


## Dr. Thomas Wülfing und Wülfing Zeuner Rechel: Zwei Kompetenzführer im Gesellschaftsrecht

	<b>Name:</b>	<b>Dr. Thomas Wülfing</b>
	<b>Funktion/Bereich:</b>	<b>Gründer und Partner</b>
	<b>Organisation:</b>	<b>WZR Wülfing Zeuner Rechel</b>

**Liebe Leserinnen und liebe Leser,**

im Rahmen unserer Competence Site möchten wir Ihnen kompetenzführende Experten und Organisationen aus Forschung und Praxis vorstellen. Heute freuen wir uns, Ihnen in diesem E-Interview unseren Beirat Dr. Thomas Wülfing und Wülfing Zeuner Rechel bzw. die WZR Group vorstellen zu dürfen.

Dr. Wülfing, der einst seine Kanzlei zusammen mit Ole von Beust, dem heutigen Hamburger Bürgermeister gegründet hat, hat in den vergangenen Jahren mit seinen Partnern eine erfolgreiche Kanzlei aufgebaut, die sich heute u.a. durch ihr besonderes Selbstverständnis als Kanzlei europäischer Prägung auszeichnet.

In unserem Interview berichtet er nicht nur darüber, was dies bedeutet (ausführlicher dann in unserem Roundtable zum Thema), sondern auch über die Historie, weitere Differenzierungen und die aktuellen Aktivitäten der WZR Group.

So viel vorweg: Die Kanzlei ist heute an sechs Standorten mit 40 Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern und einem Team von ca. 100 Mitarbeitern tätig und auch wächst auch in Krisenzeiten erfolgreich.

**Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen**

**Ihr NetSkill-Team**

Sehr geehrter Herr Dr. Wülfing,

### Frageblock 1: Kompetenzpfad Dr. Wülfing und WZR Group

Nach Studium, Promotion und Referendariat wurden Sie 1983 als Rechtsanwalt zugelassen und haben dann, u. a. zusammen mit Ole von Beust, heute Erster Bürgermeister von Hamburg, Ihre Kanzlei gegründet.

Wie kam es zur Kanzlei-Gründung und wieso haben Sie sich für diesen eigenständigen unternehmerischen Pfad entschieden? Wie ergab sich die Kooperation mit Ole von Beust und anderen Gründungs-Partnern? Wie haben Sie damals die Kanzlei-Gründung finanziert und welche Rolle hat dabei Ihr Opel Kadett gespielt? Wie offen waren Banken damals für Kanzlei-Gründer? Können Sie uns Ihre Erfolgsgeschichte von damaligen Anfängen bis zur heutigen WZR Group skizzieren und wichtige Eckdaten und Meilensteine auf diesem Weg nennen?

#### Antwort:



Man sagt manchmal, das Leben sei die Summe verpasster Chancen. Das mag man so sehen, ich begreife es eher umgekehrt: Das Leben ist die Addition ergriffener Chancen. Wer Unternehmer sein will, muss Möglichkeiten sehen und zupacken, auch wenn manches zunächst diffus und unklar, in der Richtung undeutlich erscheint. Ich war 1980 nach dem 1. Staatsexamen und der Fertigstellung meiner Dissertation nach Hamburg gekommen, sah in dieser Stadt nur eine vorübergehende Bleibe und wollte nach dem Abschluss des Referendariats wieder zurück in das heimatliche Westfalen.

Meine Verwaltungsstation leistete ich bei der Bürgerschaftsfraktion der CDU ab, dort lernte ich den Abgeordneten und Vorsitzenden der Jungen Union, Ole von Beust, kennen, der seinerseits selbst Referendar war. Eher zufällig ergab sich, dass wir beide uns beim gleichen Ausbilder am Verwaltungsgericht Hamburg für die Dauer von fünf Monaten angemeldet hatten. Ich denke, wir hatten beide ein Faible – darf ich es so nennen? – für das Öffentliche Recht, Ole von Beust schon wegen der Nähe des Öffentlich Rechtlichen zum Politischen, ich, weil ich bei Herrn Prof. Dr. Schnapp wissenschaftlicher Mitarbeiter am öffentlich rechtlichen Lehrstuhl an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster gewesen war und auch meine Dissertation ein staatsrechtliches Thema hatte. Ich hatte wohl auch mit dem Gedanken gespielt, in den Staatsdienst einzutreten.



Die Verwaltungsgerichtsstation hinterließ aber einen zwiespältigen Eindruck. Wir hatten einerseits viel Spaß, hatten uns mit Mitarbeitern des Gerichts angefreundet, auch lag das Verwaltungsgericht am Eingang der Reeperbahn, was abwechslungsreiche Tagesabläufe garantierte. Allein zu unseren Mittagessen in einer Taxifahrerkneipe könnte ich stundenlang Anekdoten erzählen.

Andererseits merkte ich relativ schnell, dass mich die neutrale Beurteilung eines Falles aus der Richterperspektive nur bedingt interessierte. Zweimal in der Woche gingen wir zusammen mit der Vorsitzenden Richterin und zwei Richtern der Kammer in der Kantine des Verwaltungsgerichts essen, was mir nicht nur wegen des Essens dort nicht gefiel, sondern auch und vor allem, weil die Mittagessen dazu benutzt wurden, die Anwendung bestimmter Rechtsvorschriften auf den gerade zu entscheidenden Fall in einer unterkühlten unpersönlichen und blutleeren Atmosphäre zu diskutieren. Wenn ich aber schon nicht in meiner geliebten Taxifahrerkneipe essen durfte, hätte ich mir viel lieber darüber Gedanken gemacht, welche Strategie ich als Anwalt gewählt hätte, um dem Anliegen meiner Mandantin/ meines Mandanten zum Erfolg zu verhelfen.

Ich spürte, dass Neutralität nicht mein Ding ist, dass ich Spaß an der Arbeit nur dadurch gewinne, dass ich auf der Seite von jemandem stehe, dass ich ein Interesse wahrnehme oder verteidige, dass ich dieses Interesse mit dem meinen verbinde, weil der Erfolg des Mandanten meinen eigenen steigert.

Mein Ausbilder, Herr Prof. Ramsauer, lud mich nach dem Ende der Referendarstation zu sich ein, teilte mir mit, dass ich einer der besten Referendare gewesen sei, die ihm jemals zur Ausbildung überwiesen worden waren (schmeichelhaft, nicht?) und bot mir an, nach dem Abschluss des Referendariats Richter am Verwaltungsgericht zu werden. Er wolle sich dafür verwenden. Ich erzählte Ole von Beust davon, der mich schnöde darauf hinwies, dass das Angebot zwar ganz nett aber dennoch nichts für mich sei. Er war sicher, dass die Richterschaft nicht meine (und seine) Bestimmung ist. In welche Kammer unter welchem Vorsitzenden würde ich möglicherweise kommen. Nicht auszuschließen, dass mir die Asylkammer zugewiesen würde und ich den ganzen Tag damit zu tun hätte, irgendwelche armen Schweine aus dem Land zu jagen. Dann müsste ich vielleicht jeden Tag mit irgendwelchen strengen Kollegen den Kantinenbrei essen, weil ein Gang zum nahegelegenen Chinesen schon als unangemessene Extravaganz gesehen werde.



