

**Mai**

Mai 2018 – 12,50 EUR (D) – [www.goingpublic.de](http://www.goingpublic.de)  
Pflichtblatt an allen deutschen Wertpapierbörsen

Das Kapitalmarktmagazin

# GoingPublic Magazin

SPECIAL

## Kapitalmarktrecht 2018

14. Jahrgang

Best Practice für Emittenten

### Kapitalmarkt & EU

KMU profitieren von der Lobbyarbeit in Berlin und Brüssel

### (Re-)Born in the USA?

An die US-Regeln halten – und bei IPO und IR reüssieren

### MiFiD II

Transparenz ist der Schlüssel für funktionierende Märkte



Foto: © michele.pautasso – stock.adobe.com

# Ein Indianer kennt keinen subjektiven Tatbestand

Organisatorische Lösungen für Kanzlei-Probleme werden überschätzt

Ein Indianer kennt keinen subjektiven Tatbestand! Wenn auch Sie in diesem Sinne schmerzfrei sind, können Sie jetzt beruhigt zum nächsten Beitrag weiterblättern. **Von Dr. Anette Schunder Hartung**

**A**nsonsten lesen Sie im Folgenden fiktive, aber aus langer Erfahrung resultierende Fälle aus dem Kanzleileben, wie Sie sie so oder so ähnlich vielleicht auch schon erlebt haben.

## Drei praktische Beispiele

Da sind zunächst die deutschen Büros der Sozietät Rush & Hour in Düsseldorf, Frankfurt und München. Trotz ihrer exzellenten Standortplatzierung im Zentrum von Unternehmen, Banken und DAX-Konzernen bleiben sie hinter den Erwartungen (insbesondere) der Amerikaner zurück. Ein zentraler Grund: Obwohl man sich schon längst von Eat-what-you-kill-Vergütungsmodellen alter Machart verabschiedet hat, klappt es mit dem Cross Selling nicht recht. Heute vergütet RH viel weniger nach individuellem Ertrag als früher,

trotzdem hapert es mit der Solidarität zwischen den Partnern, die „ihre“ Mandanten nicht effektiv untereinander weiterempfehlen.

Der Kölner Mittelständler Dr. Dezember wiederum kämpft mit einem Nachwuchsproblem der besonderen Art. Denn eigentlich handelt es sich um eine gut beleumundete, lange am Markt eingeführte Zwölf-Mann-Sozietät mit teilweise jahrzehntelang der Kanzlei verbundenen Mandanten. Allerdings werden deren Syndizi immer jünger, und in den letzten Jahren sind die gemeinsamen Lunches und Kanzleifeste etwas zäh geworden. Nun soll nach dem Ausscheiden von Dr. Dezember „auf jeden Fall bald unsere Jugend ran“ – da läuft ausgerechnet der teuer ausgebildete und noch nicht lange rentable Corporate-Dreier zum Wettbewerber über.



## ZUR AUTORIN

**Dr. Anette Schunder Hartung** ist seit über 20 Jahren auf dem deutschen Kanzleienmarkt als Rechtsanwältin und Redakteurin präsent. Die Inhaberin von **aHa Strategische Kanzleientwicklung** wird häufig als Moderatorin/Business Coach (IHK) gebucht. Ihre Diskussionszirkel besuchen bundesweit regelmäßig über 50 Sozietäten.

Dagegen sind die Herausforderungen, mit denen sich die Frankfurter Boutique Wincase konfrontiert sieht, vergleichsweise trivial: Die beiden Inhaber – eine Anwältin und ein Anwalt Anfang vierzig – möchten gerne expandieren, finden aber erst gar keinen geeigneten Nachwuchs ... und das trotz voller Hörsäle. Dabei ist ihr Konzept ebenso einfach wie einleuchtend: Die beiden machen Arbeitsrecht, Arbeitsrecht und nochmal Arbeitsrecht, in eigener Kanzlei, und das mit großer, wahrnehmbarer Begeisterung. Bei der dann allerdings eine Spaßbremse vielleicht auch nur stören würde – vom Umsatzeinbruch per Partner einmal ganz abgesehen.

