

Nr.01

10. Jahrgang · Januar 2008

JUVE
RECHTSMARKT

**Christof Jäckle und Andreas Blaum:
Hengeler's Erfolgsrezept**

**Sylvia Schenk und Peter Danckert:
Zwischen Mandant und Mandat**

**Kees Peijster und Harm-Jan de Kluiver:
Über die Zukunft der Corporate-Arbeit**

**Es gilt das
gesprochene Wort**

**Meinungen und Trends –
Gespräche über das Jahr 2008**



Impressum

Herausgeber: Dr. Astrid Gerber (As)

Chefredakteur: Dr. Aled Griffiths (Gr)

Redaktionsleitung: Jörn Poppelbaum (pop) – V.i.S.d.P.

Leitende Redakteurinnen:

Christine Albert (CA) – Nachrichten

Astrid Jatzkowski (jat) – Inhouse

Redaktion: Ulrike Barth (uba), René Bender (RB),
Simone Bocksrocker (SB), Sven Frost (sff),
Anja Hall (ah), Marcus Jung (mj), Mathieu Klos (MK),
Markus Lembeck (ML), Antje Neumann (AN),
Geertje Oldermann (geo), Tanja Podolski (tap)

Chefin vom Dienst: Ulrike Sollbach (So)

Schlussredaktion: Meike Nohlen (No)

Redaktionsassistent: Claudia Scherer, Christopher Tod (CTo)

Übersetzungen: Norbert Parzinger

Leiter Marketing und Verkauf: Chris Savill

Marketing und Verkauf: Rüdiger Finkendei, Ursula Heidusch,
Svea Kläßen, Florian Schmitz

Gestaltung/Satz: Andreas Anhalt, Andrea Kirschbaum

Systemadministrator: Marcus Willemsen

Datenverwaltung: Stefanie Seeh

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt

**JUVE Rechtsmarkt · 10. Jahrgang
erscheint monatlich bei**

JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 11.700

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzeleabonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Weitere JUVE-Publikationen:



Klassiker in ihrem Feld:

JUVE Handbuch Wirtschaftskanzleien
– jetzt in 10. Auflage!

German Commercial Law Firms
Das JUVE Handbuch in englischer Sprache
azur
Karrieremagazin für junge Juristen

**Der Rechtsmarkt im Netz:
www.juve.de
mit tagesaktuellen Nachrichten!**



Das Karussell dreht sich

Der Personalmarkt der letzten beiden Jahre war geprägt von hochkarätigen Partnerwechseln auf der einen und Nachwuchsmangel auf der anderen Seite. Headhunter, Personalberater und Vermittler von Berufseinsteigern schildern ihre Sicht der Dinge – und wagen eine Zukunftsprognose. Die Gespräche führten Simone Bocksrocker und Anja Hall.

Sie klingen sehr entspannt, die juristischen Personalvermittler. Kein Wunder, hatten sie doch in den letzten Jahren alle Hände voll zu tun. „Die Fluktuation hat zugenommen und wird weiter zunehmen“, prognostizierte ein Personalberater schon im Sommer 2006 (JUVE 07/06). Es hat sich bewahrheitet, die Szene der Wirtschaftsanwälte hat seitdem eine Reihe prominenter Wechsel gesehen, Dr. Hans-Jörg Ziegenhain (von Freshfields Bruckhaus Deringer zu Hengeler Mueller), Mario Schmidt (von Clifford Chance zu Willkie Farr & Gallagher), Dr. Michael Schlitt (von Allen & Overy zu Fried Frank Harris Shriver & Jacobson) und jüngst Dr. Ralph Wollburg sowie

Achim Kirchfeld (beide von Freshfields zu Linklaters) sind nur einige davon. Die Gründe für das große Kofferpacken sind unterschiedlich – Umstrukturierungen in einigen Großkanzleien, der Zustrom ausländischer Kanzleien sowie der konjunkturelle Aufschwung haben dazu beigetragen, dass viele Partner wechselwilliger sind. So beobachten einige Personalberater, dass „die Leute nicht mehr mit ihren Kanzleien verheiratet“ sind. Trotz aller Freude zur Veränderung: Noch nie hat es beispielsweise den Wechsel eines Hengeler-Partners zu einer anderen Kanzlei gegeben – für die Zukunft wird aber sogar das von einigen Recruitern erwartet.