Und schließlich werde mir auch noch Größe und Einrichtung meines Arbeitszimmers durch die Vorgaben der Personalstelle vorgeschrieben, also ich solle mir diesen Unsinn mit der Richterstelle aus dem Kopf schlagen und mit ihm zusammen eine Anwaltskanzlei aufmachen. Ich wagte einzuwenden, dass ich ja nun nicht aus Hamburg komme, wie ihm bekannt, und mir deshalb das für den Aufbau einer erfolgreichen Kanzlei notwendige Netzwerk fehle. Dies möge nicht meine Sorge sein, ich solle mich um den juristischen Ruf der Kanzlei kümmern, er sei über die Politik gut verdrahtet, außerdem sei sein Vater Bezirksbürgermeister in Wandsbek gewesen, die Familie dort bekannt, das würde schon alles klappen. Tatsächlich sprach dann Ole (Netzwerk ist alles, keine Frage) den Bürgerschaftskollegen Matthias Witt an, der gerade sein Steuerberaterexamen ablegte, und auch auf den Sprung in die Selbständigkeit war, ob man nicht gemeinsam ein Büro mieten solle, und dieser schaltete sich mit Peter Roggelin kurz, selbiger unmittelbar vor dem Wirtschaftsprüferexamen, der aus seinem Angestelltenverhältnis hinaus ins Freiberuflertum drängte.

Wir vier trafen uns in meiner kleinen Studentenbutze in der altherwürdigen Deichstraße nur zweimal, um die Dinge zu verabreden. Die Sozietät sollte Roggelin, Witt, v. Beust, Wülfing heißen, wir wollten schnell ein Büro finden, einen professionellen Außenauftritt aufbauen und eine Halbtagskraft als Sekretärin für uns vier einstellen, um die laufenden Kosten nicht gleich ins Uferlose steigen zu lassen. Ein Büro in einer der noblen Villen in Hamburg Harvestehude war erstaunlich schnell gefunden, obwohl solche Büros wegen des Schutzes von Wohnraum durch die sogenannte Zweckentfremdungsverordnung nicht einfach zu finden waren. Deshalb musste es angemietet werden, obwohl wir noch nicht einmal die Ergebnisse der schriftlichen Prüfung kannten, aber wir waren optimistisch, dass es schon klappen würde. Schlimmstenfalls würde die Note nicht den kühnen Hoffnungen entsprechen. Aber wäre das schlimm? Wir wollten uns ja nicht bewerben, sondern auf die eigenen Füße stellen. Es gab nur noch ein größeres Problem zu lösen. Wir hatten kein Geld und die für einen überzeugenden Außenauftritt angemessene Kanzleieinrichtung sowie die laufenden Kosten für Miete, Personal etc. würden einiges verschlingen. Außerdem mussten wir selbst von etwas leben, die Mieten unserer Wohnungen zahlen, wohl auch etwas essen. Wir waren Optimisten, aber keine Spinner. Es war uns klar, dass wir nicht gleich in den ersten Monaten die Mandate haben würden, die uns über Wasser halten könnten.



Also blieb nur der Weg des Bittstellers bei der Bank. Wieder war es Ole, der den Kontakt herstellte. Filialleiter des ausgewählten Geldinstitutes war ein kauziger, kurz vor der Pension stehender Herr. So, eine Anwalts- und Steuerberatungskanzlei wollten wir aufmachen. Ob es denn davon nicht schon genug gebe, ob nicht schon jetzt Anwälte Ihre Existenz durch das Taxifahren sichern müssten (gab es, wussten wir aus der Taxifahrerkneipe, wir waren ja bereits mit dem Leben in Berührung gekommen), welche Sicherheiten wir bieten könnten, so die Büroeinrichtung, die aber sei im Falle eines Falles nichts wert. Das Gespräch verlief zäh, ein wenig inquisitorisch, denke ich. Aber zumindest verlangte man keinen Businessplan. Der Filialleiter wusste wohl um die Wertlosigkeit mancher Zahlenreihen und verließ sich lieber auf seinen gesunden Menschenverstand. Ole und ich bekamen am Ende ein gemeinsames Konto mit einem Kontokorrentrahmen von DM 80.000,00. Zur Sicherheit mussten unsere Eltern jeweils mit DM 20.000,00 bürgen (die Bank wollte wahrscheinlich nur an uns glauben, wenn es die Eltern auch taten) und zuletzt mussten wir noch unsere Kraftfahrzeugpapiere abgeben. Ich hatte einen noblen mindestens 10 Jahre alten Opel Kadett und Ole von Beust einen nur wenig frischeren VW Golf.

Mit dem Examen (über Erwarten erfolgreich, wahrscheinlich, weil die Note eigentlich egal war und wir uns deshalb wenig stressten) und der Zulassung zur Anwaltschaft konnten wir loslegen. Sehr schnell und sehr bald mit großem Erfolg. Den Kontokorrent mussten wir niemals in voller Höhe in Anspruch nehmen. Und schon sechs Monate später bot uns eine zweite Geschäftsbank neue Rahmenbedingungen ohne jede Sicherheitsleistung an. Unsere Eltern konnten wieder ruhig schlafen. Ich war damals sehr überrascht, was es ausmacht, wenn man Visitenkarten, eine gute Büroadresse, etc. vorweisen kann. Die Risikoposition für die Bank hatte sich doch nach sechs Monaten nicht wirklich verbessert.

Wie gesagt, die Entwicklung der Kanzlei nahm sehr bald einen äußerst positiven Verlauf. Das Netzwerk der Hamburger Kollegen arbeitete und trug die Kanzlei. Aber kein Netzwerk würde lange zur Verfügung stehen, wenn nicht auch die Arbeit gut und der Mandant zufrieden ist. In aller Bescheidenheit: Wir waren auch nicht schlecht. Aber einen entscheidenden Faktor für den Aufstieg der Kanzlei will ich auch nicht unerwähnt lassen: Die Kombination von Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Anwälten zur Betreuung mittelständischer Mandante war damals noch recht selten anzutreffen.



Eigentlich unverständlich, weil diese Kombination, die Bündelung wichtiger Beratungsleistungen aus einer Hand für den Kunden optimal ist. Dieses wurde dann auch von den Unternehmern so gesehen und angenommen. Es kamen also viele zu uns, die es schätzten, dass das gesellschaftsrechtliche auch mit dem steuerrechtlichen Wissen verbunden wurde, dass in der Jahresabschlusserstellung aufgedeckte organisatorische Mängel durch eingebundene Anwaltel schnell beseitigt werden konnten. Kurz, der Markt bestätigte, dass gerade das vernetzte Wissen einen erheblichen Mehrwert für den Kunden bedeuten kann.

