleister und damit Unternehmer. Das Recht ist keine handelbare Ware, Gott sei Dank nicht, aber es hat sich ein Rechtsberatungsmarkt mit verschiedenen Anbietern entwickelt und die Regeln von Angebot und Nachfrage gelten im Grundsatz auch für diesen Markt. Es herrscht eine hohe Markttransparenz, nicht zuletzt durch die sogenannte Legal Press, wie beispielsweise in Deutschland „JUVE“, aber natürlich auch durch die Wirtschaftszeitungen, und es gibt praktisch keine Marktzutrittsschranken. Jeder, der die berufsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt, kann in Deutschland Anwalt werden, egal ob Deutscher oder nicht. Für Mandanten ist es heute vielfach selbstverständlich, die Dienste mehrerer Kanzleien in Anspruch zu nehmen. Man gehört dann zum sogenannten „Panel“, wie das Neudeutsch heißt. Und schließlich und endlich, jedenfalls die größeren Wirtschaftskanzleien, haben professionelle Managementstrukturen geschaffen, mit fachlich qualifizierten Mitarbeitern in den verschiedenen Stabsbereichen wie Personalwesen, IT, Finanz- und Rechnungswesen, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit. Und auch hieran zeigt sich die Entwicklung zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen.

Meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, die letzten zwei Jahrzehnte waren eigentlich geprägt, wenn man mal von verschiedenen Phasen, wo es vielleicht vorübergehend einen gewissen Stillstand gab, von einem ständigen Aufwärtstrend. Es ging eigentlich seit 1989 immer weiter aufwärts und ganze Anwaltsgenerationen sind in diesem Gefüge groß geworden und die Frage stellt sich jetzt: Ist dieser Trend zu Ende? Ist das, wenn überhaupt, eine Delle oder stehen wir am Beginn einer Zeitenwende? Und ich glaube das ist die Frage, mit der wir uns als Anwälte auseinandersetzen müssen und ich bin sehr gespannt auf die Antworten, die wir in der Diskussion dazu finden werden. Damit genug mit meinem Rückblick, vielen Dank.

Hans-Josef Schneider, Clifford Chance – Einblick

Meine Damen und Herren, nach dem Rückblick soll ich etwas sagen zum Einblick. Einblick hat was mit Einsicht zu tun. Damit wollte ich Sie aber nicht strapazieren mit der eigenen Einsicht. Ich habe diese Trilogie „Rückblick, Einblick, Ausblick“ zunächst mal gleichgesetzt mit gestern, heute, morgen, wie es Herr Finken hier auch gemacht hat und habe dabei festgestellt, ich habe eindeutig die undankbarste Karte gezogen wahrscheinlich. Ich darf weder über die guten alten Zeiten schwadronieren, noch über die glänzende Zukunft von uns Wirtschaftsanwälten, sondern ich muss mich beschäftigen mit der eher rauen, nicht mehr ganz so glorreichen Beratungsrealität. Ich konnte es mir nicht aussuchen, beides. Weder die Realität noch mein Referat. Also jetzt zu meinem Einblick: Ich will versuchen, das Türchen in die

Realität ein bisschen aufzumachen. Da gäbe es viele Anknüpfungspunkte. Ich will mich beschäftigen ein bisschen mit der Frage: Sind wir, die Wirtschaftsanwälte in Deutschland, dieser Aufgabe, die zweifellos, wie Herr Finken das schon wieder, hat schon wieder in fremdem Revier gewildert, das ist ja schon wieder der Ausblick, sind wir dieser Aufgabe gewachsen? Um die Antwort vorweg zu nehmen: Ich bin ganz sicher, dass dem so ist, weil nämlich die große Mehrheit und davon bin ich überzeugt, die große Mehrheit der Wirtschaftsanwälte in welcher Einheit, ob groß oder klein, sie in Deutschland agiert, die richtigen Erkenntnisse schon längst gewonnen und vielfach in ganz unterschiedlicher Weise wegweisende Entscheidungen für sich selbst getroffen haben, was sie – glaube ich – in diese Krise, vor allem ihre Bewältigung ganz gut gerüstet marschieren lässt.

Ich habe dann unter der Überschrift „Einblick“ auch schon einmal ein bisschen Einblick genommen und da habe ich Ihnen halt was voraus, weil wir zumindest das Einführungskapitel von Herrn Pöllath kannten. Da ein bisschen reingeblickt. Und Herr Pöllath hat in diesem Einführungskapitel zum heute vorgestellten Buch formuliert: „Die Anglosaxisierung, Internationalisierung und Spezialisierung der Wirtschaftsanwälte auch in Deutschland ist Teil einer Branchen-Entwicklung ähnlich der in ganz anderen Branchen“ und die Wirtschaftsanwälte müssten, „lernen, von den Veränderungen in anderen Branchen, die sie selbst beraten“. Beides trifft, wie ich meine, zu. Ich bin allerdings der Meinung, dass diese Lernprozesse, die Sie uns noch ins Stammbuch schreiben, lieber Herr Pöllath, vielfach bereits Vergangenheit sind und das Verhalten von Wirtschaftsanwälten ganz maßgeblich beeinflusst haben, wobei ich nicht nur an Spezialisierung und Branchen oder, der eine nennt es so, der andere anders, Sektorfokusdenke. Auch Herrn Pöllath's These, die Gründe „für die Anglisierung und Amerikanisierung der Gesellschaft und Wirtschaft“, lägen vermutlich in der, ganz kurzen „sogenannten Globalisierung“, es erinnert ein bisschen an die sogenannte DDR, wird niemand widersprechen.

Ungeachtet der unüberhörbar kritischen Untertöne teile ich die Analyse in der Sache, dass nämlich Recht, also unser aller ureigenes Metier grundsätzlich national ist, woran auch der Wunsch global operierender Unternehmen nach globaler Rechtsberatung grundsätzlich nichts ändern kann, wonach künftig nichts wird ändern können. Dies führt allerdings in der Tat zu einem Nebeneinander wie es Herr Pöllath genannt, zu einem Nebeneinander, von national verschiedener und international angelsächsischer Rechtspraxis in Deutschland. Dieses Nebeneinander, besser meine ich sollte man sagen, ohne jetzt für unsere großen Läden in irgendeiner Weise Reklame machen zu wollen, dieses Miteinander ist in Sozietäten unserer Größe und unseres Zuschnitts längst Normalität. Als Wirtschaftsanwalt in Deutschland und dieses Referat soll ja nicht nur Impuls sein, soll ja auch ein der Impuls vielleicht ein bisschen nicht runterbringen, sondern vielleicht ein bisschen hochbringen. Deshalb wage ich mal die These. Als Wirtschaftsanwalt in Deutschland betrachte ich nicht nur den im Deutschen Recht ausgebildeten Juristen, sondern auch den in England, Australien, Neuseeland oder den USA, in englischem bzw. amerikanischem Recht ausgebildeten Juristen, der sich entschlossen hat, hier in Deutschland zu arbeiten, ohne mit unserem Rechtssystem vertraut zu sein, was wir vielleicht in der Vergangenheit noch als unabdingbare Voraussetzung für eine Tätigkeit in Deutschland angesehen haben. Das gilt für angestellte Rechtsanwälte ebenso wie für Partner, die über viele Jahre z.B. als Solicitor in Deutschland arbeiten, ohne – Herr Saenger, mir tut's leid – ohne jemals vielleicht eine deutsche Uni von innen gesehen haben. Gesetze, die er nicht kennt, sollte der deutsche Jurist ebenso wenig anwenden wie der international beratende Wirtschaftsanwalt.

Längst sind wir alle freilich, jedenfalls viele von uns, vielmehr als Gesetzesanwender. Schon gar nicht beschränkt auf deutsches Recht. Es gibt keinen Grund zur Abstinenz wenn für ein Vertragsverhältnis eine Transaktion ausländisches Recht vereinbart wird, mit dem der Berater vertraut ist und/oder weil für die Einschaltung des Wirtschaftsanzwalts auch das stellen wir vermehrt fest, für die Einschaltung des Wirtschaftsanzwalts weniger sein, möglicherweise nur nationales rechtliches Know-How als seine Markt- und Branchenkenntnis, in der der Mandant arbeitet, seine Reputation oder sein Verhandlungsgeschick ausschlaggebend waren. Es mag sein, dass der Wirtschaftsanzwalt auf diesem Weg aus unterschiedlichen Gründen an Grenzen stößt und ich gebe gerne zu, dass man auch das von Herrn Pöllath festgestellte Zitat neben und Durcheinander von Regionalität, Nationalität und Internationalität nicht wird bestreiten können. Dieses chaosstiftende Rad – davon bin ich überzeugt – dieses chaosstiftende Rad werden wir aber nicht mehr zurückdrehen. Auch am deutschen Rechtswesen wird die Welt nach meiner Überzeugung nicht genesen. Demjenigen, der seine Transaktion, seinen Kreditvertrag aus wohlwogenden Gründen englischem Recht unterwerfen will, werden wir das BGB auch dann nicht verkaufen können, wenn wir uns noch so große Mühe geben. Für Prophylaxe ist es ohnehin zu spät.

