

JUVE Rechtsmarkt

NACHRICHTEN FÜR ANWÄLTE UND MANDANTEN

Partner

Gehalt

Arbeitszeit



Jäger oder Sammler?

Die große Associates-Umfrage

Weiterbildung

Mandate

Arbeitsklima



Mit großer Beilage
JUVE Awards
2005



Inhouse im Freien

Vom Syndikus zum Kanzleiogründer – Ausgliederung der Rechtsabteilung bei der Heidelberger Druckmaschinen AG

SEIT FRÜHLING DIESES JAHRES ist Heidelberg um eine Inhouse-Abteilung ärmer und um eine neue Kanzlei reicher. Die Heidelberger Druckmaschinen AG, kurz Heidelberg, hat ihre Rechtsberatung ausgegliedert. Drei ehemalige Syndizi sind seitdem unter dem Namen Adjuga für Heidelberg aktiv und wollen sich im Markt als eigenständige Einheit beweisen.

von Till Mattes

Was gibt's Neues in Heidelberg?“, frage ich den Partner einer Heidelberger Traditionskanzlei während eines Recherchegesprächs für das JUVE Handbuch zu Beginn dieses Jahres. Wirklich Neues erwarte ich nicht, schließlich ist der dortige Rechtsmarkt nicht gerade für viel Bewegung bekannt. Doch mein Gegenüber enttäuscht mich: „Da gibt es diese drei jungen Inhouse-Anwälte von Heidelberg. Die machen sich gerade als externe Rechtsabteilung selbstständig. Die sind gut.“ Aus der Routine aufgeschreckt notiere ich mit. Heidelberg also

„Unsere Mandate für ein börsennotiertes Unternehmen – wie Hauptversammlungen, M&A-Transaktionen und internationale Vertragsverhandlungen – bekommt eine junge Kanzlei sonst nicht so leicht.“

macht ernst mit dem zuletzt viel diskutierten Outsourcing der Rechtsabteilung, die konzerngewohnten Syndizi werden ausgedilert. Dabei geht vielerorts der Trend eher zur Verstärkung der juristischen Kompetenzen im eigenen Haus.

Warum macht Heidelberg das? Hat man am Neckar den Trend verschlafen? Wurden die Syndizi unter Druck gesetzt? Lohnt es sich für sie oder nur für das Unternehmen? Fragen genug, um bei der neuen Kanzlei vorbeizuschauen. Auf den Kunstnamen Adjugas haben die ehemaligen Heidelberg-Juristen ihre Neugründung getauft. Darin klingt ius genauso an wie die Initialen der Gründernamen.

Ungewöhnliches Geschäftsmodell

„Wir sitzen im Marriott-Gebäude ganz nah am Neckar“, hatte mir Adjugas-Partner Andreas Dömkes gesagt, als wir den Termin absprachen. Nach einigem Suchen finde ich den Eingang. Er ist etwas ungewöhnlich und passt so zum ebenfalls ungewöhnlichen Geschäftsmodell der Kanzlei: Ein nagelneuer, kleiner Außenzugang ganz allein für Adjugas. Er bringt mich auf die vierte Etage des Hotelgebäudes, wo sich verschiedene Büros befinden. Dort betrete ich ein blitzsauberes, schmales Treppenhaus mit weißen Steinplatten und gelange zur Kanzleitür. Kein Eindruck schindendes Portal, wie man es von mancher Großkanzlei gewohnt ist, sondern einfach eine bescheidene, solide Tür. Drinnen kann man die Farbe fast noch riechen, Bilder fehlen bislang an den Wänden. Die Partner der jungen Kanzlei nehmen mich in Empfang. Drei Männer, alle um die Vierzig: Andreas Dömkes, Dr. Tilo Jung, Dr. Markus Ackermann. Sie führen mich voller Gründerstolz durch die hellen Räume, die für die drei Partner, einen Associate und eine Sekretärin noch etwas groß wirken. Doch dahinter steckt schon ein Teil der Strategie. „Wir werden uns in den nächsten Jahren auf zirka acht Anwälte vergrößern“, sagt Jung. Einen

jungen Anwalt hat das Partner-Trio bereits eingestellt. Mit diesem Wachstum wollen die Drei ihr Ziel erreichen, „mittelfristig ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit für Heidelberg und neuen Mandanten zu finden“, wie Jung erklärt. Derzeit arbeitet Adjugas noch ganz überwiegend für Heidelberg. Schließlich sind die ehemaligen Inhouse-Juristen auch erst seit Mai am Markt.

