

Handelsblatt

GEWINNBETEILIGUNG VON ANWÄLTEN

In Kanzleien tobt ein Kampf der Kulturen um die Vergütung

von: Desirée Balthasar

Datum: 12.07.2018 19:00 Uhr

In den Anwaltsfirmen gerät das Modell der Vergütung nach Seniorität unter Druck. Vor allem die US-Kanzleien locken Topanwälte mit Erfolgshonoraren.



Aufstieg zum Topgehalt

Viele Anwaltssozietäten sind dabei, ihre Vergütungsmodelle zu verändern.

(Foto: Getty Images)

Hamburg. Beinahe klingt es nach einer Fantasiewelt: gepunktete Leitern mit weiten Toren, flatternde Bänder und Stufen, die aus Töpfen klettern. Doch diese Welt ist nicht für Kinderaugen gezeichnet, sondern von Managern in Anwaltskanzleien entworfen. Vergütungsstrukturen in Großkanzleien haften so gar kein Zauber an. Hier geht's um das Business, um das Fundament einer Sozietät, ihre Stellung im Markt und um den Profit ihrer Partner.

In deutschen und britischen Kanzleien überwog im 20. Jahrhundert das Lockstep-System. In diesem Modell steigt jeder Partner Jahr für Jahr die Karriereleiter höher, jedes Jahr erhöht sich im Normalfall das Gehalt. Wer lange blieb, verdiente viel – und so wie die Kollegen auf derselben Stufe. Loyalität zur Kanzlei und Vertrauen untereinander waren die Basis dieses Modells. Doch das fast sozialistische Prinzip wird mehr und mehr zum Auslaufmodell. Für die Vergütung der Partner kommt es immer mehr auf ihren Beitrag zum Umsatz der Kanzlei an.

Wie hoch die Ausschüttung am Ende ausfällt, richtet sich in den allermeisten Kanzleien nicht mehr nach der Summe aller Partnerumsätze, sondern nach der individuellen Leistung. Das starre System des Lockstep ist mit erweiterten Punktesystemen aufgeweicht und durch verschiedenartige Bonuskomponenten ergänzt worden.



BEST-LAWYERS-RANKING

Für Wirtschaftsanwälte herrschen Zustände wie im Paradies

In vielen Großkanzleien gibt es neue Methoden. So änderte die Sozietät Freshfields Bruckhaus Deringer erst kürzlich ihr Lockstep-System. Dort werden die Leistungen der Partner nun verglichen. Es gibt Tore, sogenannte „Gates“, die es zu überwinden gilt, um die nächste Stufe auf der Ausschüttungsleiter zu erklimmen. Auch Ashurst begründete vor einiger Zeit einen Extrabonuspool, um herausragende Talente zu belohnen. Und Allen & Overy sowie Clifford Chance erweiterten die Lockstep-Leiter ebenfalls um Bonuspunkte.

Aktuelle Club-Events



DONNERSTAG, 19.07.18, 09:30
Aachen: Metropolitan Cities

[MEHR ANZEIGEN](#)

Leistungsstarke Anwälte werden belohnt

Ein Vergütungssystem, das nach Leistung und nicht nach Alter zahlt, hat den entscheidenden Vorteil, besonders leistungsstarke Topanwälte gesondert zu belohnen. „Manche akquisestarken Partner fühlten sich unterbewertet“, sagt Karin Berz. Die Headhunterin bewegt sich seit mehr als zwanzig Jahren in der Welt der Großkanzleien. „Die Gefahr, dass diese gewinnstarken Anwälte eine Kanzlei verlassen, wurde real. An diesem Punkt stoßen die englischen und deutschen Lockstep-Kanzleien an ihre Grenzen. Sie haben keinen finanziellen Spielraum.“ Die leistungsbezogene Vergütung („merit-based“) ist insbesondere in den Vereinigten Staaten verbreitet.

Mittlerweile haben sich hierzulande in beinahe jeder Kanzlei Mischsysteme etabliert. „Viele behaupten noch, dem Lockstep-System zu folgen, doch beinahe alle Modelle wurden modifiziert. Die reine Seniorität zählt heute nicht mehr“, sagt Berz. Weitere Leistungskomponenten bestimmen die Ausschüttung der Partner. Neben den abrechenbaren Stunden zählen etwa der Praxisgruppenumsatz, die interne Weitergabe von Mandaten und die Erfolge bei der Akquise von Mandaten.

Auch Veröffentlichungen, Personalführung oder Marketingaktivitäten honorieren die Kanzleien mit Sonderzahlungen. „Britische und deutsche Lockstep-Kanzleien verloren ihre Topstars an US-Kanzleien, weil diese aufgrund ihres erfolgsbasierten Vergütungssystems ganz andere Gewinnausschüttungen abrufen“, sagt Berz.

