

**PROF. DR. BENNO HEUSSEN**

**RECHTSANWALT**

*Honorarprofessor an der Leibniz-Universität Hannover*

Prof. Dr. Benno Heussen  
Tel.: +49 (0)30 7009-4908  
Mobile: 01 51/19 37 66 80  
benno.heussen@heussen-law.de  
Sekretariat: Marita Grabosch  
Tel.: +49 (0)30 7009-4906  
Mobile: 01 72/6 04 27 61  
marita.grabosch@heussen-law.de

**Gewinnverteilung – Strategie - Unternehmenskultur**  
**Ein Gesamtkonzept**  
**- Prof. Dr. Benno Heussen -**

09/06

**Zusammenfassung:** Die Gewinnverteilung in Sozietäten wird meist nur nach Rang, nach Alter oder orientiert an Beitrag zum finanziellen Ergebnis vorgenommen. Andere Faktoren, wie z. B. Beiträge zur Akquisition, Übernahme von Managementaufgaben oder der Wissenstransfer werden ebenso außer Acht gelassen, wie die Berücksichtigung der Mandatsstruktur oder die richtige Verwendung von wichtigen Managementwerkzeugen (Bildung von Budgets, Zeiterfassung, Controlling), die bereits im Stadium der Gewinnermittlung eingesetzt werden müssen.

Schwere Fehler in der Gewinnverteilung können die Sozietät sprengen. Die Kunst besteht darin, eine stabile aber doch hinreichend flexible Verbindung der richtigen Elemente zu schaffen, in der die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen Anwaltstypen und Anwaltsgenerationen abgebildet sind. So wird die Gewinnverteilung zum wichtigsten Bindeglied zwischen den Partnern und ist der unmittelbare Ausdruck der Unternehmenskultur einer Partnerschaft.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. NOTWENDIGKEIT EINES GESAMTKONZEPTS .....</b>	<b>4</b>
1.1 Ganz einfach oder ganz kompliziert: Unterschied zwischen Einzelanwalt und Sozietät.....	4
1.2 Partner und Anwälte .....	6
1.3 Führung der Fürsten (Peer - Groups).....	7
1.4 Mandatsstrukturen.....	7
1.5 Arten der Gewinnverteilung.....	8
1.6 Leistungen außerhalb der Mandate .....	12
1.7 Spannungsverhältnis zwischen außen und innen .....	13
1.8 Unternehmenskultur und emotionale Lagen.....	14
1.9 Gewinnverteilung als Führungsaufgabe .....	16
1.10 Führen wie ein Orchester.....	16
<b>2. WICHTIGE ELEMENTE DES KONZEPTS .....</b>	<b>17</b>
2.1 Stabilität und Flexibilität .....	17
2.2 Abbildung der Anwaltstypen.....	18
2.3 Altersstruktur .....	18
2.4 Teamarbeit .....	19
2.5 Kurzfristiges und langfristiges Denken .....	20
2.6 Kommunikationskultur.....	21
2.7 Der Goldene Elefant .....	23
2.8 Offenheit oder Vertraulichkeit.....	24
<b>3. DIE VIER LEISTUNGSBEREICHE .....</b>	<b>25</b>
3.1 Kennzahlen.....	26
3.2 Zielvereinbarungen .....	28
3.3 Ziele, Zeitaufwand und Zeiterfassung .....	29
3.4 Realisierungsquote und Nachkalkulation .....	30
3.5 Budgets und Kostenbewusstsein .....	31
<b>4. DIE ELEMENTE EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Erfolg im Mandat: .....	32
4.2 Akquisition: .....	33
4.3 Know-How (Wissen und Erfahrung):.....	33
4.4 Management: .....	33
4.5 Lock-Step-Faktoren: .....	34
4.6 Zeitfaktor: .....	35
4.7 Abgrenzungsprobleme bei der Zurechnung von Ergebnissen.....	35
4.8 Balanced Score Card System.....	36
4.9 Die wichtigsten Eigenschaften eines Gewinnverteilungssystems.....	38
4.10 Fairer Ausgleich.....	39
<b>5. LITERATURHINWEISE .....</b>	<b>41</b>

## 1. NOTWENDIGKEIT EINES GESAMTKONZEPTS

Die Gewinnverteilung ist das zentrale Problem in der Sozietät. Geld ist neben der Zeit der einzige Wertmaßstab, den man mit allen Arten von Werten besetzen kann. Nicht nur berufliche Leistungen, sondern auch emotionale Anerkennungen kann man in Geld ausdrücken. Wenn es über diesen Maßstab keine grundsätzliche Einigkeit gibt, fehlt der Partnerschaft die Basis. Wie wir im Folgenden sehen werden, ist das Geld aber keinesfalls der einzige Faktor, der diese Basis bestimmt. Die Sozietät kann auch Zeit verteilen (z. B. für wissenschaftliche Zwecke, Hobbys, Weltreisen etc.), sie kann die Ränge neu ordnen, loben und tadeln, oder einen jungen Partner durch Zuteilung eines Firmenparkplatzes adeln. Für manchen ist das mehr wert, als ein paar Euro mehr auf dem Konto.

Aus diesen Gründen darf die Gewinnverteilung nicht als isolierter Vorgang der Geldverteilung gesehen werden, man muss ihn vielmehr mit der Gesamtstrategie der Sozietät und ihrer Unternehmenskultur verbinden. So wird die Gewinnverteilung zu einem wirklich komplexen Management-Problem, denn sie ist mehrdimensional, mit vielen anderen Problemen vernetzt, sie entwickelt Eigendynamik, lässt sich meist nicht klar definieren, ist abhängig von Wahrscheinlichkeiten und teilweise/zeitweise instabil <sup>1</sup>.

### 1.1 Ganz einfach oder ganz kompliziert: Unterschied zwischen Einzelanwalt und Sozietät

Mit Fragen der Gewinnverteilung muss sich nur die Sozietät herumschlagen, denn der Einzelanwalt kann einfach den Gewinn entnehmen, der nach Abzug seiner Kosten übrig bleibt.

Auch die Sozietät kann nur Geld verteilen, das sie wirklich eingenommen hat und nicht einen Bilanzgewinn, der davon weit entfernt sein kann: Die größte Gefahr für eine Sozietät ist das Verteilen von rechnerischen

---

<sup>1</sup> So definiert man üblicherweise die Eigenschaften komplexer Systeme - siehe *Reiter* „Komplexitätsmanagement“ in: *von Bernhard von Mutius* „Die andere Intelligenz - wie wir morgen denken werden“ Klett-Cotta, 2. Auflage, 2004, Seite 162

Gewinnen auf Kredit, wenn man die Liquidität in die Expansion gesteckt hat. Einige großen Firmen sind dadurch gefährdet worden oder vom Markt verschwunden. Trotzdem ist hier die Situation völlig anders als beim Einzelanwalt. In der Sozietät kann man es gar nicht vermeiden, Leistungen zu erbringen, die nicht dem eigenen finanziellen Ergebnis zugute kommen und auch künftig nie zugute kommen werden: Ein fehlgeschlagener Akquisitionsversuch des einen Partners kann noch Jahre später einem anderen Partner nützlich sein, weil er zwar damals nicht zum Auftrag führte aber die Aufmerksamkeit auf das Büro gelenkt hat. Der Einzelanwalt hingegen mag schon einmal in einem Jahr 100 Stunden in eine Akquisition gesteckt haben, die erst zwei Jahre später Früchte trägt. Diese Früchte fallen aber nur ihm in den Schoß und niemand anderem.

Die Einzelanwälte stellen nicht nur in Deutschland sondern auch in den Märkten, die für große Büros bekannt sind, wie England und USA immer noch knapp die Hälfte aller Anwälte und wahrscheinlich ist die Dunkelziffer noch erheblich höher<sup>2</sup>: Viele Einzelanwälte arbeiten unter einem gemeinsamen Briefkopf als Schein-Sozietät zusammen, um so im Markt besser sichtbar zu werden, teilen mit ihren Kollegen aber keine Risiken (außer der gemeinsamen Haftung). Der Grund dafür liegt tief im Beruf selbst verankert: Anwälte sind Landsknechte, die für fremde Interessen kämpfen und diesen oft sehr harten und herausfordernden Beruf wollen sie nur akzeptieren, weil sie niemandem Rechenschaft schulden – auch nicht gleichrangigen Partnern. Der Einzelanwalt will keine fremden Götter neben sich haben, weder im Mandat noch im Management.

Aus diesem Unterschied entsteht das zentrale Problem der Gewinnverteilung in der Sozietät: **Wie erfasst und bewertet man die Leistungen der einzelnen Partner und welchen Einfluss hat die Bewertung auf die Gewinnverteilung?**

---

<sup>2</sup> Von den insgesamt ca. 138.000 Anwälten sind in Deutschland mindestens 80.000 als Einzelanwälte tätig (siehe JUVE Handbuch 2004/2005 und Statistiken unter [www.brak.de](http://www.brak.de) sowie für USA [www.aba.com](http://www.aba.com)) wobei die Anwaltsdichte immer mehr zunimmt (derzeit: 619 Einwohner pro Anwalt - zum Vergleich USA: 267 Einwohner pro Anwalt / Österreich: 2.076 Einwohner pro Anwalt / Schweiz: 1.032 Einwohner pro Anwalt)

## 1.2 Partner und Anwälte

Früher konnte man das Thema Gewinnverteilung ganz selbstverständlich auf die wirtschaftlichen Eigentümer einer Sozietät beschränken, denn Gehälter und Boni angestellter Anwälte waren ebenso selbstverständlich als Kosten zu betrachten. In letzter Zeit schwimmt aber der Begriff des Partners immer mehr. Man hat erkannt, dass Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater mit sehr geringen Kapitalmengen auskommen um ihre Büros zu betreiben und anders als Industriebetriebe zusätzliches Kapital keinesfalls zur Marktbedeutung beiträgt. Das tun vielmehr nur fähige Mitarbeiter und Partner. Ob man „Equity“-Partner ist oder nicht, ist jedenfalls dann von geringer Bedeutung, wenn ein Anwalt, der es noch nicht ist, dreimal soviel Umsatz verantwortet, wie ein Equity-Partner. Er wird entweder sehr schnell diesen Status erreichen müssen, oder das Büro verliert ihn, weil seine Leistungen anderswo besser anerkannt werden. Es kommt also weniger auf die formale Partnerposition, sondern vielmehr darauf an, welche Bedeutung ein bestimmter Anwalt innerhalb der gegebenen oder von ihm entwickelten Mandatsstruktur hat. Wenn ein Partner letztlich so viel Gewinn an andere Anwälte abgeben muss, dass ihm selbst weniger verbleibt als diesen, wird ihm sein Partnerstatus wenig Freude machen. Er wird ihn auch nicht lange halten können<sup>3</sup>. Wenn ich im Folgenden also von Partnern spreche, dann meine ich die Leute, die das Büro als ihr eigenes betrachten (auch wenn sie formal noch nicht Partner sind) und die selbst für ihr Ergebnis verantwortlich sind, weil sie es entweder selbst akquirieren oder übernommene Mandate an das Büro binden, weil sie der einzige Gesprächspartner bestimmter Mandanten geworden sind.

---

<sup>3</sup> Selbst Freshfields Bruckhaus Deringer stuft jetzt Partner herab, um so „flexibler auf individuelle Schwächen“ zu reagieren (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.08.2006). Das ist die „Sünde wider den heiligen Geist“ der herkömmlichen Partnerdefinition, die früher bis zum Lebensende oder wenigstens noch bis 65 oder 70 Jahre gegolten hat.