Einen weiteren erheblichen Sprung machte die Kanzlei dann im Zuge der Wiederherstellung der deutschen Einheit ab 1989. Politisch im liberalen Lager angekommen, wo ich mich auch heute noch gut aufgehoben sehe, hatte ich im Landesvorstand der Hamburger FDP Ulrich Dieckert kennen gelernt, mit dem ich schon sehr früh die Überzeugung teilte, dass die unter Gorbatschow eingeleiteten Reformen auch Bewegung in die Deutschlandpolitik bringen würden, und dass es im Zuge der erhofften Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten notwendig sein würde, in der DDR einen von der politischen Vergangenheit unbelasteten Personenkreis nach vorne zu bringen. Wir unterstützten daher die Neugründung der Ost- FDP in verschiedenen Städten der DDR.

Ich will hier die politischen Implikationen dieser Aktivitäten nicht im einzelnen nachstellen, auch nicht, warum die FDP West lieber mit der Blockpartei LDPD zusammenarbeiten wollte und weniger mit der FDP Ost, ich möchte aber unterstreichen, dass für mich die Begegnung mit den Menschen der DDR, die nach vierzig Jahren Diktatur den Geruch der Freiheit atmeten, ohne genau zu wissen, wohin die Reise geht (Prag 1968 war nicht vergessen), zu dem Bewegendsten und Eindrucklichsten überhaupt gehört, was mir in meinem Leben widerfahren ist. Die Mutter, die mir unter Tränen erzählte, dass ihr Sohn über Ungarn in die Bundesrepublik ausgereist war, sich im August 1989 sozusagen auf mutmaliches Nimmerwiedersehen verabschiedet hatte, um dann wenige Monate später den Fall der Mauer und die Familienzusammenführung zu erleben, werde ich nie vergessen.

Jedenfalls, um zu unserem Thema zurückzukommen, lernten wir durch unsere Aktivitäten in Berlin, Schwerin, Dresden und Rostock Personen kennen, die die neue Freiheit auch zu unternehmerischer Aktivität nutzen wollten und anwaltschaftlichen Beistand brauchten.



Den konnten sie in der untergehenden DDR nicht finden. Die damaligen Rechtsanwälte der DDR, ohnehin nur ca. 700 an der Zahl, waren auf wirtschaftsrechtliche Themen nicht geschult, diese waren den diplomierten Betriebsjuristen vorbehalten, die aber auch nur das planwirtschaftliche System der Comecon Staaten kannten.

Eine Menge Arbeit also, riesige Chancen, die es zu nutzen galt. So verabschiedete die letzte nicht gewählte Regierung der DDR unter Modrow das Gesetz zur Privatisierung der Produktionsgenossenschaften des Handwerks, ein nur wenige Paragraphen umfassendes Gesetz, hingeschrieben auf ein oder zwei Seiten, ohne jede weitere Begründung, mit dem die gesamte Planwirtschaft im handwerklichen Bereich de facto abgeschafft wurde.

Ich glaube, niemals zuvor und danach waren Anwälte so sehr auch Rechtsgestalter, wie in jenen Tagen, denn der Versuch, den Weg in die Marktwirtschaft unter dem immer noch geltenden Wirtschafts- und Steuerrecht der DDR zu gehen, konnte nur mit dem Mut gegangen werden, regulatorische Lücken zu schließen, ohne klare legislative oder richterliche Vorgaben zu haben. Es war der Mut zum Risiko, die Haftungsfallen sehr wohl im Blick.

Um den Rechtsbedarf besser erfüllen zu können, gründeten wir im Osten Berlins ein Büro, später dann auch in Schwerin und Dresden. Der Markt war so, dass die Neugründungen nicht scheitern konnten, taten sie auch nicht.

Damit waren wir eine recht ansehnliche überörtliche Sozietät, was mich zu einem kleinen Einschub bringt. Überörtliche Sozietäten sind heute eine Selbstverständlichkeit, damals waren sie es nicht. Die Zulassung überörtlicher Sozietäten musste dem Gesetzgeber und den Anwaltskammern, in langen Kämpfen und letztendlich über die Gerichtsbarkeit abgetrotzt werden. Der Gedanke, dass qualifizierte Beratung auch über institutionalisierte Netzwerke – etwas anderes ist eine überörtliche Sozietät letztlich nicht – abläuft, war unseren Volks- und Standesvertretern offenbar fremd. Dies ist übrigens einer der wichtigsten Gründe dafür, dass deutsche Kanzleien im internationalen Verkehr nur noch ein Nischendasein fristen. Die angloamerikanischen Kanzleien, ohnehin begünstigt durch die Sprache, und außerdem immer ein Stück pragmatischer als wir, erkannten die Chancen des nationalen und internationalen Netzwerkes viel früher und schufen große Wissenseinheiten, die dank ihrer Größe auch wieder das für das Investment in große Netzwerke notwendige Kapital akkumulieren konnten.



Die Schaffung der überörtlichen Sozietät absorbierte unsere Arbeitskraft über einen langen Zeitraum. Die Sozietät wuchs kontinuierlich, einen richtigen Schub freilich gab es dann noch einmal in den Jahren 1995/1996 und 2000/2001. Das Thema hieß einmal: Pflegereform und das andere Mal: Internet.

Es gibt Bereiche, die passen scheinbar nicht zusammen. Zum Beispiel Wirtschafts- und Sozialrecht, die Herren in den dunkelblauen Anzügen und alternative Menschheitsumsorger mit Lurexschal, die einen, die den wirtschaftlichen Sachverstand für sich reklamieren, die anderen, die auch unter Außerachtlassung individueller Vorteile Hilfe für den Nächsten praktizieren.

Aber die Reform der Pflegeversicherung war für uns Anlass einen Bereich zu untersuchen, der zu den größten und (relativ) krisenfestesten Wirtschaftsbereichen der Bundesrepublik gehört, nämlich den der medizinischen und pflegerischen Versorgung der Kranken und Alten. Hier gelang es, durch Einbeziehung von Branchenkennern Benchmarking und Hilfestellungen für die Betriebe zu entwickeln, die diesen einen spürbaren Mehrwert gaben.

Ähnlich ließ uns die Revolution der Kommunikationstechnologie und der Siegeszug des Internets am Beginn des dritten Jahrtausends über den besonderen Beratungsbedarf der hier rasant aufblühenden Wirtschaftszweige nachdenken. Wieder kommunizierten wir mit den Beteiligten, ließen uns von der Partylaune der new economy anstecken, sprachen mit den Engagierten und verarbeiteten die Informationen zu Lösungsvorschlägen für die Branche.

Der plötzliche Bedarf an Informatikern machte Mitarbeiterbeteiligungsmodelle beispielsweise überlebensnotwendig, die gesellschaftsrechtlichen Strukturen mussten rasant wachsenden Unternehmen und den Bedürfnissen von Kapitalgebern angepasst werden.

Rückblickend kann ich immer nur wieder feststellen, dass der erfolgreiche Aufbau einer Kanzlei mit der Fähigkeit zu tun hat, neue Anforderungen des Marktes zu erkennen und das Wissensnetzwerk aufzubauen, dass den Bedürfnissen der Mandanten gerecht wird.