Unsere große Chance, und wie ich meine, auch unsere Aufgabe ist es, unsere Mandanten in diesem von Herrn Pöllath so genannten Durcheinander zu begleiten und ihnen den richtigen Weg zu weisen, eben den Weg aus der Krise. Das freilich, wir wissen es alle, setzt Vertrauen voraus. Dies wiederum hat, auch das wissen wir alle, allenthalben gelitten. Verunsicherung, Skepsis und Zurückhaltung gehen auch uns an und an uns nicht spurlos vorüber. Wir schreiben heute E-Mails, die wir in Sekunden um den Erdball senden und nutzen jede rote Ampel, um dem beliebten Blackberry wieder einen Blick zu schenken. Die Rückkehr zur professionellen Normalität im Umgang miteinander wird nach meiner Überzeugung deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen. Meine Damen und Herren, wir Anwälte werden die Welt nicht retten. Dazu sind wir nicht da und nicht angetreten. Aber wird sind das oder wollen das wenigstens doch alle sein, was die Engländer – es tut mir leid, ein ordentlicher passender deutscher Ausdruck fällt mir dazu nicht ein – einen Trusted Advisor nennen. Eine Figur, in der sich Vertrauen, Respekt, Expertise, Erfahrung und Unabhängigkeit vereinen. Das, wie ich meine, ist unser Kapital. Nutzen wir es? Es wird gebraucht, mehr denn je. Vielen Dank.

Thomas Müller, Hengeler Mueller

Nach Rückblick und Einblick nunmehr also kurz der visionäre Teil, Ausblick.

Ein berühmter Mann – wobei offenbar nicht ganz klar ist, ob es Winston Churchill oder Karl Valentin war – hat bekanntermaßen zutreffend angemerkt, dass Prognosen schwierig sind – vor allem wenn sie die Zukunft betreffen. Dies gilt umso mehr in Zeiten wie diesen, in denen der Ausblick durch die dichten Nebelschwaden der Wirtschaftskrise behindert ist. Anders als das verdienstvolle Werk, das Anlass der heutigen Veranstaltung ist und einen Zeitraum von 200 Jahren abdeckt, wage ich daher allenfalls einen Ausblick auf die nächsten paar Jahre. Ich mich dabei auf einige aus meiner Sicht zentrale Themen beschränken.

1. Das Ende des Wachstums

Von krisengeplagten Mandanten hört man in letzter Zeit immer wieder den Satz, Anwälte könnten sicher nicht klagen, für sie gebe es ja in jeder Konjunkturphase etwas zu tun. Diese

Einsicht unserer geschätzten Mandanten in unsere Unersetzlichkeit in allen Lebenslagen ist natürlich löblich und richtig. Sie wird aber nichts daran ändern, dass die Wirtschaftskrise auch für uns eine Zäsur bedeutet und dass der Boom von großen und personalintensiven Transaktionen der letzten Jahre sich in absehbarer Zeit nicht wiederholen wird. Die Zahl der M&A-Transaktionen ist jüngst auf den tiefsten Stand seit zehn Jahren gefallen, das Private Equity Geschäft ist am Boden und wird sich wegen des Fehlens von billigem Fremdkapital auch nicht schnell erholen. Gefragt ist daher derzeit wieder mehr der klassische anwaltliche Berater als die gut geölte Transaktionsmaschine. Wie lange dieser Trend andauert, hängt natürlich sehr von der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung ab.

Die Wirtschaftskrise wird in den großen Wirtschaftskanzleien zwangsläufig zu einer Stagnation im Personalwachstum führen. Es wird vor allem interessant sein zu sehen, ob damit auch eine erhebliche Reduzierung des Leverage, also des Verhältnisses von Partner zu angestellten Anwälten, einhergeht. Wir bei Hengeler Mueller hatten ja traditionell immer einen wesentlich niedrigeren Leverage als viele unserer Wettbewerber. Gerade im derzeitigen Marktumfeld fühlen wir uns mit dieser Entscheidung wohl.

2. Internationale Strategie

Die Zeit der internationalen Großfusionen deutscher Sozietäten, insbesondere der Fusionen mit englischen Sozietäten, scheint mir derzeit weitgehend beendet. Dies ist auch deshalb mein Eindruck, als mir scheint, dass sich die führenden deutschen Sozietäten inzwischen international jeweils so aufgestellt haben, wie sie es als für sich richtig ansehen.

Die in die Magic Circle Firms aufgegangenen Kanzleien sind in Deutschland weiterhin sehr erfolgreich, zum Teil vielleicht sogar erfolgreicher als vor ihrer Fusion. Hengeler Mueller als eines der wenigen verbliebenen nationalen Fossile fühlt sich in seinem eher informellen internationalen Netzwerk weiterhin sehr wohl und hat ebenfalls Erfolg damit. Der finale Richterspruch, welches Modell das bessere und zukunftsweisende ist, steht daher weiterhin aus. Vielleicht gibt es darauf auch schlicht keine eindeutige Antwort. Gute Kanzleien mit guten Anwälten können offenbar nach wie vor mit beiden Modellen erfolgreich sein.

Eine neue Fusionsphase und ein Überdenken des Status quo würden nach meiner Einschätzung erst dann eingeläutet, wenn es tatsächlich zur Fusion einer der Magic Circles Firms mit einer US-Spitzenkanzlei kommen sollte. Gerüchte in dieser Hinsicht gibt es ja seit vielen Jahren immer wieder. Die Wahrscheinlichkeit der Realisierung scheint mir derzeit geringer als noch vor ein oder zwei Jahren. Es gibt aber hier im Saale und insbesondere auf dem Podium sicher Kollegen, die insoweit tiefere Einblicke zum aktuellen Sachstand haben als der gemeine Hengeler Mueller Anwalt.

3. Partnerschaft oder Unternehmen

Die „Corporate Governance“ der Wirtschaftskanzleien weist derzeit eine sehr große Bandbreite auf. Sie reicht von der klassischen Partnerschaft, die alle anstehenden Themen in der Partnerschaft weiterhin nach dem Grundsatz „one partner one vote“ löst, bis zu stark zentralisierten und hierarchischen Führungsstrukturen, die eher dem Organisationsmodell von Großunternehmen als von traditionellen Anwaltssozietäten ähneln. So sehr das der ein oder andere auch bedauern wird, geht der Zug der Zeit sicher in Richtung der zentralen Führung. Dies ist nicht nur eine Folge der ständig gewachsenen Größe der Law Firms. Es besteht offenbar auch weithin die Auffassung, dass mehr oder weniger strenge Lock-Step Systeme nur funktionieren, wenn ein relativ enger Zirkel darüber entscheiden darf, wer jeweils an dem System teilnehmen darf. Mir scheint es gleichwohl wichtig, einen möglichst großen Kern von

Basisdemokratie zu erhalten, um den Partnern weiterhin das Gefühl zu geben, dass sie als Inhaber des Unternehmens für den wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich sind und sich nicht hinter einem „Management“ verstecken können.

4. Herausforderung Zukunftsperspektive für junge Anwälte

Das Anwaltsgeschäft ist trotz der Umwälzungen der letzten Jahre und der Entwicklung der Großkanzleien zu Wirtschaftsunternehmen weiterhin in erster Linie ein „Peoples Business“. So wichtig Themen wie IT, professioneller Auftritt und Servicementalität auch sind, die beste Kanzlei ist weiterhin die Kanzlei mit den besten Anwälten.

Angesichts eines sich verlangsamenden Wachstums und damit weiter schwindender Aussicht auf Partnerschaft wird es noch wichtiger sein, ein attraktives und wettbewerbsfähiges Arbeitsumfeld zu bieten. Die Demographie und die damit einhergehende Verringerung der Absolventenzahlen werden den Wettbewerb zusätzlich verschärfen.

Nach meiner Einschätzung geht es wirklich guten Leuten, die sich für den Anwaltsberuf entschieden haben, dabei innerhalb vernünftiger Grenzen nicht primär um die berühmte work/life balance, sondern um ein Arbeiten in einem menschlich angenehmen Umfeld und die Möglichkeit der verantwortungsvollen Mitarbeit an intellektuell herausfordernden Mandaten. Nur wenn dies sichergestellt ist, haben gute Juristen das Gefühl, von ihrer Tätigkeit in einer Wirtschaftskanzlei zu profitieren, auch wenn wir sie letztlich nicht zu Partnern machen. Insofern bietet das derzeitige Marktumfeld sogar große Chancen. Der Rückgang im Transaktionsgeschäft führt dazu, dass junge Associates weniger in riesigen Datenräumen ihr Dasein fristen, sondern wieder enger an die Transaktionen und die interessante juristische Arbeit heranrücken können.

In diesem Zusammenhang werden sich die Kanzleien auch darauf einzustellen haben, dass die juristische Ausbildung immer mehr von Uni und Referendariat auf die Kanzleien verlagert wird. Die gänzliche Abschaffung des Pflichtreferendariats für Anwälte scheint mir mittelfristig durchaus realistisch. Die Kanzleien werden darauf mit weiteren kanzleiinternen Ausbildungsprogrammen zu reagieren haben. Das kostet Geld, vor allem aber auch Energie und Phantasie bei der Entwicklung eines sinnvollen Curriculums, das den individuellen Bedürfnissen der jungen Anwälte Rechnung trägt.

