

KARRIERE & MANAGEMENT

Im Kommen

Juristen von Fachhochschulen besetzen neue Nischen SEITE 2

Im Verein

Eltern und Unternehmen fördern Schulen SEITE 7

Im Takt

Mit Österreichern ins Geschäft kommen SEITE 8

GEHALTSBAROMETER:

Was Sekretärinnen verdienen

www.handelsblatt.com/barometer

29./30. JUNI/01. JULY 2007 | NR. 123

WWW.HANDELSBLATT.COM

SEITE 1

DIE FÜNF WEISEN

Staffellauf ohne Stab

Sparfam im Kleinen und verschwenderisch im Großen ist die Personalplanung vieler Unternehmen. Nämlich immer dann, wenn durch Pensionierung oder Kündigung eines Mitarbeiters eine frei werdende Stelle eine Zeit lang nicht mehr besetzt wird. Manager halten dies für eine willkommene Gelegenheit, um Kosten zu reduzieren. Ein paar Monate Gehalt plus Lohnnebenkosten, da läppert sich schon etwas zusammen. Der Controller freut sich, und die Quartalsdenker sind zufrieden. Und wieder wurde der Tellerrand mit dem Horizont verwechselt.

Das schmerzliche Erwachen kommt nämlich dann, wenn die verwaiste Stelle schnell wieder besetzt werden muss, weil Kunden mit Auftrag drohen. Ein Schicksal, das ganze Branchen zurzeit heimsucht. Dann wird plötzlich klar, welches Loch der Vorgänger hinterlassen hat. Es fehlt nicht nur die langjährige Erfahrung des Mitarbeiters. Die ließe sich durch geeigneten Personaleinkauf wieder kompensieren – sofern der Markt nicht ausgetrocknet ist. Was häufig verloren geht, sind die nicht quantifizierbaren Fakten: Zum Beispiel das Wissen über die Netzwerke und Organisationen in den Häusern der Kunden oder über deren Befindlichkeiten, Sorgen und Vorstellungen. Da werden durch den Weggang ganze Kontaktstränge zerrissen, jahrelang aufgebaute und gepflegte Beziehungsnetze werden ohne Not zerstört.



JÜRGEN GOLDFUSS

ist Management-Coach und Bestsellerautor.

Aber nicht nur die Kommunikation nach außen leidet unter einer kurzsichtigen Personalentscheidung. Auch betriebsinterne Obergreife-Dienstwege sind unterbrochen. Waren dem Ex-Mitarbeiter noch die Stärken und Schwächen der Kollegen und Abteilungen bekannt, so fehlt dem Neuen dieses oft unbezahlbare Insiderwissen. Wer mit wem am besten kann, an welchen Stellen entscheidende Infos zu erhalten sind und mit welchen kommunikativen Tricks sich Dinge schneller bewegen lassen – all das sind wertvolle Erfahrungswerte.

Wird nun ein Neuer eingearbeitet, wundert man sich oft, warum das alles so lange dauert, obwohl er Branchenerfahrungen und beste Referenzen hat. Die Personalvermittlung hatte ihn doch nach allen Regeln des Gewerbes durchleuchtet und wärmstens empfohlen. Woher also härtet es?

Offenbar gibt es wohl einen Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Es heißt zwar, neue Besen kehren gut – aber die alten kennen die Ecken. Wenn dann die Anlaufzeit und die Anlaufkosten realistisch betrachtet würden, wenn Reibungs- und Umsatzverluste genau analysiert würden, dann käme man häufig zu der Erkenntnis, dass eine nahtlose Stabübergabe betriebswirtschaftlich die sinnvollere Lösung gewesen wäre. Und wenn dann noch das Know-how des ehemaligen Stelleninhabers auf Honorarbasis zurückgekauft werden muss, dann wird so mancher Verantwortliche seine Sparwut im Nachhinein neu beurteilen.

Wer Fluktuation nur als willkommene Möglichkeit zur Reduzierung seiner Kosten betrachtet, der läuft Gefahr, die Zukunft des Unternehmens zu sabotieren. Kostensenkung durch Personaleinsparung ist einer der phantasielosesten Managementansätze. Man kann sich auch zu Tode sparen. Wenn es keine koordinierte Stabübergabe gibt, dann muss jeder neue Läufer sich seinen Stab selbst suchen und beim Punkt null loslaufen. Olympische Wettbewerbe sind anders.

