



Internationale Rechtsberatung

# Wettbewerb mit den Großen

Von Stefan Winheller

Geschäfte mit Auslandsbezug waren traditionell den Großkanzleien vorbehalten. Doch auch kleinere Einheiten können internationale Sachverhalte erfolgreich bearbeiten.

**2006 ALS EINZELKANZLEI** mit dem Beratungsschwerpunkt Non-Profit-Organisationen, wie Verbände, Stiftungen, gemeinnützige GmbH oder Aktiengesellschaften, gegründet, ist unsere Kanzlei mittlerweile mit sieben spezialisierten Rechtsanwältinnen und insgesamt 20 Mitarbeitern an zwei deutschen Standorten für nationale und zu etwa 40 Prozent auch für internationale gewerbliche und gemeinnützige Mandanten tätig. Zur

Zielgruppe der Non-Profit-Organisationen ist in den letzten Jahren vor allem die der Finanzdienstleister hinzugekommen, die wir – in der Regel im Team – in allen wirtschafts- und steuerrechtlichen Fragen beraten.

## Inbound-Fälle

In der Regel versteht man als mittelständische Kanzlei unter einem internationalen Fall einen solchen, in dem

es um die Anwendung deutschen Rechts geht, der Mandant aber aus dem Ausland kommt. „International“ steht also zumeist für die klassische Inbound-Situation. Der Berater wird mit dem Mandanten dann in einer Fremdsprache, in der Regel auf Englisch, kommunizieren und ihn in deutschen Rechts- und Steuerfragen beraten – sei es im Verfahren vor einem deutschen Gericht oder bei einer Vertragsver-

handlung mit einem deutschen Geschäftspartner oder im Rahmen von Überlegungen zur Gestaltung des Markteintritts des ausländischen Unternehmens in Deutschland.

Bei Inbound-Fällen geht es um die Anwendung deutschen Rechts. Daher verwundert es, dass vergleichsweise wenige mittelständische Kanzleien in diesem Bereich agieren und das Feld häufig kampfflos den Großkanzleien überlassen. Typischerweise suchen ausländische Unternehmen für Geschäfte hierzulande eine One-Stop-Shop-Lösung, die einerseits der Einzelanwalt nicht leisten kann und andererseits Großkanzleien – für mittelständische Mandanten – regelmäßig nur zu unangemessen hohen Preisen anbieten. Daher sind mittelständische Kanzleien, in denen sich spezialisierte Anwälte zusammengetan haben, an sich prädestiniert für derlei Fälle. Richtig aufgestellt sind sie der ideale Ansprechpartner für ausländische Mandanten und können Rundumberatung im deutschen Recht auf hohem Niveau zu vernünftigen Honoraren anbieten.

#### Outbound-Fälle

Auch das Outbound-Geschäft kann für deutsche mittelständische Kanzleien interessant sein. So wächst die Zahl derjenigen deutschen Mandanten, die von unserer Kanzlei beim Engagement im Ausland – gleich, ob in den USA, China oder Indien – begleitet wird, stetig. Die Arbeitsweise unterscheidet sich von den klassischen Inbound-Fällen allerdings grundlegend. Der Anwalt ist hier weniger als spezialisierter Rechtsberater, sondern als Projektmanager gefordert. Die Aufgabe besteht darin, einen oder mehrere ausländische Kooperationsanwälte zu leiten und die Arbeit des oder der ausländischen Kollegen zu koordinieren. Speziell bei Investitionen deutscher Unternehmen in Märkten, in denen üblicherweise hohe Anwaltskosten entstehen, zum Beispiel in den USA, kann eine projektleitende Tätigkeit nicht nur zu Qualitätssteigerungen, sondern auch zur Reduzierung der Beratungskosten insgesamt führen. In jedem Fall bieten Outbound-Geschäfte die Chance, sich beim deutschen Mandanten als vertrauter Ansprechpartner auch in grenzüberschreitenden Fällen zu positionieren. Voraussetzung ist freilich, dass der deutsche Anwalt zumindest über Grundkenntnisse im ausländischen Recht verfügt.

#### Qualität und Effizienz

Der Anspruch unserer Kanzlei an unsere Tätigkeit ist Qualität auf Groß-

kanzleinniveau, aber zu günstigeren Preisen. Um dauerhaft hohe Qualität gewährleisten zu können, sind wir auf Mitarbeiter und Anwälte angewiesen, die eine besondere innere Einstellung zu ihrem Beruf haben, ihn als Bestimmung verstehen und leben und sich aus eigenem Antrieb fortbilden. Gerade die Fortbildung wird bei uns durch äußere Anreize, wie eine Gruppenunfallversicherung, Freistellungen sowie die teilweise Übernahme der Kosten und flexible Urlaubsgestaltungen, zusätzlich gefördert.

