

Partner in einer internationalen Sozietät

- Vergleichende Betrachtung am Beispiel von Liebling
Kreuzberg -

Festvortrag

Absolventenfeier des Fachbereichs Rechtswissenschaft der
Freien Universität Berlin

17. Oktober 2008

Spektabilität,

sehr verehrte Damen und sehr geehrte Herren Professores,

meine sehr geehrten Damen und Herren und

- nicht zuerst, aber in erster Linie – liebe Absolventen,

es freut mich außerordentlich, dass Sie, sehr geehrter Herr Professor Heinzen, einem Vertreter von Minderheiten die Aufgabe übertragen haben, den heutigen Festvortrag zu halten.

Ich bin 55 Jahre alt, Partner einer sogenannten internationalen Sozietät und fahre all morgendlich – fast ohne Ausnahmen – mit freudiger Erwartung ins Büro. Diese drei Eigenschaften kennzeichnen mich als Mitglied unterschiedlicher Minoritäten: In einer Zeit, in der wir die Rente mit 67 eingeführt haben, bestreiten von den Menschen in der Altersgruppe 55 bis 60 nur knapp 50 Prozent ihren Lebensunterhalt aus dem Erwerbseinkommen.¹ Nach einer in diesem Jahr vorgelegten Studie des DGB bewerten nur 13 % der Arbeitnehmer ihren Beruf positiv² – da kann ich mir nicht vorstellen, dass diese Quote bei den

¹ Statistisches Bundesamt, Arbeitskräfteerhebung der EU.
² Spiegel online, 26. Juni 2008, Zugriff 7.10.2008.

Freiberuflern um ein Mehrfaches höher ist. Von den ca. 147.000 deutschen Rechtsanwälten³ gehören nur 4 % Großsozietäten an.

Wenn Sie nun noch die Ihnen verbliebenen Kenntnisse der Mengenlehre aktivieren und sich vorstellen, wie klein die Schnittmenge dieser drei sich überlappenden Kreise ist, dann werden Sie verstehen, dass ich hier recht frohen Mutes stehe: Ich kann Ihnen wirklich als künftigen Kolleginnen und Kollegen von besonderen Erfahrungen und Erkenntnissen berichten. Das gilt ums so mehr, als ich bei einem statistischen Drittel von Ihnen, liebe Absolventen, mit besonderem Interesse rechnen darf, denn Sie streben die Tätigkeit in einer internationalen Sozietät an.

Es ist höchste Zeit, dass wir versuchen den Begriff der „internationalen Sozietät“ randscharf zu fassen. Der Begriff ist insbesondere von dem der „Großsozietät“ abzugrenzen. Unter einer Großsozietät wollen wir – einer einfachen Definition von Uwe Wesel folgend – Sozietäten verstehen, in denen mindestens 20 Rechtsanwälte arbeiten. Unter den Begriff der internationalen Sozietät will ich aus deutscher Sicht Kanzleien fassen, die vier Kriterien erfüllen:

- In dem oder den deutschen Büros arbeiten mindestens 20 Rechtsanwälte, es handelt sich also aus nationaler Sicht um eine Großsozietät.
- Die internationale Sozietät ist in mindestens drei Jurisdiktionsbezirken mit Rechtsanwälten tätig, wobei die Rechtsanwälte an ihrem jeweiligen Arbeitsort nach dem nationalen Recht als Anwälte zugelassen sind.
- Die internationale Sozietät unterhält Büros auf mindestens zwei Kontinenten und
- im Ausland sind mindestens doppelt so viele Rechtsanwälte tätig wie in Deutschland.

In Deutschland erfüllen insgesamt 26 Büros diese Kriterien. In diesen Büros arbeiten – Stand 2007 – insgesamt 3300 Rechtsanwälte, das sind also knapp 2 Prozent der deutschen Anwaltschaft.

³ Statistik der Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) Mai 2008, s.a. BRAK-Mitteilungen 2008, 116.

Wir wissen, dass aus didaktischer Sicht eine Information an Prägnanz und Anschaulichkeit gewinnt, wenn sie durch Beispiele und Kontraste untersetzt wird. Für Angehörige meiner Generation liegt es daher nahe, den Arbeitsalltag eines Partners in einer internationalen Sozietät mit „Liebling Kreuzberg“ zu vergleichen.

Für Angehörige meiner Generation – Sie werden dies von Ihren Eltern kennen: Wenn sich Ihr Vater ärgert, dass das Fernsehgerät schon drei Jahre nach dem Erwerb defekt sei, und Sie ihn vorsichtig daran erinnern müssen, dass der nämliche Apparat zur vorletzten Fußball-Europameisterschaft, also vor acht Jahren angeschafft worden ist. Offen gestanden ging es mir so mit Liebling Kreuzberg: Ich hatte mich für mein Thema schon längst entschieden, als ich mit Schrecken feststellen musste, dass die erste Staffel dieser Fernsehserie im Jahre 1986 gezeigt wurde – die meisten der heute zu feiernden Absolventen bereiteten sich damals auf den Eintritt in den Kindergarten vor. Viel zu spät wurde mir also klar, dass mein aus didaktischen Gründen gewähltes Vergleichsobjekt Ihnen möglicherweise gar nicht vertraut ist, Ihnen nicht vor Augen steht.