Partner-Tausch

Handelsblatt-Umfrage bei den Top-50-Wirtschaftskanzleien: Fast 70 Prozent lassen sich schon auf Erfolgshonorare ein



Das Team der Top-Kanzlei Lovells gewann den Pokal beim europäischen Lovells Football Cup in Frankfurt.

JÖRG LICHTER, CLAUDIA TÖDTMANN

Erfolgshonorar? Das war etwas Unanständiges. Nur etwas für Amerikaner. Noch vor zehn Jahren war das Thema verpönt. Hier in Deutschland sei so etwas undenkbar, hieß es stets hochempört. Wer es auch nur wagte, den Top-Juristen der Wirtschaft hier zu stellen, erntete Hohn und Spott.

Doch das Blatt hat sich viel schneller gewendet als geahnt. Seit eine ganze Reihe angelsächsischer Kanzleien hier angetreten ist, um den deutschen Markt zu erobern, und einige von ihnen mit deutschen Kanzleien fusionierten, ist nichts mehr heilig: Ein ehernes Gesetz nach dem anderen fällt in der einst erzkonservativen Anwaltsbranche. Sozietäten dürfen ihre Umsätze verkünden, und manche tun das auch stolz. Partnerschaften in Kanzleien sind kein Bund mehr fürs Leben: Einzelne Anwälte wie ganze Teams wechseln hin und her unter den Top-Sozietäten oder zu Spezialkanzleien. Internationale Kanzleien entledigen sich ihrer Partner oder stufen sie – wenn jene nicht genug Geld einspielen – runter zu Partnern zweiter Klasse mit niedrigeren Bezügen. Dass auch noch das Bundesverfassungsgericht kürzlich dem Erfolgshonorar seinen Segen gab, kam nur noch obendrauf.

Auch diese Entwicklung ist nicht mehr umkehrbar: 75 Prozent der Klienten fragen bei den Top-Wirtschaftskanzleien heute nach Erfolgshonorar. Vor einem Jahr waren es 52 Prozent, die ihre Berater am Erfolg oder Misserfolg beteiligen wollten.

VIER FRAGEN AN MICHAEL KLIENT

„Ein Teil des Gewinns für den Anwalt“

Professor Klient, Sie befürworten schon länger Erfolgshonorare für Rechtsanwälte. Jetzt hat auch das Bundesverfassungsgericht beschlossen, dass Erfolgshonorare in Deutschland erlaubt sein müssen. Der Gesetzgeber muss bis Juli 2008 eine neue Regelung treffen. Was gilt bis dahin?

Nach dem Gesetz sind Erfolgshonorare verboten, aber die Praxis ist schon heute eine ganz andere. Viele Kanzleien – gerade bei den Wirtschaftskanzleien – vereinbaren mit

Damit rennen sie bei den Juristen offene Türen ein: 67 Prozent der Top-Anwälte lassen sich auf Honorarvereinbarungen – zumindest mit erfolgsbezogenen Elementen – ein (siehe Interview unten). Zum Vergleich: Vor zwei Jahren machten das erst 32 Prozent mit.

Zwar erwarten die Juristen nicht, dass Erfolgshonorare einen flächendeckenden Siegeszug antreten: 83 Prozent der Anwälte glauben aber, dass sie sich teilweise durchsetzen. Etwa bei Fusionen und Übernahmen (M&A) und Transaktionsberatung oder im Arbeitsrecht, jedoch nicht bei gutachterlichen Stellungnahmen. Dies zeigt die jüngste Handelsblatt-Umfrage bei den 50 Top-Kanzleien in Deutschland (Basis: Juve Handbuch „Wirtschaftskanzleien 2006/07“). Die Antwortquote lag dieses Jahr bei – sehr erfreulichen – 80 Prozent.

Erfreulich sind die Ergebnisse auch ansonsten. 97 Prozent der Befragten vermelden Umsatzsteigerungen für das Jahr 2006. Mehr noch: Für 2007 erwarten 91 Prozent der Befragten eine weitere Umsatzsteigerung, und 94 Prozent rechnen auch mit einer Gewinnsteigerung.

