

**PROF. DR. BENNO HEUSSEN**  
**RECHTSANWALT**

*Honorarprofessor an der Universität Hannover*

---

# **Der ideale Sozietätsvertrag**

**Teil 1**

*- Modularer Aufbau des Vertragswerkes für wachsende Anwaltsgesellschaften -*

## I. Grundüberlegungen

### 1. Form follows function

Die meisten Sozietätsverträge, die ich kenne, sind organisch gewachsen. Bei Büros, die keine Pensionsverpflichtungen oder ähnliche langlaufenden Rechtsverhältnisse etabliert haben, fehlt es oft auch heute noch an einem Vertrag. Der Schuster hat bekanntlich immer die größten Löcher in den Sohlen und so gehen auch Anwälte mit ihren eigenen Verträgen häufig fahrlässig um. Ein Büro mit sehr langer Tradition und einer festen Unternehmenskultur kann sich das vielleicht auch heute noch leisten, so wie die große Sozietät Debevoise Plimpton, New York, die der Sage nach auch heute noch keinen Vertrag haben soll<sup>1</sup>. Ich habe auch den Fall erlebt, dass ein Anwalt, der sich seit 7 Jahren für den Partner seiner Sozietät hielt, eines Morgens einen abgerissenen Zettel auf seinem Schreibtisch fand mit der Bemerkung: „*Ich glaube, wir verstehen uns nicht mehr so richtig*“. Im Übrigen war sein Zimmer leer geräumt. Dieser Anwalt war am Umsatz des Unternehmens mit 8 % beteiligt, was bei einer Kostenquote von 50 % 16 % vom Gewinn ausmacht, also kein geringer Betrag. Als er später auf Feststellung klagte, er sei Partner gewesen, hat er diese Klage verloren. Zur Partnerschaft gehört nämlich - wie wir später noch sehen werden - weit mehr als irgendein definierter Gewinnanteil. Die vielen Elemente, die letztlich zu einer Sozietät gehören die wir uns als ideal vorstellen können, müssen nur dann nicht in einem Vertrag aufgeschrieben werden, wenn die gesamte Sozietät sie jeden Tag wirklich lebt. Heute ist das, vor allem in überörtlichen Sozietäten, kaum mehr vorstellbar.

Der Vertrag muss also geschrieben werden, er muss Form und Inhalt haben.

---

<sup>1</sup> [www.debevoise.com](http://www.debevoise.com): Über die Firmenkultur dieses Büros erfährt man etwas aus den Romanen ihres berühmtesten Partners und jetzigen Of Counsel Louis Begely vor allem in „*Der Mann der zu spät kam*“ (2002) und in dem Essay-Band „*Das gelobte Land*“ (2001).

Ich beschäftige mich mit der Form.

Das moderne Design hat eine alte Erkenntnis auf die einfache Formel gebracht: Die Form muss der Funktion folgen - Form follows Function.

Wir müssen uns also zunächst Gedanken über die **Funktion** einer **Sozietät** machen, bevor wir die richtige Form finden können. Die Funktion eines Büros wird in erster Linie von den Zielen der Menschen bestimmt, die in ihr arbeiten. Diese Ziele sind in manchen Sozietäten sehr einfach („Wir wollen möglichst viel Geld verdienen“), in anderen Sozietäten kann das sehr kompliziert sein: Manche Anwälte verdienen ihr Geld ganz woanders, manche sind finanziell unabhängig und arbeiten nur, weil Arbeit zum Selbstbewusstsein gehört und manche Anwälte freuen sich, das es einen Beruf gibt, in dem man für seine schlechtesten Eigenschaften bezahlt wird, wie z. B. die Rechthaberei. Es gibt Sozietäten, in denen alle diese Elemente vertreten sind und vielleicht gerade durch ihre Gegensätze harmonisch zusammenwirken.

Wenn man sich allerdings fragt, welche **Grundfunktionen** eine Sozietät umsetzen muss, wenn sie heute Erfolg haben will, dann gibt es zwei klare Voraussetzungen:

- Das Unternehmen muss sich strikt am **Interesse** seiner **Kunden**<sup>2</sup> orientieren, denn davon hängt sein Überleben ab.
- Das Unternehmen muss sich mit seinen besten Fähigkeiten im Markt so **sichtbar** machen, dass es von anderen unterschieden werden kann - es braucht **Marktdifferenzierung!**

Alles was die Sozietät tut, muss auf diese beiden Ziele hin zugeschnitten werden.

