

ICH BIN DANN MAL WEG: LATERAL MOVES IN DER SCHWEIZ

DARIO RAMON BUSCHOR

M. A. HSG in Law & Economics, Doktorand an der Universität St. Gallen

INKA LÜHRS

M. A. HSG in Law & Economics, B.Sc. in Economics, Doktorandin
an der Universität St. Gallen

Stichworte: Laterals, Lateral Moves, Kanzleiwechsel, Partnermoves, Rechtsmarkt

Immer mehr Partner von Schweizer Grosskanzleien verlassen ihre Struktur und laufen zur Konkurrenz über. Sowohl die Gründe für einen solchen Schritt als auch die Art und Weise des Wechsels unterscheiden sich von Fall zu Fall stark. Die Autoren haben die erste Aufstellung von Lateral Moves in der Schweiz erstellt und mittels einer Interviewstudie die Beweggründe der Partner und den Ablauf der Wechsel eruiert. Die Ergebnisse werden im vorliegenden Beitrag vorgestellt.

Dass Urs Schenker vor gut vier Jahren von Baker McKenzie zu Walder Wyss wechselte, hat wohl jeder mitbekommen. Nicht nur Fachmedien, auch die NZZ berichtete davon. Das ausnahmsweise grosse Medienecho liess den Eindruck entstehen, dass es sich um einen Einzelfall handelte – jemand, der es bis zum Partner gebracht hat, verlässt seine Kanzlei und geht zur Konkurrenz. Und tatsächlich sind derartige Lateral Moves in der Schweiz immer noch vergleichsweise selten. Es hat einen gewissen «Ruch»¹, früher nannte man es «Hochverrat». Aber von einem Einzelfall kann nicht die Rede sein. Dass unsere Wahrnehmung in diesem Fall denn auch täuscht, zeigt z.B. die Tatsache, dass allein im Jahr 2016 mindestens 17 Partner² in der Schweiz eine namhafte Grosskanzlei verliessen, um sich einer anderen anzuschliessen.

Die Autoren haben anhand von öffentlich verfügbaren Quellen eine umfangreiche Datensammlung von Lateral Moves in der Schweiz zusammengestellt und statistisch ausgewertet. 14 Fälle wurden anhand von persönlichen Interviews auf ihre Motive, Umstände und Erfahrungen untersucht. Die Ergebnisse der Erhebungen werden in diesem Beitrag vorgestellt, um mehr Licht auf den schweizerischen Anwaltstransfermarkt zu werfen.

1. Internationale Einbettung – Lateral Moves in ausländischen Rechtsmärkten

1. Im angelsächsischen Raum

In den USA gibt es einen regelrechten Markt für Laterals. Mit Millionensalären werden Partner durch die Konkurrenz von ihren Stammhäusern abgeworben (sog. Lateral

Hire). Laut einer Untersuchung unter AmLaw200, den 200 umsatzstärksten Kanzleien der USA, gab es in den Jahren 2014–2018 insgesamt mehr als 9000 Lateral Moves.³ Lediglich 3% der Kanzleien gaben an, im Zeitraum von 2014 bis 2018 keine Partner lateral aufgenommen zu haben.⁴

Beispiele prominenter Lateral Moves sind die Wechsel der Rainmaker Scott Barshey und Sandra Goldstein, die 2016 und 2018 für versprochene Jahressaläre von USD 10 Millionen bzw. USD 11 Millionen von Cravath Swine & Moore – eigentlich dem US-Paradebeispiel für eine eingefleischte *true partnership*⁵ – zu Paul Weiss Rifkind Wharton & Garrison bzw. zu Kirkland & Ellis geködert