Auf der anderen Seite sind auch die Kanzleien aufgrund des konjunkturellen Aufschwungs jetzt eher dazu bereit, das Risiko auf sich zu nehmen, Quereinsteiger zu integrieren. Selbst Hengeler ist mit dem Zugang von Ziegenhain schon einmal von ihrem ehernen Prinzip abgewichen, auf Quereinsteiger zu verzichten. Immer häufiger werden Wechsel von Headhuntern oder Legal Recruiter begleitet, immer stärker auch bei der Vermittlung von Nachwuchs. Die Vergangenheit bewerten die Personalspezialisten differenziert. Was die Zukunft angeht, sind sie sich jedoch einig: Es besteht noch lange kein Anlass, um nervös zu werden.

Die Headhunter

15 Jahre Erfahrung

Karin Berz ist eine der bundesweit bekanntesten Headhunterinnen der Juristen-Szene. Die „Patin der Branche“, wie Wettbewerber sie respektvoll nennen, gründete im Jahr 2000 ihre eigene, auf das Top-Partnersegment spezialisierte Beratungsfirma **BerzConsult**. Davor war sie acht Jahre als Headhunterin bei Roland Berger tätig.

JUVE: *In den vergangenen beiden Jahren gab es viele hochkarätige Wechsel in den Bereichen Gesellschaftsrecht und M&A. Welche Rechtsgebiete waren zudem von Bedeutung?*

Karin Berz: Das Thema Banken und Finanzrecht hat, neben Private Equity, auch eine sehr große Rolle gespielt. International betrachtet hat Litigation/Arbitration in den letzten Jahren zugenommen. Aber das meiste hat sich natürlich im Corporate-Bereich abgespielt.

Warum verlassen renommierte Partner eine Kanzlei? Hat das individuelle oder eher konjunkturelle Gründe?

Das ist unterschiedlich. Die Umstrukturierung in einigen Großkanzleien hat dazu geführt, dass sehr viele, sehr hochkarätige Anwälte auf dem Markt waren und sich in ihrem Umfeld nicht mehr wohl fühlen. Das hatte verschiedene Gründe, beispielsweise den sehr hohen Profitabilitätsdruck und damit einhergehend auch der Verlust einer

bestimmten Kanzleikultur, wie man sie von früher her kannte. Es gab aber auch Anwälte, die gehen mussten und die somit nicht freiwillig auf dem Markt waren. Ein kleinerer Kreis von Out-Performern ist zudem aus Kanzleien mit einem Lock-Step-System in solche gewechselt, die mit einem merit-based-System arbeiten, um finanziell noch stärker von ihrer Leistung zu profitieren.

Der prominente Wechsel des ehemaligen Freshfields-Partners Dr. Ralph Wollburg zu Linklaters passt in keines dieser Schemen.

Das ist richtig. Zugegeben: Ich war überrascht, dass Herr Wollburg zu Linklaters gewechselt ist. Hier haben vermutlich persönliche Gesichtspunkte eine Rolle gespielt. Denn die Speerspitze eines neuen Büros zu sein ist eine große Herausforderung und



Karin Berz, die wohl erfahrenste Headhunterin im juristischen Bereich.

sicherlich auch eine Möglichkeit, sich noch stärker zu profilieren.

Was ist aus Kanzleisicht wichtiger: Die Reputation eines Anwalts oder dass er viele Mandate mitbringt?