Dieses Netzwerk reicht notwendigerweise über das allzu partielle Können des Rechtsberaters hinaus. Deshalb ist es mir unverständlich, warum man im Zusammenhang mit der Reform des anwaltlichen Berufsrechts die Chance versäumt hat, großzügigst interprofessionelle Zusammenarbeit zuzulassen.



Warum sich der Gesellschafts- und Steuerrechtler nicht mit Softwarespezialisten zusammenschließen darf, um für Softwareunternehmen ein maßgeschneidertes Beratungsangebot zu deren Wohl zu entwickeln, wird mir ebenso unverständlich bleiben, wie das Sozierungsverbot von Rechtsanwälten mit Medizinern oder Architekten. Es ist ein Widerspruch an sich, dass die Kammern die Spezialisierung der Anwaltschaft fördern, nicht aber das Zusammengehen mit Spezialisten. Wieder mal wird die Anwaltschaft geschwächt, weil an den Markt und den Bedürfnissen der Unternehmen vorbeigedacht wird.

Wenn ich nun eine Erfolgsgeschichte anwaltlicher Berufstätigkeit beschreibe, dann darf ich freilich der Vollständigkeit halber nicht eine Geschichte auslassen: Es hatte in der Sozietät Fluktuationen gegeben. Bereits 1992 war Ole von Beust ausgeschieden, um sich voll der Politik widmen zu können. Eine goldrichtige Entscheidung, wie sich später herausstellte, bis 2003 war die Sozietät aber kontinuierlich gewachsen.

2004 spaltete sich die Sozietät. Die Gründe hierfür waren vielfältig. Sagen wir vielleicht etwas beschönigend, die Gemeinsamkeiten hatten sich aufgebraucht. Davon unabhängig hatte ein allzu profitcenterbezogenes und individuell leistungsabhängiges Gewinnverteilungssystem zu einem Hauen und Stechen um Umsatz- und Kostenzurechnungen geführt. Uns war die mit dem Gefühl eines gemeinschaftlichen Einsatzes und Erfolges verbundene Motivation verloren gegangen. Schlimm aber, dass sich in einer solchen Trennung - ähnlich der Scheidung - menschliche Abgründe offenbaren, mit denen ich nicht gerechnet hatte, schön dagegen, dass sich in einer solchen Situation auch wahre Freundschaften zeigen, wie sie sich wahrscheinlich nur in einer Krise offenbaren können.

Mit mir verließen neben vielen Mitarbeitern die Partner Rafael Villena, Bahram Aghamiri und Kai Koschorreck die Sozietät, motiviert und entschlossen, aus den Fehlern zu lernen und mit viel Kreativität und Leistung die Kanzlei neu aufzubauen. Wir bekamen auch schnell eine Chance, unser Vorhaben in die Tat umzusetzen. Durch meine berufliche Tätigkeit hatte ich den Insolvenzverwalter Dr. Mark Zeuner kennen gelernt, der uns von Zeit zu Zeit mit diffizilen gesellschaftsrechtlichen Fällen beauftragt hatte.



Schon bevor es in unserer Sozietät kriselte, hatten wir darüber gesprochen, ob es sinnvoll sei, die beiden Kanzleien zusammenzuführen. Dies scheiterte an organisatorischen Problemen, wie unterschiedlichen Restmietzeiten usw. Die Frage war wohl auch nie intensiv angepackt worden. Als sich nun das Ende der Sozietät RWWD abzeichnete, rief ich Mark Zeuner an, um ihn zu fragen, ob er immer noch Interesse an einer gemeinsamen Berufsausübung habe, denn nunmehr würde sich die Möglichkeit ergeben. Er zeigte sich offen. Wir verabredeten uns für den ersten möglichen Termin. Ich erzählte ihm von den Entwicklungen in der Sozietät und er berichtete, dass der Eigentümer der Büroräume der Insolvenzverwaltungssozietät Zeuner & Rechel diese gegen Abfindung gerade aus den angestammten Mieträumen herausdrängen wollte. Wir sahen, dass alles sehr günstig war und verabredeten bereits zum Folgeabend ein Treffen mit sämtlichen Partnern von ihm und mir. Dieses Treffen fand bei einem guten italienischen Essen statt und wir hatten wohl genug Rotwein getrunken, um, ähnlich überschwänglich wie zwanzig Jahre zuvor zu denken: „Was haben wir zu verlieren?! Wir gründen eine Sozietät und führen ein gemeinsames Büro!“ Und wieder zeigte sich, dass gute Kontakte halten. In nur drei Monaten schafften wir es, wunderbare Büroräume zu finden, diese zu gestalten und einzurichten, für die notwendige Technik zu sorgen und den gesamten Auftritt einer Kanzlei zu organisieren. Unsere neue Sozietät hatte damals 19 Anwälte. Ein befreundeter Steuerberater half uns, dass wir unsere Mandanten auch im buchhalterischen und steuerlichen Bereich weiter betreuen konnten. Später kam eine Steuerberaterin aus dem alten Büro hinzu.

Sehr schnell hatten wir also wieder das volle Leistungsangebot für unsere Mandanten bereitgestellt und wieder wuchs die Sozietät so dynamisch, dass sie heute größer ist, als die alte zu ihren besten Zeiten war. Viel wichtiger aber für meine Partner und mich: Die neue Kanzlei ist konfliktfreier organisiert. Es macht einfach Spaß, mit dem gesamten Team zu arbeiten. Die Sozietät hat über 40 Anwälte und Steuerberater. Steuerberatungsgesellschaft und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sind in eigenständige Kapitalgesellschaften organisiert. Die Kanzlei hat ihre größte Niederlassung – neben der Hauptniederlassung in Hamburg – in Köln. Zudem verfügt sie über Niederlassungen in Berlin, München, Rostock und Schwerin. Über eine Kanzleieröffnung in Frankfurt wird nachgedacht. Desgleichen wird daran gearbeitet, ein internationales Netzwerk aufzubauen.

## Frageblock 2: Marktdifferenzierung und Firmenphilosophie

Ihre Kanzlei differenziert sich u. a. durch den Anspruch, Kanzlei europäischer Prägung zu sein. Sie haben hierzu ein eigenes virtuelles Dreier-Gespräch mit Professor Dr. Graf von Westphalen, Kanzleigründer von Graf von Westphalen, und Dr. Hans Flick, Kanzleigründer von Flick Gocke Schaumburg, initiiert.

Können Sie uns auch in dem Rahmen dieses E-Interviews kurz skizzieren, was das besondere dieses Anspruchs ist? Wofür sonst stehen Sie und Ihre Kanzlei? Wer sind Ihre typischen „Kunden“/Mandanten? Von welchen Leistungen profitieren Unternehmen und Privatpersonen, die sich an Sie wenden? Was macht Sie im Wettbewerb zu einem interessanten Arbeitgeber für Absolventen?