### 1.3 Führung der Fürsten (Peer - Groups)

Da in Deutschland - anders als in Großbritannien und in den USA - ein einzelner Anwalt den Großteil der Arbeit die sein Mandat von ihm verlangt (notfalls) selbst machen kann und es sehr oft auch tatsächlich tut, wird er selten gezwungen zu lernen, wie man effektiv delegiert und kontrolliert. Mit der Zeit neigt er dazu, der Qualität der Leistungen anderer zu misstrauen; es sei denn, die Mandatsstruktur (vor allem im Transaktionsgeschäft) zwingt ihn dazu. Hat ein Anwalt darüber hinaus eine kleine Gruppe von jüngeren Kollegen um sich geschart, entwickelt sich in ihm noch mehr als beim Einzelgänger in der Sozietät das Gefühl, ein Fürst zu sein und mit anderen Duodezfürsten zu konkurrieren. Fürsten gleichen Ranges bilden eine Peer-Group wie man das in USA nennt und können eine bedeutende Hausmacht innerhalb einer Sozietät bilden. Das geschickte Management besteht darin, mit diesen Fürsten auf Augenhöhe zu verhandeln und sie davon zu überzeugen, dass die Qualität ihrer Leistungen zunimmt, wenn Sie Führung in gewissem Umfang akzeptieren. In Deutschland haben wir da noch einen langen Weg vor uns, da wir überwiegend als Einzelanwälte sozialisiert worden sind.

### 1.4 Mandatsstrukturen

Der Zusammenhang zwischen der Art der Gewinnverteilung und den Mandatsstrukturen wird nicht oft gesehen, ist aber für alles Weitere von großer Bedeutung.

Ein Insolvenzverwalter, der sehr viel delegieren kann, hat ein geringeres Motiv, seine Gewinne mit anderen zu teilen, als etwa der gesellschaftsrechtliche Partner in einem M & A - Team, der ohne seinen Steuerpartner keine gute Leistung abliefern kann.

Darüber hinaus gilt die feste psychologische Regel: Wo es viel Gewinn zu verteilen gibt, wird weniger gestritten, als im anderen Fall.

Wer näher am großen Geld arbeitet, wie etwa im Transaktionsgeschäft, bei den Börsengängen oder Firmenkäufen, dessen Honorare fallen viel

höher aus, als die eines Anwalts, der Randgruppen betreut oder Zuhälter verteidigt. Warum widmen sich dann nicht alle Büros diesen großen erfolgsträchtigen Geschäften? Weil die Partner, die sich anderen Mandaten zuwenden, wissen oder ahnen, dass im High-End-Geschäft nicht nur die höchsten Qualitätsstufen anwaltlicher Arbeit gefragt sind, sondern auch der emotionale und psychische Druck am größten wird. Hier kann man Leute in wenigen Jahren ausbrennen sehen, eine Gefahr, die dem braven Scheidungsanwalt nicht droht.

Früher war es weitgehend dem Zufall überlassen, welche Mandatsstruktur in einer Sozietät entstanden ist. Das zufällige Mandat, das eine gewisse Größenordnung angenommen hatte, führte dazu, dass der Anwalt sich notgedrungen auf einzelne Gebiete spezialisierte. Heute muss man diese Perspektive von Anfang an einnehmen und kann so auch Mandatsstrukturen planen.

Viele Sozietäten haben Vorstellungen darüber, welche Mandatsstrukturen sie anstreben. Sie wissen z. B., dass sie sich dem Arbeitsrecht, dem Verkehrsrecht oder dem Vergaberecht widmen wollen, sie haben sich für eine bestimmte Branche entschieden, die im Schwerpunkt ihres Interesses liegt (z. B.: Die Baubranche) oder sie denken über andere Nischen nach, die sie füllen wollen. Jede Entscheidung, die man in diesem Bereich trifft, wirkt sich unmittelbar auf die Gewinne aus, die man erwarten kann.

### 1.5 Arten der Gewinnverteilung

Die Gewinnverteilung ist deshalb das Schlüsselthema für die Strategie und die Unternehmenskultur, weil sie die drei wesentlichen Bereiche unmittelbar beeinflusst, die Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer gestalten müssen:

- Das **Mandat**
- Das **Unternehmen**
- Die **persönliche Lage**

Wenn die Gewinnverteilung nicht stimmt, wird es am Engagement für die Klienten und die Firma fehlen und das hat auf die Karriere jedes einzelnen unmittelbar Einfluss.

Wenn sie hingegen, dass auch die interne Weitergabe von Mandaten durch ein jedenfalls in den Grundzügen einheitliches Leistungsbewertungsmodell unterstützt wird.

Jede Sozietät hat Regeln über die **Gewinnverteilung**, die man im Allgemeinen in zwei große Gruppen aufteilen kann:

- Gewinnverteilung nach **Rang** (Lock-Step), wobei der Rang häufig auch etwas mit dem **Alter** zu tun hat.
- Gewinnverteilung nach **Ergebnis**, das überwiegend nach dem **Gewinn**, manchmal auch unter Berücksichtigung von einzelnen Kosten oder Umlagen definiert wird (merit based).

Eine neuere Studie<sup>4</sup> von *Vaagt und Partner* unterscheidet nach eingehender Marktforschung differenzierter und zwar:

- Typ 1: Gewinnverteilung abhängig vom individuellen Beitrag zum Gewinn (merit based)
- Typ 2: Verteilung des Gewinns nach Köpfen und/oder Alter/Unternehmenszugehörigkeit
- Typ 3: Gewinnverteilung nach Zahl der Gesellschaftsanteile (ähnlich wie bei der GmbH)
- Typ 4: Kombinationen aus den Typen 1 – 3
- Typ 5: Reines Lock-Step-System (schrittweises Aufrücken innerhalb definierter Punktzahlen und ebenso schrittweises Abschmelzen nach Erreichen eines bestimmten Lebensalters.

Es ist ein Irrtum anzunehmen, eine Sozietät könne sich einen dieser Typen frei auswählen, sofern das System nur richtig konstruiert ist. Die Erfahrung zeigt nämlich, dass die Verteilung der Gewinne eher nach Rang und weniger nach Leistung nur in Sozietäten möglich ist, die eine jahre-

---

<sup>4</sup> Nachfragen zu dieser Studie, die auszugsweise auf der Herbsttagung der Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement in Frankfurt (17.11.2006) vorgestellt worden ist, über [chv@vaagtundpartner.de](mailto:chv@vaagtundpartner.de) ([www.vaagtundpartner.de](http://www.vaagtundpartner.de))

lang gepflegte homogene Unternehmenskultur haben (dazu mehr unter 1.8). Fehlt es daran, so wird es ständige Verteilungskämpfe geben. Man kann sie nur vermeiden, wenn man konsequent auf ein leistungsorientiertes System umschaltet. Von da kann man dann gegebenenfalls Schritt für Schritt auf ein dem Lock-Step angenähertes System übergehen, wenn es der sich langsam entwickelnden Unternehmenskultur gerechter wird und allgemein akzeptiert werden kann.

Wer vor der Aufgabe steht, ein solches System für sich zu entwerfen, denkt am besten in allgemein bekannten anschaulichen Bildern, die sich assoziativ weiterentwickeln lassen. Ein Vorschlag:

- **Marathonläufer:** Das ist der Einzelanwalt, der alles mit sich selbst ausmacht und nur alle 10 km - vielleicht von seiner Sekretärin oder seiner Frau - eine Flasche Wasser zugeworfen bekommt.
- **Vierer mit Steuermann:** Kleine Sozietäten von 4 bis 25 Anwälten, die irgendeine Art Steuerung benötigen, aber dafür nicht die erfahrensten Ruderer einsetzen wollen sondern eher die kleinen mit der großen Klappe. Auf die Zahl 25 komme ich, weil Soziologen<sup>5</sup> festgestellt haben, dass bis zu dieser Zahl keine besonderen Kommunikationsprobleme entstehen, die man nicht durch ein paar Einzelgespräche lösen könne. Wenn mehr Anwälte zusammenarbeiten oder überörtliche Sozietäten entstehen, ist das anders.
- **Leichtathletik-Mannschaft:** Das sind Sozietäten, mit beliebiger Größenordnung, die sich auf hohem Niveau organisieren, Organisations-Hierarchien haben und viele Hilfskräfte benötigen. Ihr Ziel ist am Ende die **Summe der Einzelleistungen**, die man erwartet und daher werden auch die Credits nur an Leute vergeben, die auch Medaillen erringen. Das Problem dieser Systeme: Sie bringen selten den besten Mann an den Startblock und entwickeln hohe Fliehkräfte, wenn es anderswo bessere Startbedingungen gibt. Der Zusammenhalt erfolgt letztlich nur über die Marke und gegebenenfalls den Qualitätsstandard des Managements, den man anderswo vielleicht vermisst.

---

<sup>5</sup> Peter Hofstätter: *Gruppendynamik*, Rowohlt (1968)

- **Fußballclub:** Nur hier gibt es reine Lock-Step-Systeme. Hier müssen alle zusammenarbeiten und die durch die Regeln definierten Rollen einhalten. Der Torwart darf nicht zum Stürmer werden, die Wasserträger und Liberos (of-counsel) müssen präzise Flanken schlagen und dürfen nur in Ausnahmefällen aufs Tor schießen und die Stürmer müssen die Abseitsfallen umgehen. Die koordinierte Gesamtleistung bringt Credits, diese aber kommen allen zugute, obwohl sie sehr unterschiedliche Gehälter haben können! Im Fußballclub spielt man nicht zuletzt wegen des Prestiges der Gesamtleistung und weil man weiß, dass Balljungen, Trainer, Masseur, Catering, Sponsoren, Zeugwart und Fan-Shop nur einem einzigen Ziel dienen: Elf Leute müssen **gemeinsam** auf ein einziges Tor zielen und wissen, dass sie voneinander abhängig sind, wenn sie treffen wollen. Am besten sind sie auch befreundet.

Um die Vor- und Nachteile jedes dieser Modelle bewerten zu können, brauchen Sie im Grunde nur die gängigen Sportzeitungen lesen und Sie werden alle Probleme abgebildet finden, die auch in der Sozietät vorkommen.

Es wird Sie nicht überraschen zu hören, dass die weltweit erfolgreichsten Sozietäten nach dem Lock-Step-System organisiert sind. Die Erklärung ist einfach: Bevor man ein allgemein akzeptiertes Lock-Step-System einführen kann, müssen eine Vielzahl anderer Elemente bereits stimmen, die erst in jahrelanger Zusammenarbeit entstehen können:

- Zunächst müssen alle Anwälte einheitlich die Auffassung teilen, dass der **Mandant** die **höchste Qualität** beanspruchen kann.
- Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass Aufträge nicht von dem erledigt werden, der sie akquiriert hat, sondern von dem, der sie **fachlich** am besten **beherrscht**.
- Der wiederum darf den Akquisiteur **nicht** durch **Nachlässigkeit** nicht im Regen stehen lassen, indem er eigene Mandanten bevorzugt behandelt.
- Alle müssen bereit sein, ihr **Wissen** gegenseitig **weiter** zu **geben** und nicht zu monopolisieren um es jeweils nur für sich zu nutzen.