Einerseits ist es wichtig, jemanden zu gewinnen, der renommiert ist, der im Markt bekannt ist, der für Qualität, für große Transaktionen steht und der von seiner Reputation her ein Gewinn für die Kanzlei ist. Und wenn Partner von Freshfields Bruckhaus Deringer, Hengeler Mueller oder von entsprechender Adresse kommen, ist das in der Regel der Fall. Vor einigen Jahren vertraten viele Kanzleien noch die Ansicht, dass sie Partner mit ausreichend Geschäft versorgen können, Hauptsache die Qualifikation und das Ansehen im Markt stimmen. In den letzten Jahren hat sich aber gezeigt, dass gerade eigenes Geschäft immer entscheidender wurde. Anwälte, die ohne einen nennenswerten Business Case kamen, haben mehr Probleme als das vielleicht vor sieben oder acht Jahren noch der Fall war.

Welche Entwicklungen erwarten Sie in den nächsten Jahren?

In der Vergangenheit wurde immer einmal wieder gedacht, der Markt müsste sich doch allmählich beruhigen, das hat sich aber nicht bestätigt. Anwälte werden nach wie vor besonders von den Großkanzleien weggehen, um verstärkt spezialisierte Boutiquen zu gründen. Englische und amerikanische Kanzleien drängen weiterhin nach Deutschland. Wir werden wieder spektakuläre Wechsel sehen, der Markt ist stark in Bewegung.

Herausforderer

Pohlschroeder Linden & Lewis zählen zu den Newcomern unter den Headhuntern. Gegründet im Januar 2007, konzentriert sich das Unternehmen bei der Vermittlung von juristischen Top-Positionen auf den Bereich Private Equity/Venture Capital. Zudem vermittelt Pohlschroeder Linden & Lewis nicht-juristische Management-Positionen in der Bank- und Finanzbranche.

JUVE: *Der Wechsel von Dr. Ralph Wollburg und Achim Kirchfeld von Freshfields Bruckhaus Deringer zu Linklaters war jüngst ein Paukenschlag. Wird es davon mehr geben?*

Nikolaus Pohlschröder: Vor allem in den Bereichen Corporate und Private Equity sowie den transaktionsnahen Bereichen

Akquisitionsfinanzierung, Capital Markets und Tax werden wir auch weiterhin hochkarätige Wechsel sehen. Hier sind Anwälte häufig starke Individualisten – wenn sie in einer Kanzlei nicht mehr den entsprechenden Mehrwert für sich sehen, wenn gefühlte oder echte Kompromisse zu groß werden sind sie für neue Herausforderungen leichter zu gewinnen. Dabei sind nicht nur die fokussierten Transaktionskanzleien inzwischen zur echten Alternative geworden.

Wodurch werden derartige Wechsel gesteuert?

Natürlich hat auch die Konjunktur ihren Anteil daran. Sie erleichtert die Bereitstellung außergewöhnlicher finanzieller Mittel für außergewöhnliche Rekrutierungen.

Mit Dr. Hans-Jörg Ziegenhain ist Hengeler Mueller von ihrem Prinzip

abgewichen, keine Quereinsteiger zu holen. Eine Einzellerscheinung oder typisch für den derzeitigen Markt?

Der Markt für Laterals ist und bleibt voraussichtlich sehr umkämpft. Wenn eine attraktive und selbstbewusste Kanzlei einen idealen Kandidaten erkennt, wird sie alles daran setzen, diesen auch zu bekommen. Umgekehrt machen wir auch heute schon vor Hengeler-Partnern nicht halt, eines Tages wird der erste das Haus zu einem Wettbewerber verlassen.

Legal Business ist People's Business – trotzdem sollen Marken und Firmennamen transportiert werden. Ein Widerspruch?

Kanzleien legen Wert auf die Marke und investieren in Branding. Sie wünschen sich verständlicher Weise, dass ihre Marken transportiert werden und das Geschäft so weiter institutionalisiert wird. Aber letzt-

lich zählen nach einer Umfrage unter unseren Buy-Out- und Corporate-Klienten, also insbesondere im Transaktionsgeschäft, individuelle Köpfe. Jochen Winter und Mario Schmidts sehr erfolgreiche Wechsel zu Willkie Farr & Gallagher beispielsweise haben gezeigt, dass es kaum eine Rolle spielt, ob die Kanzlei als etablierte Marke gilt oder nicht.