Damit bin ich mit meinem Ausblick bereits am Ende. Lassen Sie es uns insgesamt trotz der derzeitigen verhaltenen Stimmung als gutes Omen werten, dass die Adresse unserer heutigen Veranstaltung „Schöne Aussicht“ lautet, und hoffen wir alle auf eine gute Zukunft.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Stephan Gerstner, Redeker Sellner Dahs & Widmaier

Vielleicht mache ich einmal den Anfang:

Ich will zwei Punkte aufgreifen, die in unseren einführenden Referaten angeklungen sind. Um meine Herkunft deutlich zu machen: Ich bin Partner der Kanzlei Redeker Sellner Dahs & Widmaier, also einer derjenigen Kanzleien, die hier im Panel vertreten sind, die nach wie vor nicht mit einer law firm fusioniert sind – und die inzwischen seit 80 Jahren – heuer ist Jubiläumsjahr – auf dem Markt tätig ist.

Die erste These stammte von Ihnen, Herr Schneider, Sie hatten das aufgegriffen. Wird es ein Nebeneinander geben, vielleicht ein Durcheinander der verschiedenen Beratungsfelder? Ich glaube, ein wichtiger Aspekt könnte an dieser Stelle noch betont werden. Natürlich ist es richtig, dass die Internationalität und die Globalisierung in der Mandantschaft dazu führen, dass man international beraten muss. Es gibt aber meiner Meinung nach auch eine Gegenbewegung, die wichtig ist, und das ist, ich sage es ganz grob und bewusst salopp: Die Subsidiarität innerhalb der Europäischen Union. Viele der modernen Rechtsentwicklungen, die wir beratend begleiten, sind ausgelöst durch Maßnahmen der Kommission, des Parlamentes, des Rates oder aller zusammen. Gleichwohl führen die Umsetzungsakte inzwischen dazu, dass sie international ausgebildete Juristen brauchen, die sich im nationalen Recht sehr gut auskennen, dort die Umsetzung begleiten und auf diese Art und Weise die Wirtschaft beraten. Ich glaube, das ist ein wichtiger Aspekt, der in das starre zweigleisige Schema, das wir bisher haben, nämlich die M&A-beratenden Kanzleien mit den international tätigen Anwälten einerseits und andererseits die mehr im nationalen Recht ansässigen und sich dort tummelnden Kanzleien, noch weitere Wege bahnen wird. Das ist der eine Aspekt.

Für den anderen Aspekt möchte ich an ein Bonmot erinnern: Es wird ja, wenn man Anwälte fragt „Wie geht es?“ und der Anwalt antwortet „Ich kann nicht klagen“ häufiger geantwortet „Das tut mir aber leid“. Ich glaube, darin steckt ein wahrer Kern. Dafür will ich einen Anknüpfungspunkt nennen: Es könnte sein, dass diese Krise – und wir hatten in einer vorbereiteten Runde alle miteinander festgestellt, dass es durchaus auch eine Krise für die Anwaltschaft werden könnte – für die Anwaltschaft die Chance bietet, sich wieder auf traditionelle Stärken und vor allem einige traditionelle Betätigungsfelder zu besinnen – und dazu könnte die verstärkte Tätigkeit im forensischen Bereich, könnte das „Klagen“ gehören. Ich glaube, das ist ein weiterer Aspekt, der in Zukunft wieder ins Blickfeld geraten wird. Natürlich ist das Beratungsgeschäft, das außerforensische, sind die großen Vertragswerke und all das hochinteressante Arbeit. Aber die forensische Tätigkeit der Anwälte ist in seiner Substanz unentbehrlich, die Rechtsabteilungen der Unternehmen können sie nicht ohne Weiteres und bis in alle Instanzen bewältigen. Daher könnte dort meiner Meinung nach bei einem Rückgang des bisweilen ausufernden Beratungsgeschäfts in Zukunft eine Chance für die Anwaltschaft liegen.

Vielen Dank!

Rüdiger Volhard, Clifford Chance

Je älter jemand ist, um so mehr fällt ihm natürlich zu diesen Themen ein. Ich möchte für den historischen Rückblick etwas Uninteressantes noch nachtragen: Es war früher, es war, wenn ich mich recht erinnere, im April 1985, als die Deutsche Bundesbank ihre Politik änderte und sagte, wir lassen jetzt als Lead Manager bei Anleihen auch ausländische Banken zu, vorausgesetzt, sie haben eine Niederlassung in Deutschland. Das war der Auslöser dafür, dass ausländische Banken hierher kamen und dass ausländische Anwälte ihnen folgten. Und von da datieren die ersten Überlegungen für die Überörtlichkeit und Internationalität der Anwaltsbüros. Also es hat noch etwas länger, aber das sind eben die Richtigstellungen, die eigentlich keinen wirklich interessieren, aber man drängt sich natürlich danach, sie loszuwerden. Danke.

Axel Brandt, Brandt

In unserer Diskussion ist angesichts der gegenwärtigen Krise viel von Stagnation oder gar Rückentwicklung der Wirtschaftskanzleien die Rede. Schon in der Vorbesprechung heute Nachmittag waren wir uns darüber einig, dass Sozietäten mit dem Schwerpunkt M&A-Geschäft hinsichtlich Umsatz und Ertrag die stärksten Schwankungen aufweisen. Sozietäten, die wie die meinige in großem Maße als „ausgelagerte Rechtsabteilungen“ tätig sind, erfahren diese Schwankungen weniger stark. Das gilt im positiven wie im negativen Sinne.

Es entspricht meiner Erfahrung insbesondere in meinem Umfeld Ostwestfalen-Lippe, dass seit 1989/1990 die Spezialisierung der Anwälte in den Sozietäten ein großes Stück vorangekommen ist. Die diesbezüglichen Möglichkeiten sind jedoch bei weitem nicht ausgeschöpft, es lassen sich in diesem Bereich noch manche Schätze heben. Die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Kanzleien wird mit einem hohen Grad an Wahrscheinlichkeit zu Lasten der Sozietäten gehen, die eine Spezialisierung entweder nicht vorantreiben können oder nicht wollen. Für diejenigen, die sich den Problemen stellen, sehe ich nicht so schwarz, wie es hier heute teilweise anklang.

Michael Schaeffer, Harmsen Utescher

Als „kleine Kanzlei“ möchte ich einen anderen Aspekt beleuchten, nämlich den Aspekt der Spezialisierung auf ein bestimmtes Gebiet, auf dem nach meinen Erfahrungen die kleine Kanzlei national und international eher zuhause ist, als viele internationale Großkanzleien. Bei uns ist es der Gewerbliche Rechtsschutz, dessen Bearbeitung in vielerlei Hinsicht sogar der Tätigkeit des Patentanwalts eher ähnlich ist. Auf unserem Gebiet hat es nie eine nur nationale Komponente gegeben. Denken Sie ans Markenrecht, ans Patentrecht oder an das sogenannte Grüne Kartellrecht, die alle Kenntnisse und Erfahrungen im nationalen deutschen und ausländischen und europäischen Recht früher wie heute erfordern. Sie brauchen dazu ein Netzwerk, besonders wenn es sich um Sonderfragen handelt, die nur der nationale Spezialist beantworten kann. Im Prinzip haben alle IP-Kanzleien, die seit Jahrzehnten oder über ein Jahrhundert tätig sind, ein solches gut funktionierendes Netzwerk. Meiner Ansicht nach haben Kanzleien, die sehr spezialisiert sind, durchaus heute eine gute oder zumindest bessere Zukunft zu erwarten, als dass man schon von einer Krise sprechen kann. Hinzu kommt, dass viele Arbeiten in diesem Bereich hochcomputerisiert sind und von einer Vielzahl von hochqualifizierten Sachbearbeitern, sogenannte „Paralegals“ gemacht werden können, die unter anwaltlicher Aufsicht stehen. Dadurch werden Kosten gespart. Es gibt also eine eigenständige Form, mit der IP-Kanzleien auch in Krisenzeiten gut zurecht gekommen sind. IP-Kanzleien haben oft frühzeitig ein Gespür, wie sich die wirtschaftliche Lage in bestimmten Ländern entwickelt. Viele Jahre bevor die inzwischen engen Handelsbeziehungen zwischen Asien und Europa jedermann offenkundig wurde, hat die europäische Industrie durch Markenmeldungen und Patentanmeldungen in Asien frühzeitig Schutzrechte gesichert und damit dokumentiert, dass diese Länder wirtschaftlich interessant sind. Seit einiger Zeit gilt das insbesondere für Indien. Auch das Interesse an Südamerika wächst wieder. Die Industrie muss Kosten sparen. Einer der Kostenfaktoren ist das Budget für gewerbliche Schutzrechte und deren gerichtliche Durchsetzung. Auch dort wird etwas geschehen. Besonders die Industrie wird aber immer gewerbliche Schutzrechte benötigen. Der Handel zieht seit einiger

Zeit nach. Markenartikel sind ein wesentlicher Bestandteil der Marktwirtschaft. Die Spezialisierung von Kanzleien bietet Wettbewerbsvorteile bei überschaubaren Kosten. Es gibt auch dort eine Zukunft, die trotz der Krise, die wir hier ansprechen, vielleicht auch ihre guten Seiten hat, indem man über diese Dinge nachdenkt. Danke.

Oliver Passavant, Jones Day

Ich möchte zu unserer Diskussion noch eine Einsicht beitragen und mit einer – aus meiner Sicht bedauerlichen – Aussicht enden.