-
- 1 Sämtliche Ausdrücke und Zitate, die aus den von den Autoren geführten Interviews stammen, sind «kursiv» dargestellt. Die Zitate werden zur besseren Leserlichkeit nicht einzeln mit Fussnoten versehen, zumal aus Vertraulichkeitsgründen ohnehin keine weiteren Informationen bereitgestellt werden können.
 - 2 Wobei der erwähnte Fall Schenker bei diesen Erhebungen definitionsgemäss gar nicht enthalten ist, da er bei Walder Wyss als Senior Counsel und nicht als Partner einstieg.
 - 3 NICHOLAS BRUCH, MICHAEL ELLENHORN & HOWARD ROSENBERG, Risky Business – Rethinking Lateral Hiring, 2019, Decipher & ALM Intelligence (online), S. 8, abgerufen am 23.12.2019.
 - 4 BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, a. a. O., S. 7.
 - 5 Der Begriff beinhaltet, dass die Firmenkultur besonders geprägt ist von Kollegialität und langfristigen Zielen der Stabilität. Im Zusammenhang mit Laterals ist er zudem gebräuchlich bei Kanzleien, die Partner nur von intern befördern («born and bred») und auch selten von Partnern verlassen werden.

wurden.⁶ Das Beispiel vom ehemaligen New Yorker Bürgermeister Rudy Giuliani zeigt zudem, dass sogar namensgebende Partner ihre eigene Kanzlei verlassen; er ging Anfang 2016 von Bracewell & Giuliani zur Konkurrentin Greenberg Traurig.⁷

Auch in Grossbritannien sind Lateral Moves weder eine Seltenheit noch ein Thema, das unter den Tisch kehrt würde. Allein in London wurden im Jahr 2019 fast 450 Partnermoves angekündigt.⁸ Wie der Begriff Ankündigung bereits vermuten lässt: Im Geheimen verlaufen diese Wechsel nicht. Anders als in der Schweiz gibt es Fachmedien, die jeden Move beobachten und darüber berichten.⁹ Besonders gut aufbereitete und visualisierte Daten sind für den australischen Markt erhältlich und zeigen, dass auch dort Lateral Moves unter den grössten Kanzleien durchaus an der Tagesordnung sind.¹⁰

2. In der DACH-Region

Auch bei unseren nördlichen Nachbarn ist der Trend inzwischen angekommen und der Markt transparenter geworden. So fanden alleine in diesem Jahr per 17.2.2020 bereits 17 «wichtige Wechsel» in Deutschland statt.¹¹ LISA HAKANSON veröffentlichte 2016 einen Bericht zur Partnermobilität unter den 25 grössten Kanzleien Deutschlands. Darin bezeichnet sie Partner von Anwaltskanzleien plakativ als «Mercenaries», also als Söldner, die im Vergleich zu vergangenen Zeiten nicht mehr ein «Nobile Officium» vertreten, sondern viel eher «Guns for Hire» seien.¹² Das JUVE-Magazin veröffentlicht jährlich eine Liste mit den bedeutendsten Kanzlei- und Inhouse-Wechseln¹³, LTO berichtet v. a. seit Anfang 2019 regelmässig über gewichtige Wechsel.¹⁴

In der Schweiz hingegen finden die Wechsel diskreter statt. Es gibt bis anhin weder statistische Erhebungen, noch versuchen sich die Branchenmedien in einer umfassenden Berichterstattung. So hat sich JUVE unterdessen auch des Schweizer Marktes angenommen und informiert die Marktteilnehmer, v. a. wenn mehrere Partner oder ganze Teams ein (sinkendes?) Schiff verlassen und die Flagge wechseln.¹⁵ Von den hiesigen Medien werden hingegen nur die besonders gewichtigen Fälle beachtet.¹⁶ Da bisher keine Statistiken verfügbar waren, blieb lediglich ein Gefühl, dass Lateral Moves in den letzten Jahren auch in der Schweiz zugenommen haben.

Dieser Aufgabe haben sich die Autoren angenommen. Im Folgenden wird sodann aufgezeigt, dass Lateral Moves auch hierzulande ein aufkommendes Phänomen sind und was die Umstände und persönlichen Hintergründe einer solch prägenden Entscheidung sein können.