Bevor ich daher auf den Partner in einer internationalen Sozietät – und damit auf mich – zu sprechen komme, möchte ich Ihnen den Anwaltskollegen Robert Liebling aus Kreuzberg vorstellen. Herr Rechtsanwalt und Notar Liebling ist der Protagonist einer TV-Anwaltsserie, also eine mediale Kunstfigur, besser: eine literarische Figur, denn die meisten Drehbücher stammten von Jurek Becker, dem 1997 viel zu früh verstorbenen Autor, dessen Roman „Jakob der Lügner“ wir alle kennen. Kaum bekannt ist, dass sich Jurek Becker in juristischer Hinsicht der Unterstützung des namhaften – mit ihm nicht verwandten und nicht verschwägerten - Berliner Strafverteidigers Nicolas Becker versicherte. Beim Schreiben der Drehbücher hatte Jurek Becker seinen Freund, den Schauspieler Manfred Krug für die Hauptrolle im Blick, ihm wurde sie auf den Leib geschneidert. So entstand eine hohen literarischen, dramaturgischen und filmischen Ansprüchen genügende Fernsehserie mit viel Berliner Lokalkolorit, die völlig zurecht viele Auszeichnungen erhielt, u.a. den renommierten Adolf Grimme Preis. Im heutigen Kontext verdient die Serie unser Interesse, weil sie – ungeachtet gewisser literarischer Überzeichnungen – die Tätigkeit des Einzelanwaltes in Berlin bzw. des Anwalts in einer kleinen Kanzlei in Berlin in den 80er und 90er Jahren des vorigen

Jahrhunderts – also in einer Zeit, in der ich meine Berufstätigkeit unter ähnlichen Bedingungen aufgenommen habe – authentisch beschreibt.

Also: auf der einen Seite Rechtsanwalt und Notar Robert Liebling aus Kreuzberg – auf der anderen Seite der Vortragende - Partner einer amerikanischen Sozietät, der mehr als elfhundert Anwälte, darunter vierhundert Partner, angehört und die 25 Büros in Amerika, Europa und Asien unterhält. Ein solcher – zum Teil auch intertemporaler – Vergleich bietet viele höchst interessante und erhellende Aspekte und Erkenntnisse. Ich möchte mich hier auf fünf Punkte konzentrieren:

- die Mandatsanbahnung,
- die fachliche Spezialisierung,
- die Honorierung,
- die Arbeitszeit und
- die Karriereaussichten.

Mandatsanbahnung

Der typischen Chronologie folgend möchte ich mich zunächst der Mandatsanbahnung widmen.

Den Rechtsanwälten in Deutschland ist nach wie vor die Werbung verboten, die gezielt auf die Erteilung eines Mandats gerichtet ist. Anders als wir das aus amerikanischen Justizserien kennen, darf also ein deutscher Anwalt nicht in der Notaufnahme eines Krankenhauses herumlungern, um dort Unfallopfern seine Dienste anzubieten. Wenn der Rechtsanwalt seine potentiellen Klienten nicht direkt ansprechen kann, dann müssen diese den Weg zu ihm finden. Im Falle des Kollegen Liebling aus Kreuzberg können wir die zwei klassischen Typen der Mandatsanbahnung beobachten: Robert Liebling ist gut vernetzt. Das Netzwerk ist groß. Alle wissen: Er ist Anwalt. Wer ein Rechtsproblem hat, spricht ihn an. Ihm kommen aber auch die Empfehlungen aus diesem Netzwerk zugute. Wer keinen Anwalt kennt und sich erkundigt, erhält den Rat: „Sprich doch mal mit meinem Anwalt, dem Liebling.“

Ich weiche kurz ab: „Mein“ Anwalt. Dieses Possessivpronomen ist bezogen auf Anwälte und Ärzte häufig zu hören. Es drückt Dreifaches aus: Der gehört zu mir, ich vertraue ihm, er steht in meinem Lager. Das „mein“ kann aber auch die übersteigerte Erwartung des Mandanten signalisieren, der Anwalt könne und müsse ihm aus jeder verfahrenen Situation heraushelfen – wie auch immer: „Herr Rechtsanwalt, da muss es doch einen Trick geben!“

Zurück zu Robert Liebling: Er gewinnt seine Mandanten aus dem Bekanntenkreis, und über Empfehlungen. „Laufkundschaft“, also Menschen, die ein Rechtsproblem haben, sich an das Kanzleischild erinnern und ihn dann in der Sprechstunde aufsuchen, hat auch er kaum.

Die Mandanten, die Robert Liebling um Rat fragen, konfrontieren ihn mit Rechtsproblemen aus den unterschiedlichsten Bereichen: er muss phantasievoll und prozesskundig verteidigen, einfühlsam oder konfrontativ Ehescheidungen begleiten, taktisch geschickt zivile, öffentlichrechtliche und sozialversicherungsrechtliche Ansprüche geltend machen und sichere Verträge gestalten. Seine Mandanten trauen ihm alles zu. Als Volljurist hat er dieses Vertrauen verdient. Robert Liebling steht als mediale Figur für die zehntausenden von deutschen Einzelanwälten und Anwälten in gut und schlecht gehenden, größeren, kleinen und sehr kleinen Kanzleien, die mit einer großen juristischen Allgemeinbildung, gutem Judiz, Fleiß und Engagement ihre Mandanten auf den unterschiedlichsten Rechtsgebieten betreuen.

Trotz allem kommt nicht jedes Mandat zustande, dass Rechtsanwalt Liebling angetragen wird: Mancher potentielle Mandant scheitert an Paula, der Sekretärin. Wenn sie spürt, dass es mit dem Nachfrager Ärger geben könnte, dann hat der Chef einstweilen keinen Termin frei. Im übrigen weiß Robert Liebling, dass die sogenannten Naturalparteien nach Abschluss eines Gerichtsverfahrens schnell zu klaren Wertungen kommen: Geht es gut aus, dann hat das Recht gesiegt, dafür hätte es eines Anwaltes an sich nicht bedurft. Geht es dagegen schlecht aus, dann kann dies nur am Anwalt liegen. In beiden Fällen geht mit dem Ende des Prozesses schlagartig das Verständnis für die anwaltliche Honorarforderung verloren. Da hilft nur Vorbeugen - „ohne Vorschusszahlung keine Rechtsbestrahlung“.

Wie kommt es dagegen zu einem Mandat in einer internationalen Sozietät? Entgegen einer weitverbreiteten Annahme werden die Mandate in den seltensten Fällen der Sozietät angetragen. Die anwaltliche Dienstleistung wird also auch im Falle der internationalen Sozietät nicht als ein standardisiertes Beratungspaket begriffen, dessen erwartete Güte durch gezielte Personalsteuerung und Qualitätssicherungsmaßnahmen gewährleistet ist.