Es ist hier gesagt worden, dass wir uns in Zukunft immer mehr an unseren internationalen Mandanten orientieren und von ihnen auch lernen müssen. Es ist aber auch gesagt worden, dass das Recht immer national bleiben wird und dass dies deshalb die Grenze der Globalisierung unseres Berufs sein wird. Mir ist in den letzten zehn Jahren allerdings aufgefallen, dass jedenfalls das allgemeine M&A-Geschäft eine commodity geworden ist. Das ist wohl auch eine Entwicklung, die uns unsere Mandanten aufgezwungen haben, ein einheitliches Vorgehen auch im internationalen M&A-Geschäft. Der M&A-Vertrag ist heute ein Standard-Dokument mit gewissen Variationen, den die meisten von uns benutzen und den einige unserer Kollegen hier im Saal sogar veröffentlicht haben. Unser Know-how von früher ist heute allgemein bekannt. Natürlich lehnt sich der übliche M&A-Vertrag stark an die angloamerikanische Tradition an; das zeigt bereits die Terminologie, die oft angloamerikanische Begriffe und Konzepte übernimmt. Damit ist aber natürlich auch unser Know-how Gemeingut geworden, das jetzt viele beherrschen, und das – sehr zu unserem Leidwesen – auch die Rechtsabteilungen unserer Mandanten sehr leicht intern liefern können. D. h., M&A – früher eine der Königsdisziplinen in unserer Zunft – ist eine commodity geworden. Soweit die Einsicht.

Das wird sich auch leider nicht ändern, und ich glaube, die Rechtswirklichkeit wird von uns künftig verlangen, dass wir diese Services, wie sie in der Praxis nachgefragt werden, zu immer günstigeren Preisen liefern. Damit wird aber auch das, was wir im allgemeinen M&A-Bereich als Dienstleistung liefern, nicht mehr so hoch angesehen sein wie in der Vergangenheit. Das ist die traurige Aussicht. Wir müssen lernen, dass wir für unsere Mandanten oft nicht mehr Berater, sondern einer von vielen Dienstleistern geworden sind. Als solche genießen wir dann auch ein niedrigeres Image als in der Vergangenheit – zumindest soweit wir lediglich im Bereich derartiger commodities tätig sind.

Tatjana Schröder, SKW Schwarz Rechtsanwälte

Dankeschön! Ich selber bin ausschließlich beratend tätig, weil ich lange Zeit im Inhouse-Bereich gearbeitet habe. Ein Aspekt fällt mir gerade bei dem Vergleich zwischen forensischer und beratender Arbeit auf. Ich denke, dass wir uns bei der Beratung vor allen Dingen mehr von der reinen Spezialisierung weg auf einen anderen Punkt konzentrieren sollten, der vor allem bei mittelständischen Mandanten immer wichtig ist. Wir sollten dem Mandanten etwas bieten, was Michael Waldek mir gegenüber einmal als einen neuen Fachanwalt bezeichnet hat, den es leider noch nicht gibt: den Fachanwalt für den gesunden Menschenverstand. Als solcher sollten wir für den Mandanten tätig sein; ihm wirtschaftlich zur Seite stehen; ihn mit

Überlegungen begleiten, die über das rein Juristische hinausgehen. Dazu sollten wir uns überlegen, was wir mit dem Geld täten, das uns der Mandant anvertraut, wenn es nicht seines, sondern unser Geld wäre. Damit sind wir nach meiner Meinung auf der Beratungsseite immer gut aufgestellt.

Andreas Eickhoff, Aulinger

Als Vertreter eines kleinen und mittelständischen Büros kann man Ihnen nur dankbar sein für Ihre Worte. Mir geht es bei aller Internationalität und aller Spezialisierung auch darum, dass der Mandant auch noch versteht, was wir eigentlich tun. Wenn ich Mittelständler sehe, denen ein Finanzierungsvertrag von 900 Seiten auf Englisch auf den Tisch geknallt wird, dann weiß ich nicht, was dieser Mittelständler von seinem Anwalt hält, außer, dass er ihm ganz furchtbar viel Papier für ganz furchtbar viel Geld verkauft. Die Fußangeln, die da drin sind für den Mandanten, kaum nachvollziehbar, auch wenn er vernünftig beraten ist. Das schönste Beispiel ist ja im Augenblick pressenotorisch: Da sind die berühmten Cross Border Leasing-Fälle. Sämtliche Kanalrohre meiner Stadt sind an Amerikaner vermietet und anschließend zurückgemietet worden. Nun musste die Stadt ihre Verpflichtungen garantieren und beauftragte die AIG. Wer dachte schon daran, dass AIG eines Tages kurz vor der Pleite stehen würde. Aber aus Klausel 732b auf S. 958 ergab sich plötzlich, dass die Stadt in „default“ geriet. Das Risiko hat kein Kämmerer bei Vertragsabschluss je zur Kenntnis genommen. Ich meine, wir sollten den Mandanten schon noch klar machen, was wir da eigentlich tun.

Andreas Knebel, White & Case

Ich habe eine Anmerkung zu der Vergangenheit, und zwar insoweit, als ich sehe, dass ein Bereich, nämlich das Steuerrecht, nach meiner Erfahrung oder auch nach meinem Einblick in den vergangenen 50 Jahren deutlich an Gewicht gewonnen hat für uns Juristen. In den 80er Jahren gab es an den Universitäten so gut wie noch überhaupt keine Steuerrechtler oder Steuerlehrer für Juristen. Das hat sich – glaube ich – in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich verändert. Jede Universität heute bietet Steuerrecht an, und der Bereich, den die Juristen über Jahrzehnte Wirtschaftsprüfern bzw. Steuerberatern überlassen haben, ist heute ein wachsender Bereich für Juristen in Anwalts-Sozietäten. Mich würde interessieren, wie auf dem Podium das gesehen wird, vielleicht von den Herren, die selbst in der Lehre tätig sind. Ist das ein Bereich, der für uns Anwälte noch Wachstum verspricht? Ist das ein Bereich, den wir zukünftig mehr und mehr den Wirtschaftsprüfungsgesellschaften wegnehmen können?

N. N.

Ich wollte ganz kurz noch einmal Stellung nehmen zu Ihrer These, dass die Globalisierung zur Kommoditisierung von juristischen Produkten führt, insbesondere im Zusammenhang mit SPAs und M&A-Transaktionen. Ich glaube, das mag vielleicht bis vor ungefähr einem Jahr, vielleicht anderthalb Jahren richtig gewesen sein. Denn da ging es darum, möglichst viele Transaktionen möglichst schnell über die Bühne zu bringen. Ich glaube, es hat sich wesent-

lich geändert. Ich glaube, die wenigen Transaktionen, die jetzt stattfinden, die sind sehr viel wohldurchdachter, da wird sehr viel mehr drüber nachgedacht, schlechte Erfahrungen im Hinblick auf MAC-Klauseln wie bei Hansman & Hexion, werden zum Anlass genommen, dort über die Formulierungen sehr sehr detailliert nachzudenken. Und ich glaube, es gibt einen sehr starken Trend weg von der Kommoditisierung hin zu einer sehr starken Individualisierung der SPAs. Das ist aus meiner Sicht so ein Phänomen, was ich immer wieder jetzt erlebe im Zusammenhang mit Diskussionen um die Finanzkrise. Ein anderer ist, dass wir, um diesen Gedanken von Herrn Schneider aufzugreifen, nicht nur ein Miteinander von Rechtssystemen haben, sondern ich glaube, wir haben auch wieder einen Wettbewerb von Rechtssystemen. Ich denke an das neue Modewort COMI, also die Verlegung des Centre of Main Interest, um sich hinauszubewegen aus dem deutschen Insolvenzrecht in flexiblere Insolvenzrechte in etwa den Niederlanden und Großbritannien. Dieses führt zu einem Wettbewerb des Rechtssystems und führt natürlich auch zu besonderen Herausforderungen an die beratenden Wirtschaftskanzleien, denn wenn man das nahtlos über die Grenze machen kann, entweder über eigene Büros oder über entsprechende Freunde, ist das sicherlich in dieser Zeit ein großer Vorteil.

Martin Diller, Gleiss Lutz

Ich würde gerne noch einen Aspekt beitragen zu dem Oberthema „Anwaltschaft in der Krise“ oder „Der Anwaltsmarkt in der Krise“. Ich glaube, wir sind uns alle ziemlich einig, dass das Jahr 2009 kein Rekordjahr in unseren Sozietäten werden wird. Ob jetzt sieben magere Jahre kommen, Herr Finken, weiß ich nicht. Aber wenn da jetzt mal ein oder zwei Jahre etwas Druck auf die Zahlen ist, damit müssen wir leben, und damit – glaube ich – können wir im Grunde auch ganz entspannt leben. Aber ich glaube, dass ein anderer Aspekt in diesem Zusammenhang große Bedeutung gewinnen wird, nämlich die Frage, wie wir in den vergangenen Jahren unsere Binnenkultur in den Sozietäten gepflegt haben. Es ist ja eine alte Erfahrung, dass unsere Partner in den Sozietäten eine sehr agile unruhige Klientel sind. Das ist ja nicht eine Herde Schafe, sondern nach dem bekannten Bonmot eine Herde Katzen. Da deckt natürlich der Erfolg vieles zu, und wenn die Sozietät läuft und man jedes Jahr zweistellige Zuwachsraten hat, dann ist Friede im Karton. Die spannende Frage ist, wenn das jetzt mal ein oder zwei Jahre andersrum läuft, wie stark werden die Zentrifugalkräfte in den Kanzleien? Ich glaube nicht, dass eine unserer Kanzleien allein deshalb in Schwierigkeiten geraten wird, weil sie plötzlich nur noch die Hälfte Umsatz macht. Aber die Frage ist, ob dann die Zentrifugalkräfte zu groß werden, ob Sozietäten auseinanderbrechen, weil Leute unzufrieden werden. Da wird sich – glaube ich – dann auch zeigen, wer in den vergangenen Jahren seine Hausaufgaben intern gemacht hat, wer die Partnerschaft gepflegt hat, wer für den „Partnership Glue“ gesorgt hat, wer sozusagen den Korpsgeist aufgebaut, erhalten und gepflegt hat. Wer sich dagegen damit begnügt hat, dass der Erfolg die Spannungen zudeckt, der kann in den nächsten ein, zwei Jahren große Schwierigkeiten bekommen. Ich bin da sehr gespannt, wie die Entwicklung in den Sozietäten sein wird.

