

BRAUCHE ICH PARTNER – UND WENN JA, WIE VIELE?¹

BENNO HEUSSEN

Partnerschaften brauchen Strategien

Jeder Einzelanwalt stellt sich irgendwann aus den unterschiedlichsten Gründen die Frage, ob er Partner braucht: Er hat vielleicht mehr Mandate, als er bearbeiten kann, er möchte sich spezialisieren, will aber gute Mandate nicht aus der Hand geben, er sucht einen Nachfolger, er bekommt Anfragen von interessierten jüngeren Kollegen, oder Kolleginnen, die in Teilzeit arbeiten, neue Perspektiven suchen usw.

Wer zum ersten Mal vor so einer Situation steht und selbst nie Partner in einer anderen Sozietät war, hat meist keine klare Vorstellung davon, dass zwischen einem Einzelanwalt und einer Partnerschaft Welten liegen. Er nimmt gar nicht wahr, dass er sich seit jeher mit niemanden darüber abstimmen musste, wie er seinen Beruf ausübt, wie er sich organisieren soll, wie er auf Mandanten und Gerichte zugeht; er lebt seine eigene Unternehmenskultur, ohne sie zu kennen, aber ein Element findet sich immer: **Der Einzelanwalt hat keine fremden Götter neben sich**, geschweige denn über sich.

Die gleichen Probleme zeigen sich bei Fusionen oder dem Quereinstieg einzelner Anwälte in ein anderes Büro. Ich habe als Partner meiner eigenen Sozietät zweimal mit anderen Unternehmen fusioniert und weiß wie heute, dass ich ganz erstaunt war, dass selbst

¹ Der Aufsatz beruht in wesentlichen Teilen auf: Benno Heussen, *Anwaltsunternehmen führen*, C.H. Beck 2. Auflage 2011

Standardvorgänge wie der Postversand, die Art und Weise, wie man sich am Telefon meldet, die Führung der Bibliothek usw. völlig anders organisiert war als bei uns. Und das war nur die Spitze des Eisbergs! Die viel wichtigeren Elemente der Unternehmenskultur, die Art und Weise der Kommunikation, die Abläufe, wenn über irgendetwas zu beschließen ist, stehen in keinem Qualitätshandbuch. Sie werden nie beschrieben – und gerade deshalb sind sie kaum zu ändern. Natürlich hat jemand, der in ein anderes Büro eintritt, eine schriftliche Formulierung über die zukünftige Gewinnverteilung. Aber niemand kann sagen, wie das ganze praktisch abläuft, das muss man alles erst erlebt haben. Der Einzelanwalt hat keinerlei Erfahrung mit solchen Abläufen, der Neuling vielleicht auch nicht und so stehen sie dann beide vor unbekanntem Situationen und müssen versuchen, zurechtzukommen.

Die wichtigste Voraussetzung dafür, dass es gelingt, andere Anwälte in ein Büro (in welcher Weise auch immer) aufzunehmen, ist eine schonungslose Antwort auf die Frage, welche **Strategie** hinter der Idee steckt, den Status quo zu ändern. Sie wird erstaunlich selten gestellt. Wenn man sich umhört, stößt man auf die unterschiedlichsten Argumente: »Um mich herum schließen sich alle anderen auch zusammen«, »ich bekomme keinen Nachfolger, wenn ich keine Partnerschaft anbiete«, »wie soll ich mich spezialisieren, wenn das Büro nicht größer wird?«, »Der Markt verlangt Größe!«, »Mir wachsen die Kosten über den Kopf«, »ich habe keine Lust mehr, alles allein zu machen«, »ich will auch mal in Urlaub fahren!« usw.