Die Umfrage im Detail: Die Stundensätze der Juristen sind leicht gestiegen: Die Partner-Stunde kostet die Mandanten im Schnitt 384 Euro (2006: 371 Euro) und die Stunde eines angestellten Anwalts 256 Euro (2006: 255 Euro). Unterm Strich blieb das Niveau in den vergangenen vier Jahren relativ stabil. Nur bei angestellten Anwälten stieg es um gute zehn Prozent. Die Spanne jedoch ist riesig: Partner-Stundensätze liegen bei den

ihren Mandanten schon heute Erfolgshonorare. Sind die Mandanten später mit dem Ergebnis glücklich, zahlen sie gerne. Alle sind zufrieden: Wo kein Kläger, da kein Richter.

Wo werden Erfolgshonorare besonders oft vereinbart?

Zum Beispiel bei Unternehmenskäufen, wenn Unternehmen sich von ihren Managern trennen, wenn Unternehmen ihre eigenen Manager in die Haftung nehmen für Schäden oder auch bei Erbstreitigkeiten. Kurz: Überall da, wo es um viel Geld und einen messbaren Erfolg geht. So ähnlich funktioniert ja auch schon das Geschäftsmodell der Prozessfinanzierer wie Foris AG oder die Allianz-Tochter Allianz-Prozess GmbH. Sie bezahlen Prozesse – Gerichtskosten und Anwaltsgebühren –, die sie für

Top 50 zwischen 250 und 570 Euro. Bei den angestellten Anwälten betragen sie 150 Euro bis 400 Euro. Zum Beispiel: Das Branchenfachblatt „Juve“ berichtet, dass die Partner bei Linklaters 350 bis 750 Euro je Stunde fordern. Die Kanzlei Hengeler Mueller ging dagegen immer schon einen höchst eigenen Weg: Sie schreibt den Mandanten nach Abschluss des Mandats eine Rechnung quasi nach Gutdünken. Sie orientiert sich daran, was die Leistung für den Mandanten

SPECIAL: Anwälte

wohl wert ist und ob die Sache für ihn besonders erfolgreich war. „Wir wollen Wert für den Mandanten schaffen und nicht Stunden schinden mit möglichst vielen jungen Leuten wie im Hamsterrad“, betont Christof Jäckle, Managing Partner bei Hengeler. Doch auch andere Kanzleien versuchen, flexibel zu sein: Öfter fragen sie im Anschluss nach einem Nachschlag. Die Kanzlei Nörr Stiefenhofer Lutz dagegen berichtet von „Mandanten, die von sich aus einen Schnaps draufgeben“ und mehr zahlen, als auf der Rechnung steht – „damit die Anwälte auch beim nächsten Mal hochmotiviert rangehen und alles geben, um für ihren Klienten so viel wie möglich herauszuholen“.

Die meisten Anwälte fordern höhere Stundensätze bei Milliardendeals mit hohen Haftungsrisiken, die unter hohem Zeitdruck über die Jobs gehen und an deren Erfolg der Job des Vorstands hängt. Dasselbe gilt für grenzüberschreitende Trans-

MICHAEL KLIENT
Professor für
Arbeitsrecht an der
Uni Saarbrücken und
Anwalt in Düsseldorf



aussichtsreich halten, und bekommen am Ende einen Teil des Gewinns ihres Kunden. Die Faustregel ist, je höher der Streitwert, desto niedriger die Erfolgsbeteiligung. Sie beträgt bis zu 30 Prozent.

Fragen Ihre Mandanten auch von selbst, ob sie ein Erfolgshonorar vereinbaren können?

Ja, immer häufiger. Insbesondere nachdem die Presse jetzt über den Beschluss des Bundesverfassungsgerichts berichtet hat. Unternehmens-

aktionen, bei denen mehrere Büros beteiligt sind. Ausbauen wollen die allermeisten Sozietäten – so die Handelsblatt-Umfrage – auch deshalb den profitablen Bereich M&A: 91 Prozent gaben dies an.