### Antwort:



**Können Sie uns auch in dem Rahmen dieses E-Interviews kurz skizzieren, was das besondere dieses Anspruchs ist?**

Es gibt viele Momente, die das Europäische einer Kanzlei ausmachen, wenn sie auch in jeder Büroorganisation unterschiedlich ausgeprägt sind. Man wird das Wesen einer europäischen Rechtsanwaltskanzlei am besten begreifen können, wenn man sich über die kulturhistorischen Traditionen des europäischen Kontinentes klar wird. Humanistische und christliche abendländische Kultur haben im Gegensatz zu vielen anderen Kulturen immer wieder den Wert des Individuums im Verhältnis zu der Gemeinschaft, in die es eingebettet ist, betont.

Daraus folgt, dass der Mensch nicht lediglich in rein materialistisch sachlichen Funktionen gesehen werden darf, nicht als reines Werkzeug eines Gewinnstrebens, sondern, dass Institutionen und Organisationen darauf gerichtet sein sollten, die Individualität des Menschen, seine persönliche und seine personale Verantwortung zu respektieren und zu fördern. Es ist das Besondere der europäischen Kultur, dass nicht die Gemeinschaft das absolut Vorrangige ist, sondern die individuelle Person.

Dementsprechend muss auch die Kanzlei als Organisation einen personalen Ansatz haben. Der Sozius, der anwaltliche und nicht anwaltliche Mitarbeiter dürfen nicht nur als Stelleninhaber gesehen werden, aus denen arbeitgeberseitig das Leistungsmaximum herauszupressen ist, vielmehr hat die Organisation Kanzlei den institutionellen Rahmen bereitzustellen, in dem sich die in ihr Beschäftigten persönlich und beruflich lebensplanungsgerecht entwickeln und entfalten können, um so das in ihnen angelegte Beste der Organisation der Sozietät zur Verfügung stellen zu können.

Freilich ist es kein Geheimnis, dass sich individuelle Freiheit und Selbstverantwortung nur dann in Institutionen, wie es eben eine Kanzlei ist, bewährt, wenn diese klare unternehmerische Zielvorgaben gibt.

Wir sind stolz, Mitglieder und Mitarbeiter unterschiedlicher kultureller Prägung zu haben. Gerade diese wunderbare Vielgestaltigkeit der Kulturräume macht auch Europa aus. Wir sind stolz, dass die Mitarbeiter unterschiedliche Ausbildungswege durchlaufen haben, unterschiedliches Klientel ansprechen und auch persönliche Eigenheiten an den Tag legen, dass unsere Sozietät auf keinen Fall die Normierung und Typisierung der für sie arbeitenden Menschen anstrebt.

Uns ist aber auch bewusst, dass eine Organisation der Vielgestaltigkeiten nur funktioniert, wenn ihr ein gemeinsamer Wertkonsens zu Grunde liegt. Es entspricht wiederum der abendländischen Kultur, dass der oberste Wert die Würde des Gegenübers und der Respekt vor dem Anderen ist. Also gehört es zur Kultur europäischer Kanzleien, dass sie die Vielfältigkeit des Menschen und das Erlebnis seiner Individualität nur in gegenseitiger Anerkennung zulässt.

Der Respekt vor dem Anderen ist nicht nur ein Postulat im Verhältnis zu den Mitarbeitern, sondern auch gegenüber den Kunden. D. h. es gehört zu unserem Selbstverständnis dass für jeden das Bestmögliche getan wird und dass die Organisation der Kanzlei darauf gerichtet sein muss, hohe Qualitätsstandards zu garantieren. Dazu gehört die ständige fachliche Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, was im Übrigen auch wieder die Persönlichkeit und Selbständigkeit fördert. Dazu gehört ein ausgereiftes Wissensmanagementsystem, dazu gehört ein unbedingter Einsatzwille und dazu gehört die Freude am Beruf.

## **Wer sind Ihre typischen „Kunden/Mandanten“?**

Genauso wenig, wie es bei uns einen normierten Anwalt gibt, gibt es bei uns den typischen Kunden.

Klar ist, dass wir als Wirtschaftsrechtskanzlei auf die Probleme eine Antwort geben, die mit einem mittelständischen Unternehmen verbunden sind. Aber wo fängt der Mittelstand an und wo hört er auf?

Vielleicht lässt sich aber doch Folgendes sagen:

Der typische Mittelständler schätzt natürlich hoch spezialisiertes Wissen und trotzdem möchte er den persönlichen Berater an seiner Seite, denjenigen, der seine geschäftlichen und unternehmerischen Überlegungen teilt und mitsteuert, den, an den er sich wenden kann, wenn er selbst bei der Durchführung anstehender Projekte zweifelt, der Lebenserfahrung einbringen kann und deshalb auch die notwendige Breite hat, um ähnlich dem Unternehmer die Gesamtheit der Probleme im Auge zu haben. Wir haben fachspezifische Teams gebildet, bspw. zum Gesellschaftsrecht, Sanierungsrecht oder Kapitalmarktrecht. Hier geht es darum, dass der Mandant Anwälte findet, die sich in seiner Branche auskennen, die zu Seminaren gehen, die wissen, was in der jeweiligen Szene geredet wird, welche Probleme anstehen und welche gesetzlichen Maßnahmen in der Zukunft zu erwarten sind.

Darüber hinaus muss ein Anwalt unserer Kanzlei aber auch in der Lage sein, über den Tellerrand seines Fachwissens zu schauen, weil der typische Mandant derjenige ist, der den ständigen Berater schätzt. Die Mandanten erkennen aber auch an, dass der Berater, soweit es um Spezialprobleme geht, auch die jeweiligen Fachleute heranziehen muss.

Der Mandant profitiert, wenn er zu speziellen rechtlichen Dingen fachkundige Expertise bekommt. Genauso profitiert er aber auch von Lebenserfahrung, Branchenkenntnis, der Möglichkeit Menschen einzuschätzen, Verhandlungspositionen zu eruieren, der Beharrlichkeit und der Fähigkeit zu überzeugen. Das Zusammenspiel von Spezialisten und Generalisten, von wirtschaftlichem und rechtlichem Know-how ist es, was zählt.

Nehmen Sie z. B. den Mittelstand in Zeiten der Rezession. Was kann es da alles für Probleme geben, die aus einem Auftragseinbruch oder aus einer restriktiven Kreditvergabe durch die Banken resultieren. Wie gut ist es da, mit Insolvenzverwaltern zusammen zu sein, die aus der tagtäglichen Praxis berichten können, welche Fallstricke den Geschäftsführern oder Vorständen eines Unternehmens drohen, wenn sie nicht die richtigen Entscheidungen treffen. Die Vermeidung der persönlichen Haftung steht ganz oben. Gerade in der jetzigen Zeit können wir auf Grund unseres Zusammenschlusses mit Insolvenzverwaltern eine Expertise bieten, die den Mandanten Sicherheit schafft. Ein Rundum-Sorglos-Paket dürfte freilich in der jetzigen Situation nicht möglich sein.