Sie haben ihren Fokus im Private-Equity- und Corporate-Geschäft. Beobachten Sie auch zunehmend Wechsel in anderen Bereichen?

Neben Private Equity und Corporate/M&A bleiben Capital Markets und der Finanzierungsbereich interessant. Restrukturierung wird in einer Baisse wieder eine wichtige Rolle spielen. Hier ist es klug, sich antizyklisch zu verstärken. Spürbar ist außerdem, wie in Randgebieten tätige Anwälte aus Großkanzleien in spezialisierte Kanzleien drängen. Ein gutes Beispiel ist dafür Jörg-

Alexander Paul, der von Linklaters zu Bird & Bird gewechselt ist.

Spielen mittelständische Kanzleien eine Rolle oder haben sie professionelles Recruiting verschlafen?



Nikolaus Pohlschröder, Mitgründer und Partner des noch jungen Unternehmens Pohlschroeder Linden & Lewis.

Unsere typischerweise aufwändige Dienstleistung auf Partnerebene ist diesen Kanzleien schwerer zu vermitteln. Oft ist es einfacher, jüngere Laterals aus etablierten Adressen zu gewinnen, die in ihrem alten Umfeld kein Entwicklungspotential für sich mehr erkennen und ein kulturell anderes Set-Up suchen. Über Stellenanzeigen oder persönliche Kontakte kann man im Mittelstand effizienter rekrutieren als anderswo.

Wie sieht Ihr Zukunftsszenario aus?

Weitere Kanzleien werden in den deutschen Markt drängen, allerdings weniger die britischen, sondern vielmehr die amerikanischen Law Firms. Spezialisierte Boutiquen wie Greenfort oder Smeets Haas Wolff werden weiterhin neu entstehen. Auch 2008 werden wir viele interessante Deals sehen, allerdings eher Transaktionen bis zu 300 Millionen Euro. Die Quantität wird aber vergleichbar bleiben. Gute Aussichten für Transaktionsspezialisten.

Die Personalberater

Platzhirsch

Nick Shilton gilt als Pionier der Branche, er baute Ende der 1990er Jahre für Quarry Dougall die erste rein juristisch fokussierte Personalberatungsfirma in Deutschland auf. Heute zählt **Shilton Sharpe Quarry** hierzulande zu den führenden Personalvermittlern im juristischen Bereich.

JUVE: Hat der juristische Personalmarkt in den vergangenen Jahren einen Quantensprung hinter sich?

Helmut Rogalla: 2006/07 haben wir eine 180-Grad-Wende auf der Associate-Ebene erlebt. Die Nachfrage aus den Kanzleien nach guten Associates ist wesentlich größer als das Angebot. Die gut qualifizierten Kandidaten haben jetzt einen bunten Strauß an Möglichkeiten, von der internationalen Großkanzlei bis zur mittelständischen Boutique. Noch vor drei bis vier Jahren war in diesem Segment nicht viel los. Partnerwechsel dagegen gab und gibt es immer wieder.

Wie kam diese Kehrtwende 2006/07?

Zum einen natürlich durch das Wirtschaftswachstum. Zum anderen wurden vor zwei bis vier Jahren einfach nicht so viele Associates eingestellt, da die Konjunktur relativ schwach war. Dementsprechend gibt es heute nicht so viele Mid-Level-Associates. Ein weiterer Grund ist, dass alle sehr viel zu tun

haben und es überall gut läuft. Die Kanzleien sind bemüht, ihre Associates bei guter Laune zu halten, da sonst die Gefahr besteht, dass diese sich nach Alternativen umsehen, von denen es derzeit für gute Anwälte mehr als genug gibt.