Jedes Problem, das hinter diesen Aussagen steckt, kann man auch mit einer gut organisierten Bürogemeinschaft lösen. Wenn es nur um die Darstellung nach außen geht, ist das der beste Weg: viele Einzelanwälte tun sich hinter der Fassade einer Scheinsozietät zusammen,

um nach außen hin den Eindruck eines großen Büros zu erwecken, manchmal benutzen auch mehrere Sozietäten eine »Dachmarke«. Offenbar verlangt der Markt Größe, weil sie Stabilität verspricht, die Chance zur Spezialisierung und viele weitere Vorteile. Der einzige Nachteil: Man braucht eine relativ hohe einheitliche Haftpflicht-Versicherung, aber die sollte man sich schon aus allgemeinen Überlegungen leisten.

Oft sind jüngere Anwälte damit allein aber nicht zufrieden. Sie wollen eine echte Partnerschaft, die sie vielleicht anderswo schon kennen gelernt haben. Sie unterschätzen genauso wie die aufnehmenden Anwälte die rechtlichen und tatsächlichen Unterschiede beider Positionen.

Rechte und Pflichten eines Partners

Der Begriff „Partner“ hat keine einheitliche Bedeutung mehr. Er wird nicht nur in den verschiedenen Bürostrukturen sondern auch von Sozietät zu Sozietät ganz unterschiedlich verwendet. Teilweise wird das nach außen kenntlich gemacht, teilweise werden unterschiedliche Begriffe mit unklaren Inhalten wie *Equity-Partner*, *Non-Equity-Partner*, *Salary Partner*, *Fixed-share-Partner*, *Senior Partner*, *National-Partner* oder *International-Partner* verwendet.

Diese Verwirrung hat einen einfachen Grund: der Begriff „Partner“ hat eine Signalwirkung nach innen zu den anderen Kollegen hin und nach außen zum Mandanten. Da beide Perspektiven aber ganz unterschiedlich sind, verliert der Begriff „Partner“ in beiden Richtungen an Wirkung. Hinzu kommt, dass in anglo-amerikanischen Sozietäten noch viel mehr Varianten entstehen, die sich in deren deutschen Büros fortsetzen und von anderen Büros in Deutschland dann mit ganz anderen Bedeutungen verwendet werden. Kurz: mit dem Begriff

„Partner“ ist gar nichts gesagt, es kommt nur auf die tatsächliche Stellung des Anwalts in seinem Unternehmen an!

Diese Stellung ist durch fünf rechtliche Elemente² geprägt:

- Inhaberschaft an einem Gesellschaftsanteil
- Teilhabe am Vermögen (auch am Goodwill)
- Informations- und Stimmrechte
- Teilhabe am Gewinn und am Risiko
- keine beliebige Hinauskündigung unter beliebigen Bedingungen, aber auch keine lebenslange Bindung³

Was die rechtliche Inhaberschaft wirtschaftlich bedeutet, hängt vom Einzelfall ab. Eine Sozietät, die an jedem Monatsende alles verteilt, was auf den Konten ist und nur in geleasteten Büromöbel arbeitet, hat außer ihren Schulden sonst nicht viel. Das gleiche gilt vom Stimmrecht: Ob es zu einem tatsächlichen Einfluss auf die Entscheidungen der Sozietät führt, hängt nicht nur von Mehrheiten, sondern auch von dem Gewicht der Stimme ab.

Wer seinen Sozietätsvertrag mithilfe der Rechtsprechung daraufhin analysiert, ob er im Kern diese Bedingungen erfüllt, kann seine Überraschungen erleben, so wie jener Kollege, der sich seit sieben Jahren für den Partner seiner Sozietät hielt, weil er am Umsatz „seines Unternehmens“ mit 16 % beteiligt war. Eines Morgens lag auf seinem Schreibtisch ein – nicht einmal unterschriebener – abgerissener Zettel, auf dem ihm mit der Handschrift des Gründers mitgeteilt wurde:

² OLG Celle vom 3. Januar 2007 NZG 2007, 542. Auch die anglo-amerikanische Rechtsprechung sieht Partner, die diese Kern Bedingungen nicht erfüllen, als Angestellte an (Diller, AnwBl. 2008, 309).