### **Was macht Sie im Wettbewerb zu einem interessanten Arbeitgeber für Absolventen?**

Unser Ziel ist immer gewesen, die Mitarbeiter schnell zu eigenverantwortlichen Entscheidungen heranzuziehen. Dazu gehört, dass sie zügig den selbständigen Umgang mit den Mandanten lernen. Des Weiteren werden sie eigentlich sofort nach ihrem Eintritt in unsere Sozietät in die Akquisitions- und Werbemaßnahmen eingebunden. Wer also Anwalt ist, weil er den Kontakt zu Menschen schätzt, sich gerne mit unterschiedlichen Fragestellungen beschäftigt, Freude an Interessenanalyse hat und auch Spaß an der Entwicklung von Strategien findet, der ist bei uns richtig aufgehoben.

Wer lieber im Hintergrund Dienstleistungen für einen Chef erbringt und Gutachten erstellt oder Schriftsätze verfeinert, wer sich gerne in geschlossenen Räumen zur Durchführung einer Due Diligence aufhält, der mag sich bei uns nicht ganz so wohl fühlen, womit ich nicht sagen will, dass solche Arbeiten bei uns nicht vorkommen, aber das Ziel ist doch, den Absolventen gleich in die unmittelbare Mandantenbetreuung einzubinden. Wenn ich höre, dass dies bei einigen Sozietäten nicht gemacht wird, weil die Sorge besteht, dass ein Absolvent wieder gehen und dann einige Mandanten abziehen könnte, kann ich nur den Kopf schütteln. Ein Mandant, der eine qualitätsvolle Leistung gewohnt ist, der, weil er unterschiedlichen Beratungsbedarf gehabt hat, möglicherweise mehrere Anwälte einer Sozietät kennt, wird sich so leicht nicht abwerben lassen. Da habe ich bislang noch keine schlechten Erfahrungen gemacht.



Ergänzen sollte ich, dass ein großer Teil der Anwälte, die bei uns arbeiten, schon als Referendare bei uns gewesen sind. Das sind sicher 50 % aller Anwälte, wenn nicht sogar mehr.

Wir versuchen, schon die Referendare in die unmittelbare Aktenbearbeitung und sogar Mandatsbearbeitung einzubeziehen, um schneller erkennen zu können, wer als Anwalt geeignet ist und wer nicht. Denn die Note ist sicher wichtig aber nicht allein entscheidend. Das Können wird in der Note oft nicht richtig wiedergegeben. Die Teamfähigkeit kommt hinzu, das Verstehen unserer Sozietätskultur und der gelungene und gekonnte Auftritt gegenüber den Mandanten.

### Frageblock 3: (Internationales) Gesellschaftsrecht und Kooperationen

Ihre Kanzlei ist thematisch breit aufgestellt. Einer der Schwerpunkte liegt aber auf dem Gesellschaftsrecht. Mit welchen Instituten und Vereinen arbeiten Sie zusammen?

Was zeichnet Ihre Expertise insbesondere im Gesellschaftsrecht aus? Wie gestaltet sich dabei Ihre Zusammenarbeit mit den genannten Institutionen? Was sind aktuell typische Fragestellungen im Gesellschaftsrecht? Können Sie uns kurz skizzieren, worauf ein Unternehmen, das im arabischen Raum Fuß fassen möchte, generell achten muss und wie Sie als Kanzlei hier beratend tätig werden (Netzwerk vor Ort, Thema „Interkulturelle Kommunikation“, ...)?

Woher stammt in der Beratung die Expertise für den arabischen Raum?

#### Antwort:



Die Kanzlei versteht sich als Dienstleister mittelständischer Unternehmen. Sie versucht daher die Themen abzudecken, die für Mittelständler interessant sind. Hierzu gehören neben dem Gesellschaftsrecht das Arbeitsrecht, das Internetrecht, das Wettbewerbsrecht, das Steuerrecht, das allgemeine Zivilrecht etc. Richtig ist natürlich, dass das Gesellschaftsrecht einen großen Schwerpunkt unserer Kanzlei bildet. Die Themenpalette ist da sehr breit. Sie geht von der einfachen Gesellschaftsgründung bis zur Vorbereitung und Durchführung einer Hauptversammlung, von einem GmbH-Anteilserwerb bis zu einem großen Unternehmenszusammenschluss.

Zum Team Gesellschaftsrecht gehören sieben Anwälte. Hinzu kommen die steuerrechtlich versierten Anwälte. Ich habe immer Wert darauf gelegt, dass beide Funktionen zusammen gesehen werden, weil ich glaube, dass im Gesellschaftsrecht im Grunde nicht vernünftig beraten werden kann, wenn nicht die steuerlichen Implikationen gesehen werden. Für den Mittelständler und für unsere Beratung ist wichtig, dass der Berater, auch wenn er Gesellschaftsrechtler ist, zumindest die Grundlagen des Steuerrechtes kennt.



Ich war immer überrascht, wenn in den Besprechungen ein Anwalt seinem Mandanten sagen muss: „Bevor wir hier weiter sprechen, müssen wir noch einmal unseren Steuerberater fragen.“ Ich denke, dass es notwendig ist, so viel Kenntnisse auch steuerrechtlicher Fragestellungen zu haben, dass dies nur in Ausnahmefällen bei äußerst komplexen Themen und Transaktionen sein darf.

Gleichfalls ist wichtig, dass gesellschaftsrechtlich tätige Anwälte mit dem Zahlenwerk eines Unternehmens etwas anfangen können. Sie müssen eine Vorstellung davon haben, wie Bilanzen aufgebaut sind, wo Gewinne versteckt werden können, was stille Reserven sind, wie die Vorratsbewertung läuft, wie die Rentabilität von Unternehmensbereichen über Kostenstellenrechnungen ermittelt werden können, wo und wie über solche Rechnungen aber auch Scheinergebnisse produziert werden können. Also der Anwalt sollte auf die Zahlen schauen können und sehen, wo das Problem des Unternehmens eigentlich steckt.

In den letzten Jahren ist zusätzlich noch eine Entwicklung eingetreten, die für Gesellschaftsrechtler und Steuerrechtler von großer Bedeutung ist. Der Wegfall von Handelsschranken, die Offerierung aller Dienstleistungs- und Warenangebote über das Internet weltweit und die relativ geringen Transportkosten haben dazu geführt, dass die Wirtschaft weit über die nationalen Grenzen hinaus agiert. Hier ist die Wirtschaft deutlich schneller als die Politik. Die Wirtschaft denkt international, die Politik und die Gesetzgebung weitgehendst national, auch wenn sich dieses jetzt durch die aktuelle Finanzmarktkrise vielleicht ein wenig ändert. Daraus folgen Gestaltungsspielräume, die es zu nutzen gilt und für deren Gebrauch Unternehmen der qualifizierten Beratung bedürfen.

Da auch die mittelständischen Unternehmen im Ausland aktiv werden und nicht mehr nur die DAX-Größen, möchten sie natürlich ihre mittelständischen Berater auf den Weg in die Internationalität mitnehmen.

Dies gelingt nur, wenn sich auch die Anwaltskanzleien international orientieren. Nun kann eine Kanzlei mittlerer Größenordnung natürlich nicht eine Expertise haben für die Rechts- und Steuersysteme sämtlicher knapp 200 Staaten dieser Welt.