Auf Partnerebene wird offenbar viel darüber nachgedacht: Zahlreiche namhafte Partner haben sich jüngst eine neue Herausforderung gesucht. Warum?

Die Leute sind nicht mehr mit den Kanzleien verheiratet. Wenn sie ein Angebot erhalten, von dem sie denken, dass es noch besser passt, dann ziehen sie einen Wechsel in Erwägung. Eine Alternative kann beispielsweise der eigenverantwortliche Auf- oder Ausbau eines Büros für eine attraktive Kanzlei sein. Geld ist zwar immer auch ein The-

ma, wenn jemand auf prominenter Ebene wechselt. Aber es ist nicht vorrangig.

Sind mittelständische Kanzleien attraktiv?

Eine mittelständische Kanzlei ist für manchen Anwalt eine prima Alternative zur klassischen Großkanzlei, insbesondere wenn es sich um eine gute Boutique handelt. Trotzdem sind deren Namen am Markt nicht so bekannt, weshalb es manchmal schwierig ist, gute Leute zu bekommen.

Wo wird viel gewechselt?

In den klassischen Transaktionsbereichen haben wir einen riesigen Boom gehabt, Banking Finance ist eigentlich auch immer sehr gefragt. Im Gebiet Litigation ist die Nachfrage gleichbleibend. Die meisten Kanzleien haben ihr Litigation-Team, und in der Regel wird das nicht so stark ausgebaut. Im Energiesektor könnte die Nachfrage steigen, auch in Verbindung mit Corporate.

Das klingt sehr nach ‚wie gehabt‘. Ist in den kommenden drei Jahren Langeweile im juristischen Personalmarkt angesagt?

Nein. Es wird mehr Wechsel auf der Senior-Ebene geben. Diejenigen, die noch nicht so lange Partner sind, werden sich vielleicht umschauen. Ich kann mir auch vorstellen, dass eine Konsolidierung unter den großen internationalen Kanzleien stattfindet und wir in den nächsten drei bis fünf Jahren einige Mergers sehen werden. Wir haben ja momentan extrem viele einzeln agierende, internationale Kanzleien.



Helmut Rogalla, Manager bei Shilton Sharpe Quarry in Deutschland.

Newcomer

Legal People vermittelt in den Niederlanden seit zehn Jahren Juristen in allen Positionen und ist dort nach eigenen Angaben Marktführer. Inzwischen hat sich das Unternehmen in den deutschen Markt gewagt. Anfang des Jahres wurde das erste deutsche Büro in Frankfurt eröffnet.

JUVE: Mehr Interessenten als offene Stellen – ein Szenario der Vergangenheit?

Marco Hoedt: Wir sind zwar noch nicht so lange auf dem deutschen Markt, doch seit unserem Start Anfang des Jahres ist die Situation so, das ist richtig.

Wie hoch im Kurs stehen Rechtsabteilungen als Arbeitgeber?

Die Rechtsabteilungen haben das Problem, dass sie oft nicht den Top-Nachwuchs bekommen, weil sie mit den Gehältern, die Großkanzleien zahlen, nicht konkurrieren können. Obwohl sie häufig betonen, dass sie Top-Juristen brauchen, weil sie viel Inhouse erledigen. Wir hören in Gesprächen mit Unternehmen oft, dass sie durchaus bereit sind, Gehälter anzuheben – was inzwischen auch schon passiert ist. Neben erhöhten Gehältern ist die Arbeit in den Rechtsabteilungen aber auch juristisch anspruchsvoller geworden. Das wissen die Senior Associates aus den Kanzleien, weswegen sie immer häufiger über einen Inhouse-Wechsel nachdenken.

Wie steht es mit dem Gang zurück in die Kanzlei?