Qualität ist die Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Kanzlei. Das wahre Plus, das den Unterschied ausmacht, ist jedoch die Effizienz der eigenen Arbeit – so einfach und selbstverständlich das klingen mag. Bei allem, was wir tun, bemühen wir uns, die Kosten ins richtige Verhältnis zum Nutzen unserer Arbeit zu setzen. Wir liefern dem Mittelständler das, was er wünscht: Will er als Antwort auf seine Fragen kein 30-seitiges Gutachten, sondern eine zeitnahe Auskunft, wie er sich in einer bestimmten

eine erste Einschätzung der Rechtslage auf zwei bis drei DIN-A4-Seiten, ist es ein unverzeihlicher Fehler, wenn ihm ein zehneitiges Memo, versehen mit der Entschuldigung „Es ging leider nicht kürzer, weil ...“, übersandt wird.

#### Die Perspektive zählt

Um Qualität liefern zu können, bedarf es hervorragend ausgebildeter Anwälte, die der englischen Sprache mächtig sind. Große Anwaltskanzleien ziehen seit jeher die besten jungen Anwälte an wie Blütenstaub die Bienen. Wer als junger Jurist mit zwei Prädikatsexamen, im Ausland erworbenen englischen Sprachkenntnissen und möglicherweise noch einem LL.M.- oder Dokortitel beziehungsweise gar beidem aufwarten kann, wird von den großen Playern am Markt mit Kuschhand empfangen.

Mittelständische Kanzleien tun sich schwer, mit den Großen um guten Nachwuchs zu konkurrieren. Sechsstellige Einstiegsgehälter sind in mittelständischen Kanzleien nicht darstellbar. Sie sind aus unserer Sicht aber

**„Um Qualität liefern zu können, bedarf es hervorragend ausgebildeter Anwälte, die der englischen Sprache mächtig sind.“**

Situation verhalten soll, liefern wir ihm genau das – vorausgesetzt, er kalkuliert nach entsprechendem Hinweis von uns das Risiko mit ein, dass eine nur überschlägige Antwort fehlerbehaftet sein kann. Mandanten, vor allem diejenigen, die schlechte Erfahrungen mit Großkanzleien gemacht haben, mögen diesen Ansatz. Sie bezahlen für vernünftige Hilfestellungen und nicht für das Füllen von Seiten mit Wörtern und das Bestreben von Kanzleien, sich durch aufwändige Gutachten vor Haftungsrisiken abzusichern.

Das gilt speziell im internationalen Geschäft. Mandanten aus dem anglo-amerikanischen Raum müssen sich in der Regel durch umfangreiche Pamphlete ihrer Anwälte kämpfen und nehmen kurz gefasste Antworten, die kaufmännische Überlegungen berücksichtigen, dankbar an. In ganz besonderem Maße gilt das für die Zusammenarbeit mit In-house-Juristen ausländischer Mandanten. Wünscht der Unternehmensjurist

auch nicht nötig. Wer Aussteiger aus Großkanzleien interviewt, wird schnell merken, dass dem schnell verdienten Geld in den ersten Jahren nur allzu häufig der Katzenjammer folgt, wenn sowohl der Sprung in die Partnerschaft als auch der rechtzeitige Absprung in die Selbständigkeit mangels ausreichend enger Mandantenbindung verpasst wurde. Gute Startbedingungen für ein erfülltes und in jeder Hinsicht erfolgreiches Anwaltsleben bieten hingegen einige mittelständische Kanzleien. Sie bieten im Unterschied zu den Großen eine klare Perspektive: in der Regel eine echte Partnerschaft und die selbständige Bearbeitung interessanter Fälle.

#### Akquise – nicht allein Chefsache

Regelmäßig liest man, Akquise sei Chefsache. Richtig ist, dass sich auch der Chef um die Mandatsgewinnung und -pflege kümmern und hier ein Vorbild sein muss. Akquise geht aber jeden

Mitarbeiter der Kanzlei an – vom wissenschaftlichen Mitarbeiter über das Sekretariat bis hin zum Anwalt. Unsere jungen Kollegen und Mitarbeiter verinnerlichen von Beginn an, dass hervorragende Fachkenntnisse allein bei Weitem nicht genügen. Wer als Jurist nicht in der Lage ist, Menschen im persönlichen Gespräch – am besten in der Muttersprache des Gegenübers – zu überzeugen, wird man als Anwalt kaum Erfolg haben. Und wer als Mitarbeiter einer Anwaltskanzlei nicht in der Lage ist, den potenziellen Mandanten am Telefon für die eigene Kanzlei zu gewinnen, weil sie die richtige Wahl für die Lösung seines Problems ist, wird ebenfalls scheitern. Akquise wird bei uns also großgeschrieben. Wer gut wirbt – egal, ob Anwalt oder Mitarbeiter – profitiert davon über ein Bonussystem auch finanziell.

Am einfachsten gelingt die Akquise, wenn die Qualität der eigenen Arbeit stimmt. Hilfreich sind insoweit Preise oder Auszeichnungen. Für Kanzlei-Gründer ratsam ist die Teilnahme am Soldan-Kanzlei-Gründerpreis. Bei diesem Wettbewerb konnten wir vor einigen Jahren in die Gruppe der letzten zehn Bewerber vordringen. Die Aufnahme in das Wirtschaftskanzleihandbuch von JUVE war ebenfalls ein schönes Ereignis, das wir bei der Akquise neuer – auch ausländischer – Mandanten aktiv nutzen. Auch die Bescheinigungen des Deutschen Anwaltvereins oder der Bundesrechtsanwaltskammer für die Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen eignen sich gut für das Kanzleimarketing.