Doch es gibt auch Widerspruch. Einer, der dieser These entgegentritt, ist Oliver Felsenstein. Er spricht aus



LEGAL TECH

Anwaltskanzleien verpassen die digitale Revolution

Wirtschaftsanwälte sind gefragt wie nie. Doch der Erfolg macht sie bei der Entwicklung neuer Geschäftsfelder und digitalen Innovationen träge.

eigener Erfahrung: „Dass jemand allein für mehr Geld die Kanzlei wechselt, halte ich für zu kurz gegriffen“, sagt der Managing Partner Deutschland von Latham & Watkins. Der Private-Equity-Experte wechselte 2015 von der Lockstep-Kanzlei Clifford Chance, wo er zu den umsatzstärksten Partnern gehörte, zu der US-Kanzlei mit leistungsbezogener Vergütung.

Ein Schulterklopfen reicht nicht aus

„Die konzeptionelle Strategie einer Kanzlei und ihre Kultur spielen eine ebenso wichtige Rolle bei einem Jobwechsel“, sagt Felsenstein. Als problematisch empfindet er die Wertschätzung im Lockstep-System. Oft gebe es für erfolgreiche Partner lediglich ein Schulterklopfen. „In unserem Mischsystem hingegen

kann außergewöhnliche Leistung mit zusätzlichen Boni honoriert werden“, erklärt der Latham-Partner. Dennoch räumt Felsenstein der Grundidee des Lockstep klare Vorteile ein: „Wenn alle Partner im Interesse des Mandanten und des Teams arbeiten und die Mandate dorthin weiterreichen, wo die größte Expertise besteht – ungeachtet der persönlichen Kompensation –, dann ist das System valide.“

In einem Markt allerdings, in dem der internationale Wettbewerb sich verschärft und der Profitdruck steigt, funktioniert die sozialisierte Entlohnung nicht mehr. Wächst der Druck auf die Partnerschaft, stellt sich die Frage, wie man mit dem Erfolg Einzelner umgeht. „Die Topleute, die die größten Umsatzträger sind, sind immens wichtig für die Kanzleien“, sagt Sona Walentin, Director bei der juristischen Personalberatung SSQ in Frankfurt. „Hier hat es der Lockstep schwer. Denn er belohnt das langfristige Engagement und nicht die kurzfristigen Erfolge.“

Genau hier sieht die Anwältin das Kernproblem: „Die Mehrheit will nicht mehr jahrelang warten, bis das große Geld fließt. Sie möchten jetzt, hier und heute für ihre Arbeit belohnt werden. Denn ob die Kanzlei in fünf Jahren noch dieselbe ist, darauf möchte sich niemand mehr festlegen.“ Das gesamte Berufsleben in einer Kanzlei zu verbringen, wie die Vergütung nach dem Lockstep-System es vorsieht, sei überholt.

Für Walentin stellt die Fokussierung auf die Gegenwart ein soziokulturelles Phänomen dar. Die Loyalität der Kanzlei gegenüber hat sich verändert. Jobwechsel werden häufiger. „Es geht nie nur ums Geld“, sagt die erfahrene Headhunterin. „Genauso wichtig sind persönliche Wertschätzung und Entwicklungsmöglichkeiten. Auf beruflicher Ebene spielen außerdem Zugänge zu neuen Mandanten und Märkten eine Rolle. Wer in der aktuellen Kanzlei keine Möglichkeit sieht, seine Praxis weiterzuentwickeln, ist verständlicherweise offen für einen Wechsel.“

Nicht nur die Anwälte, auch die Sozietäten haben sich verändert. Da trennen sich Kanzleimanager von unprofitablen Anwälten, früher ein unvorstellbarer Affront. Und wenn die Gewinnmarge aufgrund des härteren Wettbewerbs dünn ausfällt, wird der Gewinn eben kreativ verteilt.

Die Großkanzlei von heute gleicht einem Wirtschaftskonzern, in dem Partner austauschbar geworden sind – insbesondere dann, wenn die Anzahl von Partnern und Anwälten mehrere Hundert übersteigt. Wo sich die Kollegen auf Kanzleiveranstaltungen zwar höflich grüßen, doch gleichzeitig aufs

Namensschild spielen, da lässt das Gemeinschafts- und mit ihm das Verantwortungsgefühl für das große Ganze nach.

Kanzlei mit Sonderstellung

Der Gefahr ist sich Georg Frowein, M&A-Partner in Frankfurt, bewusst: „Die Größe der Kanzlei ist ein wichtiger Faktor für das Vergütungsmodell. Wenn die gemeinschaftliche Struktur und die Homogenität nicht mehr aufrechterhalten werden können, dann geht das Zusammengehörigkeitsgefühl verloren.“ Dieses Gefühl durchdringt Froweins Kanzlei Hengeler Mueller durch und durch. Sie gleicht mit ihrem reinen Lockstep einem gallischen Dorf im Großkanzleimarkt.