Ich habe das selten gesehen. Das mag daran liegen, dass sich hier einiges verändert hat. Früher arbeitete ein Spezialist in der Kanzlei und der allgemein tätige Jurist im Unterneh-

men. Inzwischen beschäftigen Unternehmen auch Spezialisten. Ein solcher kann in den ersten ein bis zwei Jahren problemlos wieder zurück in eine Sozietät. Nach vier bis sechs Jahren ist das schwieriger, weil ab einer bestimmten Seniorität ein eigener Klientenbestand vorausgesetzt wird.

Reicht es für die Kanzleien vor dem Hintergrund der wirtschaftlich guten Lage, sich auf den eigenen Nachwuchs zu stützen?

Nein. Alle Kanzleien, die das bislang so gehandhabt haben, müssen jetzt ran. Nur mit dem eigenen Nachwuchs zu arbeiten, das klingt zwar nach einer sehr eleganten Strategie. Aber bei 25 Prozent mehr Business braucht man auch 25 Prozent mehr Leute. Das ist eine ganz einfache Rechnung.

Die Aufnahme von Dr. Hans-Jörg Ziegenhain als ersten Quereinsteiger war bei Hengeler Mueller also keine Ausnahme?

Nein, vermutlich nicht. Hier können wir von unseren Erfahrungen berichten, die wir im Ausland gesammelt haben. Wir hatten in



Marco Hoedt, Managing Partner der ersten deutschen Niederlassung von Legal People.

den Niederlanden beispielsweise auch Kanzleien, die nur tatsächlich intern gewachsen sind. Das ist eine elegante Strategie, aber auch dort funktionierte es nicht.

In welchen Rechtsgebieten erwarten Sie weitere Wechsel?

Das ist konjunkturabhängig. Corporate und Banking werden immer ganz vorne sein. Unser Blick ist stark auf Frankfurt fokussiert, in München spielen sicher auch andere Gebiete eine Rolle. In Bezug auf Sektoren werden auch Energie und Pharma interessante und wachsende Bereiche in den nächsten Jahren sein.

Wann entdecken mittelständische Kanzleien professionelles Recruitment?

Das haben sie schon. Denn diese Kanzleien haben jetzt über ihre Strategien zu entscheiden, beispielsweise ob sie alleine weiter machen oder fusionieren. Zudem ist es für wechselwillige Anwälte sehr entscheidend, dass Kanzleien klar definieren können, wo sie in den nächsten fünf Jahren sein wollen.

Sieht der Markt dann ganz anders aus?

Ich sehe keine großen Abweichungen vom aktuellen Weg. Bis vor wenigen Jahren waren Wechsel von Namenspartnern so gut wie unmöglich. Inzwischen gibt keine Hemmschwellen mehr. Prominente Wechsel wie in der jüngeren Vergangenheit wird es auch künftig geben

Die Anwälte sind also weniger loyal?

Partner verspüren schon sehr große Loyalität gegenüber ihren Kanzleien. Deswegen wird ein Partnerwechsel immer etwas Besonderes sein. So oft sie auch vorgekommen sind in letzter Zeit: Gemessen an der Zahl aller Partner innerhalb einer Kanzlei handelt es sich bei den wechselnden Partnern immer noch um einen kleinen Anteil.

Die Talent-Vermittler

Erfahrung

Generationen von Juristen kennen die Repetitorien von Hemmer, und auch in der Personalvermittlung zählt das Unternehmen zu den ‚Dinosauriern‘ der Branche: Seit Ende der 1990er Jahre vermittelt die Tochtergesellschaft **Hemmer Consulting** Absolventen und Berufsanfänger.

JUVE: Großkanzleien setzen im Kampf um den Nachwuchs auf hohe Einstiegsgehälter – zur Freude der Bewerber?

Peter Neuberger: Aus Sicht der Bewerber ist das Gehalt sicher ein Kriterium bei der Arbeitgeberwahl, allerdings nicht unbedingt das Entscheidende, zumal es an der Spitze ohnehin kaum gravierende Unterschiede gibt. Viel wichtiger ist für sie, genau zu wissen, in welchem Umfeld sie tätig werden. Hier spielen subjektive Eindrücke und persönliche Präferenzen die entscheidende Rolle. Die Bewerber wollen einschätzen können, was die Arbeit in der jeweiligen Großkanzlei für ihr Leben bedeutet, inwieweit sie sich entwickeln können und wie ihre Perspektiven aussehen.