- Es muss ein **Gruppendruck** (peer-pressure) vorhanden sein, der wirksam ist, aber nicht demotiviert.
- Nicht zuletzt: Alle müssen über einen gewissen Zeitraum hinweg **erfahren** haben, dass dieses Verhalten ihnen mehr Prestige und Gewinn einbringt als wenn jeder wie die Leichtathleten um seine eigenen Medaillen kämpft.

Ein Lock-Step-System ist daher das **Ergebnis**, der aus anderen Elementen bereits zusammengesetzten Firmenkultur eines traditionsreichen Clubs und kann nie am Anfang einer Entwicklung stehen.

Ganz anders ist es bei den ergebnisorientierten Gewinnverteilungsformen. Sie setzen keine Tradition voraus, die Strategie kann jeder Anwalt oder jede Anwaltsgruppe im Grunde selbst definieren, die Unternehmenskultur ist eher die von Hotelgästen, die sich in jeder Saison am gleichen Ort treffen, weil er Ihnen - aus unterschiedlichen Gründen - gut gefällt.

Ein Lock-Step-System muss wachsen, ein ergebnisorientiertes System kann man ohne Vorbedingungen einsetzen. Es ist aber offenbar den gewachsenen Unternehmenskulturen im finanziellen Ergebnis unterlegen.

### 1.6 Leistungen außerhalb der Mandate

Die Studie zeigt, dass es nur wenige Systeme gibt, die die Leistungen einzelner Anwälte abbilden, die sich weder durch Rang, noch durch Umsatz definieren lassen. Solche Leistungen gibt es in drei Gebieten:

- **Wissensmanagement** (Lehren und Lernen)
- **Akquisition** (die noch nicht zum Umsatz führt)
- **Allgemeines Management** (interne Aufgaben, Teilnahme an Konferenzen etc.)

Einige Sozietäten allerdings haben verstanden, dass auch diese drei Bereiche Aufmerksamkeit verdienen, so etwa White & Case, die ausdrücklich die „*Qualität der Arbeit, technisches Know-How, Akquise oder Management*“ bewerten (JUVE vom 14.02.2005).

Es mag eine Vielzahl anderer Kriterien geben, aber mindestens diese drei Bereiche müssen erkannt werden.

### 1.7 Spannungsverhältnis zwischen außen und innen

Die Mandatsstruktur entwickelt sich aus der Perspektive, die die Sozietät nach **außen** einnimmt, denn sie richtet sich auf den Kunden und seine Bedürfnisse. Die Gewinnverteilung hingegen kann man nur richtig erfassen, wenn man sich nach **innen** wendet und die Binnenstrukturen der Sozietät so ordnet, dass die Leistungen der einzelnen Anwälte sichtbar werden. So entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Elementen, das der Sozietät sehr schaden kann.

Ein Beispiel: Ein Anwalt, der sich ausschließlich dem Kunden widmet, in weitgehend standardisierten Prozessen tätig ist und folglich keinen großen Bedarf nach innerer Kommunikation hat, ist möglicherweise der umsatzstärkste Anwalt der Sozietät (solche Mandatsstrukturen gibt es z. B. im Scheidungsrecht, bei der Zwangsvollstreckung, bei der Verwaltung von Marken oder auch im Transaktionsgeschäft).

Ein solcher Partner ist für die Sozietät extrem wichtig, weil er hohe Deckungsbeiträge abliefern kann. Er leistet aber gleichzeitig nichts oder nur sehr wenig für die Firmenkultur, da ihn die Unternehmenskultur eigentlich nicht interessieren muss (so denkt er!).

Ich habe erlebt, dass Partner jede Art interne Besprechung als „*nutzloses Geschwätz*“ ablehnen und sich dann später lauthals beschweren, wenn sie mit niemandem mehr Kontakt haben und man sie bei der Entscheidungsfindung übergeht. Man muss allerdings auch sagen: Schlecht vorbereitete Besprechungen sind das Furchtbarste, was man erleiden muss und anders als im Parlament kann man sich keine Strümpfe zum Stricken mitbringen, wenn unstrukturierte Debatten einem die Zeit stehlen.

Anders als diese Einzelgänger können Partner, die ständig neue, gemischte Teams aufstellen müssen, um ein bestimmtes Marktsegment zu bedienen (z. B. bei der Firmennachfolge), nur Erfolg haben, wenn sie das Binnenklima pflegen und ihre Kollegen ihnen so viel Arbeit abnehmen, dass sie gleichzeitig auch in der Kundenorientierung keine Qualitätsverluste erleiden. Der zuerst geschilderte Partner kann ohne Schaden für sein

Geschäft mehr und mehr zum Autisten werden, der andere hingegen muss seine Kommunikationsstärke pflegen, wenn er nicht untergehen will. Beide Partnertypen werden deshalb in der Regel Spannungen haben und solche Spannungen prägen die Unternehmenskultur.

### 1.8 Unternehmenskultur und emotionale Lagen

Wer – wie die meisten Sozietäten – über die Unternehmenskultur nicht nachdenkt, kann solche Probleme weder erkennen noch lösen. Die herausragende Aufgabe ist es daher, die Mandatsstruktur, die Unternehmenskultur und die Gewinnverteilung in ein Gesamtkonzept einzubringen.

Was ist Unternehmenskultur? Die betriebswirtschaftliche Literatur liefert eine Vielzahl von Definitionen wie etwa: „ ... *ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als **rational** und **emotional** korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird ...* “ (Edgar H. Schein<sup>6</sup>).

Dies Definition ist anderen wegen eines ganz unscheinbar wirkenden Begriffs, der in ihr vorkommt, vorzuziehen: Es ist das Wort „*emotional*“. Die Management-Literatur verschweigt allzu oft, dass die mächtigsten und tiefsten Motoren, die uns antreiben, auf der Gefühlsebene zu suchen sind. Besonders Anwälte, deren Aufgabe stets darin besteht, die Gefühle aus dem Reich der Realität zu verbannen, halten sie gern aus ihren eigenen Angelegenheiten heraus. Das ist ein entscheidender Fehler, denn die Lösung der Managementaufgaben der Sozietät ist kein Mandat, sondern das wahre Leben! Wenn Partner, Mitarbeiter oder Anwälte das Gefühl haben, sie dürften nicht das ausdrücken, was sie fühlen, entsteht eine geduckte und unerfreuliche Atmosphäre, an der auch die heuchlerische Aufforderung, sich jederzeit freimütig zu äußern, nichts ändern kann: Jeder weiß doch welche Sanktionen dann drohen! Es ist besser, den Nachteil chaotischer Partnerdiskussionen hinzunehmen, als eine solche Stimmung zu erzeugen. Die Wahrheit liegt aber wie immer in der Mitte!

---

<sup>6</sup> Prof. für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institut of Technologie (MIT) Cambridge (USA) in: *Organisationskultur* EHP-Verlag (2003)

Die Zusammenstellung der Elemente, die die Unternehmenskultur bilden, kann man fast beliebig nennen, denn die Unternehmenskultur prägt nicht nur die großen Werte (Verhalten in Fragen der Interessenkollision), sie drückt sich auch in den kleinsten Kleinigkeiten aus: Wie werden Mandanten am Telefon begrüßt? Werden Rechnungen aufgeschlüsselt und begründet? Wie schnell ruft der Anwalt zurück?

Die Unternehmenskultur existiert selbst dann, wenn sich niemand über sie Gedanken macht - Man kann nicht „keine Unternehmenskultur“ haben.

Wird sie nicht offen diskutiert, arbeitet man in einem Büro, dem seine eigene Kultur offenbar gleichgültig ist oder dem sie so selbstverständlich geworden ist, dass sie auf keinen Fall infrage gestellt werden kann. In einem solchen Fall müssen Beteiligte, denen das nicht passt, das Büro verlassen, weil sie keine Chance auf Änderung haben und ihre Gefühlslage einen Verbleib in diesem Büro nicht mehr zulässt: Ich habe mich 1973 mit drei gleichaltrigen Freunden selbstständig gemacht, weil uns die sehr stark hierarchisch geprägten Unternehmenskulturen der etablierten Büros nicht gefallen haben. Daran sieht man, wie letztlich die Emotionen das Thema aus Bereichen steuern, die sich kaum beeinflussen lassen.

Da die Unternehmenskultur immer maßgeblich von den führenden Partnern geprägt wird, ergibt sich eine natürliche Querverbindung zur Mandatsstruktur: Wer die größten und wichtigsten Mandate hat, ist in der Partnerschaft immer von Bedeutung und wird daher die Unternehmenskultur maßgeblich beeinflussen. Dieselbe Brücke führt zur Gewinnverteilung: Partner denen hohe Ansprüche zugebilligt werden, prägen sie stärker als andere, die nur am Rand stehen.

Deshalb ist es nicht ungefährlich, Quereinsteiger auf Partnerebene aufzunehmen, wenn sie umsatzstarke Mandate mitbringen: Häufig wird nicht bedacht, dass dieser Umsatzzuwachs die vorhandene Unternehmenskultur dauerhaft ruinieren kann: Wenn der neue Partner deshalb so erfolgreich ist, weil er sich in autistischer Manier nur um sich und sein Geschäft kümmert, wird er kaum mit Partnern harmonieren, die einen ständigen Meinungs- und Informationsaustausch gewöhnt sind. Besonders Anwälte, die es verstehen, ihre Mandanten eng an sich zu binden, können es sich leisten, die Wünsche ihrer Partner zu ignorieren, da sie sich ihrer Mandan-

ten sicher sein können. Denen ist es letztlich egal, in welchem Umfeld ihr geliebter Anwalt tätig ist und noch mehr, ob er in den Büros, durch die er mit seiner Landsknechtsschar zieht, verbrannte Erde hinterlässt.

### 1.9 Gewinnverteilung als Führungsaufgabe

Die Gewinnverteilung, also die Definition der Elemente, die sie bestimmen sollen, die Definition der Zielvereinbarungen, die Kontrolle etc. machen sie zu einem sehr komplexen Führungsproblem. Besonders schwierig ist dabei, dass das Modell selbst je nach Wachstum des Büros und seiner Mandatsstruktur immer wieder angepasst werden muss. Diese Anpassungen können die bisherige Unternehmenskultur insgesamt infrage stellen. Darüber hinaus ertragen Anwälte gerade bei diesem neuralgischen Punkt am wenigsten Führung, weil es die Kernkompetenz der Partnerschaft betrifft. Gleichwohl gibt es ein paar Ideen, wie man das Problem bewältigen kann:

- Man braucht ein **Verfahrensmodell**, das zur Unternehmenskultur passt.
- Dieses **Modell** muss für alle Beteiligten **nachvollziehbar** sein.
- Es sollte Elemente enthalten, die **Interessenkonflikte** verhindern (z. B. einen Ombudsmann).
- Es muss **flexibel** und gleichzeitig **stabil** sein.
- Alle Beteiligten müssen die so gewonnenen Ergebnisse als **fair** ansehen<sup>7</sup>.

