

Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen der DACH-Region: Rollen – Typen – Anforderungen

Dissertationszusammenfassung

DARIO RAMON BUSCHOR*

SCHLAGWÖRTER

Managing Partner – Kanzleimanagement – Anwaltsunternehmen – Managing-Partner-Rollen – Managing-Partner-Typen

I. Einleitung

Noch vor wenigen Jahrzehnten galten Anwältinnen und Anwälte in den meisten Teilen der Welt als Freiberuflerinnen und Freiberufler, die sich mehrheitlich in Einzelkanzleien um die rechtlichen Angelegenheiten ihrer Klientenschaft kümmerten. Heute ist ein grosser Teil von ihnen, wenn auch weiterhin eine Minderheit, in Kanzleien tätig, die Hunderte Millionen Franken, Euro oder Dollar Umsatz erwirtschaften und mehrere Hundert (oder gar Tausend) Anwältinnen und Anwälte beschäftigen.

Diese Kanzleien oder Anwaltsunternehmen, wie sie hierin genannt werden, können nicht mehr gleich agieren wie zu den Zeiten ihrer Gründung. Mit steigenden Mitarbeiterzahlen erhöht sich auch die Komplexität – die Anwaltsunternehmen bedürfen einer geregelten Organisationsstruktur, Prozesse müssen eingeführt und angepasst sowie ein Management-System erarbeitet und gepflegt werden.

Im Umfeld sogenannter Professional Service Firms (im Folgenden: PSF), wozu auch Anwaltskanzleien gehören, befindet sich regelmässig eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner an der Spitze dieses Management-Systems, wobei die Führungsarbeit vielfach auf

mehrere Managing Partnerinnen oder Managing Partner verteilt wird (sog. Dyaden, Triaden oder Management Boards). Im Kanzleikontext sind dies Partnerinnen und Partner, die neben ihrer eigenen Mandatsarbeit mit der Führung des jeweiligen Anwaltsunternehmens betraut wurden. Anders als CEOs von Industrie- oder anderen Dienstleistungsunternehmen haben Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen vergleichsweise weniger Weisungsbefugnis, da einerseits die wichtigsten Aktiven, nämlich die Anwältinnen und Anwälte mitsamt ihren Erfahrungen und Kundenbeziehungen, jeden Abend das Unternehmen verlassen, und andererseits, weil sie als *Primae* und *Primi inter Pares* ohne Zustimmung der Partnerschaft kaum frei agieren können.

Gerade aber weil PSF und Anwaltsunternehmen aufgrund diverser Unterschiede nur bedingt mit Industrie- und anderen Dienstleistungsunternehmen vergleichbar sind, können sich Managing Partnerinnen und Managing Partner nicht oder nur bedingt auf die wissenschaftlichen Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen Literatur verlassen. Die Dissertation schafft Abhilfe mit einem ersten wissenschaftlichen Beitrag zur Erforschung der Funktion von Managing Partnerinnen und Managing Partnern von Anwaltsunternehmen im DACH-Raum.

II. Methode

Die Ergebnisse dieser Studie basieren einerseits auf einer Analyse einschlägiger Literatur sowohl aus der klassischen Management-Forschung als auch aus dem PSF- und Anwaltskanzlei-Umfeld. Zusätzlich konnten andererseits neue Erkenntnisse aus einer qualitativen Interviewstudie mit Kanzleiberaterinnen, Kanzleiberatern, COOs und insbesondere Managing Partnerinnen und Managing Partnern gewonnen werden.

Als Kriterien für die Anwaltsunternehmen, deren Managing Partnerinnen und Managing Partner befragt

* DARIO RAMON BUSCHOR, Dr. iur. HSG, Kanzleiberater, Lehrbeauftragter im Kontextstudium (Professional Service Firms – Governance, Management & Leadership) an der Universität St. Gallen (HSG) sowie Professor an der FGV Law School in Rio de Janeiro. Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf die Dissertation des Verfassers. Vgl. hierzu DARIO RAMON BUSCHOR, Managing Partnerinnen und Managing Partner in Anwaltsunternehmen der DACH-Region: Rollen – Typen – Anforderungen, Diss. St. Gallen 2022, Untersiemau 2022. Im Folgenden wird daher auf einzelne Nachweise insoweit verzichtet, als diese bereits Gegenstand der Dissertation bildeten.

Dieser Beitrag ist lizenziert unter Creative Commons Lizenz CC BY-NC-ND. DOI dieses Artikels: 10.3256/978-3-03929-036-9_10.

wurden, wurde zum einen festgehalten, dass es sich um Anwaltsunternehmen handeln muss, die mehrheitlich im DACH-Raum tätig sind. Zum anderen mussten sie das Kriterium erfüllen, mindestens 70 Anwältinnen und Anwälte zu beschäftigen.