Bald dreißig Jahre nach ihrer Gründung hält Hengeler Mueller noch immer an dem Lockstep-System fest – und will daran auch in Zukunft nicht rütteln. „Unser Erfolg begründet sich maßgeblich im Teamgedanken“, beschreibt M&A-Experte Frowein den Kanzleicharakter. „Die Kollegialität beugt dem Gerangel um Polepositions vor. Dadurch garantieren wir gleichbleibend hohe Qualität. Die Mandate werden von den Anwälten bearbeitet, die am besten dafür geeignet sind.“

Der größte Feind im Hengeler-Mueller-Mikrokosmos ist das Silodenken. Die Partner sollen sich gemeinschaftlich verantwortlich fühlen und nicht in die eigene Tasche wirtschaften. Was dabei hilft, ist die Homogenität der Partnerschaft mit rund 85 Köpfen. Frowein: „Wir wachsen vor allem von innen heraus, Quereinsteiger kommen nur selten zu uns. Dadurch fördern wir Kollegen, die Teamplayer sind und sich ganz in den Dienst der Sache und damit den Erfolg der Kanzlei stellen.“ Außerdem würden sie so Abgängen vorbeugen, da einzelne Teams nicht einfach herausgelöst werden und die Kanzlei verlassen könnten.

Ein wichtiger Gradmesser für die Wechselwilligkeit ist die berufliche Erfüllung von Partnern und ganzen Teams. „Zufriedenheit im Job entsteht, wenn die Partner die Vergütung als gerecht empfinden“, ist Stefan Engels überzeugt. „Das ist der Fall, wenn jemand gemäß seinem Einsatz für die Sozietät entsprechend gewürdigt wird“, sagt Engels.

Bestimmte Bereiche werden schlicht besser bezahlt

Der Hamburger Presserechtler ist deutscher Human-Resources-Partner bei DLA Piper. Die Sozietät, eine der größten weltweit, basiert auf einem Hybridsystem mit einer Lockstep-Basiskomponente und leistungsbasierten Boni. Die Bezahlung folgt festen Regeln. „Bei uns herrscht totale Transparenz. Wer welche Mandate betreut und wer welche Umsätze einfährt, ist für alle Partner ersichtlich.“

Wie beugt man in einem solchen System Missgunst vor, wenn die Verdienste unterschiedlich hoch ausfallen? Engels: „Es ist akzeptiert, dass die wirtschaftlich außerordentlich starken Partner mehr verdienen. Gewisse Fachbereiche rufen schlicht höhere Stundensätze auf als andere. Das liegt letztlich in meiner eigenen Hand“, erzählt der DLA-Partner weiter. „Wenn ich mich auf Presse- und Äußerungsrecht spezialisiere und mich gegen Patent Litigation entscheide, brauche ich mich hinterher nicht über unterschiedlich hohe Stundensätze zu grämen. Dasselbe gilt für eine unterschiedliche Stundenzahl.“

In Zeiten hoher Wechselbereitschaft, sinkender Loyalität und des Strebens nach dem eigenen Erfolg stellt sich die Frage, warum das Lockstep-System noch nicht ganz aus-gestorben ist. Partner, die selbst in Lockstep-Systemen groß geworden sind und heute in Kanzleien mit Hybridmodellen arbeiten, sehen durchaus Vorzüge im alten Modell: Da punkten der Teamgedanke und das

realistische Einschätzen der eigenen Fähigkeiten, wenn Mandate nach Qualitätsmaßstäben in andere Teams weitergereicht werden.

Außerdem ist die Höhe des Verdienstes vorhersehbar. Das ist ein Vorteil für diejenigen, bei denen der Sicherheitsgedanke stark ausgeprägt ist. Diese Elemente können in einer Partnerschaft durchaus stabilisierend wirken.

Doch da der wirtschaftliche Druck in vielen Sozietäten dazu führt, dass Partner zunehmend für sich selbst arbeiten und sich folglich die Umsätze erheblich unterscheiden, wird der Ausgleich mit Bonuskomponenten wichtig. Das reine Lockstep-System stößt hier an seine Grenzen.

Das sollte jedoch für Kanzleimanager nicht als Aufforderung verstanden werden, ständig am Vergütungssystem nachzujustieren, gibt Marktbeobachterin Walentin zu bedenken: „Das Thema immer wieder neu aufzurollen bringt Unruhe in die Partnerschaft.“ Die Vergütung ist für die Personalpolitik und die Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei relevant. „Kanzleien sollten aber der Versuchung widerstehen, sich immerzu mit sich selbst zu beschäftigen“, sagt Walentin. Das würde zu viele wichtige Ressourcen binden. Und am Ende verlören alle Partner – ganz unabhängig vom Vergütungssystem.

icht Deutschland

ng 2018 finden Sie eine Übersicht über die Kanzleien des Rechtsgebieten, die in diesem Jahr besonders empfohlen ie eine Liste mit den besten Anwälten.

ANWALT DES
JAHRES ()

BESTE ANWÄLTE
Q ()

es Jahres Deutschland

is zum Wirtschaftsstrafrecht:
ellt die in Kooperation mit dem
wyers“ ermittelten „Kanzleien
r.



LISTE: KANZLEI

Rechtsgebiet

Arbeitsrecht

Bank- und Kapitalmarktrecht

Finanzrecht

Fusionen und Übernahmen

ius

© 2018 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.