---

<sup>2</sup> Fredmund Malik: „Gefährliche Managementwörter“, F.A.Z. - Buch, Frankfurt 2004, Stichwort: „Kunde“, S. 98 ff.; Meyer / Oppermann: *Mandantenorientierung in: Hartung / Römermann (Hrsg.): „Marketing und Management - Handbuch“*, C. H. Beck 1999, S. 473

Daraus entstehen zwei logische weitere Fragen:

- Was sind die Interessen der Kunden, für die wir am besten und am liebsten arbeiten?
- Wie können wir uns auf diesem Markt mit unserer Leistung am besten sichtbar machen?

Die Antwort darauf hängt fast ausschließlich von der Persönlichkeit, dem Charakter und den Interessen der beteiligten Anwälte ab.

Die einen ziehen es vor, als **individuelle Rechtsberater** zu arbeiten, und nehmen wie ein Maßschneider jeden Fall einzeln in die Hand. Die anderen sind daran interessiert, **Produkte** zu entwickeln, die sie dann jeweils nur individuell anpassen müssen. Und schließlich gibt es Anwälte, die ähnlich wie Steuerberater nur daran interessiert sind, ein einträgliches **Massengeschäft** richtig zu organisieren. Dazu gehören z. B. die Insolvenzverwaltung, die Zwangsvollstreckung, die Markenverwaltung und die wettbewerbsrechtliche Abmahnung vom Fließband.

Man sieht sofort die Parallele zum Gewerbe der Schneider, bei denen man auch alles vom Maßanzug bis zum Anzug von der Stange findet. Ich persönlich vergleiche Anwaltsunternehmen lieber mit der Gastronomie: Da gibt es die Kneipe um die Ecke, bei der das Bier ein Drittel von dem kostet, was man in der Hotelbar verlangt und trotzdem ist das Selbe drin, es gibt Fastfood, Convenience-Food und Drei-Sterne-Köche, es gibt den Kellner, der den Daumen in der Suppe lässt und einen anderen, der einem wichtig-tuerisch erklärt, dass man auf seinem (leider eiskalten) Teller eine Gänseleber mit Risoleékartoffeln vorfindet. Ja: auch Anwälte überschütten einen oft mit überflüssigen Informationen.

Kurz: Jede Sozietät sucht sich ihre eigenen Kunden und ihre eigenen Märkte und zwar selbst dann, wenn sie sich darüber nicht einen einzigen Gedanken gemacht hat. Denn Anwälte suchen sich instinktiv die Mandanten, die zu ihnen passen und umgekehrt.

Wenn man aber beginnt, sich Gedanken zu machen, dann muss der Sozietätsvertrag in jeder Zeile die beiden Ziele **Kundenorientierung** und **Marktdifferenzierung** widerspiegeln, weil sonst die Form ihre Funktion nicht erfüllen kann.

## 2. Gesellschaftszweck

Bei Gesellschaftsverträgen sitzen alle Gesellschafter in einem Boot und rudern in eine Richtung auf die Gesellschaftszwecke hin. Jedenfalls im Idealfall. Der Gesellschaftsvertrag ist kein Austauschvertrag, in dem die Vertragspartner zwar auch am selben Seil ziehen - aber in entgegengesetzter Richtung!

Der Gesellschaftsvertrag muss zum Ausdruck bringen, wie das Ziel erreicht werden kann, er muss die möglichen Konfliktherde ins Auge fassen und zur Konfliktlösung beitragen.

Das kann der Vertrag aber nur, wenn die Partner, die ihn gestalten, eine klare Vorstellung davon haben, wie sie sich organisieren wollen.

## 3. Was ist Partnerschaft?

Ich will unter dem Oberbegriff „Sozietät“ alle Gesellschaftsformen zusammenfassen, in denen Anwälte sich zur gemeinsamen Berufsausübung verbunden haben, von der einfachen Bürogemeinschaft bis hin zur lebenslang dauernden Partnerschaft mit Pensionsverpflichtungen und so weiter.

Vielen Sozietätsverträgen merkt man an, dass sie sich über diese Bandbreite niemals vertiefte Gedanken gemacht haben. Die Variationsbreite ist erheblich. Es gibt

- Bürogemeinschaften, die nur **Teile** des Geschäftsbetriebes **gemeinsam** organisieren,