Dreipoliges Spannungsfeld

Mit der Zielsetzung wie auch der dazugehörigen Personalplanung ist schon das Spannungsfeld aufgezeigt, in dem die Neugründung sich in den nächsten Jahren bewegen wird. Die Pole dieses Feldes

sind zum einen die Partner selbst, die sich in ihre neue Rolle einleben müssen, zum anderen künftige Neumandanten und ihre Akquise und schließlich der Ex-Arbeitgeber und heutige Hauptmandant Heidelberg.

Inzwischen nähern wir uns dem Ende des Kanzleirundgangs. Ich habe die Büros gesehen, die mit ihrer identischen Größe die Idee der partnerschaftlichen Gleichrangigkeit unterstreichen. Ich habe auch die im Aufbau befindliche Bibliothek gesehen, die noch sehr lange brauchen wird, bis sie die Ausmaße der Bestände von Rittershaus oder Rowedder Zimmermann Haß im nahen Mannheim haben wird. Was ich dagegen fast gar nicht gesehen habe, sind Akten. Hieraus auf mangelnde Arbeit zu schließen, ist genauso nahe liegend wie falsch. Denn Adjugas leistet sich von Anfang an ein elektronisches Aktensystem.

Schließlich sind wir im Konferenzraum angekommen, der einen wunderschönen Blick über den Neckar und auf den heimeligen historischen Stadtkern bietet. Doch auch der Blick aus dem gläsernen Tower der nahen Heidelberg-Zentrale ist nicht zu verachten, wie ich weiß.

Also: Was war der Grund für die Gründung von Adjugas? Nun, wie viele Unternehmen im ehemaligen Wirtschaftswunderland hatte sich auch Heidelberg zu einem Kostensenkungsprogramm entschlossen, um im beinhalten internationalen Wettbewerb weiter bestehen zu können. Und so fräste sich der Rotstift durch das Traditionsunternehmen, bis er auch die Rechtsabteilung erreichte.

Kostendruck

Im Sommer 2003 gab der Vorstand als Maßgabe aus, die Kosten weiter zu senken. Dabei war die Abteilung seit 2002 schon von sieben auf fünf Juristen geschrumpft. Sie bestand aus Wirnt Gals-



Andreas Dömkes

ter, der sich besonders um Corporate Governance-Fragen kümmerte, den drei heutigen Adjugas-Partnern und einem weiteren Juristen (JUVE 04/03). Damals „sind wir in der Abteilung einhellig zu dem Schluss gekommen, dass eine weitere Kostenreduktion – bei gleich bleibender Leistung – unmöglich gewesen wäre“ erinnert sich Jung. „In dieser Situation haben wir als Team von fünf Inhouse-Juristen einschließlich Wirnt Galster dem Vorstand den Vorschlag gemacht, die Abteilung als eigenständige Kanzlei auszugliedern.“

Doch zunächst stieß der Vorschlag auf Ablehnung und verschwand in der Schublade. Es gab einfach zu viel zu tun; so wurden etwa Unternehmensteile wie beispielsweise das Digitaldruckgeschäft veräußert (JUVE 04/04). Im Frühjahr 2004 kam die Unternehmensführung dann auf das Angebot zurück.

Diese Offenheit der Führung für eine Ausgliederung ihrer Syndizi verwundert nicht. Denn Outsourcing ist bei Heidelberg kein Tabu. Kantinenbetrieb, IT-Service

„Wichtig sind auch in Zukunft der direkte Zugriff der Heidelberg-Mitarbeiter auf die Rechtsberatung und eine gute laufende Abstimmung und Kommunikation.“

wurden bereits ausgegliedert. Heute stellt man ähnliche Überlegungen auch im Personal- und Verwaltungsbereich an. „Als der Vorstand fragte, ob der Vorschlag noch gelte, haben wir Juristen uns in die Augen geschaut und schließlich ‚Ja‘ gesagt“, erzählt Jung.