II. Forschungsmethodik und Datenquellen

Die Autoren haben zur Untersuchung der Situation von Lateral Moves in der Schweiz zwei empirische Vorgehensweisen angewendet. Einerseits wurde mittels Internetrecherche (Google, LinkedIn, Websites von Kanzleien, Onlinemedien) sowie mithilfe persönlicher Kontakte versucht, eine möglichst umfassende Sammlung von Perso-

nen zu erstellen, die innerhalb der letzten 15 bis 20 Jahre eine Kanzlei als Partner verlassen haben, um in einer anderen Kanzlei, wiederum als Partner, einzusteigen.¹⁷ An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Erhebung aufgrund der Beschränkung auf online verfügbare Daten lediglich Mindestangaben gewährleisten kann. Insbesondere für die Zeit, in der Onlinemedien und professionelle Netzwerke wie LinkedIn noch weniger genutzt wurden, kann kein Anspruch auf Vollständigkeit bestehen.

Für die quantitative Auswertung wurde der Bereich schliesslich etwas enger definiert, da es zum Teil noch schwierig ist, die Lateral Moves von Split-/Merger-Aktivitäten oder einem Schritt in die Selbstständigkeit abzugrenzen. Die Statistik umfasst somit nur Wechsel, die ausschliesslich zwischen Grosskanzleien stattfanden. Da das Verständnis des Begriffs Grosskanzlei sowohl von Markt zu Markt als auch über die Zeit variiert, gab es bei der Abgrenzung einen gewissen Ermessensspielraum. Schliesslich sind ca. 20 Kanzleien enthalten, wobei die Listen von Chambers and Partners (alle Bands)¹⁸ eine gute Orientierung geben, ergänzt um einige Kanzleien in der Westschweiz.

-
- 6 JAMES B. STEWART, \$11 Million a Year for a Law Partner? Bidding War Grows at Top-Tier Law Firms (26. 4. 2018), in: The New York Times (online), abgerufen am 23. 12. 2019; JAMES FONTANELLA-KAHN, SUJEET INDAP & BARNEY THOMSON, The Dawn of the Superstar Lawyer (9. 4. 2018), in: The Financial Times (online), abgerufen am 23. 12. 2019.
- 7 ED BEESON, The Firms that lost the most Ground in 2016 (29. 5. 2017), in: Law360 (online), abgerufen am 23. 12. 2019.
- 8 EDWARD GIBSON, Lateral Partner Moves in London, abgerufen am 13. 2. 2020 von <http://www.edwardgibson.com/article/view/210>.
- 9 So z. B. die obgenannte Seite edwardgibson.com oder thelawyer.com/lateral-hires.
- 10 GRAEME GROVUM, The War for Talent in the Australian Legal Market, 22. 9. 2019, Alpha Creates (online), abgerufen am 23. 12. 2019.
- 11 ANJA HALL, 17 wichtige Wechsel (17. 2. 2020), in: LTO (online), abgerufen am 19. 2. 2020.
- 12 HAKANSON, a. a. O., S. 4 ff.
- 13 JUVE (online), Die 25 wichtigsten Kanzlei- und Inhousewechsel 2018/19, abgerufen am 23. 12. 2019.
- 14 LTO (online), Suchwort: Transfermarkt, ausgeführt am 19. 2. 2020.
- 15 N. b., Basel: Grosses Team verlässt Wenger Plattner und eröffnet für Walder Wyss (9. 9. 2014), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019; n. b., Lausanne und Genf: Walder Wyss gewinnt grosses Team von Froriep (4. 1. 2016), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019; n. b., Schweiz: Spin-off bei IP-Kanzlei Troller Hitz Troller (22. 4. 2015), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019; n. b., Schweiz: Bär & Karrer-Partner wechselt mit Team zu Niederer Kraft & Frey (19. 12. 2017), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019; n. b., Schwergewichtige Wechsel in der Schweiz: Bär & Karrer verstärkt sich mit Baker-Team (25. 5. 2018), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019; n. b., Zürich: Grosses Froriep-Team wechselt zu Baker & McKenzie (21. 10. 2016), in: JUVE (online), abgerufen am 23. 12. 2019.
- 16 CHRISTIAN MENSCH, Aufstand in der Anwaltskanzlei (29. 3. 2014), in: Schweiz am Wochenende (online), abgerufen am 13. 2. 2020; ZOÉ BACHES, ZerreiSSprobe unter Anwälten (18. 10. 2016), in: Neue Zürcher Zeitung (online), abgerufen am 13. 2. 2020.
- 17 Insbesondere sind dementsprechend keine Fälle enthalten, die auf einer Seite ein Big-4-Unternehmen oder Inhouse-Abteilungen betreffen.
- 18 Z. B. für Corporate/M&A in Switzerland: <https://chambers.com/guide/europe?publicationTypeld=7&practiceAreaId=354&subsectionTypeld=1&locationId=204>, abgerufen am 17. 2. 2020.