³ BGH NJW 2007, 295 : »In einem Anwalts-Sozietätsvertrag engt der Ausschluss des ordentlichen Kündigungsrechts für einen Zeitraum von 30 Jahren die durch Art. 12 GG geschützte Berufsfreiheit des Rechtsanwalts in nicht hinnehmbarer Weise ein.«

„Ich glaube, wir verstehen uns nicht mehr so richtig.“ Im übrigen war sein Zimmer leer geräumt. Die daraufhin erhobene Feststellungsklage, er sei Partner der Sozietät, hat er verloren, da in diesem Büro kein Sozietätsvertrag existierte (das kommt sehr oft vor!) und die Umsatzbeteiligung nur als Vergütungsvariante angesehen wurde. Ohne es zu wissen war er nichts weiter als ein Bürogemeinschafter, weil er keine Stimme und keinen Einfluss auf die Kosten hatte.

Hinter den oben beschriebenen rechtlichen Kern-Bedingungen steckt nämlich eine Grundidee, die ohne entsprechende gesellschaftsrechtliche Abbildung nichts taugen würde: der Partner einer Anwaltssozietät setzt – anders als das in der Industrie üblich ist – alles auf eine Karte! Er investiert zu viel, um beliebig wechseln zu können, denn diese Investition ist immer mehr als das Geld, das er bei einer Trennung eventuell herausbekommt. Der Anwalt muss den Wert seiner Marke langsam, stetig und möglichst am gleichen Ort⁴ aufbauen, denn nur dann entstehen auch nachhaltige Netzwerke und Beziehungen. All das ist von der Sozietät nicht zu trennen.

Die Kompetenzen, die ein Partner de facto in seiner Sozietät hat, sind nicht immer ein Abbild der gesellschaftsrechtlichen Position, die er (mindestens) innehat. Je größer die Sozietät, desto geringer sind sie. Das kommt teilweise auch daher, dass Sozietäten Anwälte zu Partnern machen, von denen sie genau wissen, dass sie die weit reichenden Kompetenzen eines wirklichen Partners gar nicht ausfüllen können.

Nur die Partner und niemand anderer sollte darüber entscheiden:

⁴ „Der Anwalt betreibt kein Reisegewerbe“, wie Sieghard Ott 1970 zu sagen pflegte. Heute würde er diese Ansicht wohl aufgeben müssen.

- wie die **Mandatsstruktur** zu entwickeln ist, ob ein Mandat strategisch wichtig ist, in welcher Intensität Mandate und Mandanten gepflegt werden und welche Honorarpolitik anzuwenden ist,
- wie die **rechtliche und tatsächliche Stellung der Partner**, Anwälte und Mitarbeiter definiert wird,
- wie **Wissen und Erfahrung** dokumentiert, geschützt, entwickelt und weitergegeben werden,
- wie die **Aufbau – und Ablauforganisation** eingerichtet wird, wie die Führung strukturiert und die Organisation entwickelt wird,
- welche **rechtlichen Strukturen** all das abbilden und welche Unternehmenskultur sich daraus entwickeln soll.

Es gibt eine Vielzahl von Sozietäten, in denen diese Kriterien sich in den Verträgen wiederfinden, aber weil sie tatsächlich nicht gelebt werden, ist die Partnerschaft nichts wert. Im besten Fall erschöpft sie sich darin, dass die Partner einen Firmenparkplatz bekommen, die anderen aber nicht.

Die Eigenschaften der Partner

Um alle diese Entscheidungen sachgerecht und intelligent treffen und an ihnen mitwirken zu können, brauchen Anwälte folgenden Eigenschaften⁵:

- Das Verständnis und die Akzeptanz der bestehenden Unternehmenskultur
- Die Bereitschaft, immer zu lernen und auch die eigenen Ansichten kritisch zu hinterfragen,

⁵ Dieser Vorschlag stammt von Fredmund Malik (St. Gallen), Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus 2006. Eines der wichtigsten Managementbücher der letzten 20 Jahre!