Im Regelfall sprechen die Mandanten einen bestimmten Anwalt in der Sozietät an. Die Identifikation dieses Ansprechpartners erfolgt mit zunehmender Sorgfalt. Die Mandanten nutzen nicht nur die breiten Informationsmöglichkeiten des Internets, sie erkundigen sich auch in ihrer Branche gezielt, wer gute Erfahrungen mit einem bestimmten Anwalt gemacht hat.

Diese Vorklärung mündet dann beim ersten Kontakt mit diesem Anwalt nicht selten in einem Examinatorium: Durch gezielte Fragen verschafft sich der Mandant einen Eindruck davon, ob der Anwalt wirklich über die Rechtskenntnisse und Erfahrungen in der einschlägigen Branche verfügt, die ihm zugeschrieben werden. Jetzt geht es auch darum, ob man die *player* kennt. Diese Gesprächsphase kann durch ein *name dropping* gekennzeichnet sein. Für den Anwalt ist diese Phase der Mandatsanbahnung sehr sensibel. Das gilt insbesondere dann, wenn ihm eine Aufgabe angetragen wird, die er sich zwar zutraut, obwohl er nicht über spezifische Kenntnisse und Erfahrungen verfügt. Der Gesprächspartner ist fair und transparent zu informieren, andererseits möchte man ihn aber als Mandanten gewinnen – da ist manchmal in der Mandatsanbahnung schon anwaltliches Geschick gefragt.

Wenn dann das Mandatsangebot klar auf dem Tisch liegt, dann können wir dieses Angebot nicht einfach annehmen. Jetzt ist zunächst der *conflict check* durchzuführen. Das kann ein aufwändiges Verfahren sein, das mit höchster Präzision und unter großem Zeitdruck durchzuführen ist. Ich will das erläutern:

§ 43a Abs. 4 Bundesrechtsanwaltsordnung bestimmt, dass ein Rechtsanwalt keine widerstreitenden Interessen vertreten darf. Diese berufsrechtliche Norm dient dem Schutz der Mandanteninteressen und sichert das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Rechtspflege. Das berufsrechtliche Gewicht dieser Schutzziele unterstreicht § 356 StGB.

Danach wird ein Anwalt, der in einer ihm anvertrauten Angelegenheit beiden Parteien durch Rat oder Beistand pflichtwidrig dient, mit einer Freiheitsstrafe von 3 Monaten bis zu 5 Jahren bestraft. § 3 der Berufsordnung für Rechtsanwälte, eine durch die Hauptversammlung der Bundesrechtsanwaltskammer erlassene Satzung, konkretisiert diese Pflichten des Anwaltes in vielfältiger Weise.

Die spontane Einschätzung, die Beachtung dieser vornehmsten Pflicht des Anwaltes als Interessenvertreter dürfe im Arbeitsalltag doch keine Schwierigkeiten bereiten, ist falsch. Ich möchte Ihnen das anhand eines alltäglichen Beispiels erläutern:

Ein angetrunkener Autofahrer verursacht einen Verkehrsunfall. Bei diesem Unfall wird auch der mit dem Fahrer befreundete Beifahrer verletzt. Gegen den Fahrer wird ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren eingeleitet. Fahrer und Beifahrer, deren Freundschaft durch das Ereignis noch nicht getrübt ist, suchen gemeinsam denselben Anwalt auf. Der Fahrer bittet den Anwalt darum, seine Interessen im strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wahrzunehmen. Der Beifahrer möchte, dass der Anwalt seinen Schadenersatz- und Schmerzensgeldanspruch gegenüber der Haftpflichtversicherung des Fahrers und Halters geltend macht. Aus Sicht des Fahrers ist das kein Problem, denn er steht dazu, dass er den Unfall verursacht hat, er möchte nur einer strafrechtlichen Verurteilung entgehen. Mehr noch: der Fahrer unterstützt das Verlangen seines beifahrenden Freundes – schon um der Freundschaft willen und weil die Versicherung, in die er so lange eingezahlt hat, nun auch einmal bluten soll. Der Anwalt, der beide Mandate annimmt, läuft Gefahr einen strafbaren Parteiverrat zu begehen. Denn im strafrechtlichen Ermittlungsverfahren einerseits und im Haftpflichtverfahren andererseits würde er widerstreitende Interessen vertreten müssen.

In einer internationalen Sozietät sind derartige Interessengegensätze regelmäßig wesentlich schwieriger zu erkennen. § 43 a BRAO adressiert das Verbot der Vertretung widerstreitender Interessen an den einzelnen Anwalt. § 3 Abs. 2 Berufsordnung der Rechtsanwälte dehnt dieses Verbot aber auf alle Anwälte aus, die mit diesem Anwalt in derselben Sozietät verbunden sind. Die Partner von internationalen Sozietäten können ihre berufsrechtlichen Pflichten also nur dann einhalten, wenn durch geeignete administrative Maßnahmen im Zuge

der Mandatsanbahnung sichergestellt wird, dass Interessenkonflikte so schnell wie möglich erkannt werden. In unserer globalisierten Wirtschaftswelt können sich derartige Interessenkonflikte dadurch ergeben, dass konfligierende Mandatsanfragen in demselben, kurzen Zeitraum an das Büro in Berlin und New York oder Peking gerichtet werden. Internationale Sozietäten können die Einhaltung dieser alle Anwälte weltweit im Kern identisch treffenden Berufspflicht also nur gewährleisten, wenn sie ein zentrales *conflict-check*-System unterhalten. An die Mitarbeiter in diesem Arbeitsbereich werden dabei vielfältige, höchste Anforderungen gestellt. Interessengegensätze können sich beispielsweise durch die Einbindung eines potentiellen Mandanten in Konzernstrukturen ergeben. Diese sind nicht immer transparent. Wir alle wissen aufgrund der Ereignisse der letzten Wochen, dass die DePfa Bank in Irland eine Tochter der Hypo Real Estate in Frankfurt am Main ist. Die Mitarbeiter im *conflict check department* einer großen Sozietät müssten eine solche Erkenntnis auch ohne die tagesaktuelle Berichterstattung schnell und zuverlässig gewinnen.