### Drei praktische Lösungen

Was trotz aller Unterschiede alle drei Konstellationen gemeinsam haben, ist nun weniger ein Organisationsproblem. Auf dieser Ebene werden entsprechende Herausforderungen oft und gerne behandelt. Der Grund liegt auf der Hand: Sachverhalte objektiv anzugehen ist das, was die Beteiligten gelernt haben und können, das ist sicheres Parkett. Unterschätzt, weil ausgeblendet wird dagegen ein anderes „Basic“. Erinnern Sie sich noch an das gute alte Strafrecht? Wenn Sie dort nach der finalen Handlungslehre die Tatbestandsmäßigkeit einer Handlung zu beurteilen hatten, dann hatte die neben der objektiven immer auch eine gleichwertige zweite Seite – nämlich die subjektive. Und dahinter steckt eine durchaus weiterführende Erkenntnis: Wenn Sie einen Schritt weiterkommen wollen, müssen Sie immer beide Seiten im Griff haben.

So lässt sich im Fall von Rush & Hour beispielsweise fragen, inwieweit es den (deutschen Equity-)Partnern wirklich um Geld geht und ob sie unter Gerechtigkeit (überhaupt ein zentraler Wert?) nicht

ohnein etwas ganz anderes verstehen als eine Hinwendung zu mehr Lock-Step-Elementen. Und nein, derartige Befragungen funktionieren nicht nach der Räucherstäbchen-Methode, auch nicht via Fragebogen mit (regelmäßig verzerrenden) Rücklaufquoten. Stattdessen gibt es dafür formalisiert-persönliche Verfahren.

Bei Dr. Dezember allerdings sind die Kinder (die man vielleicht gar nicht als „Jugend“ hätte bezeichnen dürfen) erst einmal in den Brunnen gefallen. Mit Blick auf die Nachrücker würde ich den Sozien empfehlen, in einer bestimmten, wert-haltige(re)n Weise zu kommunizieren. Regelmäßiger Austausch, regelmäßige Selbsteinschätzung, regelmäßige Rückmeldungen über die gegenseitig so wahrgenommene Beziehung – nur so lässt sich verhindern, dass Ihr Nachwuchs dem (Irr-)Glauben erliegt, anderswo werde man es besser haben. Denn auch wenn es nervt: In dem Moment, in dem zu den zentralen Motivatoren Ihrer Nachwuchstalente Ideale wie Kollegialität und Wertschätzung zählen, haben Sie mit dem Beharren auf dem Absenderhorizont schlechte Karten.

Für Wincase schließlich gilt der alte Satz von Joe Jackson: You can't get what you want till you know what you want. Diese beiden müssten sich erst einmal fragen (lassen), ob sie wirklich das Ziel einer Neueinstellung verfolgen. Möchten sie mithilfe eines Dritten wachsen? Oder vielleicht eher aus eigener Kraft? Und haben bisher nur noch nicht genug Fantasie darauf aufgewandt, dass es auch insoweit noch Spielräume geben könnte? Vielleicht produzieren die beiden ja bisher zu viele Non-Billables. Vielleicht müssen sie auch einfach einmal wieder über ihre Mandantenstruktur, ihr Vergütungssystem und/oder ihr Nachtragsmanagement nachdenken – oder, oder, oder.

### Drei Empfehlungen und Fazit

In jedem einzelnen Fall empfiehlt sich ein Dreischritt:

1. Klären Sie neben jeder objektiven Schieflage Ihrer Sozietät immer auch die subjektive Motivationslage, die damit zusammenhängt!
2. Legen Sie spezifische, aus eigener Kraft realisierbare Ziele fest, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt für Besserung sorgen.
3. Halten Sie diese Ziele regelmäßig nach.

Das tun Sie entweder selbst oder mithilfe einer externen Autoritätsperson.



*Erst mit dem objektiven und dem subjektiven Tatbestand wird „ein Fall draus“.*

In jedem Fall gilt: Erst mit dem objektiven und dem subjektiven Tatbestand wird „ein Fall draus“ – nur folgt diesmal die Strafe auf dem Fuß, wenn der subjektive Tatbestand nicht erfüllt ist. Ach, und übrigens: Dass ein Indianer, wie oben angedeutet, keinen Schmerz kennt, dieser Satz stammt nicht etwa aus amerikanischen (geschweige denn: indigenen) Praktikerquellen. Stattdessen kommt er vermutlich aus Karl Mays „Schatz im Silbersee“. Und wie vielen Indianern der Autor sein Lebtage lang so begegnet ist, das wissen Sie sicherlich selbst. ■