Unmögliche Ausgliederung

Letztlich wurde die Kanzlei jedoch nur von Dömkes, Jung und Ackermann gegründet. Galster ging nicht mit. „In der Rückschau erscheint folgerichtig, dass

Wirnt Galster als Corporate Governance-Verantwortlicher im Unternehmen verblieben ist“, sagt Dömkes. „Diese Aufgabe kann man nicht ausgliedern.“ Galster ist heute das Bindeglied zwischen Adjuga und Heidelberg. Auch der fünfte Kollege entschied sich für die Fortsetzung der Inhouse-Tätigkeit, jedoch bei einem anderen Unternehmen. Er wechselte zur Tochter eines US-Konzerns in Luxemburg.

Ich bin mir sicher, dass auch die drei Herren vor mir sich im Zuge dieses Umbruchs auf dem Markt umgesehen haben – andere Chancen wird es bei ihrer Qualifikation und Erfahrung gegeben haben (►Die Außensicht). Doch der Wechsel in eine andere Kanzlei war keine Alternative für die Adjuga-Partner. „In meiner bisherigen Laufbahn habe ich mich zweimal bewusst für ein großes Unternehmen entschieden, weil die Arbeit sehr facettenreich und auch international ausgerichtet ist“, sagt Jung. „So etwas bietet ansonsten nur eine Großkanzlei, doch dahin wollte ich nie.“ Auch Ackermann sah keine Notwendigkeit zu einem Wechsel in eine bestehende Sozietät: „Die mir wichtigen Arbeitsinhalte sind auch in der neuen



Dr. Tilo Jung

Struktur gegeben. Mandate für ein börsennotiertes Unternehmen, wie die Betreuung von Hauptversammlungen, M&A-Transaktionen und internationale Vertragsverhandlungen, die wir weiterhin bearbeiten, bekommt eine junge, kleinere Kanzlei sonst nicht so leicht“, weiß Ackermann.

Eingespieltes Team

Weitere Vorteile sprechen für die gefundene Lösung. Die Drei sind ein eingespieltes Team, kennen und verstehen sich gut. Wer einmal das Gegenteil erlebt hat, weiß, dass man so etwas ungern aufgibt. Ein zusätzlicher Vorteil: „In der alten Struktur wäre es für das Unternehmen aus struktu-

rellen Gründen schwierig gewesen, uns weitere Perspektiven aufzuzeigen“, sagt Dömkes. Was er hier vorsichtig umschreibt, bedeutet nichts anderes, als dass die drei Juristen für ihre Karriere im Konzern keine Entwicklungsmöglichkeiten gesehen haben. An Selbstbewusstsein mangelt es den Start-up-Anwälten also nicht, und entsprechend beschreibt Ackermann die Ausgliederung: „Der Schritt, eine eigene Kanzlei zu gründen, war weniger ein klassisches Outsourcing als eher eine Art MBO.“

Diese Sichtweise kommt mir zunächst doch fast zu selbstbewusst vor. Denn immerhin kam es erst durch den Restrukturierungsdruck zu dem Schritt in die Selbstständigkeit. Doch bei näherem Hinsehen spricht für Ackermanns Sichtweise, dass die Juristen von sich aus die Ausgliederung an den Vorstand herantreiben. Die Drei machen denn auch nicht den Eindruck, als fühlten sie sich aus dem Konzernnest geschubst. So führen sie nach dem Karriereargument weitere Vorzüge ihrer neuen Situation an. In einer selbstständigen Einheit zu arbeiten, bringe mehr Lebensqualität mit sich. „Zwar ist die Arbeitsbelastung größer geworden, aber ich kann mir die Zeit freier einteilen“, sagt Dömkes. „Auch der Arbeitsort ist nicht mehr auf das Büro festgelegt. Beides sind Umstände, die ich nutze und schätze, auch weil ich vor kurzem Vater geworden bin.“

Erhöhte Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung sei um ein Drittel gegenüber den Inhouse-Zeiten gestiegen, konkretisiert Jung. Bei Heidelberg habe man im Jahresdurchschnitt 50 Stunden in der Woche gearbeitet. Der Grund für die gestiegene Arbeitszeit liege darin, dass Organisationsfragen zu erledigen seien. „Die wöchentliche Belastung von fünfmal zwölf Stunden plus zehn Prozent – wie meines Wissens in Großkanzleien üblich – erreichen wir nicht“, stellt Jung jedoch fest.