### 1.10 Führen wie ein Orchester

Anwälte sind - wie Musiker - nur erfolgreich, wenn sie ihren individuellen Stil entwickeln können, denn ohne diese Unabhängigkeit des Denkens können sie Recht nicht durchsetzen. Deshalb kann man Sozietäten nicht führen wie eine Luftlandedivision, auch wenn unsere englischen Kollegen das manchmal versuchen. Man muss sie vielmehr führen wie ein Orchester, bei dem jedes Mitglied sein eigenes Instrument individuell auf hohem Niveau beherrscht - aber gleichzeitig bereit ist, gemeinsam mit den ande-

---

<sup>7</sup> Die Studie von Vaagt und Partner (oben FN 4) nennt noch weitere wichtige Eigenschaften eines Gewinnverteilungssystems (siehe unten 4.2)

ren vom Blatt zu spielen. Orchester haben es allerdings in einem Punkt einfacher als Sozietäten: Ihnen gibt die Partitur den gemeinsamen Takt vor, der in einer Sozietät viel subtiler, nämlich über den Gruppendruck zustande kommt. In Familien, Vereinen und Parteien braucht man das nicht lernen, Sozietäten sind aber so unterschiedlich konstruiert, dass die Art und Weise, wie dieser Gruppendruck entsteht, vielfältige Formen annehmen kann.

Die Unternehmenskultur eines Orchesters wird am ehesten erreicht, wenn man neben einer geeigneten Form für die Gewinnverteilung auch eine Vielzahl von Möglichkeiten gefunden hat, Anerkennung zu verteilen. Geld ist die einfachste und deshalb auch primitivste Form der Anerkennung. In einer gewachsenen Unternehmenskultur kann man viele andere Formen finden, die neben die Gewinnverteilung treten können (siehe oben Kap. 1). Ist eine Sozietät nicht größer als ein Kammerorchester, braucht sie auch keinen Dirigenten. Sind aber mehr als 25 Partner da (siehe oben FN 5), muss es jemanden geben, der kein Instrument, sondern den Taktstock in der Hand hat. In so großen Einheiten ist es ohne Management nicht möglich, richtig zusammen zu spielen. Dieses Bild zeigt uns gleichzeitig, dass mehrköpfige Führungsgremien in aller Regel Probleme aufwerfen. Entweder blockieren die führenden Partner sich gegenseitig, so dass es keine Führung gibt, oder sie geben widersprechende Handzeichen, die das Orchester verwirren. Am besten ist es, einen einzigen Managing-Partner zu ernennen und durch einen Partnerrat kontrollieren zu lassen.

## 2. WICHTIGE ELEMENTE DES KONZEPTS

### 2.1 Stabilität und Flexibilität

Die Märkte ändern sich, ohne dass man als Anwalt darauf unmittelbar Einfluss nehmen kann. Dadurch ändern sich auch die Mandatsstrukturen. Diesen Änderungen muss die Gewinnverteilung und die Unternehmenskultur folgen können. Sie müssen aber auch so stabil sein, dass jeder sich mittelfristig in seiner persönlichen Planung auf sie verlassen kann, denn jetzt kommt die **Karriere** ins Spiel

## 2.2 Abbildung der Anwaltstypen

Anwälte gehören einem der folgenden vier Typen an:

- **Finder:** Das sind die akquisitionsstarken Leute
- **Minder:** Das sind Leute mit Kreativität und Phantasie, die Konzepte machen können
- **Grinder:** Ihre Hauptqualität ist die Fähigkeit, dicke Bretter zu bohren und nicht eher abzulassen, bis sie ein Problem gelöst haben.
- **Binder:** Sie gehören einer der drei anderen Typen an, können aber aufgrund ihrer Kommunikationsfreude alle anderen Typen (einschließlich ihrer selbst) in Teams zu gemeinsamer Arbeit bringen.

Abhängig von der Mandatsstruktur und der Unternehmenskultur ist der Beitrag dieser einzelnen Typen zum gemeinsamen Erfolg sehr unterschiedlich. In einer wettbewerbsrechtlich ausgerichteten Prozesskanzlei können 80 % der Leute Grinder sein, weil auf Grund des überragenden Rufs der Sozietät fast keine Akquisition nötig ist, Teamarbeit nicht gebraucht wird und neue Konzepte nur alle paar Jahre mal angedacht werden. Prozessanwälte sind in Deutschland überwiegend Einzelgänger, kollektive Schriftsätze kennt man nicht.

Ganz anders im Transaktionsgeschäft: Hier kann niemand das Endprodukt allein beherrschen, hier ist Teamarbeit vonnöten, hier muss ständig akquiriert werden, Spannungen im Team ausgeglichen etc. Wenn in einer solchen Sozietät die Akquisiteure besser belohnt werden als diejenigen, die den Laden zusammenhalten, wird das bald Probleme geben.

## 2.3 Altersstruktur

Viele Gewinnverteilungsmodelle sind auf den Anwalt zwischen 35 und 55 zugeschnitten, der seine Lehrzeit hinter sich hat und 12 - 14 Stunden am Tag arbeiten kann und will. In England wirft man die Leute mit 55 aus der Sozietät, weil alle ihre persönlichen Verbindungen dann von jüngeren Leu-

ten übernommen worden sind und die persönliche Leistungsfähigkeit gesunken ist. Junge Leute werden allein dadurch motiviert, dass sie 20 - 30 % mehr verdienen, als die Konkurrenz.

Dieses Modell hat auf der Hand liegende Nachteile: Die intelligenteren unter den jungen Leuten wissen, dass nur 5 % von ihnen die Chance erhält, richtig Geld zu verdienen, um dann trotzdem früh zum alten Eisen geworfen zu werden. Wenn dann die etwas dümmeren bleiben, hat man nicht den Nachwuchs, den man eigentlich wollte. Die Älteren hingegen denken sich ab 50 irgendetwas aus, das ihnen eine persönliche Weiterarbeit in anderer Umgebung gestattet und blockieren spätestens dann die Weitergabe von Wissen und Beziehungen. Man sieht sie dann als of-counsel zum Teil mit ganzen Anwaltsteams zur Konkurrenz wechseln, ein Aderlass, der sehr gefährlich werden kann.

Die Gewinnverteilung muss also auch Modelle enthalten, die solche Entwicklungen verhindern.

## 2.4 Teamarbeit

Sobald eine Sozietät eine geplante Mandatsstruktur hat, sobald sie ihre potentiellen Mandanten kennt, Zielvorgaben definieren und ihre Einhaltung kontrollieren kann, führt an der Teamarbeit nichts mehr vorbei, wenn man nicht eine Mandatsstruktur hat, die es ermöglicht, ganz allein zu arbeiten. Aber auch in diesem Fall wird der Einzelanwalt sehr schnell lernen, dass er seinen Gewinn erheblich steigern kann, wenn er sich einen Unterbau aus Jurastudenten, Rechtsreferendaren und juristischem Hilfspersonal zulegt, das ihm zuarbeitet.

Teamarbeit bedeutet die Fähigkeit, Aufgaben zu delegieren und delegierte Aufgaben zu akzeptieren. Schon das ist für Anwälte schwierig, aber die wirklichen Probleme tauchen erst auf, wenn man erkannt hat, dass Teams nur funktionieren, wenn die Aktivitäten untereinander abgestimmt und kontrolliert werden. Anwälte können Kontrolle nicht vertragen und wollen auch nichts delegieren, weil sie Zweifel an der Qualität anderer haben und es lästig finden, diese zu kontrollieren.

Sie verstehen unter **TEAM** = „Tut **E**iner **A**llein **M**achen“!

Macht man es wie die englischen Büros und kontrolliert bis in alle Details hinunter, vertreibt man die besten Leute, lässt man aber alles so, wie wir es seit Jahrzehnten gewohnt waren, verliert man den Markt. Bis zu welchem Grad man Teamarbeit installieren kann, hängt ausschließlich von der Unternehmenskultur ab: Je hierarchischer sie ist, umso weniger wird Teamarbeit funktionieren.

Die Gewinnverteilung muss sich die Frage stellen, welcher Teil ihres Umsatzes aus der Teamarbeit stammt, wer die Arbeit für das Team akquiriert hat, wer sie organisiert und welche Boni die Teammitglieder bekommen sollen. In vielen Fällen wird das dazu führen, dass ganze Rechtsgebiete, die kein Team benötigen, aus dem Büro gedrängt werden, wenn man sie nicht aus übergeordneten strategischen Gesichtspunkten subventionieren will. Der Berliner Rechtsanwalt und Notar klassischer Prägung konnte bis 1990 nebenher noch als Scheidungsanwalt und Strafverteidiger wirken, war also im Notariat Teamchef (80 % der Arbeit machen die anderen), im Übrigen aber Einzelanwalt. Diese Art Schizophrenie lässt sich weder im Kleinen noch im Großen durchhalten.

## **2.5 Kurzfristiges und langfristiges Denken**

Gute Sozietäten bieten ihren Partnern eine lebenslang wirksame Plattform für ihre beruflichen Tätigkeiten. Die meisten Sozietäten, die ich kenne, machen dabei eine bewusste Trennungslinie zum privaten Leben ihrer Partner. Das ist – jedenfalls gegenüber ihren jüngeren Partnern – nicht immer richtig und gegenüber weiblichen Anwälten meist falsch. Wenn die Sozietät verlangt, dass die Einzelnen ihre Lebensplanung den Zielen der Sozietät unterordnen, dann heißt das in vielen Fällen nichts anderes als: Die Jungen müssen sich einige Jahre selbst ausbeuten lassen, damit sie die Chance haben, später andere auszubeuten. Dieses Modell finden wir überall, in den Industrieunternehmen, an den Universitäten und folglich auch unter den Anwälten. Gleichwohl ist es falsch, weil es zu kurzfristig gedacht ist. Eine junge Anwältin, der man Teilzeitarbeit erlaubt, wird als spätere Partnerin ihren Kollegen mehr zurückgeben, als sie bekommen hat und ein Anwalt, dem man ein Jahr für wissenschaftliche Arbeit ein-

räumt, wird diese Kenntnisse gern und auf hohem Niveau innerhalb der Partnerschaft verwerten.

Langfristiges Denken in mehreren Generationen zeichnet die besten Büros aus, die wir weltweit haben (z. B. Hengeler, Gleiss, Skadden, Shearman Sterling). Dieses Denken kann aber auch zu Fehlern führen: Im reinen Lock-Step-System, in dem die Gewinnverteilung sich ausschließlich nach dem Alter richtet, fehlen wesentliche Steuerungselemente, die man braucht, um das Unternehmen ertragreich zu halten. Diese Systeme funktionierten, solange Anwälte ihren Mandanten einmal im Jahr eine Rechnung geschrieben und dann abgewartet haben, was passiert, ohne dabei insolvent zu werden. Heute muss man viel kurzfristiger denken und zwar nicht nur beim Liquiditätsmanagement sondern auch bei der Marktdifferenzierung und der Sichtbarkeit im Markt.

Viele Anwälte widmen dem weit mehr Aufmerksamkeit, als den langfristigen Zielen, die dabei keineswegs vernachlässigt werden dürfen. Die Gewinnverteilung muss dazu beitragen, kurzfristiges und langfristiges Denken ins richtige Verhältnis zu setzen. Im Idealfall verbindet man dann die Energie und Neugier der jungen Anwälte mit der Gelassenheit und Erfahrung der Älteren.

## **2.6 Kommunikationskultur**

Wer Zielvorgaben vereinbart, wer Ergebnisse bewertet und wer über Gewinnverteilung entscheidet, muss für alle Partner des Büros und die meisten Anwälte offensichtlich sein. Es muss auch klar sein, in welchem Zeitrahmen das geschieht (Schnelligkeit hat auch hier Bedeutung) und welche Kriterien eine Rolle spielen.

Das größte Problem besteht darin, Leistungen die sich nicht im Umsatz oder in der Vermeidung von Kosten ausdrücken sichtbar zu machen und dafür Kriterien zu finden, die von allen akzeptiert werden können.