Wo haben Kanzleien beim Thema Nachwuchs Handlungsbedarf?

Eine der großen Herausforderungen ist es, die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu lösen. Über die Hälfte aller Top-Absolventen sind Frauen – eine große Ressource. Diese Spitzenjuristinnen sehen bislang jedoch in Wirtschaftskanzleien oft keine echte Alternative zu anderen Berufsfeldern, da sie nicht glauben, hier ihre privaten Ziele integrieren zu können.

Viele Associates wünschen sich die dauerhafte Festanstellung in der Kanzlei...

Die grundsätzliche Frage ist die der Integration dieser Mitarbeiter in ein bestehendes System. Das stellt eine Kanzlei vor organisatorische Herausforderungen, von denen ich annehme, dass die meisten – wahrscheinlich sogar zu Recht – davor zurückschrecken. Es besteht die Gefahr einer „Zweiklassengesellschaft“ innerhalb eines Teams und unter Umständen auch ein Motivationsproblem. Keine Kanzlei will Anwälte, die nach Stechuhr arbeiten und womöglich den ersten Angestellten-Anwaltsbetriebsrat gründen.

Wie sieht der Personalmarkt in einem Jahr aus?

Der Personalmarkt wird Ende 2008 nicht anders aussehen als heute. So lange sich die Wirtschaftssituation nicht ändert, gibt es einfach zu wenig Bewerber für die offenen Stellen. Was die Situation noch verschärft: 2007 haben wir zehn bis 15 Prozent weniger hochqualifizierte Absolventen als beispielsweise 2001 bei gleichzeitig höherer Nachfrage.

Warum sinkt die Zahl der Hochqualifizierten denn?

Der aktuelle Rückgang liegt in erster Linie am generellen Rückgang der Absolventenzahlen seit 2001 um ungefähr zehn Prozent. Da die Notenstreuung im Verhältnis zur Gesamtabsolventenzahl eines Examenstermins erfolgt, gibt es eben auch zehn Prozent weniger Topabsolventen.



Peter Neuberger, Geschäftsführer der Hemmer Consulting.

Und Ihr Zukunftsszenario für die nächsten fünf Jahre?

Vermutlich werden Personalverantwortliche Noten und die Definition eines Topabsolventen differenzierter betrachten und verstärkt mit Werten wie Platz-Ziffern in den einzelnen Bundesländern arbeiten, die viel aussagekräftiger sind. Ein Beispiel: Wir hatten einen Bewerber aus Sachsen mit Platz-Ziffer 8, er war also der Achtbeste in seinem Examenstermin, hatte aber unter 9 Punkte. Wenn ich ihm einen Absolventen aus einem anderen Bundesland mit 9 Punkten auf Platz-Ziffer 50 gegenüberstelle, dann gibt es einen klaren Qualitätsunterschied, den man über die reine Betrachtung der Noten nicht erkennen kann. Mittelfristig werden die Kanzleien wohl mehr Wert darauf legen, Associates in ihrer Weiterentwicklung Hilfestellungen zu geben. Und ich denke, dass sich im Bereich der ausbildungsorientierten Angebote das eine oder andere bewegen wird. Einzelne Kanzleien verlagern zwar den Auswahlprozess schon ins Referendariat, aber strukturiert arbeiten nur wenige daran.

Innovation

Die Personaldienstleister von **PerConex** sind seit Ende 2005 am Markt für juristische Personalvermittlung und fordern die etablierten Firmen mit neuen Konzepten wie Zeitarbeit heraus – für Juristen ein ungewohntes Terrain.

JUVE: Wie verzweifelt suchen Kanzleien Nachwuchs?