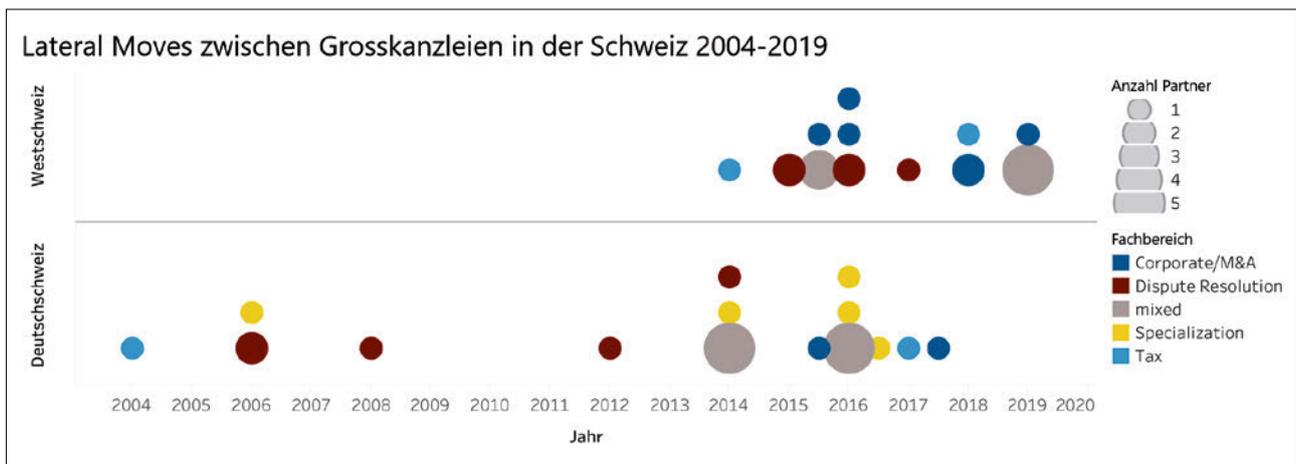


Abb. 1: Lateral Moves zwischen Grosskanzleien in der Schweiz 2004–2019

Für die zweite Datenerhebung wurden zur Untersuchung der Umstände und persönlichen Beweggründe 15 Personen für ein Interview angefragt, wovon dankenswerterweise 12 Personen zustimmten, die zusammen 14 Wechsel auf sich vereinen. Dabei wurde im Gegensatz zu der quantitativen Auswertung der Rahmen weiter gefasst, um möglichst unterschiedliche Fälle abzudecken. So waren die Interviewpartner unterschiedlichen Geschlechts, Alters und Ortsansässigkeit und repräsentierten die Fälle Grosskanzlei/Grosskanzlei, Grosskanzlei/Boutique, Grosskanzlei/mittelgrosse Kanzlei oder Zweigstelle (jeweils in der genannten oder umgekehrten Form). Die Interviews waren semi-strukturiert und wurden jeweils von einem der Autoren – meist persönlich, teils telefonisch – geführt. Die Aussagen wurden dokumentiert und systematisch ausgewertet. Die Interviewpartner bleiben anonym.¹⁹

III. Lateral Moves in der Schweiz I: Statistik

Von den über 80 identifizierten Kanzleiwechseln auf Partnerstufe involvierten 45 Fälle nicht nur ein-, sondern beidseitig eine Grosskanzlei und finden somit Beachtung in der Statistik. Abb. 1 zeigt die 45 Fälle mittels Datenpunkten, gegliedert nach Region und Zeit. Ein Umstand, wo mehrere Partner zur gleichen Zeit zwischen den gleichen Kanzleien wechseln, qualifiziert jeweils als ein Datenpunkt und zeigt sich in der Grafik anhand dessen Durchmessers (nur Anzahl Partner, ohne Associates). Die Farben stellen die Fachbereiche dar, wobei Spezialisierungen zusammengefasst wurden.

