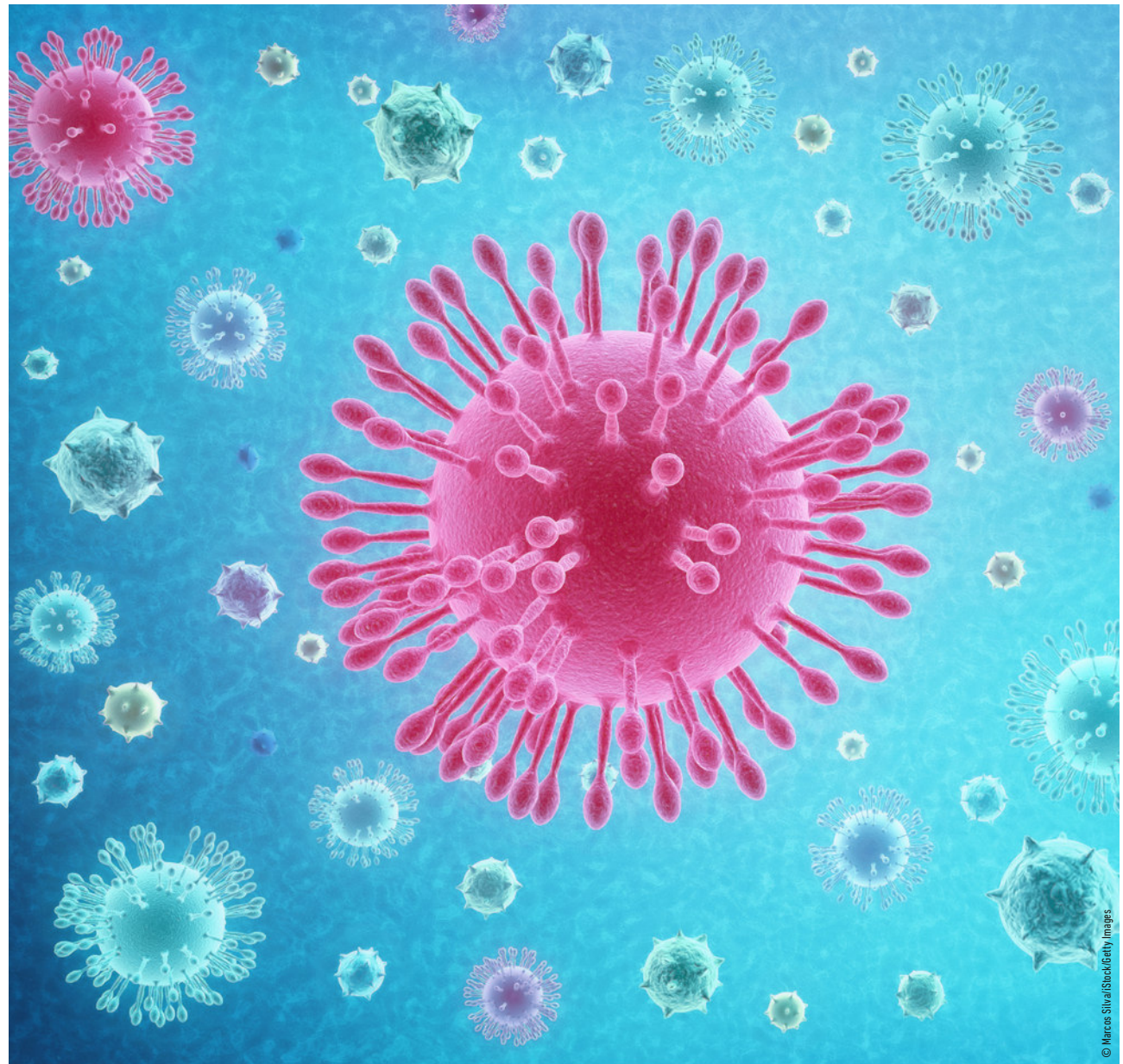


# LegalChampions: Erfolgreiches Management in der Krise

Interviewserie:

Corona und die Folgen für  
den Rechtsmarkt – Stimmen,  
Erkenntnisse, Ausblicke

In dieser Ausgabe des Deutschen AnwaltSpiegels starten wir die Interviewreihe LegalChampions, in der die Redaktion dieses Onlinemagazins (Managing) Partnern in Sozietäten, Unternehmensjuristen und Kooperationspartnern die immer gleichen fünf Fragen zum Umgang mit und zu den Folgen der Coronakrise stellt. Wir möchten so Transparenz schaffen in Bezug auf die wichtigen und sich schon jetzt abzeichnenden nachhaltigen Veränderungen im Rechtsmarkt. Und wir möchten Trends aufzeigen in einer schwierigen Phase, in der gutes Management entscheidend ist für den erfolgreichen Weg durch unsichere Zeiten für Sozietäten, Mandanten und Dienstleister.