Manfred Finken, *Freshfields Bruckhaus Deringer*

Ich möchte noch einmal kurz Stellung nehmen zu den Ausführungen des Kollegen im Hinblick auf „M&A-Geschäft und Commodity“. Es gibt eine ganz interessante Untersuchung, ich glaube, von der Harvard Law School. Die hat untersucht, wie juristische Produktzyklen verlaufen, wenn man das so nennen darf. Da zeigt sich, und das gilt nicht nur für M&A, sondern für alle Produkte im Prinzip, dass sie an einem Ende anfangen, das im Englischen „Rocket Science“ genannt wird. Das ist die höchste Stufe der schöpferischen Kraft, die ich in die Lösung eines bestimmten juristischen Problems hineinlege. Die Skala endet über verschiedene Zwischenstufen bei dem, was man gängigerweise „Commodity“ nennt. Im Prinzip unterscheiden wir uns dabei übrigens nicht von unseren Mandanten. Denn wenn diese bestimmte Produkte herstellen, die dann in Schwellenländern in zehn Jahren für 30 % des Preises hergestellt werden können, dann sind sie in einer ähnlichen Situation. Man kann übrigens auch mit Commodities eine Menge Geld verdienen, nur setzt das völlig andere Strukturen voraus. Ich sage gelegentlich meinen Partnern scherzend: „Freunde, ich mache demnächst ein Büro auf, in dem ich mich nur mit Forderungseinzug beschäftige. Dafür brauche ich Euch aber nicht, sondern ich habe 100 Angestellte, die nur für mich arbeiten. Dann verdiene ich das x-fache dessen, was ich jetzt verdiene – und schon jetzt kann ich mich nicht beklagen.“ Ich will nur sagen: „Commodity“ heißt nicht, man kann kein Geld damit verdienen. Aber es ist erstens nicht das, was die Partner und die Anwälte in unseren Sozietäten generell machen wollen. Denn Forderungen einklagen den lieben langen Tag, ist vielleicht nicht jedermanns Sache. Und das Zweite ist: Es passt eben nicht vom Kostenapparat und den ganzen Strukturen her in unser System hinein. Wir müssen als Wirtschaftskanzleien dafür sorgen, dass wir im Grunde genommen in jeder Phase möglichst am oberen Ende beraten, „high end“, wie das so schön heißt. Ich glaube in der Tat, da stimme ich Ihnen völlig zu, dass Unternehmenskäufe gerade jetzt etwa im Rahmen von Umstrukturierungen oder im Bereich regulierter Industrien – denken Sie nur an die Energiewirtschaft – alles andere als „Commodity“ sind. Das ist in vielen Fällen absolutes Turnen am Hockreck, und das – glaube ich – müssen wir auch versuchen, dem Mandanten zu vermitteln, damit die Leistung als solche anerkannt wird.

Peter Smeets, Paul Hastings

Ich würde gerne auf Herrn Müller Bezug nehmen. Herr Müller hatte ja angesprochen, dass das Thema „Nachwuchs Associates“ eine zentrale Rolle spielen wird. Ich glaube in der Tat, das wird es. Es wird ein sehr wichtiges Thema werden, Bezug nehmend auf Herrn Diller, viele der großen Sozietäten haben in den letzten Jahren durchaus ein bisschen ihre Unschuld verloren, was die Binnenkultur betrifft. Das konnte man dann wirklich auch in breitem Maße in der Zeitung lesen. Da gab es viele Restrukturierungsprogramme, und natürlich verunsichert das junge Anwälte. Wenn da noch eine Krise wie jetzt dazukommt, dann hat man schon die Situation, dass sich da – glaube ich – sehr viele fragen: ‚Sind sie da noch gut aufgehoben?‘, ‚Wie sieht ihre Zukunft aus?‘ und vor allen Dingen: ‚Für was steht die Kanzlei, in der sie tätig sind?‘. Ich glaube, es wird eine ganze zentrale Aufgabe sein, aus Sozietäten auch wieder Wertegemeinschaften zu machen. Sicherlich ist die Orientierung Richtung Profitabilität von enormer Bedeutung, aber ich glaube, sie muss zwingend damit einhergehen, gerade diesen jungen Generationen zu zeigen, dass es vielleicht auch Möglichkeiten jenseits der Partnerschaft gibt, aber dass zumindest das tägliche Arbeiten davon geprägt ist, dass

man eben mit Respekt und auch mit einer Freundlichkeit und dem Willen um die Verantwortung für den jungen Kollegen miteinander umgeht. Also ich glaube, da stecken für die allermeisten Kanzleien die größten stillen Reserven, denn man muss sich nur die Personalstruktur ansehen. Die Partnerschaft umfasst in der Regel 1/4 – 1/3, d. h. die Reserve, die wir wirklich alle haben, sind unsere Associates. Und wenn die ihrer Effizienz 10 % zulegen, dann ist das für die Kanzlei ein gigantischer Gewinn. Ich hatte unlängst ein längeres Gespräch mit dem uns allen gut bekannten Aled Griffiths von JUVE. Wir kamen nach den Gesprächen über unser Büro dann auf so eine allgemeine Diskussion, und er sagte einen Satz, der hat mich ziemlich beeindruckt, von einem Managing Partner von einer der top großen amerikanischen Kanzleien, mit dem er ein Interview geführt hatte. Der sagte: „Wir müssen einfach akzeptieren, dass 70 % unserer Associates momentan oder vielleicht auch schon längere Zeit den Beruf eigentlich nicht mögen, aber bedingt durch den Glamour und die hohen Verdienstmöglichkeiten bei der Stange geblieben sind.“ Ich glaube, da müssen wir uns alle gut was überlegen.

Ingo Saenger

Ja, das ist in der Tat ein Punkt, über den man sicherlich auch sprechen muss, denn die ganze Kultur ist natürlich in Bewegung derzeit. Wir haben den geschichtlichen Abriss ja gerade gehört. Dieser geschichtliche Abriss gibt Anlass zu der Frage, ob jetzt eine Situation gekommen ist, die von Abspaltungen gekennzeichnet ist. Welche Chancen, welche Veränderungen ergeben sich dann für die Absolventen der Universität? Und da bin ich bei dem Thema, auf das ich soeben angesprochen worden bin – und das auch Verunsicherung bei den Absolventen in der Universität mit sich bringt. Zur Universität vielleicht Folgendes: Selbstverständlich ist die Universität dazu aufgerufen, praxisbezogen auszubilden. Und ich glaube, das macht die Universität auch, jedenfalls die meisten Universitäten, in der letzten Zeit noch verstärkt. Es ist so, dass das Studium heute nicht nur durch Schwerpunktbereiche sehr stark praxisorientiert ausgerichtet ist. Ein Schwerpunktbereich bei uns in Münster ist unter anderem die Rechtsgestaltung. Über diese Praxisausbildung und unsere Erfahrungen werden wir auch sprechen anlässlich der 10. Soldan Tagung, die im Juni in Münster stattfinden wird. Ich freue mich, dass auch Dozenten aus dieser Praxisausbildung anwesend sind, wie der Geschäftsführer der Westfälischen Notarkammer.

Es gibt einen Schwerpunktbereich ganz konkret auch zum Steuerrecht. Es besteht ein Institut für Steuerrecht in Münster. Seit über 20 Jahren hat diesen Lehrstuhl der Nachfolger von Paul Kirchhof, mein Kollege Dieter Birk, inne, der nur heute deshalb nicht anwesend ist, weil die Nachfrage so immens ist, dass er mehrere Seminare im Semester anbieten muss, um diesen Bereich letztlich abzudecken. Darüber hinaus ist es aber auch so, dass Herr Pöllath selbst das internationale Steuerrecht in Münster liest.

Aber einen Aspekt, den Herr Müller eben angesprochen hat, den haben wir letztlich auch auf Initiative von Herrn Pöllath vor mehr als acht Jahren in Angriff genommen, nämlich die Aufgabe der Universität in der Praxisausbildung, und zwar nicht im Studium, sondern nach dem Studium. Das ist gerade das Konzept der JurGrad Studiengänge (www.jurgrad.de), die ich anfangs angesprochen habe. Diese werden nicht nur von jungen Berufsanfängern, sondern durchaus von mit beiden Beinen im Beruf stehenden Anwälten absolviert. Im übrigen bieten

wir auch einen Studiengang Steuerwissenschaften an. Allein das belegt den Stellenwert der Juristen in diesem Fach, worauf sich die Frage eben bezog.