- Bürogemeinschaften, die das **gesamte Geschäft einheitlich** organisieren aber getrennt firmieren
- Bürogemeinschaften mit einheitlicher Firmierung, also **Scheinsozietäten**,
- Sozietäten mit einheitlicher **Organisation** aber getrennter **Gewinnverteilung** (What you eat is what you kill),
- Sozietäten mit unterschiedlich gewichteten **Stimmrechten**,
- Sozietäten mit großen Unterschieden zwischen Partnern, die **Kapitalanteile** haben und anderen, die nur eine **Stimme** haben (falls überhaupt),
- Sozietäten mit **Langzeitperspektive**, die gezielt Nachwuchs für dieses Modell nachfragen und ausscheidenden Partnern Perspektiven innerhalb ihres Unternehmens anbieten,
- Sozietäten, die keine **Eintrittszahlung** verlangen, aber auch keine **Abfindungsguthaben** bezahlen (Naked in/Naked out)

Das sind nur die wichtigsten Varianten, die man häufig findet. Unzählig sind die Variationen zwischen diesen Modellen, eine Komplexität, die kein Sozietätsvertrag richtig zum Ausdruck bringen kann. Vor allem der Begriff „Partner“ wird in vielen dieser Modelle missbraucht. Eine wirkliche Partnerschaft unterscheidet sich von anderen Formen der Zusammenarbeit dadurch, dass kein Partner bei wesentlichen Fragen übergangen werden darf und das seine Position als Partner nicht jederzeit zur Disposition steht. In manchen englisch / amerikanischen Büros ist es zwischenzeitlich so, dass ein Managementkomitee mehr oder weniger beliebig darüber bestimmen kann, wer Partner wird oder bleibt. Ein Manager in der Wirtschaft, der diese Risiken hinnehmen muss, ist aber eben auch nur Manager und nicht Gesellschafter. Jede Sozietät muss sich fragen, wie viele echte Gesellschafter sie haben will und schadet sich sehr, wenn sie Rechtsanwälte, die in Wirklichkeit Angestellte sind, mit dem Titel „Partner“ versehen. Das ist nämlich nichts anderes als eine grobfahrlässige Markenverwässerung, die den wirklichen Partnern schadet.

Die Verträge können bei all dem nur die Statik definieren, dürfen sich um diese Aufgabe aber auch nicht herumdrücken. Die täglich gelebte Praxis entscheidet darüber, was außerhalb des Skelettes zu sehen ist. Der typische Strukturfehler des Sozietätsvertrages besteht darin, sich beim Entwurf dieser Statik nicht an klaren Zielen wie etwa der Marktdifferenzierung und der Kundenorientierung auszurichten sondern verwaschene, bei weitem nicht von allen Partnern geteilte Ziele in den Vordergrund zu schieben. Dann liest man etwa: „*Die Partner verpflichten sich zu Solidarität und offenem Kommunikationsverhalten*“. Das sind ziellose Programmsätze, die nicht weiterhelfen, wenn sie sich im Vertrag nicht weiter konkretisieren.

#### 4. Elemente der Unternehmenskultur

Letztlich entscheiden nämlich die Elemente der Unternehmenskultur darüber, wie der Sozietätsvertrag gelebt wird. Die Unternehmenskultur wird von folgenden Elementen bestimmt:

- Führung und Management
- Informationskultur
- Qualität
- Gewinnverteilung

wobei alle diese Elemente **gleichwertig nebeneinander** stehen und nicht in einer Hierarchie: Sie müssen sich untereinander ausbalancieren, um optimal zur Wirkung zu kommen.

Wenn man sich - wie ich empfehle - an einer Balanced-Scorecard orientiert, lassen diese Elemente sich jeweils als zentraler Faktor innerhalb der vier relevanten Bereiche der Balanced-Scorecard definieren:

- Kunden (Qualität)
- Partner / Mitarbeiter (Informationskultur)
- Geschäftsprozesse (Führung und Management)
- Finanzielles Ergebnis (Gewinnverteilung)

#### 4.1 Jäger und Gärtner<sup>3</sup>

Man kann Aufgabe, die richtige Balance herzustellen, auf zwei ganz unterschiedliche Weisen lösen, die die Basis der jeweiligen Unternehmenskultur bilden:

- Es gibt Sozietäten, die eine **Kultur der Jäger** haben. Sie entwickeln Strategien zur gemeinsamen Erlegung der Jagdbeute, sind schnell und beweglich und fordern härtesten Einsatz. In schnell wechselnden Märkten, in denen Kundenorientierung und Marktdifferenzierung kurzfristige Reaktionen erfordern, sind sie sehr erfolgreich aufgestellt.
- Andere Sozietäten haben eine **Gärtnerkultur**. Sie denken sehr langfristig, ihre Firmenkultur ist weniger einheitlich - sie bevorzugen eine Mischung aus Gemüse- und Blumengarten - sie versuchen Pestizide zu vermeiden, den Nachwuchs ziehen sie in kleinen Baumschulen groß, die Orchideen kommen ins Gewächshaus und aus den alten abgestorbenen Pflanzen wird immerhin noch Kompost gemacht. Mit einem Garten kann man nicht umher rennen und man konzentriert seine Kräfte. Überörtliche Sozietäten mit 20 - 30 Standorten können nur sehr schwer eine Gartenkultur entwickeln, sie werden sich meist als Jäger orientieren.