Abb. 1 lässt einige Schlüsse zu über hiesige Partnermoves. Einerseits kann ab 2014 unschwer eine grosse Zunahme von Lateral Moves erkannt werden. Dabei sei jedoch noch einmal auf die bereits erwähnte Abhängigkeit zur Datenverfügbarkeit hingewiesen. Nachdem der anwaltliche Transfermarkt im Jahr 2016 seinen Höhepunkt erreichte, flachte die Mobilität insbesondere in der Deutschschweiz ab, während in der Westschweiz auch im Nachgang weiterhin häufig Partner von einer Grosskanzlei

zur nächsten gewechselt haben. Auch ist auffallend, dass Wechsel von ganzen Teams über die Zeit häufiger geworden sind.

Interessant sind darüber hinaus Überlegungen zur Bedeutung des Fachgebietes für einen Wechsel. Einerseits können die vorliegenden Ergebnisse bestätigen, was auch für den deutschen Rechtsmarkt erkannt wurde: LISA HAKANSON fand heraus, dass Corporate-/M&A-Partner für den grössten Teil von Lateral Moves verantwortlich sind.²⁰ Spätestens seit dem Jahr 2015 zeichnet sich auch für die Schweiz ein ähnliches Bild ab. Unter den Interviewpartnern löste dieses Ergebnis eher Erstaunen aus, da es sich bei M&A-Projekten tendenziell um Kanzleimandate handelte. Es wurde somit vermutet, dass es sich in dem Bereich eher «Topstars», die ein echtes «Power House» sind, leisten können, zu wechseln. Die hohe Zahl ist vermutlich auch dadurch erklärbar, dass es schlichtweg viele Partner im M&A-Bereich gibt.

Anders sieht es im Bereich Dispute Resolution aus, wo die Anzahl wechselnder Partner deutlich über dem relativen deutschen Vergleichswert liegt. Auch dies wurde so nicht eingeschätzt und lässt sich mitunter über die relative Anzahl im Markt erklären. In diesem Zusammenhang wurde lediglich mehrfach betont, dass es für Arbitrators nicht unüblich ist, von einer grösseren in eine kleine Struktur zu wechseln, um Interessenkonflikte zu vermeiden.

Für spezialisierte Partner wurde mehrheitlich vermutet, dass diese über genügend Unabhängigkeit verfügen, um einen Wechsel zu vollziehen, ohne ihre Kunden zu verlieren.

¹⁹ Daher wird im Folgenden auch ausschliesslich die männliche Form verwendet, und alle Zitate werden in schriftdentscher Sprache wiedergegeben (ausser Anglizismen), unabhängig davon, mit wem und auf welcher Sprache das Interview stattgefunden hat.

²⁰ HAKANSON, a. a. O., S. 17.