- Die Fähigkeit, das Unternehmen auch in schwierigen Situationen als Ganzes zu sehen und gleichwohl die widerstreitenden Interessen zu respektieren,
- Die Fähigkeit, Teams zu führen,
- Charakterfestigkeit und positives Denken

Die **Unternehmenskulturen** von Anwaltsunternehmen sind extrem unterschiedlich und manchmal so diffus, dass man sie schwer beschreiben kann. In jedem Fall sind sie aber nun einmal so wie sie sind und man kann nur jemanden zum Partner machen, der sie genau in diesem Zustand voll akzeptiert. Die komplexen Beziehungen, die in einem Anwaltsunternehmen zwischen allen Beteiligten entstehen, sind auch nach längerer Tätigkeit schwer zu entschlüsseln. Für die jungen Leute heißt das: Wer Partner werden will, muss sich wie ein Partner verhalten! Das kann sehr lange dauern und in vielen Fällen wird man den Kollegen empfehlen, erst einmal längere Zeit in einer Bürogemeinschaft zusammenzuarbeiten, um auf diese Weise – sozusagen im Trockendock – sich eine gemeinsame Unternehmenskultur zu erarbeiten, die die spätere Partnerschaft prägen soll.

Die **Fähigkeit zur Selbstkritik** ist nicht jedem Anwalt gegeben, und derjenige, dem sie fehlt, hat meist auch nicht die innere Einstellung des *laissez faire* oder genug Humor, der in allen sozialen Verbindungen bei Konflikten und Krisen sehr hilfreich ist.

Die **Fähigkeit, das Ganze zu sehen**, setzt die Relativierung der eigenen Interessen voraus, was nicht bedeutet, dass man im Konfliktfall immer auf sie verzichten muss. Man muss sich nur wirklich Mühe mit der Frage geben, was dem ganzen Unternehmen am Ende mehr nützt.

Die Frage, ob ein Partner fähig sein muss, **ein Team zu führen**, wird in vielen Sozietäten unterschiedlich beantwortet. Auch Einzelanwälte führen ein Team, aber sie tun das aus einer hierarchischen Führungsposition heraus. In größeren Büros werden auch junge Anwälte hierarchisch geführt, aber sie erwarten, dass sich das ändert, wenn sie Partner werden. Müssen sie darüber hinaus selbst führen können, um dem Büro ein weiteres Wachstum zu ermöglichen?

Da gibt es z.B. den hochbegabten Kartellrechts-Experten, der seine Mandanten, seine Arbeitsweise und sein Know-how sorgfältig vor jedermann verbirgt und einen Riesenumsatz macht – soll man (oder muss man!) ihn zum Partner machen? Viele Anwälte neigen dazu, das zu bejahen, weil sie fürchten, dass der qualifizierte Kollege sich selbständig macht, zu Konkurrenz geht usw. Sie übersehen dabei, dass es einem solchen Anwalt an drei wichtigen Eigenschaften fehlt: Er sieht selten das Ganze, er kann keine Teams führen und Erlösen wissen nicht teilen. Im Grunde verhält er sich wie ein Bürogemeinschafter. Man sollte ihm einen Sonderstatus anbieten, denn wenn der Umsatz sein einziger Beitrag zum Ganzen bleibt, dann ist die Gefahr groß, dass er auch als Partner wieder ausscheiden wird und dann nimmt er Geld, Wissen und Beziehungen mit!

Ein Partner ist mehr als ein Experte oder Regenmacher: er muss interessiert und bereit sein, zu allen Partnerentscheidungen mit seinem **Wissen und seiner Persönlichkeit** etwas beizutragen. Seine Mandanten muss jeder andere Partner kennen, damit er die Chance wahrnehmen kann, auch selbst für sie zu arbeiten, die Arbeitsweise müssen jüngere Leute lernen dürfen, und das Know-how soll langfristig allen zugute kommen. Wenn es darüber keine einheitliche Auffassung gibt, entstehen um einzelne Partner Inseln, die jede Führung und Steuerung des Anwaltsunternehmens erschweren.