Der Hauptgrund dafür, dass Leistungen außerhalb der Mandatsbearbeitung in der Gewinnverteilung zu wenig berücksichtigt werden, liegt darin, dass diese Leistungen sehr unterschiedlich eingeschätzt werden. Wer viel veröffentlicht, ist zu Recht darauf stolz, aber es muss ihm klar sein, dass

er dies nicht uneingeschränkt zulasten seiner anderen Partner tun kann. Irgendwo liegt auch der Grenznutzen der Veröffentlichungspraxis. Das gleiche gilt für ungehemmte und teure Akquisitionsversuche (Jedes Jahr Erster Klasse zur IBA! Und dann noch eine Woche Karibik (wegen off-shore Mandaten)), die ohne jedes Ergebnis bleiben oder die Ideen von Organisationsfanatikern und IT-Freaks, die irgendwann die Kosten nicht mehr senken, sondern steigern.

Die einzige Möglichkeit, hier das richtige Maß festzulegen, besteht in einer möglichst offenen Kommunikation über den Wert, den diese Beiträge in den Augen aller genießen.

Anwälte, die vor Gericht und in Verhandlungen ständig gewöhnt sind Kritik auszuteilen, haben große Probleme darin, sich selbst kritisiert zu sehen. Sie reagieren auf Kritik genauso wie sie dies auch professionell tun sollten: Mit einem Vernichtungsfeldzug gegenüber demjenigen, der es gewagt hat, sie anzugreifen. Talleyrand sagt völlig zu Recht: *„Advokaten sind eine Gattung von Leuten, welche die Gewohnheiten ihres Geistes im Allgemeinen recht gefährlich machen – die notwendige Folge ihres Berufes“*<sup>8</sup>.

Leute, die selbst anderen Rat geben, lassen sich nicht hierarchisch führen, wie eine Industriefirma. Das einzig zulässige Instrument ist die „**peer pressure**“, also der Druck der Gleichrangigen, auf Einzelne, die nicht auf dem verlangten Leistungsniveau arbeiten. Diesen Druck gibt es auch in unausgesprochener Form. Dann wirkt er aber zerstörerisch und ruiniert letztlich die Unternehmenskultur. Will man es anders machen, muss man eine Gesprächskultur entstehen lassen, bei der man offen seine Meinungen austauschen kann. Ein wichtiges Hilfsmittel hierfür kann ein Seniorpartner sein, der nicht mehr an der Gewinnverteilung beteiligt ist oder von ihr nur unwesentlich profitieren kann (Ombudsmann). Auf ihn wird – nicht zuletzt auch wegen seiner langjährigen Berufserfahrung – eher gehört, als auf einen jungen dynamischen Managing-Partner. Er sollte solche Gespräche moderieren, aber nicht entscheiden!

Im Idealfall schafft man es, ein 360° - Feed – Back zu erreichen: Hier kann jeder sich unter definierten Bedingungen über jeden äußern. Große Unternehmensberatungsgesellschaften wie etwa Mc Kinsey,

---

<sup>8</sup> (Franz Blei: *Talleyrand oder der Zynismus*, Matthes & Seitz 1984, Seite 45)

Bain & Company oder Booz Allen machen es folgendermaßen: Ein Partner interviewt die Mitarbeiter eines anderen Partners, mit dem er beruflich nichts zu tun hat und befragt sie über ihren Chef. Dem teilt er das Ergebnis ohne Einzelzitate mit und verschafft ihm so einen geschützten Eindruck über der Meinung seiner Leute. Derjenige der bewertet wird, darf den anderen niemals bewerten. Bei wenigen Partnern kann das ein Problem sein, in diesem Fall geht der Weg nur über Unbeteiligte (z. B. einen eingeschalteten Coach).

## 2.7 Der Goldene Elefant

Die Unternehmenskultur lebt auch von den Ritualen des Umgangs miteinander. Der Missbrauch politischer Rituale hat in Deutschland zu einem großen Misstrauen gegenüber jeder Art von Zeremonien geführt. Religiöse und sportliche Rituale, aber auch die vielen kleinen Rituale in Vereinen und Clubs zeigen uns, wie wichtig sie für den sozialen Zusammenhalt der Gruppe sind. In Sozietäten sind Betriebsausflüge, Partnerversammlungen, interne Konferenzen und Besprechungen unverzichtbare Elemente. Man sollte auch daran denken, der Gewinnverteilung einen bestimmten Stil und Rahmen zu geben, in dem herausragende Leistungen allgemein gewürdigt werden können. Das kann vom „Akquisiteur des Monats“ bis zum „Preis für wissenschaftliche Leistungen“ gehen und dabei sollten möglichst nicht nur diejenigen prämiert werden, die die größten Umsätze machen. In unserem Münchner Büro haben wir einige Jahre lang den „*Goldenen Elefanten*“ als Wanderpreis demjenigen ins Büro gestellt, der den besten Quartalsumsatz gemacht oder sonst eine herausragende Leistung erbracht hatte. Man kann es ja nicht so machen, wie in den Hotels, wo der „*Mitarbeiter des Monats*“ in der Eingangshalle hängt. Wenn der „*Goldene Elefant*“ hier und da bei jüngeren Associates auftaucht, merkt man, dass die älteren Partner sich auf einmal wundern, dass sie nicht die einzigen Leistungsträger des Büros sind.

In Deutschland wird zu wenig gelobt, was übrigens gar nichts mit der Frage zu tun hat, dass man die Leute motivieren sollte: Die Motivierung

entsteht ganz von allein, wenn man Spaß an seiner Arbeit hat und sie von anderen gewürdigt sieht<sup>9</sup>.

## 2.8 Offenheit oder Vertraulichkeit

Damit sind wir auch schon bei einem anderen Thema angekommen, das die Diskussion um die Gewinnverteilung stark beeinflusst: Soll man die Bewertung, die Bewertungsmaßstäbe, die Leistungen und das Ergebnis öffentlich machen oder eher vertraulich halten?

Auch bei einer offenen Unternehmenskultur, in der nahezu über alles gesprochen wird, kann es ein Fehler sein, alle Details der Gewinnverteilung für alle sichtbar offen zu kommunizieren. Der Grund liegt in Folgendem: Menschen sind zufrieden, wenn sie im Verhältnis zu anderen, die sie gleichrangig einschätzen, vergleichbar viel verdienen. Es kommt nie auf die absolute Höhe des Einkommens, sondern nur auf den Vergleich zu anderen an. Dies ist eines der wichtigsten Ergebnisse der **Kognitions-Psychologie**, die sich nicht nur auf der Gehaltsebene, sondern auch beim Börsenverhalten ausweist<sup>10</sup>. Wie Amartya Sen sagt, werden wir deshalb sehr oft zum „rationalen Narren“<sup>11</sup>.

Man kann dieses Problem relativ einfach lösen, wenn

- jeder Anwalt an seiner eigenen **Zielvereinbarung** mitwirkt und damit letztlich auch das erreichte Ergebnis bestimmt;
- die **Differenzen** innerhalb einzelner **Rangklassen** von Anwälten nicht allzu hoch sind;
- der **Entscheidungsvorschlag** von jemandem stammt, der selbst am Ergebnis **nicht** beteiligt ist.

---

<sup>9</sup> Zu diesem Thema sollte man Näheres bei *Fredmund Malik* nachlesen: *Gefährliche Managementwörter*, Frankfurter Allgemeine Buch, 3. Auflage, 2004

<sup>10</sup> Siehe etwa Uwe Jean Heuser: Homo oeconomicus humanus in Bernhard von Mutius (siehe FN 1) Seite 202 unter Hinweis auf die Arbeiten von Daniel Kahneman, Richard Thaler, Robert Lucas, Reinhard Selten (Nobelpreis für Spieltheorie); *Axel Ockenfels*, Kölner Laboratorium für Wirtschaftsforschung ([www.ockenfels.uni-koeln.de](http://www.ockenfels.uni-koeln.de))

<sup>11</sup> Heuser a. a. O. Seite 213

Es ist also eher schädlich, die Gewinnverteilung in allen Einzelheiten offen – und vor allem nicht vor allen – zu besprechen, wohl aber die abstrakten Kriterien, an den sich alle messen lassen müssen. Man kann z. B. sagen: *„Veröffentlichungen werden mit maximal 150 Stunden Aufwand pro Jahr bewertet, was darüber hinausgeht, ist Hobby“*. Oder: *„Wer für Akquisition mehr als 10.000,00 € für Reisen und sonstige Kosten verausgabt hat, muss spätestens im Folgejahr nachweisen, zu welchen konkreten Erfolgen das geführt hat“*. Der Partner, der solche Gesichtspunkte berücksichtigen will, ist dann in der Bring-Schuld und trägt so auch etwas zur Kommunikation bei.

### 3. DIE VIER LEISTUNGSBEREICHE

Die Gesamtleistung, die jeder erbringt, findet auf vier Gebieten statt

- **Mandate**
- **Akquisition** (Neue Aufträge und Bestandspflege)
- **Know-How** (Lernen und Lehren)
- **Management**

Für jeden dieser Bereiche gelten einige wichtige Grundüberlegungen, die ich im Abschnitt 4 – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – skizziere. Ich will damit vor allem sichtbar machen, wie stark die Frage der Gewinnverteilung die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation der Sozietät beeinflusst. Sie ist der archimedische Punkt, von dem aus das Gesamtsystem entworfen und beurteilt werden kann.

Bei der Diskussion über Gewinnverteilung zeigt sich, dass diejenigen, die hohe Umsätze fahren, sehr schwer realisieren, in welchem Umfang Kollegen, die in den anderen Bereichen tätig sind, dazu beitragen, und umgekehrt gilt: Wer viel mit Managementaufgaben befasst ist, findet meist, dass die Kollegen, die den Umsatz erzielen, ihren Beitrag überschätzen, weil man ja allgemein sagen kann: Wo kein Umsatz, da kein Gewinn. Diese

Formel passt aber nur auf Standardtätigkeiten. Aufträge im High End-Geschäft können ohne schnellen Zugriff auf vorhandenes Know-How und die damit notwendig verbundene Pflege von Datenbanken etc. nicht ausgeführt werden. Wird nicht neu akquiriert und werden nicht ungeeignete Mandate wieder abgestoßen, verkrustet die Mandatsstruktur, was zu kurzfristigen Kollapsen führen kann etc.

Die Aufgabe der Gewinnverteilung muss es daher sein, den einzelnen Bereichen das **richtige Gewicht** zu geben. Dazu kann es vor allem in größeren Büros auch gehören, die Managementbeteiligung der einzelnen Partner auf die Teilnahme an internen Konferenzen zu beschränken, alles andere aber an geeignete Manager zu definieren, die nicht Anwälte sind, aber von Anwälten kontrolliert werden. Die Entwicklung in England, in denen die als „Partner“ bezeichneten Anwälte nicht einmal mehr die Basisentscheidungen ihrer Büros kontrollieren können, halte ich für grundverkehrt. Sie widerspricht nicht nur dem Selbstverständnis unseres Berufes, sondern gefährdet auch die Qualität unserer Arbeit, die davon bestimmt wird, dass wir uns auch in Managementfragen zwar helfen lassen, die Grundentscheidungen aber selbst treffen müssen. Um das tun zu können, braucht man Kennzahlen.