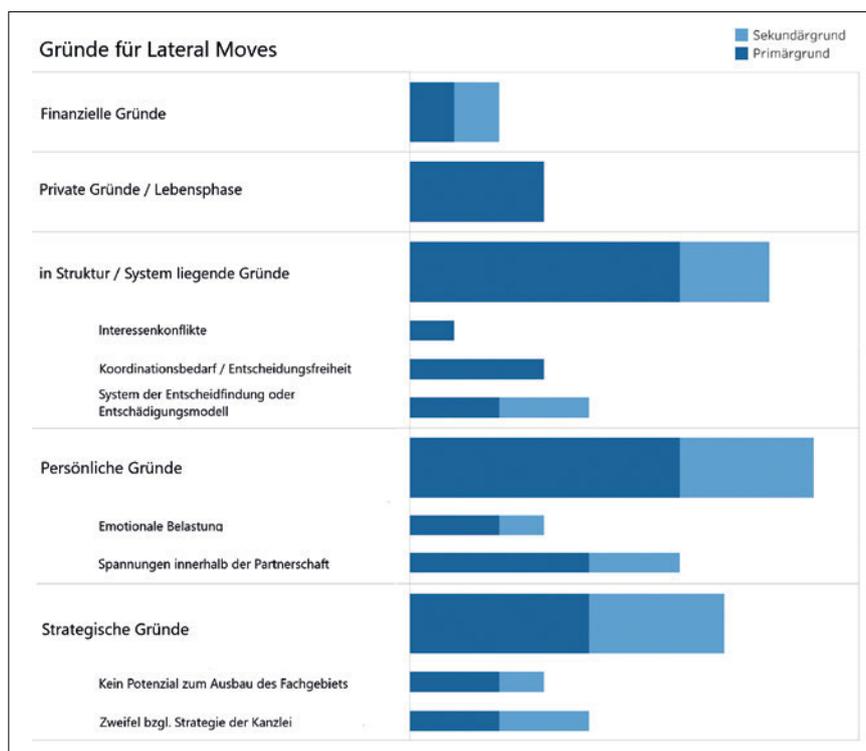


Abb. 2: Gründe für Lateral Moves

IV. Lateral Moves in der Schweiz II: Motive & Umstände

Jeder Lateral Move hat seinen ganz individuellen Charakter. So war es denn auch vielen Interviewpartnern wichtig, anzumerken, dass gerade ihr Wechsel kein klassischer Lateral Move war. Das bringt uns auf die Frage: Gibt es den klassischen Lateral Move in der Schweiz überhaupt? Vielleicht noch nicht. Dennoch weisen alle Fälle trotz ihrer Eigenheiten und Unterschiede gewisse Ähnlichkeiten auf, lassen sich vergleichen und geben gewisse Gesetzmässigkeiten preis.

1. «Nein, ums Geld ging es eigentlich nie»

Von besonderem Interesse waren die Beweggründe der interviewten Partner bzw. die Frage, was für sie die entscheidenden Faktoren waren, die sie zum Wechsel bewegten. Nachdem die Frage offen gestellt wurde, konnten sämtliche Antworten abstrahiert und in fünf Kategorien unterteilt werden. Abb. 2 zeigt die Ausprägungen, wobei die meistgenannten noch einmal in Unterkategorien unterteilt werden.

Die erste wichtige Erkenntnis der Studie ist, dass finanzielle Motive in der Schweiz kaum je ein Motiv bzw. der Hauptbeweggrund waren, was angesichts der Nachrichten aus dem angelsächsischen Raum doch sehr erstaunt. Auch eine untergeordnete Rolle spielen private Gründe, wobei damit im Gegensatz zu den persönlichen Gründen solche gemeint sind, die sich ausserhalb des Arbeitsplatzes abspielen, z. B. ein Ortswechsel aus familiären Gründen. Ebenfalls erfasst ist der Begriff Lebensphase: So ergab es sich für gewisse Interviewpartner denn auch ein-

fach, dass sie nach vielen Jahren im selben Büro noch einmal etwas Neues ausprobieren wollten. Dass aber der Weggang von einer Grosskanzlei in eine Boutique ein fließender Übergang in den Ruhestand sein soll, davon wollten diese Partner nichts wissen. Vielmehr sei es ein Neuanfang bzw. ein «*Bubentraum, den ich mir schon immer erfüllen wollte*».

Genauso liegt bei den strukturellen Gründen nicht unbedingt ein persönlicher Konflikt vor, sondern die Gründe für die Entscheidung liegen einfach in der Struktur, in dem System, wie die Kanzlei – oder eine Kanzlei dieser Art generell – funktioniert. Dazu gehören z. B. Interessenkonflikte, die strukturell auftreten aufgrund der eigenen fachlichen Ausrichtung oder der Grösse der Kanzlei. Ebenfalls oft genannt beim Wechsel in eine kleinere oder andere Struktur wird ein geringerer Bedarf an Koordination oder Rücksichtnahme, z. B. weniger interne Prozesse oder das «*Korsett der Grosskanzlei*». Eine Unzufriedenheit mit dem System der Entscheidungsfindung oder dem Entschädigungsmodell hingegen kann auch häufig eine Rolle spielen beim Wechsel zwischen Grosskanzleien, unterscheiden sich Letztere im Innern doch erheblich mehr, als man von aussen manchmal denken würde. Dabei kann es insbesondere auch zu Generationenkonflikten kommen, wenn z. B. Entscheidungen in einem Lockstep-System nach Punktstimmprinzip getroffen werden oder wenn in einem Eat-what-you-kill-System keine gute Übergabe von Mandaten an junge Partner erfolgt. Bei Unzufriedenheit mit der Gewinnverteilung ging es gemäss Aussagen der interviewten Partner eher um das Prinzip (Anreizsystem, Gerechtigkeit) als ums Finanzielle (sonst wurde die Nennung auch dort verzeichnet).