Charakterfestigkeit und positives Denken sind Eigenschaften, die sich nicht allgemein beschreiben lassen, weil sie sich in jedem Charakter anders äußern. Ob ein Partner sie hat, wird jeder andere nach seinem Bauchgefühl⁶ entscheiden.

Partner richtig auswählen

Mir ist völlig klar, dass ich hier das Idealbild eines Partners zeichne, aber man braucht solche Maßstäbe, um sich an irgendetwas zu orientieren. Wichtig ist, dass man die **Partnerkriterien nicht beliebig zur Disposition** stellt, denn sie sind es, die sich in der tagtäglichen Arbeit auswirken und langfristig die Unternehmenskultur prägen. Und noch wichtiger ist: **man muss sie veröffentlichen und sich daran halten.** Die wesentlichen Probleme bei der Auswahl von Partnern entstehen aus der Verletzung dieser beiden Regeln! Wenige Sozietäten wagen es, die weichen Werte in die Diskussion mit einzubeziehen, weil sie fürchten, es gäbe endlose Debatten darüber, ob die Kriterien erfüllt sind oder nicht. Tatsächlich finden diese Debatten statt, aber leider nicht offen, sondern nur im Schatten und in den Hinterzimmern. So werden dann die Kinder bedeutender Partner oder Mandanten oder Leute mit politischem Einfluss zu Partnern gemacht, während der begabte eigene Nachwuchs übergangen wird. Dadurch entsteht eine ganz problematische Spannungslage.⁷ Viele Sozietäten achten auch nur auf den Business-Case und machen meines Erachtens damit den entscheidenden Fehler! Wenn ein junger Anwalt sehr früh die Fähigkeit entwickelt, das Ganze zu sehen, und alle anderen Eigenschaften

⁶ Gerd Gigerenzer, Bauchentscheidungen, die Intelligenz des unbewussten und die Macht der Intuition, Goldman 2008

⁷ *David Maister* hält völlig zu Recht die Heimlichtuerei in denen die Machtfragen ausgefochten werden, für das wesentliche Problem, das Anwälte hindert, ihre Unternehmen richtig zu führen.

entwickelt, die oben beschrieben sind, werden sie sich sehr selten in einem bestimmten Umsatz niederschlagen, der ihm persönlich zuzurechnen ist. Er wird aber den Versuch in diese Richtung gar nicht erst unternehmen, weil er weiß, dass für die Partnerentscheidung nur sein persönlicher Umsatz zählen wird. Also wird er mit all seinem Geschick recht bald ein paar potemkinsche Fassaden aus hier und da zusammengerafften Umsatzdarstellungen hochziehen. So bekommt man die besten falschen Leute⁸! Und: **Nimmt man die Falschen, gehen die Besten!**

Stattdessen wäre es einfacher, den jungen Anwälten jedes Jahr (natürlich im privaten Gespräch) die Kriterien offen zu erläutern, zu sagen, wo sie stehen und wohin sie sich entwickeln müssen. Jungen Leuten, die ständig ihre Leistungen hervorheben, kann man durchaus sagen, dass es nicht allein darauf ankommt und einem anderen wird man sagen, dass er noch nicht so weit ist, einen Team wirklich führen zu können. Das Problem: Diese Aussagen müssen in der Realität auch wirklich umgesetzt werden. Hat man nur den Umsatz als einziges Kriterium für die Gewinnverteilung, dann bleibt die Aufforderung, etwas zum Ruf des Büros oder zur Qualitätsverbesserung beizutragen oder Mandate an geeignete Fachleute im Büro zu vermitteln, ohne Reaktion. Man braucht die richtigen Kennzahlen und Wirkungsindikatoren⁹! Wenn das konsequent geschieht, braucht man die Ablehnung überhaupt nicht zu begründen, denn der Betroffene weiß selbst, was von ihm erwartet wurde. Sollte er das Gefühl haben, man schätze seine Eigenschaften falsch ein, dann sollte er nicht den Wunsch ha-

⁸ „Es würde gewiss ein lustiger Plan werden, wenn man jeden Menschen in seine rechte Stelle setzen wollte. Manch' schlechter Jurist würde alsdann ein guter Holzhacker werden“ (Immanuel Kant).