Der *conflict check* muss zudem praktisch rund um die Uhr zur Verfügung stehen: Wenn ein Mandat in Tokio um 10 Uhr angetragen wird, dann ist es in Berlin drei Uhr morgens, an der Ostküste der Vereinigten Staaten 21 Uhr am Vortag. Der Mandant in Tokio wird sich aber kaum mit der Erklärung begnügen, die Sozietät könne auf seine dringliche Mandatsanfrage erst am Folgetage reagieren. Wohlgermerkt: es geht hier nicht um die Beschreibung eines lästigen, administrativen Prozesses. Die sorgfältige, ja penible Handhabung des Verfahrens ist von großer ökonomischer Bedeutung. Wird zu spät erkannt, dass eine Sozietät „auf beiden Seiten“ tätig ist, so müssen beide Mandate niedergelegt werden. Ein Vergütungsanspruch entfällt. Aber dieser ökonomische Schaden fällt im Vergleich zu dem Ansehensverlust, den die Sozietät erleiden wird, kaum ins Gewicht.

Die hier skizzierten Probleme sind jedoch im Vergleich zu den sogenannten politischen Interessenkonflikten noch eher leicht zu handhaben. Worum geht es bei diesen politischen Interessenkonflikten? Mandanten erwarten zurecht von ihrem Anwalt Loyalität. Es handelt sich um eine sehr weitreichende Erwartung, nach der die Sozietät auf die geschäftspolitischen Interessen des Mandanten Rücksicht zu nehmen hat. Ein forschendes Pharmaunternehmen hat kein Verständnis dafür, wenn die Sozietät das Mandat eines Generika-

Herstellers annimmt, gleich auf welchem Gebiet das Mandat angesiedelt ist. Ein produzierendes Unternehmen, das die Sozietät mit der Durchführung einer betrieblichen Reorganisation betraut, die mit Massenentlassungen einhergeht, wäre im höchsten Maße irritiert, wenn dieselben Arbeitsrechtler an anderer Stelle in Deutschland einen Betriebsrat im Sozialplan- und Interessenausgleichsverfahren vertreten. Krankenhäuser, die regelmäßig in Arzthaftungsfragen beraten und vertreten werden, könnten ihr Vertrauen zur Sozietät als belastet ansehen, wenn dieselben Anwälte Arzthaftungsprozesse gegen andere Krankenhäuser führen.

Die Sachlage wird noch dadurch komplizierter, dass in dieser Phase der Mandatsanbahnung nicht nur auf bestehende Mandatsverhältnisse Rücksicht zu nehmen ist. Nehmen Sie bitte folgendes Beispiel:

Große, internationale Unternehmen arbeiten regelmäßig nicht nur mit einer Anwaltskanzlei. Sie stellen ein sogenanntes *panel* von bevorzugten Anwaltssozietäten zusammen. In ein solches Panel aufgenommen zu werden, kann Ergebnis einer jahrelangen, zeitaufwändigen Akquisitionsbemühung sein. Die Mitgliedschaft im *panel* schlägt sich aber nicht sofort in einer Mandatserteilung nieder, man befindet sich in einem Wartestand. Wie reagiert nun die Sozietät, die beispielsweise bei Boing im *panel* aufgenommen worden ist, auf eine konkrete Mandatsanfrage von Airbus? Sie können sich gar nicht vorstellen, welches Emailgewitter in einer solchen Situation ausbricht.

Derartige Konfliktsituationen können in einer großen Sozietät nur angemessen gelöst werden, wenn sozietätsinterne Gremien nach schneller, umfassender Aufklärung des Sachverhaltes eine Entscheidung treffen, die gleichermaßen die unternehmerischen Interessen der Sozietät wie auch deren Reputation im Blick hat. Diese Entscheidung ist dann von allen Partnern – von einigen nur mit erheblichen Schmerzen – solidarisch zu tragen.

Fachliche Spezialisierung

Robert Liebling ist Volljurist. Aufgrund seiner soliden Rechtskenntnisse ist er in der Lage, seine Mandanten jedenfalls in strafrechtlichen und zivilrechtlichen Mandaten gut zu vertreten. Seine zivilistische und prozessuale Bandbreite ist beeindruckend. Wie bereits gesagt - Robert

Liebling steht beispielhaft für Zehntausende von Einzelanwälten oder Anwälten in kleinen Kanzleien, die ihren Mandanten Rechtsberatung in allen Rechtsfragen bieten.

Dieses umfassende Angebot kann einem Anwalt eine herausgehobene Stellung verschaffen. Wenn ein Anwalt so beispielsweise zum ständigen Berater eines Kaufmanns wird, den er in allen geschäftlichen aber auch in privaten Angelegenheiten betreut, dann kann der Anwalt aus einer solchen Mandatsbeziehung eine besondere Befriedigung gewinnen. Er ist der exklusive Ansprechpartner, dessen Rat nicht nur im Hinblick auf seine juristischen Kenntnisse, sondern auch aufgrund seiner Lebenserfahrung und seiner Vertrautheit mit den handelnden Personen, ihren Wünschen, Eigenheiten, Wertvorstellungen, Abneigungen und Marotten geschätzt ist.

Eine solche Position darf man allerdings nicht dadurch gefährden, dass man sich auf einem bestimmten Gebiet für inkompetent erklärt. Die Kompetenz muss dann – gegebenenfalls mit erheblichem Aufwand – und sehr kurzfristig gewonnen werden. Alles in allem gilt für ein solches Mandat dasselbe, wie für viele anderen Mandate in einer Einzelkanzlei: Um die gewünschte Qualität zu liefern, steht der Aufwand in einem ungünstigen Verhältnis zum Ertrag. Der Einzelanwalt muss, wenn er sich nicht spezialisiert, auf zu vielen Hochzeiten tanzen.