Im Anschluss an die Eruiierung der Population wurden die Managing Partnerinnen und Managing Partner der 47 Anwaltsunternehmen im DACH-Raum angeschrieben, welche die obigen Kriterien erfüllten. Vertreterinnen und Vertreter von 35 Anwaltsunternehmen (36 Managing Partner sowie drei COOs) stellten sich für ein Interview zur Verfügung. Die Interviews wurden mit Ausnahme weniger Fälle, in denen die Interviewees einer Aufnahme nicht zustimmten, aufgezeichnet und transkribiert. Die Transkripte wurden codiert und im Anschluss analysiert und ausgewertet.

III. Aufgaben und Rollen von Managing Partnerinnen und Managing Partnern

In einem 2008 im Branchenmagazin JUVE erschienenen Artikel wurden Managing Partner grosser deutscher Anwaltsunternehmen vorgestellt und als «Prügelknaben» porträtiert. Sie müssten einstecken können, es hagle Kritik von allen Seiten, den Job anzunehmen grenze an politischen Selbstmord. Der Artikel war ein Novum und erlaubte erste Einblicke in die Welt von Managing Partnerinnen und Managing Partnern von Anwaltsunternehmen in Deutschland. Dieser Artikel war nach Ansicht des Verfassers der vorliegenden Studie jedoch zu wenig detailliert, um die ganze Arbeit, die Managing Partnerinnen und Managing Partner leisten, abbilden zu können. Diese Untersuchung schaffte dem Abhilfe.

A. Rollen in der Literatur

Die Literatur zum Thema Management von PSF und insbesondere Anwaltsunternehmen ist bescheiden. Die wenigen Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis, die sich bisher mit der Thematik befasst haben, zeichnen das Bild einer «eierlegenden Wollmilchsau». Managing Partnerinnen und Managing Partner sind für ein derart breites Spektrum an Aufgaben zuständig, dass RIZOR, selbst ehemaliger Senior Partner einer deutschen Grosskanzlei, versucht hat, die Aufgaben anhand von zwölf Rollen zu umschreiben, die eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner auszufüllen habe. Diese galten als Hauptausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung.

B. Die Managing-Partner-Rollen dieser Untersuchung

Die vorliegend durchgeführte Interviewstudie hat ergeben, dass die Tätigkeiten noch vielfältiger sind als in der Literatur bisher beschrieben. Um diese Vielfalt aufzufangen und verarbeiten zu können, wurden die Aufgaben zu Rollen, ähnlich wie bei RIZOR, zusammengefasst. Die Auswertung hat ergeben, dass Managing Partnerinnen und Managing Partner von Anwaltsunternehmen der DACH-Region insgesamt 16 Rollen einnehmen, nämlich: Administrator (insb. Leitung des Backoffice), Repräsentant (Gesicht des Anwaltsunternehmens, Kontakt zu befreundeten Kanzleien im Ausland, Kontaktpflege), Entscheider (Alltagsentscheide, insb. wo keine klaren Kompetenzregelungen vorhanden sind, Präzedenzfälle), Stratege (Strategiebildung und Durchsetzung derselben), Bindeglied (Knotenpunkt zwischen Praxis- und Industriegruppen, Standorten und einzelnen Fraktionen und Partnern sowie der gesamten Kanzlei, Förderung der Unternehmenskultur), Sitzungsleiter (Agenda-Setting, Leitung und Koordination von Partnerversammlungen und anderen wichtigen Komitees), Exekutivorgan (Durchsetzung der Beschlüsse, Förderung der Corporate Identity, Einhaltung der Directives), Kümmerer (Umgang mit Beschwerden aller Art und Stimmungsbarometer), Vorbereiter (Planung von Sitzungen sowie Prüfung von Alternativen zu streitigen Agendapunkten), Überblickler (Zentrum aller Informationsflüsse, Steuerung derselben), Finanzchef (Überblick über die Unternehmensfinanzen, Sicherung der Liquidität), Performancekontrolleur (Feststellung von und Lösungsfindung bei Underperformance), Motivator (Motivieren des gesamten Teams, Sicherung und Stärkung der Zusammenarbeit), Schlichter (Schlichtung zwischen Partnern und Verhinderung von Konflikten, Interessenabwägung im Sinne der Kanzlei), Ernener (Bildung von Komitees und Ernennen der Mitglieder, führende Rolle im Partnerwerdungs- und Akquisitionsprozess) und Kommunikator (Informationsfluss an Partner und Angestellte, Sichtbarkeit des eigenen Tuns sowie der Support-Mitarbeitenden).