Was aber eine mittelständische Kanzlei kann, ist für bestimmte Regionen dieser Welt eine qualifizierte Beratungsleistung aufzubauen, und was sie auch vermag, ist den Mandanten ein Gefühl dafür zu geben, welche Verhaltensweisen und Aktionen im Ausland erfolgversprechender sind als andere.

Herr Villena ist bereits seit vielen Jahren im spanischen und lateinamerikanischen Raum tätig, dementsprechend haben wir eine Fülle von Mandanten mit geschäftlichen Aktivitäten in und aus diesem Raum. Deshalb sind wir nun in ernsthaften Verhandlungen, noch in diesem Jahr eine Niederlassung in São Paulo zu eröffnen. Ich selbst habe mich dazu entschlossen, mich mehr um den arabischen und persischen Raum zu kümmern. Typische Fragestellungen sind hier: Unter welchen Voraussetzungen kann ich eine Gesellschaft überhaupt gründen? Was verbirgt sich hinter bestimmten Begriffen und Gesellschaftsformen? Kann ich die Gesellschaft alleine führen oder brauche ich dazu einen 51%-Gesellschafter (Sponsor) aus dem jeweiligen Heimatstaat? Brauche ich, um Geschäftsführer zu sein, eine Arbeitserlaubnis? Was bedeutet die Besteuerung in einigen Ländern für die Gesamtsteuerbelastung meines Konzerns? Was geschieht bei der Gewinnausschüttung? Erkennt der Fiskus überhaupt meine Geschäftstätigkeit im Ausland an? Etc., etc.

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen arbeiten wir beispielsweise eng mit der Ghorfa, der Arab German Chamber of Commerce and Industry, zusammen. Mit der Ghorfa veranstalten wir gemeinsam Seminare, um über die Rechtssysteme in den arabischen Staaten aufzuklären. Auch bieten wir in Zusammenarbeit mit der Ghorfa Seminare zur interkulturellen Kommunikation an, also zu der Frage, auf welche Gebräuche und Sitten ein Geschäftsmann achten muss, wenn er aktiv im arabischen Raum tätig ist.

Unser Seminar zur interkulturellen Kommunikation dauert genau einen Tag. Es ist eine Einstimmung in die Gepflogenheiten und Gebräuche, die Anleitung in geschäftliche Verhaltensweisen, die gelehrt werden. Natürlich werden auch Grundkenntnisse über die Politik und den Islam vermittelt. Wichtig für uns ist, dass wir selbst vor Ort mit Kanzleien zusammenarbeiten, die die unabdingbare Expertise des Rechts der Länder in Nah- und Mittel-Ost, haben. Wir haben eine Kooperation mit Anwälten in Dubai, in Abu Dhabi und Teheran ins Leben gerufen. Weitere Kooperationen sollen folgen.



### **Mit welchen Institutionen arbeiten Sie sonst noch im Nahen und Mittleren Osten zusammen?**

Wer ein Netzwerk braucht, muss auch was für das Netzwerk tun, d. h., wir haben uns auch überlegt, wie wir den Eintritt deutscher Unternehmen in den arabischen Raum weiter fördern können.

Ein Grundproblem deutscher Unternehmen ist, dass die Töchter und Söhne der meisten arabischen Familien zu ihrer Fortbildung englische oder amerikanische Hochschuleinrichtungen nutzen, vielleicht auch noch französische. Dies hat eine lange geschichtliche Tradition. Eine Tradition, die auch in dem Faktum, dass Englisch und Französisch Weltsprachen sind, begründet ist aber auch damit, dass Deutschland sich lange Zeit wegen seiner geschichtlichen Verantwortlichkeit gegenüber Israel schwer getan hat im arabischen Raum aktiv tätig zu werden.

Aber wer eben nicht dafür wirbt, dass junge Leute aus dem Nahen und Mittleren Osten bei uns studieren, um betriebswirtschaftliche oder technische Fakten zu lernen, oder wenn umgekehrt nichts dafür getan wird, dass deutsche Universitäten Niederlassungen im arabischen oder persischen Raum gründen, darf sich nicht wundern, dass andere Länder, die genau das getan haben, wirtschaftlich an uns vorbeipreschen. Denn es ist doch klar, dass jemand der in England oder in Amerika oder Frankreich studiert hat, bei der späteren Wahl seiner Geschäftspartner dazu neigen wird, Geschäfte mit den Ländern zu machen, in denen er seine Ausbildung erfahren hat. Zu begrüßen ist daher, dass das Bundesbildungsministerium dieses Problem erkannt hat und nunmehr aktiv gegensteuern will. Wir bemühen uns, hier hilfreich tätig zu werden.

Wir sind bereits seit Jahren Förderer der Bucerius Law School in Hamburg und konnten mit Herrn Prof. Dr. Karsten Schmidt vereinbaren, dass wir

- a. im Herbst dieses Jahres an der Bucerius Law School eine Einführung in das arabische Wirtschaftsrecht geben,
- b. dass wir Studenten der Hochschule ermöglichen, an unseren Seminaren zur interkulturellen Kommunikation teilzunehmen,
- c. dass wir uns aber vor allem bemühen werden, zusammen mit der Ghorfa und den von uns betreuten Unternehmen Partneruniversitäten in der Golfregion zu finden und vorzuschlagen.



Die Bucerius Law School hat Kontakte zu insgesamt 80 Partneruniversitäten, erstaunlicherweise aber nicht in den arabischen Raum hinein. Dies ist wahrscheinlich kein Einzelfall und zeigt schlagartig, was zu tun ist. Dabei sollte man wissen, dass das Wirtschaftsrecht der arabischen Länder vielfach auf dem Code Napoléon aufbaut, daher dem Kontinentaleuropäischen im Grunde sehr verwandt ist.



#### Frageblock 4: WZR Academy

Sie sind als Kanzlei früh innovative Wege gegangen, z. B. über Seminar zur Marktansprache. Über Ihre eigene WZR Academy bieten Sie heute ein umfangreiches Seminar-Programm in verschiedenen Städten an.

Welches Ziel verfolgen Sie mit der WZR Academy? An wen richten sich die angebotenen Seminare bzw. wie offen sind die Seminare? Welche Themengebiete werden abgedeckt? Wie setzt sich der Kreis der Referenten zusammen?

#### Antwort:



Es stimmt, dass wir schon Marketingmaßnahmen ergriffen haben, als ein Teil der Kanzleien es wohl noch für unanständig hielt, werblich nach außen aufzutreten. Das gab früher auch mal Irritationen mit der Anwalts- und Steuerberaterkammer. Gott sei Dank hat auch in diesem Bereich das Bundesverfassungsgericht für klare Vorgaben gesorgt und Wettbewerbsnachteile, die wir gegenüber anderen Berufsgruppen, insbesondere Unternehmensberatern hatten, beseitigt.

Die Seminaraktivitäten unserer Sozietät sind nunmehr in der WZR Academy gebündelt.

In einem Halbjahresprogramm bieten wir unseren Mandanten und darüber hinaus allen Interessenten ein umfangreiches Programm an. Die behandelten Themen gehen vielfach über das Spezialwissen von Rechtsanwälten und Steuerberatern hinaus. Deshalb werden auch Branchenkenner aus anderen Fachbereichen eingeladen.