Die Entscheidung für eine Spezialisierung ist allerdings für den Einzelanwalt eine unternehmerische Maßnahme, die wohl bedacht werden muss. Das gilt jedenfalls dann, wenn sich diese Spezialisierung nicht mehr oder minder zufällig aus einer Folge gleichgelagerter Mandate ergibt, sondern Ergebnis einer strategischen Entscheidung ist. Dann muss die Spezialisierung offensiv in geeigneter Weise kundgetan werden, um die Mandanten zu erreichen, die einen speziellen Rat benötigen. Die Akquisitionswirkung, die sich beispielsweise aus dem Führen einer Fachanwaltsbezeichnung ergibt, kann so schnell zunichte gemacht werden: Mandanten, die den angebotenen speziellen Rat nicht benötigen, meinen der Fachanwaltsbezeichnung entnehmen zu können, dass der Anwalt auf dem ausgewiesenen Gebiet besonders befähigt sei, während er Mandate auf anderen Gebieten nicht gut führen könne oder wolle. Wer ein internistisches Problem hat, geht nicht zum Zahnarzt.

Anwälte in Großsozietäten oder internationalen Sozietäten konzentrieren sich dagegen planmäßig vom ersten Tag ihrer Berufstätigkeit an auf ein bestimmtes Aufgabenfeld. Die Grenzen dieses Aufgabenfeldes werden entweder nach dogmatischen Kriterien oder aber durch die Bedürfnisse einer ganz bestimmten Branche bestimmt.

Diese Branchenorientierung reflektiert die Wünsche der Mandanten. Mandanten sind eher irritiert, wenn man ihnen im Hinblick auf einen für ihre Branche typischen Sachverhalt sagt, dieser werfe gleichermaßen zivil-, steuer- und wettbewerbsrechtliche Probleme auf, daher müsse jetzt ein Beratungsteam von mehreren Anwälten gebildet werden. Mandanten bevorzugen den Rat aus einer Hand.

Sie werden daher feststellen, dass verschiedene große Sozietäten die Spezialisierung nicht nur nach Rechtsgebieten, sondern auch nach Branchen fördern. Das gilt insbesondere für den Bereich der sogenannten regulierten Industrien und Dienstleistungen (Telekommunikation, Medien, Verkehr, Gesundheit, Energie etc.). Hier verliert in der täglichen Beratung die Unterscheidung zwischen Zivil- und Wirtschaftsrecht einerseits und öffentlichem Recht andererseits die Bedeutung. Der Anwalt muss vielmehr – ungeachtet ihrer dogmatischen Provenienz – mit den Rechtsfragen der von ihm betreuten Branche vertraut sein, um als ständiger Berater akzeptiert zu werden.

Die hier skizzierte Spezialisierung auf dogmatischem Gebiet oder im Hinblick auf eine bestimmte Branche zeigt in der Praxis regelmäßig schnelle Erfolge. Ein Anwalt im zweiten oder dritten Jahr seiner Tätigkeit – also ein *second* oder *third year associate* - kann an gewichtigen Mandaten verantwortlich mitarbeiten oder diese sogar eigenverantwortlich betreuen. Diese eigenverantwortliche Tätigkeit begründet immer wieder eine hohe berufliche Zufriedenheit, manch einen jüngeren Kollegen beflügelt sie regelrecht. Die Spezialisierung hat zudem unmittelbare Konsequenzen für das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Nur auf diesem Wege können mit einem vergleichsweise geringen Aufwand sehr qualitätsvolle Leistungen erbracht werden.

Es gibt aber auch eine Kehrseite dieser Spezialisierung – die *downside*. Breite materiell-rechtliche Kenntnisse und forensische Erfahrungen sind gleichermaßen Qualitätsfaktoren der anwaltlichen Arbeit. Bei der Gestaltung eines zivilrechtlichen Vertrages ist es hilfreich, wenn man im

Ergebnis einer längeren Prozesstätigkeit ein Gespür dafür entwickelt hat, welche Sachverhalte mit welcher Regelungstiefe zu gestalten sind. Da ist es nachteilig, dass viele Anwälte aus internationalen Sozietäten selten oder sogar nie Gerichtssäle betreten. Große Sozietäten versuchen durch unterschiedliche Maßnahmen dieses Defizit in der beruflichen Entwicklung auszugleichen, vollständig wird dies leider nicht gelingen.

Es gibt eine weitere Situation, in der die hohe Spezialisierung sich sogar sehr nachteilig auswirken kann. Nicht alle Karrieren verlaufen geradlinig. Natürlich kommt es vor, dass eine große Sozietät nicht bereits in der Probezeit sondern erst nach drei oder vier Jahren entdeckt, dass ein anwaltlicher Mitarbeiter im Büro keine Zukunft hat, d.h. der Weg in die Partnerschaft nicht geebnet ist. Wenn dieser Anwalt sich in den ersten drei Jahren seiner Berufstätigkeit ausschließlich mit der Strukturierung von *privat equity*-Fonds unter besonderer Berücksichtigung der Investoren aus Großbritannien mit speziellem Fokus auf den Immobiliensektor beschäftigt hat, dann engt sich seine Wechsellerspektive sehr ein, denn viele vakante Positionen, auf denen diese Spezialisierung benötigt wird, wird es in Deutschland nicht geben.

Honorierung

Sie wissen, dass es für die Honorierung der anwaltlichen Tätigkeit eine gesetzliche Regelung gibt. In der Zeit, in der wir Robert Liebling bei seiner Arbeit beobachten konnten, war das die Bundesrechtsanwaltsgebührenordnung (BRAGO). Diese gesetzlichen Bestimmungen sind inzwischen durch das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) abgelöst worden. Die damit einhergehenden Änderungen sind für unsere Betrachtung irrelevant. Robert Liebling kennt zwei Formen der Honorarabsprache. Regelmäßig rechnet er nach dem Gesetz ab.

Die Abrechnung nach dem RVG führt zu einer rechtlich gut begründeten Kostennote. Ohne Kenntnisse des Kostenrechts oder ohne aufwändige Erklärung durch den Anwalt ist diese Rechnung für den Mandanten aber kaum nachvollziehbar. Der Rechnungsbetrag hat zwar einen Bezug zum Gegenstandswert, er spiegelt aber in den seltensten Fällen den tatsächlichen, dem Mandanten erkennbaren

Aufwand wieder. In dieser Situation stößt die hohe Kostennote beim Mandanten häufig auf Unverständnis.