Aber ich sehe es ebenso wie Herr Müller: Die Spezialisierung, die wir in diesen Bereichen sehen, wird sich in Zukunft noch fortentwickeln, wobei es natürlich eine gesunde Mischung zwischen der Generalisten-Kanzlei und der speziellen Kanzlei geben muss. Der Ausbildungsbedarf wird höher werden, und es werden in der Tat nicht alle Kanzleien aus eigenen Mitteln die erforderliche Tiefe der Ausbildung bieten können. Deshalb war es immer unser Anliegen, die Kanzleien in die Universität einzubinden. Wir haben mit den Kanzleien gemeinsam – und wie wir an dem großen Zuspruch sehen, wohl recht erfolgreich Projekte und Programme entwickelt und arbeiten weiter daran, den Erfordernissen der Fortbildung Rechnung tragen zu können.

Ralph Wagner, Dewey & LeBoeuf

Vielleicht noch eine Anmerkung zu Ihren Ausführungen, Herr Saenger. Wir hören aus unserem New Yorker Büro, dass die Zahl der Mandanten zunimmt, die Berufsanfänger (1. und 2. Berufsjahr) weder beschäftigen noch bezahlen wollen. Das führt dazu, dass Partner wieder mehr arbeiten und die Zahl der abrechenbaren Stunden wieder steigt. Damit erhöht sich natürlich auch der Durchschnittsstundensatz einer Sozietät.

Damit verbunden sind Überlegungen, die Zahl der beschäftigten Berufsanfänger zu reduzieren. Ich sehe da einen großen Unterschied zwischen den internationalen und den nationalen Kanzleien und damit auch zwischen den Kanzleien, die mehr als Corporations geführt werden, und denen, die sich mehr als eine Partnerschaft im herkömmlichen Sinn verstehen. Ich glaube, die deutschen Partnerschaften haben bislang sehr zurückhaltend reagiert, was Kostensenkungsmaßnahmen betreffen, während die amerikanischen und englischen Corporate-Kanzleien wesentlich radikaler reagiert haben und sich von vielen Mitarbeitern (Associates wie Partner) getrennt haben.

Ich gehe davon aus, dass diese Unterschiede im Selbstverständnis und in der gelebten Kultur in Zukunft noch weiter auseinander gehen werden. Ähnlich wie Herr Diller glaube ich, dass der große Test noch bevorsteht, nämlich dann, wenn sich die Krise dramatisch auf die Gewinnanteile einzelner Partner auswirkt. Auch da wird es dann wieder Unterschiede geben zwischen den verschiedenen Partnervergütungsmodellen. Herr Müller, ich glaube, die traditionellen Lock Step-Kanzleien werden dann ihren großen Stresstest durchleben, ob die Binnen-Kultur und das Selbstverständnis einen gleichmäßigen Rückgang der individuellen Gewinnanteile spannungsfrei erträgt. Ich wäre sehr interessiert zu hören, wie Sie das sehen.

Thomas Müller, Hengeler Mueller

Das Thema Lock Step: Herr Pöllath, von Ihnen gab es, glaube ich, schon vor vielen Jahren ein wunderbares Zitat über lock step, dass es irgendwie eine sozialverbräute Struktur zum Aufbau von pear pressure sei. Und ich glaube, Sie haben schon vor der Krise immer gesagt, das ist ein System, das sich wahrscheinlich auf Dauer nicht halten kann. Ich kann nur sagen, bisher haben wir, glaube ich, alle Lügen gestraft. Wir sehen es auch nicht als Hengeler-spe-

zifisches Phänomen. Auch unsere peers in Amerika halten weiterhin an dem System fest. Ich meine, selbst die magic circle firms halten ziemlich an diesem modifizierten System fest. Also im Moment scheint mir eher das Thema zu sein, wer entscheidet drüber, wer denn an dem lock-step-System teilnehmen darf, als das lock-step-System als solches in Frage zu stellen.

Thomas Liebscher, SZA Schilling, Zutt & Anschütz

Vielleicht nochmal zu dem Thema, das Sie auch angesprochen haben. Die Zentrifugalkräfte. Ich bin ja jetzt nur ein Mitglied eines spin-offs. Ein Jahr sind wir jetzt nun unabhängig. Wir haben diesen Schritt nicht bereut, das kann ich hier ganz offen bekennen. Das war für uns eine gute Entscheidung. Wir sind allerdings zu dem lock step zurückgekehrt, jedenfalls mit geringfügigen Modifikationen, da wir uns als Team verstehen und wir festgestellt haben, dass eigentlich nur ein reiner lock step Teamgeist uneingeschränkt fördert, wenn eben persönliche Vergütung davon abhängt, was man letztendlich einbringt. Dann ist die Gefahr sehr groß. Ich habe vorhin in großer Runde folgendes Beispiel gebracht: Ich bin nun kein Kartellrechtler. Wenn mir mein Mandant ein kartellrechtliches Mandat anträgt, gebe ich das dann meinem Kollegen Hellmann, der kennt sich damit deutlich besser aus. Aber wenn mein persönliches Einkommen davon abhängen würde, würde ich mir das vielleicht überlegen, ob ich das tue. Ob das dann im Interesse des Mandanten und im Interesse der Kanzlei ist, der ja dann nur suboptimal beraten wäre, sei dahingestellt. Also wir sind den Schritt gegangen a) aus der großen Einheit heraus, b) in eine überschaubare mittelständige Struktur mit reinem lock step. Ich glaube, dass das auch etwas eine Entwicklung sein wird im Hinblick auf den Ausblick. Dass sich Gruppen verselbständigen werden, sei es, weil die großen Einheiten sich auch verschlanken in der Partnerschaft, auch das sehen wir, dass es solche Entwicklungen gibt, sei es, dass sich die einzelnen Partner in ihren Entnahmen nicht mehr wiederfinden und dann den Verlust an Berufslebensqualität dann vielleicht nicht mehr hinreichend aufgewogen sehen, der vielleicht so eine große Einheit mit starren Regeln mit sich bringt.

Martin Diller, Gleiss Lutz

Daran anknüpfend als Vertreter einer Sozietät, die seit 45 Jahren ein reines lock step System hat: Diese Diskussion führen wir seit – ich weiß nicht – wahrscheinlich 40 Jahren. Ist lock step am Ende, ist lock step der Weg in die Zukunft, ist es ein Irrweg, welches System ist das bessere? Wir sind im Prinzip in der Diskussion keinen Schritt weiter als wir vor 20 Jahren schon waren. Deswegen drängt sich die Erkenntnis auf, dass die Frage des Gewinnverteilungssystems gar nicht der schlachtentscheidende Punkt ist. Wie Sie Ihre Gewinne untereinander verteilen, daran entscheidet sich am Schluss nicht, ob die Sozietät zusammenbleibt, ob sie auseinanderfällt, ob sie kollegial ist oder nicht. Entscheidend ist das Drumherum, die Frage des Klimas, die Frage des Umgangs, der Förderung, der Hilfe. Diese Systeme sind – glaube ich – viel wichtiger als die Frage, wie Sie Ihre Gewinne aufteilen.

Stephan Gerstner, Redeker Sellner Dahs & Widmaier

Ich möchte diesen Eindruck bekräftigen. Wir führen diese Diskussion auch schon längere Zeit. Uns ist bisher kein besseres System eingefallen. Ich habe auch den Eindruck, streitentscheidend werden andere Faktoren sein. Es geht dabei genau um die Stichworte, die hier gefallen sind.

Die Ausbildung des Nachwuchses halte ich für ausgesprochen wichtig. Meine spontane Frage auf Ihren Wortbeitrag aus dem Publikum war: Wenn Sie die first und second year Associates jetzt alle vor die Tür setzen, wie bilden sie eigentlich noch aus, wo kommt ihr anwaltliches Personal denn her? Das kann sich möglicherweise eine Sozietät, die groß genug ist, um auch im späteren Stadium noch attraktiv zu sein für Quereinsteiger, leisten. Ich denke, wir können – und wollen – uns ein solches Modell auf Dauer nicht leisten. Dazu haben wir schon nicht die personelle Decke bei den Anwältinnen und Anwälten.

Die zahlenmäßige Größe ist ein Stichwort, das außerdem mit den Zentrifugalkräften zusammenhängt, die angesprochen worden sind. Es gibt vielleicht Zentrifugalkräfte, die dadurch entstehen, dass der Zusammenhalt in den Sozietäten jetzt auf den Prüfstand gestellt wird, wenn es dort zu viele unterschiedliche Meinungen gibt. Es kann sein, dass dies angesichts der Krise eine Rolle spielen wird.

Es gibt meiner Meinung nach aber auch Zentrifugalkräfte, die sich angesichts der Krise verstärken können und aus der inhaltlichen Ausrichtung einer Sozietät entstehen. Ich glaube, wir werden in Zukunft verstärkt Diskussionen darüber bekommen, ob man sich für das Modell „Boutique“ entscheidet, also hochspezialisiert auf ein, zwei Gebieten, die inhaltlich zusammenhängen, arbeitet – oder ob man sich für das Modell „full service“ entscheidet und sagt: „Wir bieten alles an, weil unsere Mandanten das so von uns erwarten.“ Bei Ihrem Wortbeitrag – der Forderung nach einem „Fachanwalt für Alles“ – klang das an. Diese Modellbildung wird sich in Zukunft, glaube ich, in der deutschen Anwaltslandschaft und den Strukturen der Sozietäten niederschlagen. Meine feste Überzeugung ist, dass die Zusammenballungen von Berufsträgern ihren Zenit inzwischen überschritten haben. Die großen transaktionsorientierten, angloamerikanischen Kanzleien werden im Zweifel deutsche Büros schließen, werden möglicherweise auch in den vorhandenen, dann noch verbliebenen Büros Partner abbauen, Mitarbeiter abbauen. Die sogenannten kleineren Sozietäten – die immer noch groß sind verglichen mit den Größenordnungen, die wir vor 20 Jahren hatten – werden sich überlegen: Bleiben wir bei dem bisherigen Konzept, sprich: werden wir nach wie vor weite Bereiche anbieten, oder verkleinern wir uns mit Blick auf eine hochgradige Spezialisierung auf bestimmte Bereiche?