Ich kenne kein Büro, dem es bisher gelungen wäre, von der einen in die andere Kultur überzuwechseln. Denn es sind die Personen, die solche Kulturen machen. Ob man sie am Reißbrett entwickeln kann, bezweifle ich. Aber wenn man immerhin weiß, welcher Art

---

<sup>3</sup> Diese Bilder hat David Maister entwickelt in : *“Managing the Professional Service Firm”*, Free Press New York 1997, S. 321



von Kultur man zuneigt, kann man auf sie auch einen gewissen Einfluss nehmen.

#### 4.2 Weitere Elemente

Die Firmenkultur wird auch noch von weiteren Elementen bestimmt. Dazu gehören z. B.:

- Die Altersstruktur: Hat die Sozietät mehrere Peergroups oder ist sie eher hierarchisch aufgebaut?
- Wie nahe liegen die Altersstufen beieinander?
- Wie hoch ist das Verhältnis zwischen Partnern und angestellten Anwälten (Leverage)?
- Gibt es Ausbildung und Fortbildung?
- Wie viele Führungs- und Managementaufgaben werden von Anwälten erledigt?
- Überwiegen Kreativität oder Kontrolle?
- Gibt es definierte Positionen für Teilzeittätigkeiten?
- Wie sieht es mit der wissenschaftlichen Zuarbeit aus?

Diese Elemente können großen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben, sind aber völlig anders zu definieren, wenn man sie in einer Jägerkultur oder in einer Gärtnerkultur unterzubringen hat. Bei den Jägern z. B. liegt die Leverage immer relativ hoch, bei den Gärtnern hingegen niedrig. Die Jäger schätzen die Hierarchie, die Gärtner eher die Mitbestimmung u. s. w., u. s. w.

#### 4.3 Führung und Management

Unter Führung einer Sozietät versteht man die Erarbeitung einer **Strategie**, die **Abstimmung** aller Beteiligten untereinander, die Bereitstellung der **Mittel** und aller sonstigen unterstützenden Leistungen, die man für die Erreichung der Ziele braucht und schließlich die **Kontrolle** all dieser Vorgänge.

Management hingegen besteht aus Tätigkeiten, die der **Realisierung** der Strategie dient. Die Führung muss also das Management kontrollieren. In vielen Sozietäten ist diese Grundidee verloren gegangen: Führung existiert nicht und das Management reagiert folglich nur auf Zuruf und häufig in die falsche Richtung. Der Grund liegt in Folgendem: Die Partner vieler Sozietäten sind sich nicht darüber im klaren, wie viel Führung sie geben und wie viel Führung sie akzeptieren wollen. Früher war es üblich, dass die meisten Partner auch Führungs- und Managementaufgaben übernommen haben. Daraus entstand ein **Gleichgewicht** zwischen allen Beteiligten. Dann hat man schrittweise immer mehr Managementarbeiten außerhalb der Partnerschaft delegiert, aber nicht gleichzeitig eine Führung installiert, die diesen Namen verdient. Anwälte sind nämlich Individualisten und wollen nicht geführt werden<sup>4</sup>. Man kann aber keine Gruppe von Menschen führen, wenn jede Einzelentscheidung ständig von allen in Frage gestellt wird. Der Sozietätsvertrag muss deshalb die Rollen von Führung und Management genau definieren und durchsetzbar machen.

#### 4.3.1 Budgets

Es gibt ein sehr wichtiges Führungs- und Managementinstrument, von dem in Anwaltskanzleien sehr selten Gebrauch gemacht wird: Das ist das **Budget**<sup>5</sup>. Häufig begegnet man dem Vorurteil, die Definition eines Budgets führe dazu, die budgetierten Ausgaben auch dann vorzunehmen, wenn sie keinen Sinn hätten. Diese Ansicht kann nur entstehen, wenn man kein Controlling hat.

