

# Bloß keine Bürogemeinschaft

FRANKFURT, 8. Juli  
Jeden Donnerstagnachmittag gönnen sich Deutschlands Anwälte ein paar Minuten Pause für ein bisschen Klatsch und Tratsch. Auf ihren Bildschirmen erscheint die wöchentliche E-Mail des Juve-Verlags, eines Informationsdienstes für die Rechtsberatungsbranche. Hier steht, welche Kanzleien welche Transaktion eingefädelt haben oder welcher Anwalt welchen Steuerflüchtling vor Strafe bewahrt hat. Besonders beliebt sind aber die Meldungen über die Aussteiger. Jede Woche ist hier zu lesen, welche Kanzlei sich aufgespalten hat oder welcher Anwalt sein Glück in einer neuen Partnerschaft versucht.

Einer, der selbst mal Schlagzeilen gemacht hat, ist Alexander Ignor. „Getrennte Wege: Berliner Strafrechtsboutique Ignor Bärlein zerbricht“, lautete der Titel der Juve-Meldung, die im Februar das Ende seiner Kanzlei vermeldete. Mit Alexander Ignor stiegen drei weitere Sozian aus und gründeten eine neue Kanzlei. „Rückblickend muss man wohl sagen, dass die Aufspaltung unvermeidbar war“, sinniert Ignor zwischen Umzugskisten und Bücherstapeln. Die alten Kanzleiräume hat er zwar den früheren Partnern und die anderen abtrünnigen Kollegen ein neues Büro direkt am Berliner Gendarmenmarkt eröffnet. „Ich hatte großes Glück im Unglück“, sagt der Strafverteidiger.

Für die Zukunft hat er ein paar Grundregeln für kleine Kanzleien wie seine aufgestellt: „Es dürfen nicht zu viele Kollegen

Anwaltskanzleien fusionieren und trennen sich wieder. Was sind die Gründe für Zerwürfnisse? Wie lassen sie sich verhindern? Oder sind sie vielleicht keine schlechte Sache?

Von *Melanie Amann*

dasselbe Gebiet betreuen, es darf nicht einer wichtige Entscheidungen blockieren können, und es darf keine interne Konkurrenz um Mandate geben“, zählt Ignor auf. Seine alte Kanzlei war innerhalb weniger Jahre auf sieben Partner und sechs angestellte Anwälte gewachsen – im Vergleich zu Großkanzleien noch winzig. „Aber ab einer bestimmten Schwelle kann man strategische Fragen nicht mehr in lockerer Runde beim Bier besprechen. Sie müssen Sitzungen förmlich einberufen, Tagesordnungen erstellen, grundlegende Strategiefragen klären“, sagt Ignor. „Wie schnell wollen wir wachsen, was sind unsere Spezialgebiete, wer betreut welche Mandanten – und jede Entscheidung hat eine psychologische Dimension.“ Schwelende Konflikte seien das Hauptrisiko für Kanzleien: „Ich kann jedem nur raten, Differenzen so früh wie möglich anzusprechen.“

Wie langlebig deutsche Kanzleien sind und wie häufig die Berater im Durchschnitt ihre beruflichen Partner wechseln, darüber gibt es keine Statistiken, weder vom Deutschen Anwaltsverein oder der Bundesrechtsanwaltskammer noch von Forschungsinstituten. Aber die Ursachen für Trennungen sind bekannt. Vor allem Differenzen über die Gewinnverteilung, die Leistungsbereitschaft einzelner Partner und die Kanzleistategie führen zur Aufspaltung von Sozietäten, sagt Christoph Hommerich, Vorstandsmitglied des Soldan Instituts für Anwaltmanagement.

„Die ganz überwiegende Mehrheit der Kanzleien hat kein unternehmerisches Konzept. Aber auch kleine Büros müssen Ziele definieren und sie ständig überprüfen.“ Die Konzeptlosigkeit sei zu verkrampften, solange der Umsatz stabil bleibt oder wenigstens alle gleich wenig verdienen, weiß Hommerich. „Aber sobald der Umsatz stagniert oder ein Partner zurückfällt, knallt es. Vor allem, wenn sich die Unterschiede nicht rechtfertigen lassen, etwa durch unterschiedlich lukrative Gebiete.“

Als Spaltplatz erweist sich auch, dass die Partner einer Anwaltssozietät gleichberechtigt sind. Sofern nicht wie in vielen Großkanzleien kleine Ausschüsse ermächtigt wurden, Entscheidungen zu treffen, gibt es keine Hierarchien. Keiner bestimmt über den anderen, Mehrheitsentscheidungen sind die Ausnahme. In dieser Freiheit und Gleichheit liegt der Reiz des Anwaltsberufs, aber auch die größte Risiko: „In keinem normalen Unternehmen kann man es sich leisten, die Kollegen, Untergebenen oder Vorgesetzten un-

gefiltert mit der eigenen Persönlichkeit zu konfrontieren“, sagt Alexander Ignor. „In einer Anwaltskanzlei prallen die Charaktere ungebremst und auf einer Ebene aufeinander. Es ist letztlich wie in einer Ehe.“

An eine Scheidung denken aber wenige Kanzlei-Kollegen, wenn sie sich zusammenschließen. Michael Streck, langjähriger Präsident des Deutschen Anwaltsvereins, berät Anwälte bei der Kanzlei-Gründung und in der Krise – und hat haarsträubende Dinge gesehen. „Viele Anwälte operieren ewig lang ohne Sozietätsvertrag, weil sie die Verhandlungen unangenehm finden. Andere haben zwar einen Vertrag, aber es fehlen Kündigungsfristen und Abfindungsregeln.“ Wenn vorhanden, seien die Klauseln oft unverständlich. „Man sollte sie immer an unbeteiligten Lesern auf Verständlichkeit testen“, sagt Streck. Mancher Jurist vergesse auch im Gründungsseifer, dass seine GbR liquidiert wird, wenn ein Partner austritt – es sei denn, der Sozietätsvertrag schreibt anderes vor.

Eine Bürogemeinschaft als Testphase vor der richtigen Sozietät funktioniert aber nie, ist Streck überzeugt: „Sie können den Mandanten dann keine Vertraulichkeit garantieren. Und Sie riskieren immer, dass der Mitbewohner Kunden abwirbt.“ Ein befristeter Sozietätsvertrag sei hier die saubere Lösung.

Wenn eine Trennung sauber vorbereitet sei, dann sei sie auch kein Drama, sagt Streck: „Eine festzementierte Sozietät ist kein Selbstzweck. Zur Freiheit des Anwalts passt eine dauerhafte berufliche Bindung eigentlich auch gar nicht.“