



Neuer Hut

Spin-offs gibt es im deutschen Kanzleimarkt mittlerweile wie Sand am Meer. Jedes Jahr kehren Anwälte einer Großkanzlei den Rücken, um ihre eigene Geschäftsidee in die Tat umzusetzen. Wer in diesen Gründungsteams eine Frau finden will, muss allerdings länger suchen.

VON LAURA BARTELS

Die Gründe, warum Menschen ein eigenes Unternehmen aufziehen, sind meist dieselben. Ob in Frankfurt, Köln oder Berlin: Wer sich selbstständig macht, tut dies, um seine eigenen Ideen zu verwirklichen. Weil der Chef ein Idiot ist und die Kollegen Nervensägen sind, weil sich Beruf und Familie besser vereinbaren lassen – oder weil die Karriere ins Stocken geraten ist.

Auch viele junge Anwälte verlassen ihre bisherigen Arbeitgeber, meist Großkanzleien, und versuchen, unter eigener Flagge ihr Glück zu finden. Mit kleinerem Team, effizienteren Kostenstrukturen und einem stark unternehmerisch geprägten Beratungsansatz gehen diese sogenannten Spin-offs an den Start. Und machen den großen Einheiten durchaus Konkurrenz. Dass Spin-offs mittlerweile ein gängiges Erfolgsmodell sind, zeigt die Vielzahl der Neugründungen in den vergangenen 15 Jahren. Angefangen bei Vorzeigeeinheiten der ersten Stunde wie Greenfort aus Frankfurt oder Glade Michel Wirtz aus Düsseldorf. Aber auch jüngere Beispiele wie Gütt Olk Feldhaus oder Ego Humrich Wyen aus München haben sich seit ihrem Start gut entwickelt.

Was diese Kanzleien gemeinsam haben, ist nicht nur ihr Erfolg, sondern auch ihre Personalstruktur. Sie alle waren bei ihrer Gründung reine Männerveranstaltungen. Greenfort und Glade haben im Laufe ihres Bestehens – Greenfort gibt es nunmehr 14, Glade zwölf Jahre – jeweils eine Partnerin ernannt. Bei Gütt Olk Feldhaus und Ego Humrich Wyen ist die Führungsriege nach wie vor rein männlich besetzt. Beim Gesamtfrauenanteil kommt kaum eine Kanzlei über magere 23 Prozent hinaus (*Lebendes Beispiel*, Seite 26). Bei Greenfort sind es immerhin 33 Prozent, bei Glade hingegen nur schwache 19 Prozent. Doch diese Beispiele sind bei Weitem keine Einzelfälle. Spin-offs mit weiblicher Beteiligung sind generell sehr selten, rein weibliche Gründungsteams muss man mit der Lupe suchen. Woran das liegt? Wahrscheinlich am generellen Testosteronüberschuss in allen Bereichen der deutschen Wirtschaft. Die Gründerszene auf dem Anwaltsmarkt mit ihrer mageren Frauenquote ist nämlich keine Ausnahme. Einer Studie zufolge werden 87 Prozent aller Unternehmen in Deutschland von Männern gegründet. In der Kanzleiszene dürften es sogar noch ein paar Prozentpunkte mehr sein.



Notariat als Business-Modell: Christiane Mühe (li.) und Sabine Funke gründeten im September 2018 ihre eigene Kanzlei.



Wirtschaftsstrafrecht mal ohne Männer: Eva Racky (li.) arbeitet seit Jahresbeginn mit Kathie Schröder in der Frankfurter Kanzlei Schröder Racky zusammen.

Eine der wenigen Ausnahmen bildet das im September 2018 gestartete Notar-Spin-off Funke Mühe. Die beiden Gründungspartnerinnen Dr. Sabine Funke (41) und Dr. Christiane Mühe (39) begannen ihre – damals noch anwaltlichen Karrieren – auch in Großkanzleien. Mit der Konzentration aufs Notariat wechselten sie in kleinere, rein auf die notarielle Beratung fokussierte Einheiten, bevor sie im vergangenen Jahr den Schritt in die eigene Kanzlei wagten. „Uns hat die Idee gereizt, unser Business neu aufzusetzen und in einer eigenen Kanzlei zu prägen“, sagt Funke. Dass die Gründerkonstellation rein weiblich ausgefallen ist, sei aber dem Zufall geschuldet. „Ich habe nicht bewusst nach einer Partnerin Ausschau gehalten. Entscheidend waren allein gleiche hohe juristische Qualifikation und langjährige Transaktionserfahrung, gleicher Anspruch an Service,

Dienstleistung und Teamgedanke sowie das persönliche Miteinander“, sagt Mühe.