Damit demonstrieren wir auch durch die Seminare, dass wir unseren Mandanten durch ein Netzwerk unterschiedlicher Beratungskompetenzen unterstützen.

### Frageblock 5: Die Zukunft der Kanzlei und des Thomas Wülfing

Welche zukünftigen Entwicklungen sehen Sie insbesondere in gesellschaftsrechtlichen Themen sowohl für Ihre Branche als auch für Ihre Kanzlei? Welche Projekte planen Sie in nächster Zeit? Welchen Ausblick wagen Sie für die Privatperson Thomas Wülfing in naher und ferner Zukunft?

#### Antwort:



Die gegenwärtige Krise wird die Regulierungsdichte gegenüber der Wirtschaft deutlich erhöhen und möglicherweise auch Fehlentwicklungen der vergangenen Jahre wieder zurückdrängen.

Zunächst wird die Verantwortung des Managements für das Unternehmen hervorgehoben werden, womit auch gesteigerte Haftungsrisiken für Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte verbunden sind. Hier würde zu kurz gedacht, wenn nur an die Verantwortung des Aufsichtsrates für Managergehälter gedacht ist. Vielmehr geht es darum, eine Verantwortlichkeit für die ordnungsgemäße Unternehmensführung und die ordnungsgemäße Organisation eines Unternehmens sicherzustellen. Dies wird dazu führen, dass im höheren Maße als bisher Unternehmen dazu geneigt sein werden, einen Compliance Check in ihrem Unternehmen durchzuführen und ermitteln zu lassen, welche Risiken und Haftungsgefahren möglicherweise auf Grund mangelhafter Organisationsstrukturen auf sie zukommen können.

Die erhöhte ethische Verantwortlichkeit bleibt allerdings nicht beim Management stehen, sondern trifft auch die Unternehmensinhaber. Das gilt für Kleinaktionäre, die bislang kaum gebremst wurden, erpresserische Attacken auf das Unternehmen durchzuführen. Hier gibt es glücklicherweise mit dem ARUG einen Referentenentwurf, mit dem die Nötigung der Unternehmen bekämpft werden soll.



Zudem gibt es auch Ansätze im MoMiG zur verstärkten Haftung der Gesellschafter für das Unternehmen (bspw. die persönliche Verantwortlichkeit dafür, dass das Unternehmen auch tatsächlich geschäftsführend gesteuert wird).

Möglicherweise müssen im Lichte der Krise auch Dinge, wie der existenzvernichtende Eingriff, nochmals neu beleuchtet werden. Der Gesetzgeber wird sich auch die Frage stellen müssen, ob das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz noch in die Zeit passt, die Abkehr vom kaufmännischen Vorsichtsprinzip und die Hinwendung zum sogenannten fair value, was meines Erachtens nach nur scheinbar dem Schutz der Aktionärsinteressen dient. Die Gefahr ist doch immer, dass real nicht existierende Gewinne ausgewiesen werden, um Boni für das Management zu zahlen, ohne das wirklich reale Werte geschaffen worden sind.

Ganz sicher wird die Krise nicht zu einem Ende der Globalisierung führen, wohl aber zu einer Änderung der weltwirtschaftlichen Gewichte. Die Welt wird vielpoliger. Die Chinesen drängen vor und sichern sich die Rohstoffvorkommen der Welt, die Golfstaaten werden sich über ihre Staatsfonds verstärkt in Europa beteiligen, verlangen aber auch den Know-how-Transfer in ihre Länder. Deutsche Unternehmen müssen sich in der Welt aufstellen, müssen verschiedene Gesellschaftsformen erproben, müssen sich mit internationalen Rechtsgegebenheiten abgeben und das vor dem schwierigen Hintergrund, dass die deutschen Steuerbehörden dies misstrauisch beäugen, verhindern wollen, dass Gewinnsubstrate ins Ausland verlagert werden.

D. h., dass die internationale Erfahrung wachsen muss, auch das Gefühl für die Fallstricke des internationalen Steuersystems, dass also Netzwerke in die jeweiligen Zielländer hinein und zusätzlich internationale Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Die Welt wird deutlich multikultureller. Es wird vielgestaltiger werden. Dies kommt uns Europäern entgegen, da wir gewohnt sind, in unterschiedlichen Kulturen und Sprachen zu denken.

Die Herausforderungen eines Anwaltsberufs sind ständig dem Wandel unterworfen. Es hat mir immer viel Freude gemacht, Trends aufzuspüren, zu überlegen, wie diese für das Marketing der Kanzlei und für die Tätigkeit der Kanzlei nutzbar gemacht werden können. Das unternehmerische Element des Anwaltsberufs reizt mich genauso wie die eigentliche juristische Tätigkeit, die mir freilich auch viel Spaß macht.



Ich denke, dass die nahe Zukunft unglaublich viele neue Entwicklungen mit sich bringen wird und es deshalb interessanter als jemals zuvor sein wird, neue Dinge aufzuspüren und ihnen nachzugehen, sie für die Berufstätigkeit fruchtbar zu machen. Warum soll ich etwas aufgeben, was Spaß macht?

Ich habe bei meinem Vater erlebt, dass es eher ein Problem ist, aus seiner aktiven beruflichen Tätigkeit herausgeschleudert zu werden. Ich selbst kann überhaupt keine Vorteile darin entdecken, nicht mehr beruflich tätig zu sein.

Manchmal vermute ich, dass ich überhaupt keine Lust habe, aus der Anwaltstätigkeit auszusteigen bevor, hoffentlich erst in vielen Jahren, mich die mit dem Alter schlechter werdende Gesundheit dazu zwingt.

Aber es gibt natürlich auch Dinge, von deren Verwirklichung ich träume, die mit meinem Beruf rein gar nichts zu tun haben.

Ich möchte mein Französisch und Italienisch vervollkommen, den Geruch der afrikanischen Savanne atmen, den Sommer in Bayreuth und Salzburg verbringen, die Eröffnung der Hamburger Elbphilharmonie erleben und dort mein Lieblingsorchester, das Ensemble Resonanz, hören, vor allem aber möchte ich mir meinen größten Traum erfüllen: Ein Jahr meines Lebens in Rom verbringen, die in Stein und Marmor gemeißelte, in Eisen gegossene, auf Leinwand und Holz gemalte Kulturgeschichte Europas unprätentiös um mich haben. Mittags, nach dem Genuss von Pasta und Rotwein in einer dieser wunderbar urtümlichen, noch von einer italienischen Mama geführten Trattorias in Trastevere, möchte ich durch die vom leidenschaftlichen Leben lärmerfüllten Gassen zur Via della Conciliazione gehen, um von dort aus den Blick über die Kuppel von St. Peter hinaus schweifen zu lassen, mit einer kleinen, ob des wunderbaren Lebens wehmütigen Träne im Auge, aber wie immer vorsichtig optimistisch, auch weiterhin angenommen und liebevoll aufgehoben zu sein.

**Vielen Dank für das Interview!**