### 3.1 Kennzahlen

Eine überschaubare Sozietät mit bis zu fünf oder sechs Partnern und wenigen Mitarbeitern kann wohl auch heute noch die Sozietät mit sehr wenigen Informationen steuern. In den ersten 15 Jahren nach unserer Gründung (1973 - 1988) haben wir ganz bewusst nicht ermittelt, welcher Anwalt welchen Umsatz macht und welche Kosten er auslöst. Wir wussten nur, wie viel Geld wir auf dem Konto haben, wie viel davon Fremdgeld war, was es an offenen Rechnungen gab und was die Grundkosten pro Monat ausmachten. Wir hatten uns außerdem darauf geeinigt, maximal 70 % des überschlagenen Gewinns zu entnehmen und eine Sicherheitsreserve zu bilden.

Ein so einfaches System funktioniert aber nur, wenn auch die Gewinnverteilung einfach ist. Bei uns haben vier Partner einfach durch vier geteilt und das war's.

Sobald jüngere Partner dazukamen, mussten wir das System ändern und heute leiden wir eher darunter, zu viele Kennzahlen zu haben, als zu wenige.

Welche Kennzahlen man in welcher Bürogröße sinnvoll definiert, ist schwer allgemein zu sagen. Für den Teilbereich „Gewinnverteilung“ hingegen gibt es eine einfache Formel: Jedes Kriterium, an dem die Gewinnverteilung gemessen werden muss, braucht auch eine Kennzahl, die in der Buchhaltung möglichst einfach zu ermitteln ist. Ein Beispiel: Wenn man die Kfz für das Privatvergnügen jedes Einzelnen hält, dann braucht jeder ein Kfz-Konto und wenn man die Führung von Teams besonders honorieren will, dann muss die Leistung eines Teams in der Buchhaltung abgebildet sein. Das klingt einfacher als es ist, wenn solche Teams projektbezogen immer neu zusammengestellt werden. Wer für die Mandatspflege honoriert werden soll, der muss z. B. die Gesamtumsätze aller Firmen kennen, die zu einem bestehenden Konzern gehören, zu dem er den Kontakt hält. Besonders an diesem Punkt kann es massive Konflikte geben, wenn mehrere Partner sich die Mandatspflege zuschreiben und jeder auch ein gewisses Recht hat, das zu tun.

Wenn, wie oben vorgeschlagen, auch das Wissensmanagement oder andere weiche Faktoren belohnt werden sollen, muss es auch hierfür Kennzahlen geben, z. B. im Bereich des Zeitaufwandes oder einer bestimmten Punktzahl beim Feedback durch die Kollegen. Das alles kann sehr schnell äußerst vielschichtig werden! Und dann entsteht die Gefahr, dass man Zahlen um ihrer selbst willen erfasst, obwohl sie am Ende des Tages doch (fast) keinen Einfluss mehr auf die Gewinnverteilung haben.

### 3.2 Zielvereinbarungen

Welche Kennzahlen man braucht, hängt demnach von der Zielvereinbarung ab, die ich für ein unverzichtbares Element jeder Gewinnverteilung halte, denn über dieses Instrument lassen sich **situationsangepasst** die richtigen Schwerpunkte setzen.

Die Ziele müssen vereinbart und dürfen nicht diktiert werden, weil hochqualifizierte Berater empfindlich gegenüber Diktaten sind. Gegenüber angestellten Anwälten ergeben sich daraus auch arbeitsrechtliche Vorteile, denn der Arbeitnehmer muss nach Ansicht des BAG zwar tun, was er soll, aber nur so gut, wie er kann<sup>12</sup>.

Eines der attraktivsten Motive für die freiberufliche beratende Tätigkeit ist die relative Freiheit in der Bestimmung eigener Ziele. Wird sie aufgegeben, verlassen die besten Leute das Unternehmen am ersten. Die Zielvereinbarungen müssen auch von **unten nach oben erarbeitet** werden, was **nicht** bedeutet, dass sie uneingeschränkt **akzeptiert** werden.

Die Entwicklung von unten nach oben ist nämlich die einzige Methode, um von Seiten der führenden Partner einen ungeschminkten Einblick in die Ziele der jüngeren Partner zu erhalten. Wir haben zum Beispiel oft festgestellt, dass die jüngeren Partner lieber mehr Umsatz machen als sich weiterzubilden. Es ist leichter, solche zu hoch gesetzten Umsatzziele zu korrigieren und die frei werdende Zeit in andere Aktivitäten zu verplanen als umgekehrt. Und umgekehrt gilt: Wenn die Krise da ist, muss die Konzentration auf den Umsatz erhöht werden und können daher Zielvorgaben, die ihren Schwerpunkt im Know-How oder in der Organisation haben, nur noch bedingt akzeptiert werden.

Mit der richtigen Zieldefinition ist ein wesentlicher Teil der Planungsarbeit schon getan (siehe näher dazu *Malik und Maister*).

---

<sup>12</sup>BAG vom 03.06.2004 (2 AZR 386/03) - Auftragsakquisiteur, NJW 2005, 90

### 3.3 Ziele, Zeitaufwand und Zeiterfassung

In vielen Sozietäten sind nur der Umsatz und vielleicht die Gesamtkosten bekannt, der Kontenrahmen ist aber viel zu diffus, um weitere brauchbare Kennzahlen zu liefern. Selbst wer aber eine leistungsfähige Buchhaltung hat, die – wie ich in manchen Sozietäten gesehen habe – jeden einzelnen Anwalt zur Kostenstelle machen kann, nützt all das wenig, wenn man für die Akquisition, das Know-How und den Beitrag zu den Management-Aufgaben keine geeigneten Kennzahlen findet. Die einfachste Kennzahl ist **die aufgewendete Zeit** und diese kann man schon in einem sehr einfach strukturierten EDV-Programm (wie z. B. Excel) erfassen, falls die Branchenprogramme sie nicht hergeben.

Das sieht z. B. für die Jahresplanung so aus:

▪ Berechenbare Stunden	1.700 Stunden
▪ Know-How	300 Stunden
▪ Management	200 Stunden
▪ <u>Akquisition</u>	<u>300 Stunden</u>
▪ Jahresgesamtleistung	2.500 Stunden

Die **Steuerung** erfolgt dadurch, dass jeder einzelne eine bestimmte Gesamtjahresleistung akzeptiert, die über das Zeiterfassungssystem nachgewiesen werden muss. Wir wissen natürlich, dass hier auch gezielte Fehleingaben möglich sind. Über Plausibilitätskontrollen und entsprechend enge Führung durch ältere Partner kann man diese Risiken aber in den Griff bekommen.

Wo die Schwerpunkte der jeweiligen Jahresleistung gesetzt werden, muss jeder mit seinen gleichrangigen oder höherrangigen Kollegen vereinbaren. Der Vorteil des Systems besteht darin, dass keinerlei Vorgaben allgemeiner Art gemacht werden müssen, so dass jeder seine **individuelle Lebensplanung** mit einbringen kann, vorausgesetzt, dass sie von den anderen akzeptiert wird. Insbesondere im Bereich der **Teilzeittätigkeit** hat das

System daher besondere Vorteile. So kann es zum Beispiel sein, dass ein älterer Partner überhaupt keine berechenbaren Stunden mehr einplant, sondern sich nur noch der Organisation und der Akquisition widmet: Seine gleich alten Kollegen müssen das aber akzeptieren, wenn er seine finanziellen Ansprüche dem anpasst.

Wichtig ist, dass nicht nur die berechenbaren Stunden, sondern die **Gesamtjahresleistung** verplant wird, die bei ehrgeizigen Partnern durchaus auch höher als 2.500 Stunden liegen kann. Eine solche überdurchschnittlich hohe Leistung muss sich aber natürlich in entsprechenden finanziellen Anreizen niederschlagen.

### 3.4 Realisierungsquote und Nachkalkulation

Ein gut gemanagtes Anwaltsbüro sollte nahezu den gesamten Aufwand, der investiert wurde, um die Sache zu bearbeiten, auch in Rechnung stellen können (Realisierungsquote ca. 90 %). Die Realisierungsquote kann nicht 100 % sein, weil es immer Lernarbeit gibt, die nicht durch die Eigenart des Falles, sondern durch das eigene Unwissen bestimmt wird. Sie kann man dem Mandanten nicht in Rechnung stellen oder sollte es jedenfalls nicht.

Forderungsausfälle kann es hier und da einmal geben, wenn ein Mandant überraschend insolvent wird, sie sollten aber auf keinen Fall mehr als 3 % betragen. Eine höhere Zahl zeigt, dass man die Zahlungsmoral seiner Mandanten nicht richtig überwacht. Insgesamt ergibt sich dann eine Realisierungsquote von 87 % - ein anspruchsvolles Ziel!

Fehler beim Aufbau der Mandatsstruktur lassen sich identifizieren, wenn bei einzelnen, jedenfalls aber den tragenden Mandaten, ein **Controlling** eingeführt wird, das es erlaubt, sich die Frage zu stellen, warum die Realisierungsquote und **Nachkalkulation** bei bestimmten Aufträgen zu niedrig ist. Ohne solche Nachkalkulation sind Maßnahmen in diesem Bereich wenig erfolgreich, diese eine Maßnahme reicht aber auch aus.

### 3.5 Budgets und Kostenbewusstsein

In den letzten 10 bis 15 Jahren haben sich die großen Büros alle an Budgets gewöhnt und nun müssen es auch die mittelgroßen lernen. Budgetieren kann man alles, nicht nur Geld. Im Bereich Akquisition, Management und Know-How muss man Zeitbudgets bilden, weil man diese Bereiche nicht anders steuern kann.

Kostenbudgets sind für die Meisten selbstverständlich aber Investitionsbudgets nicht immer. Ich kenne viele Sozietäten, die ohne eine strategische Barreserve arbeiten. Wenn es dann z. B. nötig ist, einzelne Partner oder Fachbereiche bei Ausschreibungen zu unterstützen, eine neue Webseite zu lancieren oder andere Investitionen zu treffen, kann man nicht schnell und zielgenau handeln, weil man sich von den Partnern erst das Geld genehmigen lassen muss.

Auch das Kostenbewusstsein wird durch Budgets beeinflusst, denn es sinkt, je größer die Organisation ist. Alle Erfahrungen zeigen, dass eine Kostenkontrolle von oben meist ohne Wirkung bleibt. Das Kostenbewusstsein muss unten ansetzen. Das kann über Budgets geschehen, die von **unten nach oben** entwickelt werden. Bereits ein Sekretariat kann ein Budget zum Beispiel für Verbrauchsmaterialien haben, ein Standort ein Budget für die Bibliothek, wobei solche Budgets durchaus auf unteren Hierarchieebenen verwaltet werden können, wenn in den höheren Ebenen Kontrolle stattfindet. Nur wenn das Kostenbewusstsein von unten nach oben entwickelt wird, sehen sich die Leute auch gegenseitig auf die Finger.

Man kann auch Boni budgetieren, also einer bestimmten Arbeitsgruppe für eine besondere Leistung ein Budget versprechen, das sie nur gemeinsam ausgeben dürfen (zum Beispiel gemeinsamer Besuch eines Seminars, das sonst aus Kostengründen nicht genehmigungsfähig wäre etc.).