In Ausnahmefällen vereinbart Robert Liebling mit seinen Mandanten Pauschalhonorare. Pauschalhonorare können in bestimmten Situationen gleichermaßen den Interessen des Mandanten und des Anwalts entsprechen. Für den Mandanten schafft das Pauschalhonorar von Anfang an Klarheit: Er weiß, was ihn der Spaß kosten wird und kann entsprechend disponieren. Den Hinweis des Anwalts, durch das Pauschalhonorar könne ein höherer Vergütungsanspruch entstehen, als er sich aus dem RVG ergibt, nimmt der Mandant, insbesondere dann eher gelassen hin, wenn das vereinbarte Honorar die Bedeutung wieder spiegelt, die der Mandant dem Mandat beimisst.

Dabei spielen für den Mandanten regelmäßig zwei Motivationen eine entscheidende Rolle: In erster Linie die ökonomische Bedeutung der Angelegenheit. Vielen Mandanten geht es aber auch bei der Verfolgung ihres Interesses „um das Prinzip“. Der Mandant setzt damit – wohl unwissentlich – eine wichtige „Duftmarke“ für die Honorarverhandlungen. Der Anwalt wird einem solchen Hinweis regelmäßig die Botschaft entnehmen, dass er auch eine höhere Honorarforderung durchsetzen kann. Das gilt um so mehr, als er aus Erfahrung weiß, dass Mandanten, denen es „um das Prinzip geht“ im Mandat häufig wesentlich schwerer zu führen sind.

In internationalen Sozietäten werden weit über 90 % der Mandate nach Stundenaufwand abgerechnet. Diese Abrechnungsweise ist gleichermaßen aus Sicht der Mandanten wie aus Sicht der Sozietät fair, bezahlt wird nur tatsächlicher Aufwand.

Das heißt aber nicht, dass die Durchsetzung einer so begründeten Honorarforderung immer unproblematisch ist. Im Einzelfall wird der Mandant, der eine Rechnung erhalten hat, kritisch fragen, ob ein bestimmter Aufwand tatsächlich entstanden ist bzw. erforderlich war. Auf diese typischen Konfliktpunkte will ich kurz eingehen. Rechtsanwälte, die nach Aufwand abrechnen, verpflichten sich in der Honorarvereinbarung gegenüber dem Mandanten, ihren Aufwand im Einzelnen zu belegen. Konkret darf der Mandant erwarten, dass er anhand der Beschreibung des Aufwands im Einzelnen erkennen kann, wann welcher Anwalt im Rahmen des Mandats welche Leistungen

erbracht hat. Es gibt Dokumentationsgepflogenheiten von Anwälten, die diese vom Mandanten gewünschte Transparenz vereiteln. Wenn der Mandant beispielsweise in dem der Rechnung beigefügten Aufwandsnachweis die Eintragung findet „Telefonate mit den Herren Müller, Schulze und Schmidt, Sichtung von Unterlagen, Erstellen eines Aktenvermerkes, Vorbereitung einer Besprechung mit dem Geschäftsführer der Mandantin, Durchführung der Besprechung, Nachbereitung der Besprechung, insgesamt 6,75 Stunden“, dann ist ein solcher Eintrag nicht nachvollziehbar und kann Fragen provozieren.

Fragen entstehen auch, wenn der Mandant zu seiner Überraschung im Aufwandsnachweis Angaben darüber findet, dass andere Anwälte der Sozietät, die ihm nicht bekannt sind, in die Mandatsbearbeitung einbezogen wurden. Derartige Fragen können in Ärger münden, wenn der Mandant feststellen muss, dass der Anwalt, den er meinte, für die Mandatsbearbeitung gewonnen zu haben, tatsächlich nur zu einem geringen zeitlichen Anteil an der Mandatsführung beteiligt war, während die Hauptarbeitslast bei einem anderen, meist jüngeren Rechtsanwalt lag.

Die hier skizzierten problematischen Situationen sind Ergebnis eines Kommunikationsdefizits. Ärger lässt sich nur vermeiden, wenn der mandatsführende Anwalt seinem Ansprechpartner auf der Mandatsseite frühzeitig klarmacht, wen er aus fachlichen Gründen in die Mandatsbearbeitung einbeziehen will, wie die Arbeit verteilt wird und mit welchem Aufwand er in etwa rechnet, bis bestimmte Meilensteine in der Mandatsbearbeitung erreicht sind.

Und noch eins: Internationale Sozietäten verlangen regelmäßig hohe Stundensätze, die durchschnittlich zwischen € 200 und € 450 liegen.⁴ Sie können diese Sätze nur damit rechtfertigen, dass sie dem Mandanten ein besonderes, spezialisiertes, präsentenes Wissen bieten. Der Mandant darf also erwarten, dass er den Aufbau des erwarteten Wissens nicht gesondert honorieren muss. In der Praxis bedeutet dies, dass Arbeitszeiten, die benötigt wurden, um den vom Mandanten erwarteten Erkenntnisstand erst zu erreichen, natürlich nicht in Rechnung gestellt werden dürfen.

⁴ Vgl. JUVE Rechtsmarkt, 2008 Heft 10, S. 60 ff.

Schließlich müssen Anwälte darauf achten, dass sie in der Wahrnehmung ihrer Mandanten nicht zu „Zeitverkäufern“ degradiert werden. Das ist bei der Schlussabrechnung zu berücksichtigen. Natürlich gibt es Mandate, die schlecht laufen, die entgegen der vom Mandanten und Anwalt gemeinsam gehegten Erwartung nicht annähernd den gewünschten Erfolg gebracht haben. Der Anwalt wird in einer solchen Situation bedenken, ob er den rechtlich entstandenen, am Aufwand orientierten Entgeltanspruch in voller Höhe durchsetzt. Aber es gibt auch den entgegen gesetzten Fall: Ein erfahrener, spezialisierter Anwalt kann einem Mandanten in einer schwierigen Situation mit einem vergleichsweise geringen Aufwand zu einem großen wirtschaftlichen Erfolg verhelfen. In dieser Situation ist es nicht unüblich, im Nachhinein über einen Aufschlag auf das Honorar – ein *premium* – zu verhandeln und damit beim Mandanten auch Gehör zu finden.