© Marcus Silva/Stock/Getty Images

Fünf Fragen an:  
**Prof. Dr. Ulrich Schnelle, LL.M.,**  
 Co-Managing Partner,  
 Haver & Mailänder, Stuttgart



**Deutscher AnwaltSpiegel:** *Wie ist Haver & Mailänder bisher durch die Coronakrise gekommen?*

**Prof. Dr. Schnelle:** Wir haben bisher keine Krankheitsfälle bei den Mitarbeitern oder Anwälten. Die Rückkehrer aus sogenannten Krisenregionen, insbesondere Österreich, hielten die Quarantänezeiten ein und blieben ohne Befund.

In wirtschaftlicher Hinsicht sind gravierende Einbußen bisher nicht festzustellen. Der Auftragseingang ist in einigen Referaten leicht rückläufig. In manchen Bereichen, insbesondere Arbeitsrecht und Litigation, steigt er teilweise deutlich an. Es ist sicherlich noch zu früh, eine abschließende Stellungnahme abzugeben. Bisher sind auch die befürchteten langen Zahlungsverzögerungen ausgeblieben. Dies kann sich aber im Laufe der nächsten Monate ändern.

Insgesamt hat es sich ausgezahlt, dass die entsprechenden Maßnahmen zur größtmöglichen Verringerung der Ansteckungsgefahr getroffen und umgesetzt wurden. Positiv ausgewirkt hat sich auch, dass die Partnerschaft über Rücklagen verfügt, die auch einen längeren Liquiditätsengpass oder auch -ausfall auffangen können.

**Deutscher AnwaltSpiegel:** *Welche Erkenntnisse haben Sie aus Managementsicht bereits gewinnen können – bezogen sowohl auf interne Strukturen der Sozietät als auch mit Blick auf den Markt?*

**Prof. Dr. Schnelle:** Die internen Strukturen haben sich insgesamt bewährt. Positiv hervorzuheben ist vor allen Dingen, dass die Kanzlei als Full-Service-Kanzlei die Rückgänge von Auftragseingängen in manchen Bereichen durch erhöhte Aktivitäten in anderen Bereichen kompensieren kann. Die Verjüngung der Kanzlei war insofern förderlich, als keine wesentlichen Schwierigkeiten mit der Umstellung auf geänderte Kommunikations- und Arbeitsformen bestanden. Die Einteilung der Mitarbeiter und der Anwälte im Home-Office sowie auch die Trennung von Mitarbeitern und Anwälten in einzelnen Fachgruppen, um das Referat auch bei Ansteckung einer Person aufrechterhalten zu können, haben wie in einem Brennglas gesundheitliche und persönliche Themen wie mögliche Vorerkrankungen und auch Fragen der Kinderbetreuung sehr deutlich gemacht. Wir haben glücklicherweise alle diese Punkte vor allem bei den Mitarbeitern berücksichtigen und die Aufteilung so arrangieren können, dass – soweit möglich – den Interessen der betroffenen Personen Rechnung getragen werden konnte.

Mit Blick auf den Markt ist darauf hinzuweisen, dass der deutsche Anwaltsmarkt aus unserer Sicht jedenfalls bisher nicht besonders schwer betroffen ist. Im Vergleich zu Meldungen aus insbesondere US-amerikanischen Kanzleien, teilweise auch aus englischen Sozietäten, halten sich die Mitteilungen aus deutschen Kanzleien, das entspricht auch unseren Erkenntnissen, doch sehr im Rahmen. Allgemein üblich und auch von uns erwogen scheint eine Verschiebung oder Aussetzung der Auszahlung von Partnerentnahmen zu sein. Eine wesentliche Beeinträchtigung von Mitbewerbern sehen wir nicht.