Matthias Bruse, P + P Pöllath + Partners

Ich bin gar nicht so sicher, ob die entscheidende Frage ist, ob man eine Gewinnverteilung nach lock step hat oder nicht und wie wichtig das für die Kanzleikultur ist. Wir werden auch künftig lock step und andere Gewinnverteilungssysteme sehen, genauso wie wir große Kanzleien mit full service sehen werden sowie spezialisierte Kanzleien. An dieser Vielfalt wird sich wohl weniger ändern. Entscheidender ist m. E. für jede Kanzlei, egal ob groß, ob klein, ob lock step oder nicht, wie sie in der veränderten Umwelt mit den veränderten Anforderungen umgehen kann. Das setzt zunächst mal voraus zu akzeptieren, dass es das, an

was wir uns in den letzten Jahren gewöhnt haben, nämlich stetes Wachstum, nicht mehr gibt. Die Boom-Zeiten sind nach aller Voraussicht jedenfalls auf absehbare Zeit vorbei. Und dann kommen wir zu dem Thema „Qualität“. Qualität gibt es in der Boutique, Qualität gibt es in der Großkanzlei. Natürlich muss man schauen, Herr Passavant, dass wir die „Commodity Probleme“ in den Griff bekommen. Die Gefahr sehe ich auch. Aber ich sehe auch die Gegenrede, dass wir hoffentlich unseren Mandanten Dienstleistungen anbieten können, die nicht in jedem Formularbuch abgeschrieben werden können. Ich glaube, am Ende ist entscheidend, dass wir uns in den nächsten Jahren auf veränderte wirtschaftliche Rahmenbedingungen einstellen können, dass wieder mehr klassische Jura gemacht wird als wheeling/dealing, dass wir öfter ins Gesetz gucken müssen und Paragraphen prüfen und subsumieren. Mit anderen Worten: Dinge tun, die wir hier und da vielleicht in unseren überhitzten wheeling/dealing-Aktivitäten ein bisschen aus den Augen verloren haben. Es wird alles anders. Es wird alles wahrscheinlich ein bisschen weniger profitabel, aber immer noch hoffentlich ausreichend profitabel und auch noch mit vielen Chancen für junge nachkommende Kollegen. Die Perspektive eines sicheren Partnertracks, die man vielleicht noch vor einigen Jahren hatte, wenn man ein einigermaßen anständiger Anwalt war, besteht nicht mehr. Ganz so einfach, wie es vielleicht hier und da in der Vergangenheit war, wird es möglicherweise nicht mehr sein. Wenn die Kulturfragen gelöst werden können, und die sollten wir im Auge haben, dann sollte es gelingen, diese Unternehmen, egal, wie sie hinsichtlich Größe oder Gewinnverteilung aufgestellt sind, auch durch diese Zeiten zu bringen. Wir alle können vielleicht etwas bescheidener aber fröhlich unserem Beruf nachgehen.

Michael Oppenhoff, Oppenhoff & Partner

Ich kann eigentlich all das, was Herr Bruse gerade gesagt hat, nur unterstreichen, möchte aber einen oder zwei Gesichtspunkte noch herausheben. Wir reden soviel über die Krise und was das an Veränderungen mit sich bringt. Lassen wir uns nicht täuschen, die Veränderung ist eigentlich ein permanenter Prozess, und er hat durchaus vor der Krise begonnen. Ich habe in mittleren, großen, nationalen wie internationalen Büros gelebt, vieles davon selber mit angestoßen. Das Pendel schwingt bei jeder Veränderung etwas zu weit aus. Aus meiner Sicht ist der entscheidende Punkt: Die Antwort ist wahrscheinlich für jedes Büro etwas unterschiedlich. Ich muss wissen, was will ich eigentlich? Wer sind meine Mandanten? Was kann, was will ich denen verkaufen, um es mal brutal auszudrücken? Und wie kann ich mich dafür organisieren? Das betrifft dann Dinge wie Leverage Ratio, Dinge wie Gewinnverteilung. Auch kann es sein, dass die Beiträge der einzelnen Partner so unterschiedlich sind, dass ein lock step nicht funktioniert, aber man trotzdem die verschiedenen Bereiche nebeneinander anbieten muss. Aus meiner Sicht gibt es deswegen nur individuelle Antworten für jedes Büro. Ich empfinde auch das Nebeneinander von kleinen, mittleren, nationalen, internationalen Büros gar nicht als ein Durcheinander, sondern kann nur empfehlen, dass jeder sich überlegt, was er eigentlich will und sich entsprechend aufstellt. Und möglicherweise ist dann eine Ratio von 1:5 die richtige Antwort. Und möglicherweise kann ich damit auch sehr einkommensträchtig Commodities abwickeln. Aber vielleicht ist die Antwort auch, dass ich etwas anbiete, was ich nur selber, vielleicht mit einem Associate, liefern kann, und das Ergebnis muss deswegen nicht unbedingt schlechter aussehen.

Eberhard Meincke, Whitecase

Ich wollte noch einmal unterstreichen, dass wir ja unter dem Thema Risiko und Chancen für Wirtschaftsanwälte uns eigentlich besonders mit den Chancen beschäftigen sollten. Das haben auch viele meiner Vorredner schon getan. Ich wollte das gerne noch einmal etwas in eine doppelte Ordnung bringen, nämlich einerseits sagen, wir haben Chancen gegenüber unseren Mandanten oder unsere Mandanten uns gegenüber. Also externe Chancen. Wir haben aber auch interne Chancen innerhalb unserer eigenen Büros und Sozietäten. Wenn wir die externen Chancen ansehen, dann betrifft das doch insbesondere, Mandantenfelder verstärkt abzufragen, die vor der sogenannten Krise noch nicht so stark abgefragt waren, die heute eine größere Bedeutung haben. Wir haben darüber gesprochen, dass Litigation, Restrukturierung sowie Insolvenzmandate eine sicherlich immer größere Bedeutung haben werden, auch noch in den nächsten Jahren. Und dass da auch ein erhöhter Beratungsbedarf sein wird. Ich denke aber auch, dass sich externe Chancen dadurch ergeben, dass sich Mandanten möglicherweise neu orientieren, das muss man auch mal deutlich sagen. Sie orientieren sich neu, weil sie ihr Beratungsumfeld bei dieser Situation dann auch neu ordnen können. Andererseits bietet diese Situation interne Chancen. Darüber haben wir ja heute schon viel gehört. Die großen Kanzleien, die insoweit ihre Schularbeiten schon gemacht haben und sich auch strukturmäßig so aufgestellt haben, dass sie in dieser Zeit gut bestehen können, haben eben den großen Vorteil, dass die kulturellen Situationen sich innerhalb auch der großen Büros dadurch verbessern oder auszeichnen, dass sowohl die Partner, nach meiner Beobachtung, als auch die Associates viel enger zusammenrücken, um in dieser besonderen Situation zu überlegen, wie sie denn wohl durch geeignete, auch interne Maßnahmen in dieser Situation sich besser aufstellen können. Das ist eine Situation, die ich sehr begrüße und die ich sehr sehr gut finde. Und letztlich ist natürlich auch die Situation der Bewerber, das sehen auch wir deutlich, in dieser jetzigen Situation einfacher in mancher Beziehung und sowohl für die Bewerber interessanter, weil sie eben auch noch mehr Chancen haben, vielleicht Chancen nicht so sehr sofort bei der ersten Kanzlei genommen zu werden, aber Chancen jedenfalls, mit vielen auch in Kontakt zu kommen, als auch für uns, die wir eben dann auch mit mehreren sprechen können.

Reinhard Pöllath

Wenn sich eine hier Lücke ergibt, darf ich die mal nutzen zu einem Rundumschlag, der auch auf ein paar Bemerkungen eingeht. Erstens: Das Selbstbild von den Anwälten im Allgemeinen, Wirtschaftsanwälten und anderen Hochverdienern im Besonderen, ist das, dass sie eine Premiumleistung erbringen. Und tatsächlich, das ist so, wenn man Rat gibt. Aber das ist ein ganz besonderes Wort, „Rat“. Rat geben ist seiner Natur nach eine Premiumleistung, weil sie sehr höchstpersönlich ist, im Unterschied zu vielen anderen Rechtsproduktionen, die wir als Anwälte auch machen. Das ist unser Selbstbild. Das Fremdbild, das Bild des Kunden von uns ist eigentlich, dass wir Problemlöser sind. Es gibt irgendwo im Geschäft ein Problem, das besteht aus vielen Facetten. Der Manager, der Unternehmer weiß gar nicht ganz genau, wo es liegt, aber er muss jedenfalls zum Ergebnis kommen. Und Ihr Anwälte seid ein Rädchen in der Problemlösungsmaschine. Das ist weniger anspruchsvoll und emotional befriedigend als das Bild vom Premium höchstpersönlich leistender höherer Dienste, aber es ist

durchaus die Realität. Trotzdem ist richtig, Rat geben, das ist eine Kunst. Und nicht nur die Ars Amanti ist eine brutale Begabtenauslese, jede Kunst ist brutal in ihrer Qualitätsauslese.