Das Denken in Budgets ist deshalb so wichtig, weil man wirklich alles budgetieren kann, auch Tätigkeiten, die nichts mit Geld zu tun haben<sup>6</sup>. Typisch ist die wissenschaftliche Tätigkeit einzelner

<sup>4</sup> Fredmund Malik: „Führen, Leisten, Leben“, Deutsche Verlags-Anstalt, 5. Auflage 2000, S. 346 ff

<sup>5</sup> David Maister: „First among Equals - How to manage a group of professionals“, The Free Press, New York 2002; Lorsch / Tierney: „Aligning the Stars“, Harvard Business School Press, Boston 2002

<sup>6</sup> Beispiele bei David Maister in JUVE 11/2005 S. 54

Anwälte, deren Wirkung im Grunde nicht kontrolliert werden kann. Man kann aber den Aufwand über Zeitbudgets kontrollieren und z. B. vereinbaren, dass diese Tätigkeit 30 % der Gesamtarbeitsleistung nicht überschreiten darf. Technische Voraussetzung für solche Vereinbarungen ist allerdings, dass alle Beteiligten die Zeiterfassung akzeptieren.

#### **4.3.2 Informationskultur**

Ein weiteres Element ist die Informationskultur. Es gibt Sozietäten, in denen praktisch alles geheim ist, bis auf die Tatsache, dass alle ins Büro kommen und gelegentlich miteinander Kaffee trinken. Bei anderen hingegen ist über viele Listen alles bekannt - jedenfalls den Partnern. Welche Informationskultur man einrichtet, lässt sich an einem einfachen Kriterium definieren: Jeder, der an einer Entscheidung beteiligt ist, muss alles wissen, was für die Entscheidung erforderlich ist. Dann hört der leidige Streit auf, dass man zu wenig Informationen habe. Er wird durch den sinnvollen Streit darüber ersetzt, wer an bestimmten Entscheidungen beteiligt werden soll.

Bei vielen dieser sensiblen Fragen kann man sich an der Organisation des Verteidigungsausschusses im Bundestag orientieren. Er hört Berichte der Geheimdienste, gibt sie aber nicht an die anderen Parlamentarier weiter. Sofern die Zusammensetzung dieses Gremiums der Wahl unterliegt, kann das eine richtige Entscheidung sein.

Neben dem Geld ist das Wissen der entscheidende Faktor der Informationskultur. Vor allem bei Sozietäten, die nach Jägerart organisiert sind, hortet jeder Einzelne die Rezepturen seiner Pfeilgifte für sich und gibt dieses Wissen nur an seine Söhne weiter. Eine Gärtnerei könnte so nicht existieren. Für die Järgergemeinschaften stellt sich die Frage, ob sie ihr zersplittertes Einzelwissen so bündeln können, dass eine Qualität entsteht, die den Mandanten beeindruckt.

#### 4.4 Qualität

Fast alle größeren Sozietäten sprechen davon, dass sie höchste Qualität anbieten und sie daher auch von ihren Anwälten fordern. Aber was ist das: Höchste Qualität? Unsere Mandanten sind manchmal viel glücklicher mit einer Currywurst, die sie sofort haben können als mit einem Coq au vin, auf den man, weil er frisch zubereitet wird, 30 Minuten warten muss, eine Zeit, in der man sich auch in den besten Restaurants voller Verzweiflung mit Butterbrot voll stopft, damit man nicht gleich betrunken wird<sup>7</sup>. Solche missglückten Dinners kennt jeder und sie beruhen im Wesentlichen auf einer Fehleinschätzung dessen, was man in einer solchen Situation wirklich braucht. Zur Qualität gehört also in erster Linie die Fähigkeit zu erkennen, womit dem Mandanten am besten zu helfen ist. Vor allem große Sozietäten neigen dazu, dem Bauern, der einen simplen Anhänger braucht, einen Mercedes zu verkaufen, mit dem er dann die Kartoffeln in der Gegend herum fährt. Aber wer gibt schon gerne zu, dass er nicht in jeder Lebenslage Rechtsrat vom Feinsten braucht sondern nur eine grobe Einschätzung von Chancen und Risiken? Wer das als Klient nämlich zugibt, muss auch ein Gutteil der Verantwortung für seine Entscheidung selbst übernehmen.

Es ist eine der schwierigsten Aufgaben für eine Sozietät, sich nicht nur auf einer Qualitätsstufe zu bewegen, weil zur Qualität auch der Stolz auf die eigene Arbeit gehört. Man muss sich präzise überlegen, wie man sich im Bereich der Qualität differenzieren will. Man kann nicht von heute auf morgen die Qualitätsebenen wechseln, denn in unserem Beruf hängt Qualität unmittelbar von den Fähigkeiten der Anwälte ab, die sich nicht beliebig verändern lassen. Da man aber seine Stärken nur aus dem entwickeln kann, was man schon in der Hand hat<sup>8</sup>, muss es erst eine schonungslose

---

<sup>7</sup> Wie man dieses Problem löst, zeigt Michel Montignac: „*Essen gehen und dabei abnehmen*“, DTV, 15. Auflage 2004 (alle anderen Montignac-Bücher können Sie sich sparen)

<sup>8</sup> Peter Drucker: „*Was ist Management*“, Econ Verlag, 2. Auflage, 2004, S. 257 ff.