Arbeitszeit

Liebling Kreuzberg steht hinsichtlich der Arbeitszeit nicht pars pro toto. Sein Vater, ein Immobilienmakler, hat ihm ein kleines Vermögen hinterlassen, das ihm die angenehme Freiheit verschafft im Laufe des Tages auch einmal flippern zu gehen, im Tiergarten ein Mittagsschläfchen zu machen – oder seine Beziehungen zu den Frauen zu pflegen, die ihn auf seinem Lebensweg gerade begleiten.

Die zeitliche Belastung der meisten Einzelanwälte ist hoch. Das hat verschiedene Gründe: Ein Einzelanwalt bearbeitet regelmäßig eine größere Zahl von Mandaten, von diesen wiederum münden viele in einen Prozess. Am Vormittag können so mit der Fahrt zum Gericht, der Verhandlung und der Rückfahrt viele Stunden vergehen. Sind mehrere Termine an verschiedenen Gerichten wahrzunehmen, kann es dazwischen unproduktive Wartezeiten geben. Der Nachmittag gehört dann häufig den Geschäftsmandanten, der Abend den „Natural-Parteien“, die aufgrund ihrer eigenen Berufstätigkeit nicht früher zum Gespräch in die Kanzlei kommen können. Mancher langer Abend wird da für die Aktenbearbeitung benötigt.

Aber auch über die Arbeitszeit von Anwälten in internationalen Sozietäten kursieren grauenhafte Berichte. Sie sind nicht alle falsch. Es gibt zwei relevante und objektivierbare Einflussfaktoren:

Die Erwartung der Sozietät und die Erwartung der Mandanten. Fangen wir mit der Erwartung der Sozietät an. Große Sozietäten und internationale Sozietäten erwarten von ihren Anwälten – gleich welchen Status sie inne haben – jährlich eine bestimmte Zahl von sogenannten billable hours, also Zeiten, die dem Mandanten in Rechnung gestellt werden können. Diese Stundenzahl beträgt im Falle meiner Sozietät 1800, sie kann bis 2000 Stunden gehen und selbst diese Grenze übersteigen. Daraus ergibt sich ein einfaches Rechenwerk, das mit Hilfe der vier Grundrechenarten zu bewältigen ist: Wenn wir davon ausgehen, dass zwei Monate im Jahr durch Urlaub und Feiertage wegfallen, so müsste der Anwalt am Ende eines Arbeitsmonats ca. 180 Stunden „auf der Uhr“ haben. Bei der Berechnung dieses Stundenkontingents bleiben wichtige Arbeitszeiten außer Betracht: Die interne Absprache, Bewältigung von sozietätsinternen administrativen Aufgaben, die Fortbildung, eine mögliche wissenschaftliche Tätigkeit. 180 *billable hours* im Monat, das sind ca. 42 Stunden in der Woche, also gut 8 Stunden an jedem von 5 Arbeitstagen. Hinzukommen die *non-billable hours*, durchschnittlich etwa 30 im Monat, dann sind wir bei einem 10-Stundenarbeitstag. Das allein ist – ich kann das nach 25jähriger Erfahrung sagen – auch ohne soziale Deprivation zu leisten.

Es gibt aber eine weitere Einflussgröße, die Erwartung des Mandanten. Umfragen unter Mandanten haben zutage gefördert, dass ein Faktor für die Zufriedenheit der Mandanten unangefochten auf Position 1 steht: die Antwortgeschwindigkeit des Anwaltes. Das Problem, das der Mandant aus eigener Kraft nicht bewältigen kann, ist für ihn nicht bereits gelöst, wenn er dem Anwalt das Mandat übertragen hat. Das Problem verliert erst dann an Gewicht, wenn Lösungsansätze im Ergebnis der anwaltlichen Tätigkeit deutlich werden, wenn der Mandant also mit Hilfe des Anwaltes wieder Gestaltungsoptionen gewinnt. Dieser bekannten Erwartung des Mandanten muss der Anwalt bei seiner Arbeitsplanung Priorität einräumen. Das hat zur Folge, dass er Mandate nicht „nach Eingang“ abarbeiten kann, sondern sich immer wieder in der Situation eines chinesischen Tellerkünstlers sieht, der mit vielen Stöckchen gleichzeitig viele Teller rotierend in der Luft halten muss. So kann es zu Tagen und auch Wochen kommen, in denen eine hohe Arbeitslast zu tragen ist.

Das sind die harten Faktoren, lassen Sie mich jetzt bitte noch auf drei weiche, eher subjektive Faktoren eingehen, die den Umfang der

Arbeitszeit bestimmen. Zwei davon hängen mit dem Anwalt selbst zusammen. Es gibt unglaublich spannende Mandate. Die Arbeit an diesen Mandaten ist mit einer hohen professionellen Neugier, ja Erregung verbunden. Ein Telefonat jagt das andere, die E-mailkorrespondenz erfolgt in immer kürzerer Frequenz, die Dinge entwickeln sich mit rasanter Geschwindigkeit und man selbst steht auf der Kommandobrücke – entweder als Steuermann oder als Lotse, jedenfalls aber als Leichtmatrose. In diesen Situationen vergisst man leicht Raum und Zeit – die enorme Arbeitslast wird als solche nicht verspürt.

Im übrigen üben Rechtsanwälte ihren Beruf nicht nur aus Neigung, sondern auch zum Broterwerb aus. Viel Arbeit führt zu wirtschaftlichem Erfolg, so dass es beim Erwerb von Brot nicht bleiben muss. Diese Erfahrung begünstigt eine Tendenz zur intensiven Selbstaussbeutung.

Die Sozietät – besser: die erfahrenen Partner in der Sozietät – sind gut beraten, wenn sie dauerhafte, übermäßige Arbeit im Hinblick auf den damit verbundenen ökonomischen Erfolg nicht einfach hinnehmen. Mandanten - insbesondere die für Anwälte so wichtigen mittelständischen Unternehmen – suchen den lebenserfahrenen, sozial kompetenten Berater. Diese vom Mandanten erwarteten Eigenschaften wird ein Anwalt nicht begründen und entwickeln können, der sich im Leben auf den Verkauf seiner Arbeitszeit konzentriert, nicht auf seinen Beruf bezogene Wünsche nicht entstehen lässt, nicht entwickelt und ihnen nicht nachgeht, sondern die Erfüllung dieser Wünsche auf eine spätere Lebensphase verschiebt.