IV. Managing-Partner-Typen

Bereits in den 1960er- resp. 1970er-Jahren haben STUART resp. MINTZBERG die Rollen von Managerinnen und Managern in verschiedenen Industrien und Branchen studiert und analysiert. STUART kam dabei zu folgendem Schluss: «These variations were so great that it is misleading to talk, as much of the management literature does, about the *managerial job*, or about how the *average ma-*

nager spends his time.» Sie gruppierte deshalb die von ihr untersuchten Managerinnen und Manager in fünf verschiedene Typen. MINTZBERG tat es ihr einige Jahre später bei seiner eigenen Untersuchung gleich und definierte für seine Untersuchung acht spezifische Manager-Typen.

Auch Managing Partnerinnen und Managing Partner üben derart vielfältige Funktionen aus, dass es irreführend wäre, die Managing-Partner-Funktion universell zu beschreiben, wie es in der Literatur bis auf wenige Ausnahmen (BOSMAN; HEUSSEN; HARTUNG) häufig der Fall ist.

A. Differenzierungsfaktoren

Bevor auf die einzelnen Typen eingegangen werden kann, müssen die verschiedenen Faktoren dargelegt werden, die zu deren Einordnung führten. Als wichtigster Faktor und Ausgangspunkt wurde die Positionierung innerhalb der Governance und die damit verbundenen Aufgaben der Managing Partnerin oder des Managing Partners definiert. Im Anschluss wurden weitere Faktoren herbeigezogen, wie der Anteil der Zeit, der für Managementtätigkeiten aufgewendet wird, wie lange eine Amtszeit dauert und wie viele Amtsperioden möglich sind (sofern eine Begrenzung besteht), die Vergütungsstruktur sowie weitere Faktoren, die sich im Laufe der Analyse herauskristallisierten.

B. Die sechs Managing-Partner-Typen dieser Untersuchung

Die Auswertung der Interviews mit den 36 Managing Partnerinnen und Managing Partnern, die sich für ein Interview zur Verfügung gestellt haben, erlaubten die Definition von sechs Managing-Partner-Typen sowie eine Zuordnung der einzelnen Managing Partnerinnen und Managing Partner zu einem dieser Typen. Die sechs Typen sind: Bundesrätin oder Bundesrat (Vorsteher eines Backoffice-Bereichs, Mitglied des Management Boards, Fokus auf Gleichberechtigung unter den Managementverantwortlichen), Stabschefin oder Stabschef (starker Fokus auf das Management des Backoffice, berichtet regelmässig an ein ihm vorstehendes Management Board), (nicht-exekutive/r) Verwaltungsrätin oder Verwaltungsrat (Managing Partnerin / Managing Partner ist mehrheitlich strategisch tätig, Fokus auf Komiteearbeit, Backoffice wird von COO geleitet), Integratorin oder Integrator (Managing Partner erfüllt insb. eine Schnittstellenfunktion zwischen einer Vielzahl von Komitees und leitet Partnerversammlungen; häufig in Anwaltsunternehmen mit einer sehr dezentralen Governance-Struktur), Galionsfigur (häufig ein Rainmaker oder Partnerin/Partner mit hohem Anse-

hen; Managing-Partner-Tätigkeit beschränkt sich häufig auf Sitzungsleitung, Repräsentation und Akquise grosser Mandate) und Patronne oder Patron (Managing Partnerin/Managing Partner ist involviert in allen wichtigen Komitees, leitet bzw. überwacht das Backoffice und ist gleichzeitig das Gesicht der Kanzlei).

V. Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner

RICHARD hat mit seiner «Herding Cats»-Studie aufgezeigt, dass sich Anwältinnen und Anwälte bezüglich verschiedener Charaktereigenschaften von der Gesamtbevölkerung unterscheiden. Dabei hat er herausgefunden, dass Anwältinnen und Anwälte im Durchschnitt weitaus skeptischer sind als die Gesamtbevölkerung, ein höheres Autonomiebedürfnis haben, eher zu Ungeduld neigen, nicht besonders resilient sind und weniger das Bedürfnis verspüren, mit anderen Leuten zu interagieren oder in Kontakt zu treten. Doch welche Eigenschaften muss eine Führungsperson aufweisen, damit sie eine Gruppe von Anwältinnen und Anwälten mit ihren speziellen Eigenschaften erfolgreich führen kann?

A. Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden einschlägige Eigenschaften wiederholt Erwähnung – darunter sind insbesondere Charakterzüge wie Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen, Empathie und Bescheidenheit, die Fähigkeit, das grosse Ganze zu sehen, vorausschauend zu sein oder – immer mehr – sogenannte Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit zu besitzen und gut im Bilden von Netzwerken oder Schaffen von Kompromissen zu sein. Interessanterweise wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur kaum auf den bisherigen Leistungsausweis eingegangen – ein Punkt, der in der PSF- und Kanzleiliteratur sehr viel Beachtung findet.