Bestandsaufnahme der eigenen Fähigkeiten geben und erst dann folgen die Konsequenzen für die Führungs-, Management- und Informationskultur.

#### 4.5 Gewinnverteilung

Geld ist das Ergebnis einer Tätigkeit und nicht ihr Ziel. Wenn man diesen Satz akzeptiert, folgt daraus, dass man andere Ziele definieren muss, bei deren Erreichen es hoffentlich Geld gibt. Diese Ziele sind bekannt: Wer weiß, welche Kunden er haben will und wie er sich von der Konkurrenz absetzen kann, ist auch fähig, Führung, Management, Informationskultur und Qualitätsbewusstsein so zu strukturieren, dass er auch Gewinn macht.

Betrachtet man Gewinn unter diesen Vorzeichen, dann fragt man sich, warum die Gewinnverteilung ein so schwieriges Thema in nahezu jeder Sozietät ist. Denn gleichgültig, ob man in der Jäger- oder der Gärtnerkultur arbeitet: Es lässt sich ohne sehr großen Aufwand jederzeit feststellen, was jeder einzelne Partner zum Erreichen dieser Ziele beigetragen hat. Man kann diese Beiträge in vier Gruppen aufteilen:

- **Ergebnisbeitrag** (Umsatz abzüglich Kosten!): Ohne Ergebnis kann man nichts verteilen.
- **Akquisition**: Ohne die Pflege der vorhandenen Mandate und die Akquirierung neuer Aufträge gibt es nichts zu tun.
- **Kow-How**: Ohne Wissens-/Erfahrungsmanagement kann man keine Qualität erreichen (ohne die die Mandanten nicht gehalten werden können).
- **Führung und Management**: Ohne die Steuerung des Ganzen kann keine Aufbau- oder Ablauforganisation existieren.

Der einfachste Weg bei der Gewinnverteilung ist es, überhaupt keine Sozietät zu gründen, sondern sich allenfalls auf eine Bürogemeinschaft oder eine ähnliche Struktur zu beschränken. Dann kann man mit geeigneten Buchhaltungssystemen ohne

weiteres Umsatz und Kosten auf jeden einzelnen Partner herunter brechen und die Differenz an ihn ausschütten. Streit entsteht dann allenfalls bei bestimmten Allgemeynkosten, so etwa bei der Frage, ob die Oberbuchhalterin einen Dienstwagen braucht, ob man einen Bibliothekar benötigt oder eine Pressereferentin etc.

Wer aber aus Gründen der Marktdifferenzierung eine einheitliche Leistung anbieten muss, wie dies etwa im Transaktionsgeschäft unumgänglich ist, kann die jeweiligen Beiträge zum Mandat nicht getrennt erfassen und ausweisen. Vielleicht liegt hier die einfachste Erklärung dafür, dass die gewinnträchtigsten Büros ihre Gewinne überwiegend Lock-Step-orientiert verteilen: Sie tun das häufig nicht aus moralischen oder firmenkulturellen Gründen, sondern einfach deshalb, weil sie die Beiträge der einzelnen Anwälte nicht sauber voneinander trennen können und sie daher nur aus dem Gesamttopf verteilen können. Da gleichzeitig aber im Transaktionsgeschäft am meisten verdient wird, fallen beide Faktoren nur bei den Büros zusammen, die sich in diesem Markt einen Ruf verdient haben.

## 5. Rechtsform der Sozietät

Nach all dem ist klar, dass die Rechtsform<sup>9</sup>, die die Sozietät sich wählt, im Grunde keine eigenständige Bedeutung hat. Man war früher der Ansicht, die Mandanten würden es den Anwälten übel nehmen, wenn diese sich in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder Aktiengesellschaft zurückzögen, um so ihre Haftung zu begrenzen. Tatsächlich hat der Markt das niemals wahrgenommen. Der Mandant erwartet eine bestimmte Versicherungssumme und weiß, dass die persönliche Haftung einzelner Anwälte zu keinem besseren Ergebnis führen wird.