⁹ Benno Heussen, Anwaltsunternehmen führen, zweite Auflage 2011 Seite 85

ben, Partner von Anwälten zu sein, die seinen Wert nicht erkennen können.

Obwohl man jedem Partner seine Individualität lassen (und sie sogar fördern) muss, entsteht mit diesem Verfahren eine selbsttragende Partnerstruktur.

In längeren Zeiträumen wird man die Kriterien den Anforderungen anpassen, die die Märkte, die Mandanten, die Technologien oder andere Faktoren vorgegeben. Dann muss man Partner finden, die fähig sind, das Ganze in anderem Licht zu betrachten als bisher. Andernfalls setzt man alte Fehler fort und stößt Leute zurück, die sie beheben könnten.

Sozietäten, die sich Partner mit solchen Eigenschaften wünschen, müssen allerdings auch bereit sein, nicht nur etwas von ihnen zu verlangen, sondern ihnen auch etwas zu geben. Die oben beschriebenen rechtlichen Positionen sind dafür notwendig, aber nicht ausreichend. Ein Partner braucht wie ein Einzelanwalt **die tägliche Gewissheit der Freiheit und Eigenständigkeit**, weil er sich sonst nicht einmal als Anwalt fühlt. Wenn er schon fremde Götter neben sich duldet, dann muss seine Stimme einen Wert besitzen! Er braucht ein Budget, Freiheiten bei der Mandatsannahme und der Honorargestaltung und muss sein eigenes Team so zusammenstellen und organisieren dürfen, wie er das möchte. Sonst verkümmert er zu einem Angestellten, der den partnerschaftlichen Beitrag nicht mehr erbringen kann, den man von ihm (unter diesen Umständen zu Unrecht) erwartet. Dann nützt es wenig, wenn man ihm mehr Geld, elegante Sekretärinnen, größere Zimmer, oder einen Dienstwagen gibt und sogar einen Parkplatz dazu schenkt, denn das ist alles Talmi im Verhältnis zu Freiheit und Abenteuer.

Wie viele Partner braucht man?

Die Antwort auf diese Frage hängt ausschließlich von der strategischen Ausrichtung des Büros ab. Wenn sie falsch beantwortet wird, liegt der Grund meist darin, dass keiner über die Strategie nachgedacht hat. Ein Einzelanwalt, der seinen Nachfolger sucht, sieht oft nur die finanzielle Seite, also vielleicht die Einstandszahlung, die er erwartet. Der Wert seines Mandantenstammes beträgt normalerweise einen durchschnittlichen Jahresgewinn der letzten drei Jahre. Er wird aber nur erzielbar sein, wenn die Mandanten bleiben. Im Idealfall werden der ältere und der jüngere Anwalt also einige Zeit gemeinsam arbeiten, um das zu sichern. Sie sollten es zunächst in Form einer Bürogemeinschaft tun, denn viele dieser Modelle scheitern aus den unterschiedlichsten Gründen: Der ältere Kollege kann nicht loslassen, der jüngere bemüht sich, bei den Mandanten beliebt zu sein und weckt gerade dadurch das Misstrauen, er könne ohne Zahlung wieder kündigen und sie mitnehmen usw. Wie soll da das Vertrauen entstehen, das beide Seiten brauchen?

Das wesentliche Problem sind die unterschiedlichen strategischen Ziele, die beide haben: Der ältere Kollege will im »Sinkflug« seine Arbeitslast verringern, der jüngere will aufsteigen. Beide Ziele kann man auf andere Weise miteinander vereinbaren: Ich rate oft dazu, die Idee eines Kaufpreises einfach fallen zu lassen und stattdessen eine Bürogemeinschaft mit Gebührenteilung zu vereinbaren. Der ältere Anwalt überträgt bestimmte Mandate, mit denen er sich nicht mehr beschäftigen will, in einer Bürogemeinschaft auf den jüngeren und der gibt ihm fünf Jahre lang 20 % der Umsätze, die er mit diesen Mandanten erzielt. Das sind am Ende genau die 100 %, die in den anderen Lösungen nicht leicht erreichbar sind. Beide Seiten machen auf diese Weise gute Erfahrungen miteinander und schrittweise kann