Die (knapp) meistgenannten Motive für einen Wechsel fallen unter persönliche Gründe am Arbeitsplatz. Dabei sticht der Umstand von Spannungen innerhalb der Partnerschaft am stärksten (von allen) hervor. Solche Spannungen beinhalten z. B. Streit oder Spaltungen in mehrere Lager, Konflikte mit einzelnen Personen oder einfach schlechte Stimmung (Letztere dann meist nur als Sekundärgrund). Die Hintergründe sind dabei mannigfaltig, zum Teil entwickeln sich kleine Meinungsverschiedenheiten zu grösseren Auseinandersetzungen auf menschlicher Ebene. Die zugrundeliegenden Themen liegen dabei meist in der Struktur oder der Strategie, der Übergang ist hier teilweise fließend. Ebenso gehen einer emotionalen Belastung meist andere Gründe voraus, aber in den hier subsumierten Fällen war das Überschreiten einer gewissen Schwelle von Belastung oder Frustration schliesslich ausschlaggebend für die Entscheidung zum Weggang.

Schliesslich kommt auch strategischen Gründen eine nicht unwichtige Bedeutung zu. So sprachen z. B. mehrere Interviewpartner von einem Verlassen des aus ihrer Sicht «*sinkenden Schiffes*», wenn sie nicht den Eindruck hatten, die Kanzlei sei «*mittel- bis langfristig auf einem guten Kurs*» oder befinde sich sogar in einem «*race to the bottom*». Dabei kann es um Investitionen in die Zukunft («*technologisch mithalten*») oder um «*falsche strategische Schwerpunkte*» gehen. Hier ist der Übergang wiederum fließend, wenn man dabei «*gebremst*» wird, sein eigenes Fachgebiet weiter ausbauen zu können («*Ich fand das ein No-Brainer. Das hat [Kanzlei X] aber nicht gesehen*»). Auch spielt die Generationenthematik eine Rolle, wenn gerade junge Partner sich «*Drive*» wünschen und «*unternehmerisch tätig*» sein wollen, aber dabei durch die «*Klumpfüsse des Partnerschaftsmodells*» gehindert werden.

2. «*Jetzt keine Angst mehr vor einem Wechsel*»

Fast alle Interviewpartner bestätigten, dass ein Lateral Move mit viel Aufwand verbunden und «*kein leichter Schritt*» sei. Gerade bei einem Wechsel zur Konkurrenz «*muss der Schmerz schon gross sein*», ein «*gewisser Leidensdruck*» herrschen – man habe schliesslich viel «*Herzblut investiert*» und «*beim Unterschreiben dachte man, das sei für immer*». Aber auch in den Fällen, die grundsätzlich ohne Streit über die Bühne gingen, gab es fast immer zumindest Phasen, die unangenehm und mit emotionalem Stress verbunden waren. Dennoch stimmte die Mehrheit der Interviewpartner Meinungen aus den USA zu, gemäss denen Partner, die bereits einmal den Mut aufgebracht haben, einen lateralen Wechsel durchzuziehen, durchaus eine höhere Bereitschaft haben würden, wieder zu wechseln, sollten sie sich in der neuen Kanzlei nicht wohlfühlen. Die «*Hemmschwelle ist tiefer*», schliesslich «*wisse man, wie es geht*».