Daraus liegt es nahe zu schließen, Wirtschaftsanwälte produzierten individuelle Leistungen oder aus individueller Exzellenz heraus eben höchstpersönliche Dienstleistungen. Da können Sie sich jetzt zum Vergleich eine ganze Reihe von höchstpersönlichen Dienstleistungen vorstellen, große und niedrige und gute und schlechte. Alles hat sehr viel mit individueller Exzellenz zu tun. Das Ende von individueller Exzellenz ist der Tod. Sie ist an die Person gebunden. Daraus entstehen keine Firmen, daraus entstehen keine Unternehmen, daraus entstehen keine Produktionsprozesse. Vor dem Tod kommt noch das, was so nett die zentrifugale Wirkung genannt wurde. Insbesondere exzellente Menschen, individuell exzellente Menschen neigen zu einem hohen Potential an Zentrifugalität. Das können Sie übrigens in dem Buch wunderbar nachlesen, historisch nachgewiesen.

Nächste Bemerkung, wir verbinden mit dem Bild von Qualität und Premium usw. den Gegensatz zu Commodity. Ich sage mal etwas, bitte nicht beleidigt sein: Davon, dass Anwälte Commodity produzieren (gut produzieren meine ich natürlich, schlecht produzieren kann man Premium und alles kann man schlecht produzieren), also gut Commodity produzieren, davon sind die Anwälte noch meilenweit entfernt. Gut Commodity produzieren heißt bei unseren Mandanten zero tolerance, d. h. fulfillment-Quoten von 99 % aufwärts. Ich weiß gar nicht, ob sich das für höchstpersönliche Dienstleistungen überhaupt herstellen lässt. Aber jedenfalls, es ist ein realer Anspruch. Da können wir durchaus noch 200 Jahre dran arbeiten.

Wenn man das produzieren will, Premium Qualität oder Commodity, egal was, so geht das mit einem hohen Qualitätsanspruch, und den kann der Einzelne nicht erfüllen. Es ist unmöglich, dass der Einzelne in diesem Sinne hohe Qualität leistet. Er kann vielleicht dann komprimieren die Leistungsbeiträge von vielen, aber das, was unsere Vorväter noch gemeint haben und wir vielleicht in jungen Tagen, das ist unmöglich. Man kann nicht einzeln hohe Qualität herbeiführen, sondern nur gemeinschaftlich kann sie produziert werden.

Das führt mich zu dem Beispiel des Steuerrechts, und danach habe ich noch einen letzten Punkt. Das Steuerrecht ist ein ganz gutes Beispiel für Premiumqualität, auch weil es quantifizierbarer und gut messbar ist: Gesetzlich, rechtlich geschuldet ist nur die niedrigste Steuer, ausgedrückt in einer Zahl. Ich zitiere immer jene Glosse von Herrn Tipke, vor 20 Jahren oder 30 Jahren in der NJW zur Praxis der Landgerichte, über Steuerrecht Gutachten einzuholen. Die Glosse hieß „Ist Steuerrecht ausländisches Recht?“ Die Anwaltschaft ist noch längst nicht da, was der Titel suggeriert. Sie hat noch gar nicht erkannt in voller Bedeutung, dass es sich vielleicht nicht um ausländisches Recht, aber tatsächlich um Recht handelt: Die steuerliche Lösung steht nicht neben der gesellschafts- oder vertragsrechtlichen, sie ist Teil der einen anwaltlichen Leistung, Teil des Rats. Also wir haben da noch einen weiten Weg vor uns als Anwälte, und das ist erforderlich, um das zu schaffen, was der Kunde von uns will: Er will eine – eine! – Problemlösung. Dazu gehört vielleicht zufälligerweise Steuerrecht oder gewerblicher Rechtsschutz, auch ein wunderbarer Bereich einer 100 Jahre alten etablierten Spezialisierung. Guter Rat ist nicht nur teuer, sondern auch ganzheitlich. Lassen Sie mich auf einen letzten Punkt kommen: Man erkennt ja manchmal etwas, wenn man sich verwundern lässt. Man verwundert sich, wenn man seine eigenen Umstände irgendwo in ein anderes Feld transponiert. Populär ist der Vergleich vor allen Dingen mit Unternehmen. Anwälte als Wirtschaftsunternehmen. Das ist ein sehr gefährlicher Vergleich, weil die überwiegende Unternehmenswelt medioker ist. Die Unternehmenswelt ist mit geprägt durch die großartigen Unternehmen. Das gibt es in jeder Branche, da gibt es ein paar. Aber einfach wirtschaftliche

Konzepte auf Anwaltskanzleien zu übernehmen, wird nicht zur Exzellenz führen. Es führt nur zu der Mediokrität, die die Unternehmenslandschaft im Allgemeinen kennzeichnet. Trotzdem gibt es unter den Unternehmen natürlich großartige, aber es geht darum, was sind die großartigen?

Ein besseres Beispiel, das uns allen, auch Ihnen allen, persönlich nahe liegt, ist Medizin. In der Medizin haben wir durchaus die Vorstellung, ein bisschen nostalgisch, aber durchaus auch inhaltlich angefüllt, von dem Gesamtrat des Hausarztes. Der Facharzt für gesunden Menschenverstand, den Sie genannt haben, das ist durchaus eine Disziplin, die Zukunft hat und die eine Bedeutung hat. Wenn man Patient ist, kann man das am besten nachempfinden. Aber Achtung, wenn ich ernsthaft krank bin, gehe ich auf Durchgangsstation zu meinem Hausarzt. Aber dann zum Spezialisten. Und die Ansprüche (wenn ich jetzt nach mir selber gehe, ich hatte jüngst Gelegenheit, mir dazu Gedanken zu machen), wenn jeder nach dem geht, was er sich da vorstellt, dann möchte ich, da möchten wir zum Spezialisten. Ich muss nicht nur herausfinden, wer Spezialist ist für mein spezielles Problem, das ist eine Eingangsproblematik. Sobald das erkannt ist, will ich nur noch mit Spezialisten genau dafür zu tun haben. Denn es ist mir ernst. Es ist nicht irgendwie ein bisschen Rat zu geben usw., sondern jetzt geht es um meine Gesundheit, und dann suche ich mir nicht irgendeinen. Natürlich, er muss Facharzt sein, aber da lacht ja heute schon jeder drüber, wenn er sagt, „ja Facharzt, was heißt das schon?“. Fachanwalt ist noch viel schlimmer. Natürlich stellt man höhere Ansprüche an Spezialisierungen wenn es ernst ist. Dann möchte ich nicht nur wissen, dass jemand Spezialist für etwas ist, sondern ich möchte wissen, dass er der beste in Deutschland oder in Europa oder in irgendeinem Bereich ist. Das möchte ich sicher wissen, das ist nicht ganz leicht herauszufinden, bei Anwälten noch viel schwieriger als bei Medizinern, Mediziner sind schon viel weiter als Anwälte. Ich möchte auch wissen, welche Fallzahlen jemand eigentlich hat, wie viele Knie oder andere Körpergegenden – eng umschrieben – er schon diagnostiziert oder operiert hat. In USA kann man das auf Promille genau nachfragen, wie seine Todes- und sonstigen ungünstigen Ausgänge sind. Überlegen Sie mal, was da an Qualitätsanforderungen auf uns wirtschaftlich noch zukommen, damit wir das erfüllen, was wir uns gerne vornehmen als Selbstbild, wenn wir heimgehen und uns bei unseren Familien präsentieren und einen Rotwein dazu trinken; das schöne Bild von individueller Premiumhöchstleistung.

Ingo Saenger

Herr Pöllath, das war eigentlich schon ein wunderbares Schlusswort. Und ich denke, wir sollten langsam zum Ende kommen. Es gibt im Anschluss Gelegenheit, den einen oder anderen Punkt mit diesem oder jenem aus dem Panel, den Sie sich aussuchen dürfen, draußen bei einem Glas Wein weiter zu diskutieren. Mir bleibt zunächst, mich ganz herzlich zu bedanken. Und zwar bei den Kanzleien, die spontan an dem Buchprojekt mitgewirkt haben, und die, wie Herr Heukamp bestätigen kann, viel Zeit investiert und sehr freimütig über ihre Kanzlei viele Dinge gesagt haben, welche die eigenen Sozien gar nicht wussten, und die jetzt schwarz auf weiß für die Nachwelt erhalten sind. Ganz besonders danken möchte ich aber auch Ihnen, die Sie hierhergekommen sind und offen mit uns über Ihre Sorgen und Hoffnungen diskutiert haben. Wenn in 200 Jahren der 2. Band erscheint, werden wir die Prognose von Herrn Müller evaluieren. Und ich verspreche Ihnen, Herr Schneider, Sie dürfen dann die einfachere

Aufgabe des „Rückblicks“ übernehmen. (Gelächter) Ihnen auch herzlichen Dank dafür, dass Sie viele Fragen gestellt und uns damit auch Gelegenheit zur Reaktion gegeben haben. Ich wünsche uns allen noch interessante Gespräche draußen im Vorraum. Dankeschön!