Bei den Einstellungen junger Anwälte gibt es einen neuen Rekord: Der hohe Vorjahreswert, als 73 Prozent die Zahl der Neueinstellungen erhöhen wollten, wurde jetzt mit 77 Prozent noch einmal übertroffen. Vor vier Jahren lag dieser Wert bei 24 Prozent. Das Problem der Kanzleien ist jedoch: Wo sollen die vielen jungen Talente herkommen, die zwei Prädikatssexamina, einen Dokortitel oder einen ausländischen Studienabschluss haben – und dabei auch noch umgänglich und eloquent im Auftreten sein sollen. Zudem: Viele junge Leute wollen für ihren Job nicht mehr ihre Freizeit so weit hintanstellen. Fast 20 Prozent der Kanzleien bekamen denn auch schon von Kandidaten einen Korb, weil die Work-Life-Balance nicht stimmte.

Insgesamt hat sich inzwischen jede zweite Kanzlei der Top 50 die Förderung von Frauen gezielt auf die Fahnen geschrieben. Doch das Ergebnis ist immer noch recht traurig: Nicht mal jede vierte Kanzlei hat über zehn Prozent Partnerinnen. An der Unvereinbarkeit von Familie und so einem zeitintensiven Job kann es nicht liegen, wenn ohnehin bereits ein großer Teil der Akademikerinnen heute keine Kinder mehr hat. Clifford Chance ist nun als erste Kanzlei in die Offensive gegangen und hat eine Kinderkrippe eröffnet – „ohne feste Bring- und Abholzeiten“,

kunden schauen schon seit einigen Jahren stärker auf ihre Kosten und somit auch auf die Anwalts Honorare. Sie beweisen Kreativität, etwa indem sie besondere Boni – Mark-ups – für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse anbieten. Das Volumen der Prozesse, die unterbleiben, weil dem Kläger das Geld fehlt, macht immerhin zwei bis sechs Milliarden Euro im Jahr aus.

Wann profitieren Mandanten am meisten von Erfolgshonoraren?

Mittelständler und Privatleute schrecken die hohen Stundensätze der Spezialisten oft ab. Zu den eigenen Kanzleien kommen im Falle der Niederlage ja auch noch die Kosten der Gegenseite. Von einem Erfolgshonorar versprechen sie sich, dass sich ihr Anwalt stärker für sie einsetzt. Bei Stundensätzen hat der Mandant mit-

Zwei an der Spitze

Die Bundesliga der Top-50-Wirtschaftskanzleien in Deutschland

1. Gruppe	Freshfields Bruckhaus Deringer Hengeler Mueller
2. Gruppe	Clifford Chance Glücks Lutz Linklaters Shearman & Sterling
3. Gruppe	CMS Hasche Sigle Latham & Watkins
4. Gruppe	Allen & Overy Cleary Gottlieb Steen & Hamilton Lovells Nörr Stiefenhofer Lutz White & Case
5. Gruppe	Baker & McKenzie Mayer Brown Rowe & Maw Weil Gotshal & Manges Taylor Wessing
6. Gruppe	Beiten Burkhardt Bird & Bird Flick Gocke Schaumburg Görg Rechtsanwältinnen Heuking Kühn Lüer Wojtek Hogan & Hartson Raue Hölters & Elsing Jones Day P+P Pollath + Partner WilmerHale
7. Gruppe	GSK Gassner Stockmann & Kollegen Haver & Mailänder Luther Raupach & Wollert-Elmendorff Redeker Sellner Dahs & Widmaier SJBerwin Skadden Arps Slate Meagher & Flom Graf von Westphalen
8. Gruppe	Aderholdt v. Dalwigk Knüppel Auling Rechtsanwältinnen Buse Heberer Fromm Esche Schumann Commichau FPS Fritze Paul Seelig Göhrmann Wrede Haas Kappus & Hartmann Grüter Rechtsanwältinnen und Notare Hoffmann Liebs Fritsch & Partner Kümmerlein Simon & Partner McDermott Will & Emery Menold Beizer Norton Rose Oppenländer Rechtsanwältinnen Rödl & Partner Schmidt von der Osten & Huber

wie sie betont. Die Umfrage weiter: 14 Prozent der Befragten haben sich von einem Partner aus ökonomischen Gründen getrennt, und für die Zukunft schließen es jetzt nur noch 41 Prozent aus (2004: 68 Prozent). Die Partnerzahl erhöhte sich unterm Strich bei 74 Prozent der Sozietäten und verringerte sich bei sechs Prozent, 20 Prozent blieben unverändert. Jedoch: 56 Prozent der Kanzleien haben eine Rangfolge innerhalb der Partner (2006: 47 Prozent), und immer öfter wird jemand als Partner geführt, der bezahlt wird wie ein Angestellter. Insgesamt wechseln Partner heute viel öfter: 87 Prozent der Top-Kanzleien hatten 2006 Neuzugänge von anderen Top-Adressen.