Und so soll es auch bleiben. Denn bei allem Ehrgeiz und Elan: Auffressen lassen wollen die drei sich nicht. „Falls es bei uns dauerhaft zu einer solchen Belastung kommen sollte, müssten wir etwas ändern“, sagt Dömkes klipp und klar. „Sei es, dass wir mehr Personal einstellen, sei es, dass wir uns umstrukturieren.“ Eine solche Ansage zur Begrenzung der Arbeitszeit ist von Anwälten selten zu hören. Diese Haltung wirkt ebenso menschlich wie gesund und könnte – wenn sie sich denn realisieren lässt – letztlich auch den Mandanten zugute kommen: Anwälte mit nennenswertem Privatleben sind ausgeglichener. Und wer ausgeglichener ist, arbeitet gemeinhin besser.

Abgesehen von der Freiheit, Arbeitsort und -zeit zu bestimmen, genießen die Neupartner durch die Selbstständigkeit weitere Freiheiten. Man könne durch eigene Entscheidungen Abläufe effektiver organisieren, sagt Dömkes. „Wir müssen dabei auf keine Konzernregeln Rücksicht nehmen. Ein weiterer Vorteil ist, dass wir nun künftig Kollegen selbst auswählen.“

Also: ein ganzer Strauß von Vorteilen für Adjuga. Doch ist das ganze Projekt wirklich eine Win-Win-Situation? Wo liegen die Vorteile für Heidelberg? Nun, durch die Ausgliederung hat man zunächst drei leitende Angestellte samt Pensionsforderungen aus dem Personalhaus-

„Die Selbstständigkeit der Juristen kann ihre Verfügbarkeit beeinträchtigen. Außerdem hat das Unternehmen nicht mehr die gleiche Weisungsbefugnis wie zuvor.“

halt streichen können. Für Controller eines Unternehmens in der Restrukturierung ist das immer ein Grund zum Feiern. Auch der Vorstand „hat zu Beginn die neue Lösung vor allem unter dem Restrukturierungsaspekt betrachtet“, sagt Dömkes. „Das hat sich dann geändert, und er hat mehr die langfristige Sicherung der Beratung im Auge gehabt.“

Ich bin verwirrt. Inwiefern wird die Beratung langfristig gesichert, indem man die eigenen Juristen sehenden Auges gehen lässt? Die Antwort gibt Jung: „Im Unternehmen ist eine höhere Fluktuation wahrscheinlicher.“ Umso eher, wenn die Inhouse-Juristen keine Karrierechancen sehen, wie es bei den Adjuga-Partnern der Fall war. Außerdem, fügt Jung hinzu, seien die Motivation und die Identifikation mit der eigenen Arbeit heute höher.

Heidelberg-Corporate Governance Officer Galster, den ich einige Zeit später sprechen kann, hebt die größere Flexibilität als ein weiteres Hauptmotiv für die Ausgliederung hervor. Mit der erreichten Lösung ist er zufrieden. „Wir haben bislang sehr gute Erfahrungen mit unserem Modell gemacht. Die Rechtsberatung durch Adjuga erfolgt in gleicher Weise und mit derselben hohen Qualität, wie es die Rechtsrat suchenden Mitarbeiter von Heidelberg schon in der Vergangenheit gewohnt waren.“

Vorzüge verschmelzen

Es gelinge, die Vorteile externer Rechtsberatung mit den Vorzügen einer Inhouse-Abteilung zu verschmelzen, resümiert Galster. In der Tat ist ein nach wie vor starkes Zugehörigkeitsgefühl der Adjuga-Anwälte zu ihrem ehemaligen Unternehmen spürbar.

Als die Kanzleigründer und ich über die Zusammenarbeit der Kanzlei mit Heidelberg-Mitarbeitern sprechen, spricht einer der Partner wie selbstverständlich von



Dr. Markus Ackermann

den „Kollegen“. Auch auf formaler Ebene ist die Verbindung zum Unternehmen eng geblieben. Zum Beispiel blieben trotz Auszug die Kurzwahlnummern der Juristen erhalten. Die Heidelberg-Mitarbeiter müssen sich also beim Telefonieren nicht umstellen. Auch im Intranet des Druckmaschinenriesen sind die Juristen weiterhin präsent.