Dr. Olaf Schmitt: Früher hätten die Kanzleien auf jeden Fall gesagt, Bewerber ohne die Note „Voll Befriedigend“ in beiden Staatsexamen brauchen erst gar nicht bei uns anzuklopfen. Mittlerweile ist das abgeschwächt. Die Persönlichkeit des Bewerbers spielt verstärkt eine Rolle, das ist in meinen Augen eine schöne Entwicklung. Immer wichtiger werden auch Englischkenntnisse, die im Ausland erworben wurden. Dann ist manchmal sogar nur ein „Voll Befriedigend“ besser als zwei „Voll Befriedigend“ und immer nur in Deutschland gewesen zu sein.

Was tun Kanzleien im Wettstreit um Bewerber?

Ich glaube, dass sich Kanzleien bei der Frage ‚Wie werde ich attraktiv für Bewerber?‘ häufig zu sehr aufs Geld beschränken. Dabei sind andere Themen für viele wichtiger. Ein zentraler Punkt ist die Qualität der Ausbildung, weitere Aspekte sind Mandantenkontakte und Partneraussichten. Wobei sich inzwischen herumgesprochen hat, dass die Partneraussichten – zumindest in den großen internationalen Kanzleien – nicht mehr ausgezeichnet sind.

Haben sich die Ansprüche der Bewerber gewandelt?

Es gibt unterschiedliche Typen von Bewerbern. Die einen locken sie in erster Linie mit hohen Gehältern. Die Kanzleien, die viel Geld bezahlen, wickeln häufig die internationalen Großdeals ab, was ja auch einen gewissen Sex-Appeal hat. Die werden immer ein gewisses Maß an guten Leuten bekommen. Aber wenn Kanzleien den unternehmerisch geprägten Anwalt suchen, finden sie ihn nur, wenn sie wirklich Partnerperspektiven bieten können.

Ist die Beziehung zwischen Bewerber und Kanzlei heute kurzfristiger angelegt als vor 10 oder 15 Jahren?

Sicher, aber das liegt an beiden Seiten. Noch vor zehn Jahren war es undenkbar, Associates freizusetzen. Da wurde einem Anwalt nicht gekündigt, das gab es nicht. Demzufolge hat er sich auch schwerer



Dr. Olaf Schmitt, Geschäftsführer der PerConex Personaldienstleistungen GmbH.

getan zu gehen. Heutzutage ist das ganz normal, dass junge Anwälte eine Kanzlei nicht als Referendare betreten und am Ende die Tür als Partner zumachen.

Gibt es einen Trend zu befristeten Verträgen oder zu Projektarbeit?

Es besteht zwar immer noch eine gewisse Berührungsangst, aber das Interesse von fast allen Kanzleien ist groß. In den USA gibt es ja ganze Armeen an sogenannten Contract Lawyers. Bei uns ist das noch nicht so ausgeprägt, aber im Rahmen einer Due Diligence sind auch relativ einfache, schematisierte Arbeitsprozesse zu erledigen. Das kann unter Umständen durch die Unterstützung von externen Anwälten geschehen.

Sie bieten dieses Konzept ja selbst an...

Auch wenn das jetzt nach Eigenlob klingt, ich bin überzeugt: Das Konzept des Contract Lawyers ist zum Erfolg verurteilt. Ich verstehe, dass es für die Kandidaten nicht immer attraktiv ist, aber für Kanzleien ist es ein gutes Mittel, um den erhöhten Personalbedarf abzudecken. Zum ändern lässt sich so auch die Profitabilität steigern: Man bezahlt die Leute nur dann, wenn man sie auch wirklich braucht und einsetzt.

Wenn wir uns in einem Jahr wieder sprechen, werden dann immer noch alle über zu wenig Nachwuchskräfte klagen?

In einem Jahr wird sich nicht so viel geändert haben. Natürlich wird der Bedarf irgendwann wieder geringer werden. Man muss kein großer Prophet sein, um zu sagen, dass nach fetten Jahren wieder magere kommen. Das steht schon in der Bibel.