**Deutscher AnwaltSpiegel:** *Home-Office und das Arbeiten in virtuellen Teams scheint ganz überwiegend zu funktionieren. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Zeit nach der Krise – insbesondere mit Blick auf Präsenzzeiten im Office, Dienstreisen und die zukünftige Planung der Büroflächen?*

**Prof. Dr. Schnelle:** Der persönliche Kontakt zwischen Mandant und seinem Anwalt und auch intern zwischen den Anwälten untereinander spielt eine große Rolle. Es war und ist spannend, wie gut Videokonferenzen funktionieren müssen, wenn es nicht anders geht, aber wir freuen uns schon auf eine Rückkehr der Normalität. Wir haben schon vor der Krise intern auf Arbeitsbedürfnisse Rücksicht genommen. Die Anwältinnen und Anwälte mit jüngeren Kindern haben schon vorher im Home-Office arbeiten können. Wir erwarten, dass die Wünsche nach Fortsetzung der Tätigkeit im Home-Office vereinzelt zunehmen werden, hier wollen und werden wir die Uhr nicht zurückdrehen, aber auch die

Qualität des persönlichen Miteinanders nicht aus dem Blick verlieren.

Wir gehen davon aus, dass nach Aufhebung von Reise- und Umgangsbeschränkungen die Reisetätigkeit kurzfristig zunehmen wird – es gibt viel nachzuholen. Die Reisetätigkeit wird aber insgesamt im Vergleich zur Vor-Corona-Zeit zurückgehen. Dass gerade innerhalb von Deutschland Reisezeit eingespart werden kann, haben wir aber auch vor der Coronakrise mit anderen politischen Vorzeichen zeitgemäß diskutiert und hatten wir auch schon umgesetzt.

Hinsichtlich der Büroflächen ist für uns festzuhalten, dass wir großzügige Büroflächen, aber eine beschränkte Zahl von Büros haben. Eine Reduzierung der Büroflächen wird es von daher nicht geben.

**Deutscher AnwaltSpiegel:** *Führt Corona nach Ihrer Einschätzung zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt?*

**Prof. Dr. Schnelle:** Der Digitalisierungsschub wird sich nach unserer Einschätzung eher auf die Art der Kommunikation erstrecken. Hier wird es bei den in der Coronazeit geübten Praktiken bleiben. Ob es für die Anbieter von Dienstleistungen mit spezifisch anwaltlichem oder juristischem Einschlag einen Schub geben wird, bleibt abzuwarten. Wir sind der Auffassung, dass der Markt durchaus zwischen absolut notwendigen Leistungen, die auch funktionieren, wie etwa verschiedenen Formen von Videoschaltkonferenzen, und anderen Angeboten, wie etwa spezialisierter Software, unterscheiden kann.

**Deutscher AnwaltSpiegel:** *Schließlich – der Blick in die Glaskugel: Wagen Sie eine Prognose für den weiteren Verlauf des Jahres 2020?*

**Prof. Dr. Schnelle:** Der weitere Verlauf des Jahres 2020 hängt natürlich entscheidend von der Entwicklung bei den Mandanten ab. Unsere Mandanten verteilen sich auf eine Mehrzahl von Wirtschaftsbereichen. Das weitere Jahr könnte für die Sozietät herausfordernd werden, insbesondere im Hinblick auf die Sommermonate, wenn bis dahin keine wesentliche Reaktivierung der Wirtschaft erfolgt ist und vor allen Dingen auch keine klare Perspektive aufgezeigt ist, wie es im Hinblick auf finanzielle Unterstützung, Kredite und Ähnliches für die einzelnen Unternehmen konkret weitergeht. Für das Jahresergebnis wird das Ausbleiben von Tätigkeiten in bestimmten Bereichen aufzufangen sein. Wir erwarten gegenwärtig keine neuerlichen Umsatzsteigerungen gegenüber den Vorjahren. Und selbst bei Umsatzrückgängen werden wir wie bisher und im laufenden Jahr keine Abstriche bei Gehältern der Mitarbeiter und angestellten Anwälte machen.

Wichtiger ist uns allerdings, dass die Mitarbeiter und Anwälte soweit möglich gesund bleiben und die Motivation insgesamt hoch bleibt. Dies hängt nicht zuletzt auch von Fragen wie der Verbesserung der externen Kinderbetreuung und natürlich für unser junges Team auch von der Möglichkeit ab, inwieweit irgendwann wieder Urlaubsreisen, nicht zuletzt auch ins Ausland, möglich sein werden. In jedem Fall wird das Jahr als schwierig angesehen und dürfte mindestens ähnliche Auswirkungen haben wie die Jahre der Finanzkrise. ←