der ältere Anwalt so viele Mandate übertragen, wie es ihm recht ist. Damit kann er vor allem seine Arbeitslast steuern, wenn er Lust hat, kann er sogar neu akquirieren und selbstverständlich kann der junge Kollege sein eigenes Geschäft aufbauen. Niemand hindert ihn, auch weitere jüngere Anwälte einzustellen oder mit ihnen Partnerschaften einzugehen. In der Bürogemeinschaft ist diese Flexibilität möglich. Und erst dann, wenn alle beteiligten Anwälte wieder eine gemeinsame Strategie entwickeln können, sollten sie sich zu einer Partnerschaft zusammenschließen.

Strategien

Diese Strategie wird ausschließlich vom Markt und den eigenen Fähigkeiten bestimmt, das zu leisten, was Mandanten zurecht erwarten können. Einzelanwälte erfüllen dabei wichtige Funktionen. Über die Hälfte aller Anwälte in Deutschland, Österreich und der Schweiz arbeiten allein. In USA sind es immer noch um die 40 % und das sollte uns zeigen, dass hier in etwa der harte Kern liegt, den Sozietäten nicht erobern können. Die Gründe dafür sind unterschiedlich und sie bestimmen auch die Arbeit in großen Sozietäten:

- Mandanten wollen »ihren« Anwalt und sind keinesfalls glücklich, wenn sie bei dessen Abwesenheit auf jemand anderen stoßen, der nie die gleiche Informationslage haben kann, wie der Mandatsführer.
- Jeder Anwalt hat seinen eigenen Stil in der Art und Weise, wie er mit seinem Mandanten spricht und die Entscheidungen vorbereitet.
- Es ist seine Persönlichkeit, die die Brücke zu Mandanten schlägt und das Mandat hängt genau daran und nicht an dem Fachwissen, das ihm andere Kollegen gegebenenfalls zuliefern können

– Auch in einer Boutique von Spezialisten haben nicht alle dasselbe Wissen und schon gar nicht die gleiche Erfahrung – Mandanten merken das.

Die richtige Strategie eines Einzelanwalts kann durchaus daraus bestehen, einen oder mehrere junge Anwälte einzustellen, sie besser zu bezahlen als durchschnittlich und ihnen zugleich in aller Offenheit zu sagen, dass sie keine Partnerchancen haben. Am Ende hat er vielleicht eine Handvoll juristisch hoch qualifizierter Eremiten, die sich freuen, dass sie mit der Führung des Büros nichts zu tun haben, selten einen Mandanten sehen und bei zumutbarer Arbeitszeit ihre Hobbys pflegen können. Partner wären aus ihnen nicht geworden.

Ich kenne auch einen anderen, perfekt organisierten Einzelanwalt (Familienrecht), der einer Handvoll Kolleginnen, die wegen der Kinder nur zuhause arbeiten können, virtuelle Arbeitsplätze eingerichtet hat (finanziell ziemlich aufwändig!). Er hat die Abläufe einer Scheidung mithilfe geeigneter Software und Computersysteme so gut standardisiert, dass jede der Anwältinnen genau weiß, wie ihre Kollegin arbeitet, die können sich gegenseitig jederzeit vertreten, es gibt Hotlines, damit die Mandanten die schrecklichen Weihnachtstage überstehen können usw. Jetzt wird die erste dieser Anwältinnen seine Partnerin, nachdem sie wieder ganz normale Bürozeiten übernehmen kann. Die bringt dann den jüngeren Kollegen bei, wie es funktioniert. Er spezialisiert sich gerade auf Erbrecht, weil es da gemütlicher zugeht als bei den Scheidungen. Solche Modelle haben Zukunft.

Berlin im Februar 2013