### Internationales Marketing

Gerade im internationalen Umfeld läuft die Akquise im Wesentlichen auch über das Internet. Gemeint sind Pressemitteilungen, Google Adwords und Einträge in speziellen internationalen Anwaltsverzeichnissen, wie etwa Martindale.com, über die man die internationale Zielgruppe auf sich und die Kanzlei-Website aufmerksam macht. Von Anwaltsverzeichnissen sollte man sich allerdings nicht zu viel versprechen. Unserer Erfahrung nach dienen die Listings – trotz gegenteiliger Bekundungen der Verzeichnisbetreiber – eher dem Prestige, denn der Akquise. Zwar gehört es als gutgehende, erfolgreiche Kanzlei schlichtweg dazu, in den einschlägigen Verzeichnissen präsent zu sein, internationale Akquise gelingt aber eher und kostengünstiger über bezahlte Online-Werbung.



### Stefan Winheller, LL.M. Tax (USA)

ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht. Er ist Geschäftsführer und Gründer der Kanzlei WINHELLER Rechtsanwälte mit Büros in Frankfurt und Karlsruhe sowie Besprechungsräumen in München, Berlin und Hamburg. Die Kanzlei berät überwiegend mittelständische Unternehmen sowie Verbände, Stiftungen und gemeinnützige GmbHs und AGs aus dem In- und Ausland.

### Das A und O: internationale Kontakte

Auch auf internationaler Bühne sind das persönliche Gespräch und der direkte Kontakt zu Kollegen und Mandanten durch nichts zu ersetzen. Schon frühzeitige, etwa beim Auslandsstudium geknüpfte und später sorgsam gepflegte Kontakte sind bares Geld wert. Besonders interessant sind Kontakte zu potenziellen Multiplikatoren, sprich zu ausländischen Anwälten und Steuerberatern. Ist das gegenseitige Vertrauen aufgebaut und stimmt der Qualitätsanspruch beider Partner, steht einem aktiven Empfehlungsgeschäft nichts im Wege – zum beiderseitigen Nutzen.

### Netzwerke

Der einfachste Weg zu internationalen Kontakten ist sicherlich die Mitgliedschaft in einem seriösen internationalen Anwaltsnetzwerk. Mitte 2010 wurden wir in die International Society of Primerus Law Firms ([www.primerus.com](http://www.primerus.com)) aufgenommen. Bei der Bewerbung um Aufnahme in das Netzwerk haben wir uns von den hohen Qualitätsansprüchen und der voranschreitenden internationalen Expansion des Netzwerks leiten lassen – und wurden bislang nicht enttäuscht. Der monatliche Beitrag für eine Mitgliedschaft im Netzwerk ist allerdings fehlinvestiert, wenn sich die Kanzlei nicht aktiv engagiert. Die Mitgliedschaft ist nicht per se Garant für internationale Aufträge. Sie ist vielmehr als Einladung zu verstehen, die anderen Mitgliedskanzleien und die dahinterstehenden Köpfe nach und nach persönlich kennenzulernen.

Im Primerus-Netzwerk ist es uns innerhalb kürzester Zeit gelungen, enge persönliche Kontakte zu geschäftsführenden Partnern zahlreicher Kanzleien

zu knüpfen. Wir besetzen außerdem Positionen im Executive Committee des Primerus International Board of Governors, einem Leitungsgremium des Netzwerks, im Quality Assurance Committee, einem Gremium, das die Qualitätsstandards innerhalb der Mitgliedschaft sicherstellt, sowie in den sogenannten Practice Groups, in denen sich Kollegen einer Fachrichtung aus einer Vielzahl unterschiedlicher Länder regelmäßig austauschen. Daneben verfassen wir Beiträge in der Primerus-Mitglieder- und -Mandantenzeitschrift und nehmen an internationalen Konferenzen teil – sowohl aktiv als Referent als auch passiv. Seit Mitte 2010 waren wir bereits auf Primerus-Konferenzen in Paris, Zürich, Napa Valley (Kalifornien), Miami und London mit jeweils mindestens einem unserer Anwälte vertreten.

### Hochmotivierte Anwälte

All das ist ohne den Einsatz von Zeit und Geld nicht möglich. In erster Linie verlangt es aber nach hochmotivierten Anwälten, die im internationalen Engagement die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung erkennen. Und es verlangt nach einer Kanzlei, die gewillt ist, das Engagement der Anwälte entsprechend zu unterstützen und die dadurch entstehenden direkten wie indirekten Kosten, die beträchtlich sein können, zu tragen. Der Lohn dafür ist eine gut etablierte Kanzlei, die einen festen Platz im umkämpften Anwaltsmarkt einnimmt und breit aufgestellt ist, sowohl was die Rechtsgebiete als auch das internationale Einzugsgebiet anbelangt, und möglichen Konjunkturschwankungen gelassen und souverän entgegenblicken kann. ●