Ich frage mich und die Partner, wie es mit eventuellen Nachteilen der Outsourcing-Lösung aussieht. Nehmen nicht die persönlichen Kontakte zu den Heidelberg-Kollegen ab? „Das ist in der Tat eine Herausforderung, der wir uns jedoch stellen“, sagt Jung. „Aktiver als früher müssen wir Begegnungen suchen, die sich sonst en passant ergaben.“ Für Adjuga-Partner Ackermann wiederum ist das kein so großes Problem: „Sicher, früher sahen wir die Kollegen in der Zentrale auf dem Gang. Aber diejenigen an anderen Standorten haben wir damals auch nicht täglich gesehen.“

Risikobewusst

Auch aus Sicht Galsters hat das Outsourcing die positiven Erwartungen erfüllt. Die sehr gute Akzeptanz durch die Mitarbeiter von Heidelberg zeige, dass es gelungen sei, alle potenziellen Nachteile aufzufangen und für Heidelberg eine schlüssige Lösung zu entwickeln. Bei aller

„Eine Rückkehr war nie ein Thema bei den Vertragsverhandlungen. Entweder man tut diesen Schritt in die Selbstständigkeit endgültig, oder man lässt es bleiben.“

Zufriedenheit ist Galster sich der notwendigen Arbeit als Basis des Erfolges bewusst. „Es wird auch in Zukunft erforderlich sein, den ungehinderten und direkten Zugriff der Heidelberg-Mitarbeiter auf die Rechtsberatung zu fördern und barriere-

Die Außensicht

Anwälte aus der Region geben Adjuga Chancen im Wettbewerb

Die Gründung von Adjuga ist auch im regionalen Rechtsmarkt nicht unbemerkt geblieben. Als erste dürfte die Heidelberger Traditionssozietät Dr. Schlatter & Kollegen von der Entwicklung erfahren haben. Sie arbeitet regelmäßig für die Heidelberger Druckmaschinen AG. Dr. Jörg Klingmann, Partner bei Schlatter, schätzt die Adjuga-Gründer als „erfahrene Kollegen, mit denen wir schon in der Vergangenheit umfangreich und hervorragend zusammen gearbeitet haben“. Ein Konkurrenzverhältnis fürchtet er nicht, da die Arbeitsaufteilung zwischen beiden Einheiten die gleiche bleibe. „Sie beraten, wir sind fast ausschließlich forensisch für Heidelberg tätig“, so Klingmann.

Was die Ausgliederung an sich betrifft, „Outsourcing der Rechtsberatung ist nicht für alle Unternehmen vorteilhaft.“ hegt er eine gewisse Skepsis: „Man kann darüber streiten, ob es sinnvoll ist, eine Rechtsabteilung auszugliedern. Zwar entfallen dadurch Personalkosten, aber vorher war die Abteilung Teil des Unternehmens und nutzte in vollem Umfang die dortige Infrastruktur.“ Durch die Auslagerung fielen hingegen zusätzliche Kosten an, die durch das Honorar beglichen werden müssten. Klingmann hält es für fraglich, ob im Ergebnis Kosten gespart werden.

Auch der Partner einer anderen sehr renommierten Kanzlei aus der Region ist vom Sinn des Outsourcing nicht ganz überzeugt, weil viele Mandanten seiner Kanzlei „aus Kostengründen in letzter Zeit den umgekehrten Weg gehen. Sie betreiben wieder „Insourcing“, beobachtet der Anwalt.

Wirnt Galster, Corporate Governance Officer bei Heidelberg und Bindeglied zwischen Adjuga und dem Unternehmen, sieht das anders: „Wir haben bislang sehr gute Erfahrungen mit unserem Modell gemacht. Daraus sollte man aber nicht den Schluss ableiten, dass ein Outsourcing der Rechtsberatung für alle Unternehmen vorteilhaft bzw. ein Insourcing nachteilig

wäre.“ Aus Sicht Galsters funktioniert das Outsourcing der Rechtsberatung bei Heidelberg vor allem, weil vier Faktoren erfüllt sind:

1. offene Diskussion aller Vorteile und möglicher Nachteile im Vorfeld des Projekts und hohes wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmen und Unternehmensjuristen;
2. gutes Teamwork bei der Umsetzung;
3. sinnvolle Aufgabenverteilung zwischen Adjuga und Corporate Governance Officer;
4. gute und widerspruchsfreie Kommunikation vor, während und nach Umsetzung des Projekts.

Die Zukunft von Adjuga schätzen die Beobachter aus anderen Kanzleien positiv ein. Die Qualität der Kanzlei-Gründer steht für sie außer Frage. „Adjuga hat viel Potenzial.