Gegen Budgets wird häufig eingewendet, sie würden auch dann verbraucht, wenn sich auf Grund besserer Erkenntnis zeigt, dass budgetierte

Ausgaben nicht erforderlich sind. Das ist rein kameralistisches Denken, bei dem es im Folgejahr keine Budgets für Geld gibt, das man nicht verbraucht hat - die Folgen für den Staatshaushalt sind allgemein bekannt. Anwaltsunternehmen sollten anders denken können. Der einfachste Weg dazu ist es, dem Manager ein Bonus zu geben, wenn er seine Ziele mit weniger Geld erreicht, als er geplant hat. Dass er die Budgets - gegebenenfalls neu definiert - ins neue Jahr herüber nimmt, sollte selbstverständlich sein.

#### 4. DIE ELEMENTE EINES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Es gibt eine überschaubare Zahl von Elementen, die die Gewinnverteilung beeinflussen. Man darf diese Elemente nicht durch unnötige Ausdifferenzierung vergrößern, da sonst die Übersichtlichkeit leidet und das Ergebnis nicht überzeugender wird. Drei Gesichtspunkte spielen eine Rolle:

- Die Bewertung der **individuellen Leistung**
- Die Bewertung des **Status**
- Die **Abgrenzung** der **Leistungsanteile**

##### 4.1 Erfolg im Mandat:

Das ist der Umsatz, der vom Mandanten tatsächlich bezahlt wird, unabhängig davon, ob man ihn auch akquiriert hat. In diesem Bereich haben es die Kollegen leichter, die von großen Steaks abbeißen können, während andere, deren Arbeit kleinteiliger ist, sich oft schwerer tun. Diese Differenzen kann man ausgleichen, indem die Kollegen zum Beispiel aus dem Immobilien- und Transaktionsgeschäft relativ gesehen für ihren Umsatz weniger honoriert werden als die anderen, die zum Beispiel Zwangsvollstreckung betreiben. Natürlich kann man zu dem Ergebnis kommen, dass überhaupt keine Zwangsvollstreckung betrieben werden soll. Dann entsteht aber leicht eine Monokultur und wenn man keine Monokultur will, dann müssen die Kollegen, die dafür sorgen, dass eine Beratungsvielfalt herrscht, für ihre Arbeit auch dann gut honoriert werden, wenn sie nicht an den großen Steaks arbeiten.

#### **4.2 Akquisition:**

Jedes Unternehmen braucht eine Mindestanzahl von Personen, die fähig sind, für neues Geschäft zu sorgen. Deren Anteil ist erfahrungsgemäß nicht sehr hoch und hängt auch sehr davon ab, ob von oben akquiriert werden muss (High End-Geschäft) oder von unten (Middle Market). Wer sich am Anfang des Jahres das Ziel setzt, eine bestimmte Zahl neuer Mandanten heranzuschaffen oder für einen gewissen neuen Umsatz zu sorgen oder einen bereits vorhandenen Umsatz zu stabilisieren und/oder auszuweiten, sollte dafür eine Prämie bekommen.

#### **4.3 Know-How (Wissen und Erfahrung):**

Der Unterschied zwischen beiden besteht darin, dass man Wissen über alle denkbaren Informationswege einkaufen kann, Erfahrungen hingegen kann man nur selbst machen. In diesem Bereich ist der Erfolg am schwierigsten messbar. Dies umso mehr, wenn jemand zwar befähigt ist, Wissen aufzunehmen, es aber nicht weitergeben kann. Auch gibt es Leute, die man auf Seminare schickt und die trotzdem nichts davon haben, weil sie auf diese Weise nichts lernen können. Nach den Seitenzahlen von Veröffentlichungen kann man es nicht machen und ob eine Checkliste etwas wert ist, kann nur der beurteilen, der sie in der Praxis benutzt. Vermutlich muss man die Partner befragen, die vom Know How eines anderen profitiert haben. Daneben ist - wie immer - der Zeitaufwand wichtig und ein gefühltes Element: In welchem Umfang steigt das Ansehen des Büros durch lehrende und/oder veröffentlichende Partner? Trotzdem kann man ihn evaluieren, wenn man gesteckte mit erreichten Zielen vergleicht. Der Zeitfaktor wird hier eine größere Rolle spielen als andere Bewertungskriterien.

#### **4.4 Management:**

Die meisten Anwälte, die Managementaufgaben übernehmen, führen wenigstens einen Teil ihrer Mandate fort. Sie begründen das mit der allgemeinen Floskel, sie wollten den Bezug zur Praxis nicht verlieren. Dabei weiß jeder, dass man auch nach einer Unterbrechung von drei bis vier Jahren sich in wenigen Monaten wieder in sein altes Fachgebiet einarbei-

ten kann. Die wirkliche Furcht steckt ganz woanders: Schon in sechs Monaten kann man alle Mandanten verlieren, die man in vielen Jahren aufgebaut hat, wenn sie erkennen, dass man nicht mehr ausschließlich für sie da ist! Die erste Aufgabe der Sozietät ist daher, den Partnern, die Managementaufgaben übernehmen, diese Furcht vom Hals zu halten. Ihre Zeit reicht vielleicht, um den Kontakt zum Mandanten zu halten, wenn die wirkliche Arbeit weiter unten in derselben Qualität gemacht wird oder man findet andere Wege, die Sichtbarkeit dieses Partners nach außen hin zu unterstützen. In jedem Fall braucht er eine belastbare Rückkehrgarantie, denn was nützt es ihm, wenn er nach drei Jahren einen leeren Schreibtisch bekommt und alles wieder von vorne aufbauen muss. Ich habe vier Mal ein neues Büro aufgebaut und weiß, wovon ich rede.

Trotzdem kann man dieses Problem lösen und dann hat ein Managementpartner endlich die Zeit, sich seinen **neuen Mandanten** zu widmen: Das sind die **anderen Anwälte**, deren Zielvereinbarungen er entwerfen und mit ihnen koordinieren muss, deren Konflikte er zu schlichten hat und für die er die Managemententscheidungen so vorbereiten muss, dass sie mit geringstem Zeitaufwand Entscheidungen treffen können. Wenn das gelingt, wird gutes Management sichtbar und für den Anwalt mit Managementaufgaben auch gut honorierbar. Denn die Zeit, die er den anderen erspart, können diese in die Arbeit stecken <sup>13</sup>.

#### 4.5 Lock-Step-Faktoren:

Dieser Vergütungsanteil berücksichtigt den Status eines Partners, der vom Lebensalter und/oder der Zeitdauer abhängt, die ein Partner in dem Unternehmen verbracht hat. Er honoriert den Gesichtspunkt der **partnerschaftlichen Solidarität** ebenso wie den Gesichtspunkt der **Berufserfahrung** (Professionalität). Das kann eine Mindestvergütung, oder man wählt

---

<sup>13</sup>Ein leuchtendes Beispiel ist Peter Mullen von Skadden, Arps (New York) der 25 Jahre lang immer wieder zum Managing-Partner gewählt worden ist. Nach einiger Zeit haben seine Partner ihm freiwillig angeboten, dass sein Gehalt immer so hoch sein sollte, wie das des bestverdienenden Partners, weil sie gemerkt haben, wie gutes Management ihnen allen nützt. Die Biographie dieser Sozietät ist spannend zu lesen: Lincoln Caplan „*Skadden: Power, Money, and the Rise of a Legal Empire*“ (The Noonday-Press-Library of Congress (1994)) In Deutschland sind wir von solchen Erkenntnissen noch weit entfernt.

z. B. einen Multiplikator und sagt: Ein erfahrener Partner erhält für die Durchführung von Schulungen jüngerer Kollegen einen höheren Faktor zugerechnet als ein Jüngerer, der nicht über die gleiche Erfahrung verfügt.

#### **4.6 Zeitfaktor:**

Wer sich in seiner Zielvereinbarung verpflichtet, dem Unternehmen 3.000 Stunden pro Jahr zur Verfügung zu stehen, muss mehr verdienen als jemand, der nur 1.500 Stunden zur Verfügung steht. Dies muss unabhängig von der Frage gelten, welche Effizienz in dieser Zeit erreicht wird, denn Lebenszeit ist nun einmal Lebenszeit. Auch wer im Büro sitzt und nur heiße Luft erzeugt, kann in dieser Zeit nicht mit seinen Kindern spielen.

#### **4.7 Abgrenzungsprobleme bei der Zurechnung von Ergebnissen**

Im August 2006 stellte die Wirtschaftspresse einen Aufschwung fest und die Regierung hatte nichts Eiligeres zu tun, als dies ihrer Tüchtigkeit zuzuschreiben. Wenn sie sich nur schlechte Wirtschaftsdaten in gleicher Eile zuschriebe! Auch in Sozietäten hat der Erfolg viele Väter - der Misserfolg ist ein uneheliches Kind. Da Anwälte streiterfahren sind, stellt sich hier ein besonderes Problem, vor allem im

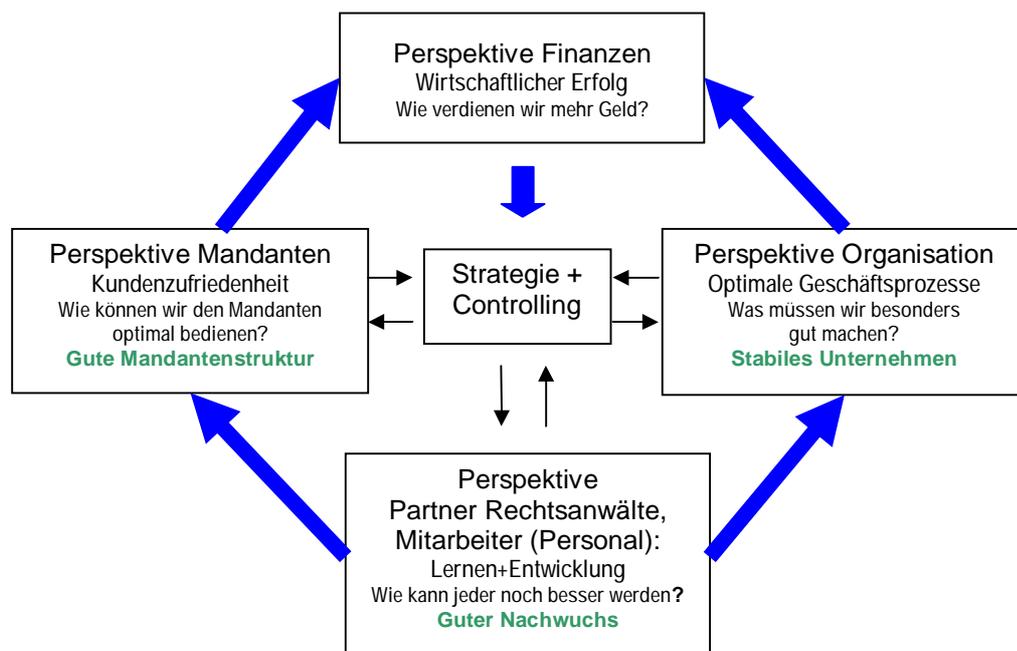
Akquisitionsbereich: Was nützt es, einen neuen Mandanten zu finden, wenn der Kollege, der die Sache bearbeitet, fachlich nicht überzeugend ist. Eine faire Zurechnung einzelner Leistungsanteile ist in der Praxis äußerst schwierig. Es mag durchaus sein, dass der Erfolg der überwiegend Lock Step-getriebenen Büros darauf liegt, diesen Streit wirksam zu vermeiden. Wer ihn aufgrund seiner Unternehmenskultur nicht umgehen kann, muss einige Arbeit in die Dokumentation von Leistungen, in die Streitkultur bei der Verteilung und in überzeugende Vorgehensmodelle stecken, wenn er Erfolg haben will. Dazu braucht man ein professionelles Management, also einen Dirigenten, der für die Harmonie zwischen Streichern und Bläsern sorgt - bekanntermaßen die verfeindeten Gruppen im Orchester.