Zum richtigen Zeitpunkt.

Richtig war der Zeitpunkt auch deshalb, weil beide in ihren ehemaligen Kanzleien ein gewisses Senioritätslevel erreicht und einen eigenen Mandantenstamm aufgebaut hatten. „Ein Spin-off kann man nur gründen, wenn man über ein stabiles und portables Geschäft verfügt, im Notariat wie auch im anwaltlichen Bereich“, sagt Funke. Und die Anzahl der Frauen, die in Kanzleien Positionen jenseits der Associate-Ebene bekleiden, ist ebenfalls überschaubar. Ergo gäbe es auch weniger potenzielle Gründerkandidatinnen.

Eine unter wenigen ist auch Eva Racky, Strafrechtlerin aus Frankfurt. „Die gesamte deutsche Anwaltsszene ist eine Männerdomäne, im Wirt-

„Ein Spin-off kann man nur gründen, wenn man über ein stabiles und portables Geschäft verfügt.“

schaftsstrafrecht ist der Männerüberschuss noch ein wenig größer“, sagt die 41-Jährige. In Rechtsgebieten wie Familien- oder Sozialrecht sei der Anteil an Anwältinnen deutlich höher. Racky ist seit Beginn des Jahres ebenfalls in einer rein weiblichen Kanzlei tätig. Ein Spin-off im strengen Sinne ist es aber nicht. Sie hat sich vielmehr mit einer Kollegin zusammengeschlossen, die bereits mehrere Jahre eine eigene Kanzlei hatte. Trotzdem: Ein rein weibliches Gespann hat im Wirtschaftsstrafrecht Seltenheitswert. „Es ist durchaus möglich, dass wir einen irritierten Blick ernten, wenn männliche Kollegen hören, dass sich zwei Frauen zusammengeschlossen haben, davon eine auch noch mit Kind“, erzählt sie. Eigentlich sollte das im Jahr 2019 keine Rolle mehr spielen. Tut es aber doch. „Es ist schade, dass das Thema heute noch so einen Sonderstatus hat. Trotzdem kommt man ins Nachdenken. Obwohl man überhaupt nicht vorhatte, durch eine Kanzleigründung ein feministisches Statement zu setzen“, sagt Racky. Letztlich habe die persönliche Ebene und ähnliche Vorstellungen über die Strategie den Ausschlag gegeben.

„Genauso gut hätte ich aber mit einem Mann eine solche Ebene finden können.“

Kartellrecht ist Chefsache.

Auch Dr. Dominique Wagener (48) und Dr. Stephanie Pautke (47) haben keine pauschale Erklärung dafür, dass es fast immer Männer sind, die Wirtschaftskanzleien gründen. Sie haben 2010 die Kartellrechtsboutique Commeo eröffnet, ein Spin-off der internationalen Kanzlei Baker & McKenzie. Auch sie haben nicht bewusst auf eine Frauenkanzlei hingearbeitet. Im Gegenteil: Zum Gründungsteam gehörte neben Dr. Johanna Kübler auch ein Mann, Dr. Jörg-Martin Schultze. „Eine Kanzleigründung ist keine Geschlechterfrage, sondern eine Frage der Persönlichkeit. Unternehmergeist ist eine zwingende Voraussetzung, wenn man in unserem Geschäft erfolgreich sein will“, stellt Pautke fest. Und den besitzen sowohl Männer als auch Frauen. Die vier Gründungsmitglieder hatten schon bei Baker viele Jahre als funktionierendes Team zusammengearbeitet. „Der Spin-off war für uns der nächste logische



Der Teamgedanke steht im Vordergrund: Die Gründerinnen von Commeo mit Stephanie Pautke, Dominique Wagener und Johanna Kübler (v.li.). Aus gegebenem Anlass fehlt Jörg-Martin Schultze.