Langfristig wird sie mehr als nur die ausgelagerte Rechtsabteilung sein“, urteilt Klingmann. Und sein Kollege sagt sogar: „Ich würde sie jederzeit als Berater für internationales M&A-Geschäft in die Kanzlei aufnehmen.“

In diesem Sektor schätzt der Anwalt Adjuga als potenziell gefährlichen Konkurrenten ein, nicht dagegen für das regionale Geschäft im Rhein-Neckar-Raum. Dennoch billigt er den früheren Heidelberg-Juristen gute Chancen zu, sofern sie es schaffen, ihren Mandantenstamm zu verbreitern.

Auch Klingmann sieht einen Markt für Adjuga, wenngleich die „entsprechenden Mandanten zumeist in festen Händen sind. Da wird man überzeugen müssen. Der Markt ist relativ stark besetzt, mit regionalen Kanzleien und auch solchen aus Frankfurt.“ Er schätzt, dass die Akquisebemühungen sich vor allem auf mittelständische Unternehmen in der weiteren Region konzentrieren werden, insbesondere solche aus dem Maschinenbau. „Da kann es zu Positionskämpfen mit den in dieser Branche etablierten Kanzleien kommen“, sagt Klingmann und nennt Namen: „Ich denke hier beispielsweise an Tiefenbacher, Melchers, Rittershaus oder Rowedder Zimmermann Haß.“

frei zu gestalten. Erfolgskritisch ist ferner eine gute laufende Abstimmung und Kommunikation.“

Für manchen Mitarbeiter könnte es eben doch ein Hemmnis bedeuten, sich an externe Juristen wenden zu müssen. Die Abstimmung wird nicht zuletzt von der Beziehung zwischen Galster und Adjuga abhängen. Wie sehr sich beide Seiten der Bedeutung dieses Austausches bewusst sind, wird im Gespräch mit den Adjuga-Anwälten klar. „Die Kommunikation mit Wirnt Galster ist eng“, sagt Dömkes. „In gewisser Weise dichter als vorher, weil wir stärker formalisiert über unsere Tätigkeit informieren.“ Ein externer Beobachter der neuen Kanzlei hält diese

vermehrte Kommunikation zwischen Unternehmen und Kanzlei für dringend geboten, um die Distanz so klein wie möglich zu halten. „Selbst wenn die nun externen Berater weiter hauptsächlich für ihr altes Unternehmen arbeiten, gewinnen sie durch ihre Selbstständigkeit stärkeren Abstand“, ist ein Anwalt aus der Region überzeugt. „Das kann dann die Verfügbarkeit beeinträchtigen. Außerdem hat das Unternehmen nicht mehr die gleiche Weisungsbefugnis wie zuvor.“

Vergütungsregelung

Auch um hier weitestgehende Sicherheit zu haben, hat Heidelberg mit Adjuga einen Rahmenvertrag geschlossen. Zu Details äußern sich weder die Partner noch Galster. Immerhin wird klar, dass beide sich für

einige Jahre aneinander gebunden haben. Auch zur Vergütung gibt es ein wenig Information. Ausgangspunkt sei das frühere Budget der Rechtsabteilung gewesen, verrät Jung lediglich. Über die Höhe möchte er nur so viel sagen: „Wir haben uns finanziell nicht verschlechtert.“

„Mittelfristiges Ziel ist ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit für Heidelberg und neuen Mandanten.“

Dazu trage bei, dass „wir selbst entscheiden können, wo wir sparen und wo wir investieren wollen“, erläutert Dömkes. Dennoch sind die Adjuga-Partner nicht im Honorarparadies. Durch die Flexibilisierung der Rechtsberatung übernehmen sie künftig auch ein unternehmerisches Risiko. Wenn also nicht genügend Arbeit da ist, gibt es kein Geld.

Um diesem Risiko zu begegnen und den angestrebten Wachstumskurs umzusetzen, braucht die Kanzlei neue Mandanten. Das ist die Gretchenfrage, für Adjuga wie für jede andere Neugründung. Als ich das Thema anspreche und nach den Wegen zu neuen Mandanten frage, herrscht erst einmal hörbare Stille im Konferenzraum über dem Neckar.