## 4.8 Balanced Score Card System

Es gibt keinen Zweifel, dass eine sinnvolle Kombination der oben skizzierten Elemente nur in einem durchdachten, an die Bedürfnisse des Unternehmens angepassten Balanced Score Card Systems erfolgreich bewältigt werden kann.

Die Ausarbeitung eines solchen Systems und seine Anpassung an die Firmenkultur des konkreten Unternehmens ist eine aufwendige Arbeit. Die nachfolgenden Überlegungen stecken nur in sehr grobem Umfang den Rahmen für diese Arbeit ab.

Es gibt bisher leider keine völlig zufrieden stellende Realisierung eines Balance Score Card Systems in einem Anwaltsbüro. Der Hauptgrund: Ein solches System kann man erst einrichten, wenn die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation einen bestimmten Qualitätsgrad hat, der bei Anwälten selten erreicht wird. Auch dann ist die Umsetzung noch schwierig genug. Man kann sich stattdessen erfolgreich die Grundideen der Balance Score Card zu eigen machen. Sie besteht darin, dass aus den vier Perspektiven (Kunden / Rechtsanwälte und Mitarbeiter / Qualitätsmanagement = finanzielles Ergebnis) ein ausgewogenes Parallelogramm der Kräfte entsteht.



Leider gibt es bis heute noch keine Spezialliteratur, die man zurate ziehen könnte, um ein Balanced Score Card – System gerade für Anwälte einzurichten. Ohne Beratung wird man das auch selbst kaum schaffen. Einige Grundelemente seien gleichwohl angedeutet.

Wenn man jedem der oben erwähnten vier Elemente jeweils drei bis vier erreichbare Ziele zuordnet, gibt es insgesamt zwölf bis sechzehn Ziele, die man jedes Quartal und am Jahresende überprüfen kann. Die wichtigste Arbeit besteht darin, Ziele zu wählen, die einerseits aussagekräftig sind und andererseits nicht zuviel Aufwand benötigen, um überprüft werden zu können. Ein Beispiel: Ob Mandanten zufrieden sind, kann man mit einer Fragebogen-Aktion ebenso feststellen, wie mit einzelnen Interviews, man kann eine Marketing-Firma beauftragen oder das Ganze selber machen oder man beschränkt sich auf Stichproben von drei bis vier Schlüsselmandanten. Jede dieser Methoden kann die nötige Aussagekraft besitzen, jedoch sehr unterschiedliche Kosten auslösen.

Alle Leistungen, die in einem der oben genannten Bereiche erzielt werden, können in ein Punktesystem umgerechnet werden, wobei eine hundertprozentige Zielerreichung hundert Punkte und eine fünfzigprozentige Zielerreichung fünfzig Punkte gibt. Naturgemäß wird die Frage, ob ein bestimmtes Ziel erreicht wurde oder nicht, immer einen - gelegentlich breiten - Ermessensspielraum haben. Solche Diskussionen müssen geführt werden und tragen in Stil und Form sehr wesentlich dazu bei, die Akzeptanz des Systems zu erhöhen.

Für die Punktverteilung stehen nur Gewinne (abzüglich der Rücklagen) zur Verfügung, so dass im Punktwert alle solidarisch am Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens teilhaben.

Die Anzahl der Punkte muss keinesfalls jedes Jahr fortgeschrieben werden, man kann das flexibel handhaben, solange man die Stabilität nicht gefährdet.

Wenn das Unternehmen in einer Krise ist, wird wahrscheinlich die Gesamtjahresarbeitszeit für jeden, der im Unternehmen tätig ist, zum Beispiel um zehn Prozent heraufgesetzt werden, wodurch der Punktwert in diesem Jahr niedriger ausfallen wird als in einem anderen Jahr.

Die Durchschnittsarbeitszeit wird für jüngere Kollegen höher liegen als für ältere – ein weiterer Bonus.

Da aber jeder Leistungsträger des Unternehmens in einem Rahmen arbeitet, der auch für alle anderen gleich gilt, kann man unschwer zwei sonst schwierig zu vereinbarende Ziele miteinander kombinieren, nämlich Stabilität und Flexibilität.

#### 4.9 Die wichtigsten Eigenschaften eines Gewinnverteilungssystems

Die oben (FN 4) erwähnte Studie von Vaagt und Partner hat durch detaillierte Meinungsumfragen diejenigen Eigenschaften eines Gewinnverteilungssystems ermittelt, die von Anwälten für wichtig gehalten werden und sie in eine Rangfolge gebracht. Die nachfolgende Tabelle gibt wieder, wie viel Prozent der Befragten die jeweilige Eigenschaft des Systems für wichtig halten.

Daraus ergibt sich ihre Bedeutung für die praktische Umsetzung:

Rang	Eigenschaft	Bedeutung in Prozent
1	Fairness und Transparenz	22,6
2	Berücksichtigung von Leistungsunterschieden	16,9
3	Unterstützung der Kollegialität und des Teamgeistes	12,4
4	Einfache Einführung	11,9
5	Anregung von Profit oder anderen Zielen der Sozietät	11,3
6	Sorgt für hohe Qualität der Beratungsleistung	7,3
7	Berücksichtigt andere Leistungen als abrechenbare Zeit oder akquirierte Klienten	5,6
8	Motiviert zu harter Arbeit	3,4
9	Motiviert die Nichtpartner, der Firma treu zu bleiben	2,3
10	Einfache Bewertung	0,6

Andere, nicht einzeln aufgeschlüsselte Eigenschaften summieren sich auf 5,7 % der Antworten.

#### 4.10 Fairer Ausgleich

Diese hochinteressante Studie belegt, was wir alle fühlen, aber nie richtig begründen konnten: Die Fairness ist der zentrale Wert der Unternehmenskultur, so dass auch ein Gewinnverteilungssystem, das keinerlei Leistungsunterschiede honoriert, akzeptiert wird, wenn man es als fair betrachtet. Dabei kommt es auf die Motive der einzelnen Partner nicht an. Es können zwar Partner den absolut gleichen Wunsch haben 500.000 € pro Jahr zu verdienen, aber völlig unterschiedliche Motive: Der eine hat eine Menge Schulden und braucht das Geld wirklich, für den anderen hingegen ist es Zierrat, weil er ohnehin genug Vermögen hat. In diese tieferen Motivlagen muss die Gewinnverteilung nicht vordringen. Sie muss aber erreichen, dass alle Beteiligten ihr nicht nur arithmetisch sondern auch emotional zustimmen.

Das tun die Beteiligten aber nur, wenn alle Einzelentscheidungen, die der Gewinnverteilung vorausgehen, in dieses System passen. Wenn das nicht der Fall ist, dann müssen die Leistungsunterschiede berücksichtigt werden und die Art und Weise wie man das macht, muss Kollegialität und Teamgeist unterstützen. Fairness wird nicht durch die Logik kontrolliert, sondern durch die emotionale Zustimmung zu dem Ergebnis. Diese wird nur erteilt, wenn man sich im **Verhältnis** zu **Gleichrangigen** richtig behandelt fühlt. Die *Lock-Step-Systeme*, die allerdings nur in langen Jahren der Praxis die nötige Stabilität erhalten, sind dabei erfolgreicher als diejenigen, die den Partner im Wesentlichen nur an seiner eigenen Leistung messen. Der Grund: Anwälte sind dann zufrieden, wenn sie herausfordernde Arbeit bekommen; und das ist nur möglich, wenn die Probleme des Mandanten von dem gelöst werden können, der das am besten kann. Das interne *Cross-Selling* funktioniert in Systemen, die sich am Rang ausrichten und die sub-

Seite 40 von 41 des Aufsatzes:  
Gewinnverteilung - Strategie - Unternehmenskultur

jektiven Fähigkeiten der Anwälte zum Vorteil der Mandanten richtig nutzen am besten <sup>14</sup>.

Die Gewinnverteilung ist ein Maßanzug, den man der Größe, der Struktur, und den Menschen anpassen muss, die in einer Sozietät tätig sind. Sie ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben und da sie von vielfältigen Interessen bestimmt wird, ist das Verfahrensmodell, in dem die Gewinne verteilt werden, von besonderer Wichtigkeit. Fehler merkt man leicht, wenn all zu viele Partner auf ihre Rechte pochen: *„Es ist ein untrügliches Zeichen schlechter Regierung, wenn die Menschen anfangen, über ihre Rechte nachzudenken!“* (Edmund Burke).

Berlin, den 27.09.2006  
Prof. Dr. Benno Heussen  
Rechtsanwalt



---

<sup>14</sup> H. Edward Wesemann: The First Great Myth of Legal Management is that IT Exists: Tough Issues for Law Firm Managing Partners and Administrators (2004)

## 5. LITERATURHINWEISE

- Jossé, Germann** „*Balanced Scorecard – Ziele und Strategien messbar umsetzen*“, C. H. Beck (dtv) 2005  
Das Buch gibt einen detaillierten Einblick in BSC – Projekte, der auch abschreckend wirken kann. Gleichzeitig wird klar, dass ohne externen Berater und hohes eigenes Engagement in der Zusammenarbeit mit ihm kein Erfolg eintreten kann. Interessant sind die Praxisbeispiele z. B. des VfB Stuttgart (Seite 280 f).
- Heussen, Benno** „*Time Management für Anwälte*“ Verlag C.H. Beck 2002
- Heussen, Benno** „*Akquisition und Mandatsentwicklung*“ Luchterhand 2001
- Ehrmann:** „*Kompaktraining Balanced Scorecard*“ (Kiehl)  
3. Auflage 2003.  
Ein Checklisten-gestützter Führer durch ein Beispielprojekt zeigt, wie man seine individuellen Kennzahlen entwickelt.
- Friedag/Schmidt:** „*Balanced Scorecard*“ (Haufe) 2. Auflage 2004  
Dies ist eine sehr kurze Übersicht als erster Einstieg ins Thema, aus dem man aber keine Projektabläufe oder andere Details erkennen kann.
- Malik, Fredmund:** „*Führen, Leisten, Leben – wirksames Management für eine neue Zeit*“, 5. Auflage 2000
- Malik, Fredmund:** „*Gefährliche Management-Wörter*“, Frankfurter Allgemeine Buch, 3. Auflage 2004
- Malik, Fredmund:** „*Management. Das A und O des Handwerks*“, Frankfurter Allgemeine Buch, 1. Auflage 2005
- Maister, David H.:** „*Managing the Professional Service Firm*“, Simon & Schuster New York 1993
- Maister, David H.:** „*True Professionalism – The courage to care about your people, your clients and your carrier*“, Simon & Schuster 1997
- Müller-Stewens, Günter; Drolshammer; Kriegmaier, Jens Jochen:** „*Professional Service Firms – Wie sich multinationale Dienstleister positionieren*“ Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung 1999 (darin vor allem: Fallstudie der Fusion PriceWaterhouseCoopers von Günter Müller-Stewens und Monika Young)
- von Mutius, Bernhard:** „*Die andere Intelligenz - Wie wir morgen denken werden*“, Klett - Cotta 2. Auflage 2004
- Vaagt, Christoph:** „*Study on Profit Sharing Agreements (PSAs) in AIYA Member Firms*“ June 2006, offered by chc@vaagtundpartner.de