Karriereaussichten

Hier ist die Betrachtung von Robert Liebling wenig ergiebig. Karrieren können nur in großen „Personalkörpern“ stattfinden. Einzelanwalt und Karriereplanung ist also ein Widerspruch in sich. Allerdings hat auch Robert Liebling - seiner beschriebenen Tendenz zum Privatisieren folgend – einen jungen Kollegen eingestellt, Rechtsanwalt Giselmund Arnold. Für eine verallgemeinernde Betrachtung bietet dieser Sachverhalt allerdings zu wenig konkrete Anknüpfungspunkte.

Wenden wir uns also sogleich den internationalen Sozietäten zu. Ihre „Glitzerwelt“ fasziniert viele Berufsanfänger. Sie dürfen daher zurecht

eine ehrliche Auskunft erwarten, wie es um die Karrierechancen bestellt ist und welches die maßgeblichen Kriterien für die Karriereentwicklung sind.

Bei der Einstellung von Junganwälten spielen vier Faktoren eine Rolle: Entscheidend sind zunächst die Examensnoten. Die meisten internationalen Sozietäten ziehen nur Bewerber in die engere Wahl, die das erste und zweite Staatsexamen mindestens mit vollbefriedigend absolviert haben. Die *lingua franca* in internationalen Sozietäten ist die englische Sprache. Eine sichere Beherrschung der Umgangs- wie der Fachsprache ist Einstellungsvoraussetzung. Die frühe Herausbildung des Berufswunsches Anwalt in einer internationalen Sozietät zu werden, kann zur Folge haben, dass der Interessent sein Leben allzu sehr darauf ausrichtet. Zielgerichtet wird ein Ausbildungsmodul an das andere gereiht, der dabei entstehende Lebenslauf zeigt einen hervorragend vorbereiteten Juristen – der Mensch tritt dahinter zurück. Aktivitäten, die nichts mit der Juristerei zu tun haben – zumal, wenn sie nach *mainstream*-Vorstellungen ungewöhnlich sind – wecken dagegen das Interesse derjenigen, die Bewerbungsunterlagen lesen. „2006 Fahrradtour mit Freunden durch die Sahara“ – unvorstellbar, den Mann möchte man doch kennenlernen. Und schließlich als viertes: der zwischenmenschliche Faktor. Die Hauptfunktion des Bewerbungsgespräches besteht darin, herauszufinden, ob man es sich vorstellen kann mit dem – natürlich hervorragend ausgewiesenen Bewerber – spannungsfrei und mit Freude zusammenzuarbeiten.

Anwälte, die ihre Tätigkeit in internationalen Sozietäten aufnehmen, streben regelmäßig die Partnerschaft an. Die Sozietäten entscheiden über die Aufnahme eines jüngeren, angestellten Anwaltes ca. 5 bis 8 Jahre nach Beginn der Tätigkeit in der Kanzlei. Diese Entscheidung wiederum wird bei genauer Betrachtung unter zwei zentralen Gesichtspunkten getroffen: Im Vordergrund steht die Entwicklung der letzten Jahre. Hat der Kandidat sich in anwaltlicher Hinsicht so entwickelt, dass er große, bedeutsame Mandate zur Zufriedenheit des Mandanten allein führen kann? Wird diese Erwartung durch seine wirtschaftliche Entwicklung und die erkennbare Zufriedenheit der von ihm bislang betreuten Mandanten bestärkt?

Fairer Weise muss man aber sagen, dass dies nur die eine Seite der Medaille ist. Es gibt auch Faktoren, die dem Einfluss des Kandidaten

entzogen sind. Ich spreche hier insbesondere über die allgemeine Geschäftsentwicklung. Die Aufnahme in die Partnerschaft kommt nur in Betracht, wenn ein *business case* vorliegt, das heißt, wenn aus unternehmerischer Sicht die Vergrößerung der Partnerriege Sinn macht. Die aktuelle weltweite Finanzkrise hat weitreichende, sehr unterschiedliche Konsequenzen für das Mandatsaufkommen im Finanz- und Grundstücksbereich einerseits und auf dem Insolvenzsektor andererseits. Eine vernünftig planende Sozietät kann diese Entwicklungen bei Partnerentscheidungen nicht ausblenden.

Meine Damen und Herren,

lassen sie mich zum Schluss das *tertium comparationis* betrachten. Das *tertium comparationis* ist ein Begriff der Rhetorik und steht lateinisch für das Dritte des Vergleiches. Mit ihm wird die Gemeinsamkeit zweier verschiedener, miteinander verglichener Sachverhalte bezeichnet. Hier geht es um den Beruf des Rechtsanwalts.

Dazu eine persönliche Bemerkung: Als ich meine Referendarzeit abschloss, hatte ich einen Berufswunsch: ich wollte Richter am Verwaltungsgericht werden, am liebsten in der Kammer für Beamtenrecht. Nun hatte mir allerdings auch meine Anwaltsstation große Freude bereitet und ich ging daher gern auf das Angebot ein, zunächst für ein Jahr - gewissermaßen versuchsweise - Rechtsanwalt zu werden. Nach Ablauf jenes Jahres musste meine Frau mich daran erinnern, dass diese Frist nun abgelaufen sei. Da befand ich mich aber schon nicht mehr in einem Entscheidungskonflikt. Ich hatte bereits im ersten Jahr erlebt, wie reizvoll es ist, unterschiedlichsten Menschen zu begegnen und für sie Verantwortung zu übernehmen, wenige Tage so zu verbringen, wie sie geplant waren, mit den Instrumenten des Rechts Frieden herzustellen und Interessen durchzusetzen, anständig zu verdienen, aber sein Geld auch anständig zu verdienen und sich in einer kaum hierarchisch geprägten Struktur zu bewegen. Ich hatte meinen Traumberuf gefunden – und er ist es bis heute geblieben.