„Eine weibliche Kanzleiführung ist nicht automatisch ein feministisches Statement.“

Schritt und die richtige Strategie, um unser Geschäft weiterzuentwickeln“, sagt Wagener. Zehn Jahre zuvor hätten sie sich den Schritt allerdings nicht zugetraut. „Eine Kanzlei zu gründen, ist kein Hexenwerk. Das kann man auf jedem Erfahrungslevel machen“, meint Pautke. In manchen Bereichen sei ein gewisses Senioritätslevel allerdings hilfreich: „Im Kartellrecht diesen Schritt als Youngster zu gehen, halte ich für gewagt. Wir haben sehr häufig mit hohen Bußgelder zu tun. Deshalb wollen unsere Mandanten Berater, die über Erfahrung verfügen und ihnen Sicherheit geben.“

Wohlüberlegtes Abenteuer.

Generell wagen Männer scheinbar früher den Schritt in die Selbstständigkeit. Auch die – männlichen – Gründungspartner von Corporate-Spin-offs wie GLNS, Berner Fleck Wettich oder Wendelstein waren allesamt Senior Associates mit mehreren Jahren Berufserfahrung. Liegt hier vielleicht doch so etwas wie ein geschlechterspezifischer Unterschied? Denn Spin-offs mit rein oder überwiegend weiblicher Beteiligung wurden fast ausschließlich von Anwältinnen gegründet, die in ihren ehemaligen Kanzleien bereits Partnerinnen waren, also über viel Erfahrung und Seniorität verfügen. Ob es am häufig zitierten weiblichen Sicherheitsbedürfnis liegt oder ob es schlicht der richtige Zeitpunkt war, weil in den Jahren zuvor die Familienplanung im Vordergrund stand, lässt sich schwer sagen. Tatsache ist jedenfalls: Viele Frauen wagen den Sprung in die Selbstständigkeit erst, wenn sie der Ansicht sind, ein veritables Geschäft aufgebaut zu haben. Dann müssen sie sich nicht in die Abhängigkeit ihres ehemaligen Arbeitgebers begeben und Mandate bearbeiten, die nicht in dessen Kostenstruktur passen. Letztlich ist das auch eine Frage des Geschäftsansatzes.

Der Arbeitsaufwand in einem Spin-off ist jedenfalls kaum geringer als in einer Großkanzlei. Im Gegenteil: Business Development, Marketing und Personalführung sind häufig Chefsache – zu-

sätzlich zum ganz normalen Mandatsgeschäft. Dass Familie und Beruf in einer eigenen Kanzlei auf jeden Fall besser miteinander vereinbar seien, halten einige Anwältinnen für ein Gerücht. Die Zahlen jedenfalls sprechen dagegen – und die Commeo-Partnerinnen auch. „Letztlich ist alles eine Frage der Flexibilität und des Teamworks. Wer allerdings der Ansicht ist, die eigene Kanzlei sei vergleichbar mit einem Wellnessurlaub, wird sich umgucken“, sagt Pautke.

Problematisch ist, dass es in vielen Spin-offs zwar Ansätze gibt, die Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Das tollste Programm nützt allerdings nicht viel, wenn es sich in der Realität als Lippenbekenntnis entpuppt. Da die meisten Spin-offs von Männern gegründet und geführt werden, fehlen weibliche Rollenvorbilder. Das Kind mal zum Schwimunterricht zu fahren, ist eben nicht dasselbe, wie jeden Tag pünktlich das Büro zu verlassen, damit der Nachwuchs nicht alleine auf der Treppe vor der Kita sitzt. Fehlt es an Vorbildern auf Partnerebene, haben Associates häufig Skrupel, derartige Freiheiten für sich in Anspruch zu nehmen – aus Angst um die Karriere.

Talente halten.

Das Ende vom Lied ist, dass Juristinnen sich nach ein paar Jahren für eine Laufbahn in der Verwaltung oder im Unternehmen entscheiden und Kanzleien so talentierte Nachwuchskräfte verlieren (*Karriere braucht Mut*, Seite 18). Dass es funktionieren kann, zeigt erneut das Beispiel Commeo mit drei Equity-Partnerinnen und einem Frauenanteil von 50 Prozent unter allen Anwälten. „Letztlich kann man Referendaren und Associates nichts vorspielen. Nach ein paar Monaten in der Kanzlei wissen sie, ob Familie und Job vereinbar sind oder ob nur darüber geredet wird“, so Pautke. Auf der anderen Seite erwarte man auch vollen Einsatz, wenn er benötigt wird: „Dann muss das Kind eben mal mit in die Kanzlei.“ ■