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com Betreff: **Kanzleien** (Leerzeichen) 1 (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**

BUSINESS BEHAVIOUR



„Rufen Sie bitte Ihren Boss noch an“

Hier zu Lande mag es schick sein, jung auszusehen und jugendlich zu wirken – zumindest solange der Jugendwahn in den Unternehmen noch weiter anhält. In Asien können jüngere Manager dagegen unangenehme Erfahrungen machen. Dies erleben zwei ambitionierte Führungskräfte Anfang 30. Für ihre Firma, ein Dax-Unternehmen, sollten sie Expansionsmöglichkeiten im chinesischen Markt sondieren: Oft führten sie Gespräche mit chinesischen Gesprächspartnern, die sie anschließend baten, doch ihren Boss in Deutschland anzurufen – um eine Bestätigung einzuholen. Schätzen Asiaten mit ihrer Beziehungskultur doch ältere und erfahrene Geschäftsleute sehr.

Wie sich junge Manager in Asien in so einer misslichen Lage verhalten können? Sie können vorbeugen. Etwa indem sie oft ihre Unternehmenskultur erwähnen, die Tradition ihrer Firma, indem sie von den Gründern sprechen und deren Überzeugungen, die noch heute im Unternehmen gelten. Wichtig ist, die Stärke des Vorgesetzten zu erwähnen – das wertet auch den Mitarbeiter selbst auf. Asiatischen Geschäftspartnern gibt das ein gutes Bauchgefühl, und es ermöglicht ihnen, deutsche Repräsentanten aus ihrem Unternehmen zuzuordnen. Aus ihrer Sicht ist immer die Gruppe, die Firma entscheidend – weniger der einzelne Mitarbeiter. Wichtig ist es zudem, Persönlichkeiten, die man kennt, zu erwähnen. Was wir als Angeben – Namendropping – empfinden, ist in China Signal: ein Signal, wonach diese Information als Bestätigung eines wichtigen Beziehungsnetzes anzusehen ist.

GABRIELE SCHLEGEL

ist Dozentin für Business Behaviour an der FH Bonn-Rhein-Sieg.



Umschiffen sollten Sie dagegen die deutsche, sehr direkte Geschäftssprache. Zum Beispiel die Frage „Heißt das nun Ja oder Nein?“ ist ein Affront gegenüber Chinesen, denn sie haben dann ein Problem. Ein „Nein“ gibt es nicht, und Probleme werden möglichst umgangen. Und genau dies zu bemerken, dazu hat ein Deutscher fast keine Chance. Statt sichtbar verärgert zu sein, würde ihn ein Asiate nur anlächeln, um den Fauxpas des anderen zu kaschieren. Probleme sprechen Chinesen nur indirekt an, und es dauert eine Zeit lang, bis Positionen geklärt sind. Oder ganz konkret: Die Mittagszeit zu ignorieren und weiter zu verhandeln ist in China ein Fehler. Selbst wenn der Abschluss schon zum Greifen nah ist. Stattdessen muss unbedingt unterbrochen und ein Restaurant – am besten ein Séparré – besucht werden. Und: Nie ins Freie setzen – weil gerade bei chinesischen Geschäftsfrauen die helle Haut das Schönheitsideal ist.

Redaktion: Claudia Tödtmann

BUSINESS BEHAVIOUR

gibt es jetzt auch als Buch: Redline Verlag, 15,90 Euro Zu bestellen unter: www.handelsblatt-shop.comWenn Sie Fragen an Gabriele Schlegel haben, schreiben Sie ihr: hb.behaviour@vhb.de

Die Fragen stellte Claudia Tödtmann.