Eines gibt es allerdings zu beachten: Wer sich in einer Kapitalgesellschaft organisiert, kann in der Satzung nicht das zum

---

<sup>9</sup> Römermann: „Überblick über mögliche Gesellschaftsformen“ in Hartung / Römermann (s. FN 2), S. 229

Ausdruck bringen, was der Sozietätsvertrag an Strukturelementen unbedingt benötigt. Dies aus drei Gründen:

- Wenn man den Sozietätsvertrag wirklich den gelebten Strukturen anpassen will, dann wird man ihn immer wieder **verändern** müssen, was organisatorisch außerordentlich lästig sein kann.
- Darüber hinaus will man viele Details **nicht** in **öffentlichen Registern** niederlegen.
- Schließlich sind viele **personalistische Elemente** die ein Sozietätsvertrag notwendig haben muss, in den gesetzlichen Strukturen, die die Kapitalgesellschaft anbietet, nicht ohne weiteres unterzubringen.

Wenn man also eine GmbH oder AG wählt, muss man neben die - auf das gesetzliche Minimum beschränkte - Satzung eine **Gesellschaftervereinbarung** setzen, die letztlich das entscheidende Steuerelement für die Sozietät darstellt.

## 6. Vertragsdesign

Im Design des Sozietätsvertrages sollte sich auch die jeweils angestrebte Unternehmenskultur widerspiegeln. Eine Sozietät die auf die weicheren Werte der Unternehmenskultur setzt, wie z. B. offene Information, Gleichberechtigung der Partner, schonende Eingriffe in die Rechte Einzelner etc. kann das auch durch Stil und Sprache zum Ausdruck bringen. Daneben gelten folgende Grundregeln:

- Die **Sprache** des Vertrages muss **verständlich** sein.
- Der Vertrag sollte die **Interessen** aller Beteiligten so **konkret** wie möglich wiedergeben.
- Alles was mit Zahlen zu tun hat, sollte an **Musterbeispielen** erläutert werden (gegebenenfalls in Anlagen).
- Der Vertrag sollte das Prinzip „**Check and Balance**“ benutzen und genau festlegen, von wem die Initiative in einzelnen Fällen (vor

allem bei Neuaufnahme oder Kündigung von Partnern) ausgehen sollte.

## 7. Modulares Vertragssystem

Beim Entwurf dieses Sozietätsvertrages ist es entscheidend, dass er einerseits feste Strukturen bietet, andererseits aber genügend Flexibilität, um sich dem wechselvollen Leben der Sozietät anzupassen. Es ist nicht ganz einfach, beide Ziele gleichzeitig zu erreichen.

### 7.1 Die drei Vertragstypen

Vor einigen Jahren kam mir bei der Konzeption des Handbuches „*Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement*“ die Idee, zu fragen, auf welche Basistypen Verträge sich wohl im Allgemeinen reduzieren lassen. Dabei habe ich drei Formen gefunden:

- Den **Einseitigen Vertrag** (z. B. die Bürgschaft)
- Den **Austauschvertrag**, bei dem in der Regel Sachleistungen und Geldleistungen gegeneinander ausgetauscht werden.
- **Gesellschaftsverträge**, bei denen mehrere Vertragspartner sich zu einem definierten Zweck zusammenschließen.

Diese Unterscheidung ist völlig unabhängig von der Rechtsordnung, in der wir uns bewegen.

Ausgehend von dieser Idee habe ich einen jeweils einheitlichen Aufbau für Austauschverträge wie für Gesellschaftsverträge unabhängig von ihrer jeweiligen Rechtsform entwickelt. Man kann diesen Aufbau bei der BGB-Gesellschaft ebenso wie bei der Aktiengesellschaft anwenden, man kann mit ihr eine englische Ltd. ebenso wie eine Nederlandse Maatschappij gründen. Mein exotischster Fall war ein Jointventure-Vertrag eines deutschen Industrieanlagenherstellers mit seinem Kunden in Singapur nach



dem Recht dieses Landes, der genau so aufgebaut war. Das Modell hat sich also in 15 Jahren schon etlichen Tests stellen müssen.

## 7.2 Grundaufbau in sechs Kapiteln

Der Grundaufbau ist ebenso einfach wie einleuchtend: Jeder Gesellschaftsvertrag hat unabhängig von der Rechtsform etc. sechs Kapitel und zwar folgende:

- 1. Vertragliche Grundlagen:** Hierher gehört das „*Grundgesetz*“ der Gesellschaft, also ihre verfassungsrechtlichen Aussagen und alles, was in den unmittelbaren Kontext gehört.
- 2. Innere Ordnung der Gesellschaft:** Hier geht es um die innere Struktur unter den Partnern.
- 3. Außenverhältnisse der Gesellschaft:** Hier geht es um alle Themen, die beim Auftritt der Gesellschaft nach außen relevant sein können, insbesondere also um Vertretung und damit in Zusammenhang stehende Haftungsfragen, Namensrechte Versicherungsfragen etc.
- 4. Strukturänderungen der Gesellschaft:** Hier werden Eintritt und Austritt, Ausschließung und Tod etc. behandelt.
- 5. Allgemeine Bestimmungen:** Hier findet sich alles von rein juristischer Relevanz wie Schriftform, Schiedsgerichtsvereinbarungen, Zustimmungs- und Genehmigungserfordernisse etc.
- 6. Anlagen**

## 7.3 Änderungen und Ergänzungen in der Zukunft

Der wesentliche Zweck dieser Gliederung ist es, Themen, die sachlich zueinander gehören, auch örtlich möglichst innerhalb eines Kapitels zusammenzufassen. Ein Beispiel: In fast allen Sozietätsverträgen ist die Frage der Berufshaftpflichtversicherung

angesprochen, ein Thema also, das das Verhältnis der Sozietät nach außen zu ihren Mandanten und ihren Versicherungen betrifft. Typischerweise wird nun an der gleichen Stelle geregelt, unter welchen Bedingungen die Partner von demjenigen, der den Haftungsfall verursacht hat, Regress nehmen können. Dieses Thema betrifft aber das Innenverhältnis der Sozietät, weil es nach außen keine Rolle spielt. Es ist deshalb zweckmäßig im Kapitel 2 und nicht im Kapitel 3 zu regeln. Man kann immer wieder darüber streiten, welche Themenkreise in welchem Kapitelzusammenhang gehören, ob also z. B. die Abfindungsansprüche von Gesellschaftern das Innenverhältnis oder eher das Thema „Strukturänderungen“ betreffen. Hier gibt es keine feste Regeln. Hat die Gesellschaft sich aber einmal entschieden, das Thema an einer bestimmten Stelle zu regeln, dann kann - unabhängig von späteren Änderungen - das Thema immer an dieser Stelle behandelt werden, ohne dass der Vertrag dadurch unübersichtlich wird. Fehlt die vorgeschlagene Kapitelstruktur, dann werden Verträge nach mehreren Änderungsdurchläufen sehr schnell ein Flickwerk (in der IT-Branche nennt man das: „Spagettiverträge“).

Nehmen wir an, zwei Anwälte haben einige Jahre lang ein Büro als Bürogemeinschaft geteilt und der eine hat sich an den Kosten des anderen im Wege eines Austauschvertrages (Bürodienstleistungen gegen Zahlung) beteiligt. Nun wollen sie gemeinsam firmieren und eine Außensozietät begründen. Damit wird der Bereich des Austauschvertrages verlassen und der Bereich der Gesellschaftsverträge betreten. Der erste Vertrag den diese Anwälte schließen, wird vielleicht in jedem der oben beschriebenen Kapitel nur ein bis zwei Paragraphen haben, weil zwischen beiden nur wenig zu regeln ist.

Drei bis vier Jahre später kommt aber ein weiterer Kollege hinzu, der bisher angestellt war und das Büro entwickelt sich von der Scheinsozietät zur Vollsozietät. In diesem Fall muss der **Aufbau des Vertrages** nicht geändert werden, er wird nur **fortgeschrieben**

und den veränderten Verhältnissen **angepasst**. Selbstverständlich passt er später auch für die sich vielleicht entwickelnde überörtliche Sozietät, ja sogar für die internationale Sozietät, unabhängig davon, ob sie als amerikanische Inc. oder als schweizerische Holding-Gesellschaft gegründet wird. In all diesen Fällen ist die Einteilung in die fünf Kapitel nebst Anlagen die richtige Grundstruktur. Wie so ein Vertrag in einer mittelgroßen Ausbaustufe zugeschnitten auf etwa 10 - 15 Partner aussieht, zeigt das beigefügte **Aufbaumuster**. Bei einer BGB-Gesellschaft oder einer Partnerschaftsgesellschaft und bei allen Bürogemeinschaften kann es gleichzeitig als **Inhaltsverzeichnis** dienen, bei der GmbH oder der AG werden einige Themen in den jeweiligen Satzungen, Geschäftsordnungen und Aufsichtsratsbestimmungen zu behandeln sein, andere in einer getrennt davon zu entwerfenden Gesellschaftervereinbarung. Wichtig ist, dass in den unterschiedlichen Dokumenten nicht ein Thema doppelt behandelt wird, um die Gefahr von Widersprüchen zu vermeiden.

Berlin, 25. Oktober 2005

Prof. Dr. Benno Heussen  
Rechtsanwalt