B. Anforderungen im PSF- und Kanzleikontext

Die Antworten der Interviewees wichen teilweise stark von den Ergebnissen der Analyse betriebswissenschaftlicher Literatur ab. So sehen sie Resilienz als eine der wichtigsten Eigenschaften einer Managing Partnerin oder eines Managing Partners. Zudem sollen sie bescheiden sein und auf jeden Fall eigene Interessen hinter diejenigen des Anwaltsunternehmens stellen. Sie müssen kommunikationsfähig und entscheidungsfreudig sein sowie Kompromisse herbeiführen können. Wie bereits im vorherigen Abschnitt angesprochen, lässt sich der grösste

Unterschied – und das konnte durch die Interviews bestätigt werden – zwischen den Anforderungen an Managerinnen und Manager im PSF-Kontext im Vergleich zu denjenigen in Industrie- oder anderen Dienstleistungsunternehmen in der Forderung an einen Leistungsausweis ausmachen. Wenn dies auch nicht ausnahmslos der Fall war, waren die meisten Interviewees der Meinung, dass eine Managing Partnerin oder ein Managing Partner finanziell und umsatztechnisch zumindest ein gewisses Gewicht aufweisen müsse und sich in der Vergangenheit bereits in anderen Führungsrollen beweisen konnte.

VI. Zusammenfassung und Schlusswort

Ausgangspunkt dieser Dissertation war die Tatsache, dass das Management von Anwaltsunternehmen bisher kaum Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Forschung gefunden hat und insbesondere die Funktion der Managing Partnerin oder des Managing Partners in Anwaltsunternehmen bisher nicht systematisch untersucht worden ist. Aufgrund der stetig wachsenden Anwaltsunternehmen und ihrer wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung sollte deshalb mit dieser Dissertation eine Basis für weitergehende Forschung geschaffen werden. Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Aufgaben von Managing Partnerinnen und Managing Partnern in Anwaltsunternehmen sind extrem vielfältig; sie lassen sich in 16 spezifische Kategorien einteilen, welche in dieser Arbeit als Rollen bezeichnet werden. Dabei wird nicht erwartet, dass jede Managing Partnerin oder jeder Managing Partner alle 16 Rollen gleichzeitig ausfüllt. Vielmehr können diese auch auf mehrere Personen verteilt werden.
- Die einzelnen Managing Partnerinnen und Managing Partner unterscheiden sich stark in der Ausgestaltung ihrer jeweiligen Funktion, abhängig von der (gelebten) Governance-Struktur, der investierten Managementzeit, ihrer Amtszeiten, der Art der Vergütung sowie weiterer Faktoren. Die Interviewstudie hat gezeigt, dass sich die befragten Managing Partnerinnen und Managing Partner in sechs Typen einteilen lassen. So ist ihre Funktion vergleichbar mit der eines Bundesrats, eines Stabschefs, eines (nicht-exekutiven) Verwaltungsrats, eines Integrators, einer Galionsfigur oder eines Patrons.
- Abschliessend wurde untersucht, welche Anforderungen an Managing Partnerinnen und Managing Partner gestellt werden. Unabhängig vom Managing-Partner-Typ müssen sie resilient sein, um in ihrer Doppelfunktion zu bestehen. Sie sollten kommunikativ sein sowie einen guten Leistungsausweis in ihrem

Fachgebiet bzw. ein wirtschaftliches Gewicht vorweisen können. Zusätzlich ist es entscheidend, dass die Managing Partnerin oder der Managing Partner die Interessen des Anwaltsunternehmens vor die eigenen stellt und die Position nicht aus Gründen der Selbstbereicherung anstrebt.

Die Forschung zur Führung von Anwaltsunternehmen steckt insbesondere in der DACH-Region noch in den Anfängen. Mit dieser Dissertation wurde erste Abhilfe geleistet. Um Anwaltsunternehmen und deren Funktionsweise gänzlich zu verstehen und den zukünftigen Managerinnen und Managern dieser stetig wachsenden Unternehmen eine theoretische Grundlage für ihre Führung zu bieten, muss weitere Forschung betrieben werden. Damit könnte zukünftigen Managing Partnerinnen und Managing Partnern auch ein Werkzeug in die Hand gegeben werden, um ihre Unternehmen erfolgreicher zu führen, denn, wie ein Managing Partner im Interview betont hat: «Also eigentlich läge es ja nahe, dass Unternehmen dieser Grösse von Menschen geführt würden, die das gelernt haben.»