Eine schicksalsschwere Frage, aber keine, auf die die Adjuga-Anwälte keine

Antwort hätten. „Die Akquise wird sich vor allem entlang des eigenen persönlichen Netzwerkes bewegen“, sagt Jung. „Wir haben einen recht guten Zugang zu Unternehmen aus der Maschinenbaubranche und aus der Region. Veröffentlichungen in Fachpublikationen und unser Internetauftritt kommen als Akquisewege hinzu.“ Dömkes ergänzt, hilfreich für die Akquise werde auch sein, dass man „Kontakte zu ehemaligen Heidelberg-Kollegen hat, die in andere Unternehmen gewechselt sind“. Außerdem seien die Kontakte zu Vertragspartnern von Heidelberg wichtig.

Keine Rückfahrkarte

Derzeit jedoch bleibt den drei Gründungspartnern wenig Zeit zur Neuaquise. „Auch deshalb stellen wir demnächst noch einen Anwalt ein“, sagt Jung. Entscheidend wird sein, wie sich die früheren Heidelberg-Juristen im Heidelberg-bestimmten Alltag wirklich Freiraum auch für andere Mandanten schaffen können. Sonst erschöpft sich die Selbstständigkeit in der Organisationsform.

Doch die Adjuga-Gründer beklagen sich nicht über den Zeitmangel. Denn er ist Folge des Deals, den sie mit Heidelberg aus freien Stücken eingegangen sind. Mit

dem Vorteil, dass sie nicht wie andere Neugründungen ohne einen solchen Rahmenvertrag unter dem extremen Druck stehen, schnell möglichst viele Mandanten zu akquirieren, um wirtschaftlich zu überleben.

Gutes Rüstzeug

Aber angenommen, es würde aus irgendeinem Grund mit Adjuga schief gehen, frage ich. Gibt es dann im Rahmenvertrag eine Art Rückfahrkarte?

„Diese Option war nie ein Thema bei den Vertragsverhandlungen“, antwortet Ackermann. „Ich denke, entweder man tut diesen Schritt in die Selbstständigkeit endgültig, oder man lässt es bleiben.“ Auch für Dömkes kommt nach der Erfahrung der jetzigen Selbstständigkeit eine Rückkehr nicht in Frage. Er habe die Jahre als Syndikus sehr genossen. Aber „die zwangsläufigen Begrenzungen der Unternehmenstätigkeit zu spüren, kann ich mir schwer vorstellen“.

Einen Weg zurück gibt es also nicht. Die drei Partner schauen nach vorn – mit viel Inhouse-Erfahrung, Selbstbewusstsein und einem sicheren Großmandat im Rücken, das vielleicht auch bei der Preisgestaltung in neuen Mandaten Spielraum bietet: Gutes Rüstzeug, um sich im Kampf mit der noch ungewohnten Konkurrenz zu behaupten. ■

IMPRESSUM

Herausgeber: Dr. Astrid Gerber (As)

Chefredakteur: Dr. Aled Griffiths (Gr)

Leitender Redakteur: Christoph Tillmanns (CT) – V.i.S.d.P.

Leitung Nachrichtenredaktion: Christine Albert (CA),
Jörn Poppelbaum (JP)

Redaktion: René Bender (RB), Katrin Czerwinski (KC),
Astrid Jatzkowski (jat), Mathieu Klos (MK),
Till Mattes (TM), RAin Antje Neumann (AN),
Tanja Podolski (tap), Rachael Smith (RS),
Ulrike Sollbach (So)

Schlussredaktion: Meike Nohlen (No)

Online-Redaktion: Markus Lembeck (ML), Marcus Willemssen

Redaktionsassistenz: Claudia Scherer

Übersetzungen: Norbert Parzinger

Leiter Marketing und Verkauf: Chris Savill

Marketing und Verkauf: Rüdiger Finkendei, Ursula Heidusch,
Svea Klaffen, Florian Schmitz

Gestaltung und Satz: Andreas Anhalt, Andrea Kirschbaum

Litho- und Druckservice: Druckerei Engelhardt, Neunkirchen

**JUVE Rechtsmarkt · 8. Jahrgang
erscheint monatlich bei**

JUVE Verlag für juristische Information GmbH
Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

ISDN: 0049 / (0)221 / 91 38 80-40

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 9.000

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Weitere JUVE-Publikationen:



Klassiker in Ihrem Feld:
JUVE Handbuch Wirtschaftskanzleien
– jetzt in 8. Auflage!
German Commercial Law Firms
Das JUVE Handbuch in englischer Sprache
azur
Karrieremagazin für junge Juristen

**Der Rechtsmarkt im Netz:
www.juve.de
mit tagesaktuellen Nachrichten!**