Studien aus dem amerikanischen Markt belegen, dass rund ein Viertel aller Laterals nicht länger als drei Jahre in der neuen Kanzlei verbleiben; insgesamt ein Drittel hat die neue Kanzlei nach spätestens vier Jahren wieder verlassen. Während bei der Case-Recherche für die Schweiz auch eine nicht unerhebliche Anzahl von Partnern festgestellt werden konnte, die mehr als einmal (auf Partnerstufe) die Kanz-

lei gewechselt hatten, ist die Anzahl Lateral Moves schlichtweg zu niedrig, um derartige Statistiken zu erstellen.

Weshalb aber verlassen laterale Partner ihre neuen Kanzleien so schnell wieder? Gemäss der bereits zitierten Studie sind die zwei Hauptgründe einerseits, dass der laterale eingestiegene Partner seinem versprochenen Book of Business nicht gerecht werden kann, und andererseits, dass der Cultural Fit schlicht nicht stimmt.²¹ So machte denn auch ein Interviewpartner die Erfahrung, dass seine Erwartungen nicht erfüllt wurden, der Umgang innerhalb der Partnerschaft sei gänzlich anders gewesen, als die Gespräche im Vorgang erwarten liessen, und es habe «*laufend Streitereien*» gegeben.

Sodann ist die Dauer von drei Jahren aus dem amerikanischen Markt auch kein Zufall: Gemäss mehreren Interviewpartnern ist es auch in der Schweiz üblich, einem abgeworbenen Lateral Hire für drei Jahre eine bestimmte Summe zu garantieren. Mehrere Interviewpartner bestätigten, dass ihnen derartige Garantievereinbarungen in der Schweiz noch nicht begegnet seien. Der Transfermarkt sei eben auch «*noch nicht annähernd so professionalisiert und institutionalisiert*» wie im angelsächsischen Raum.

3. «*Die eigene Kanzlei wird sehr spät involviert*»

So laufen Lateral Moves auch nicht nach einem vorbestimmten Schema ab. Der Ausgangspunkt ist stets ein Gefühl der Unzufriedenheit, das sich meist schon seit langer Zeit aufbaut. Der weitere Ablauf jedoch unterscheidet sich von Fall zu Fall sowohl bezüglich Informationsfluss als auch in Bezug auf die zeitliche Komponente. In den meisten Fällen lagen zwischen den ersten Gesprächen und dem Übertritt in die neue Kanzlei zwischen drei und sechs Monate.

Ungeachtet des Vorstehenden tätigten die meisten Partner eine Art Marktanalyse oder machten sich Gedanken über potenzielle Matches in der Kanzleilandschaft. Die erste Kontaktaufnahme reicht dann vom zufälligen Gespräch bis hin zur Weitergabe von anonymisierten Bewerbungen. Dahingehend interessant ist sodann, dass das gezielte Abwerben von Partnern, also ein Lateral Hire statt Move, hierzulande noch eher selten ist. Höchstens die erste Kontaktaufnahme oder die Idee geht manchmal von einem/einer Bekannten bei der neuen Kanzlei aus. Insgesamt spielen aber dennoch, wie die Gründe auch aufzeigten, Push-Faktoren eine stärkere Rolle als Pull-Faktoren, denn «*wenn man 100% happy ist, dann ist man gar nicht empfänglich für ein Angebot von aussen*».

Die alte Kanzlei wurde in den meisten Fällen, sofern nicht «*ins Blaue hinaus*» gekündigt wurde, vor vollendete Tatsachen gestellt. Es war daher auch jeweils nicht dienlich, ernsthafte Anstrengungen zu unternehmen, um die Person noch zum Bleiben zu bewegen. Während gewisse Partner zuerst ihre (grössten) Kunden um deren Meinung befragen, wurden diese von anderen erst ganz am Ende

21 BRUCH, ELLENHORN & ROSENBERG, a. a. O., S. 21.

des Prozesses informiert. Die Gespräche mit der neuen Kanzlei wurden jeweils als sehr speditiv empfunden, während sich die Verhandlungen mit der alten Kanzlei häufig recht lange hingezogen hätten und unangenehm geworden seien. Den grössten Konfliktpunkt bildete dabei – nicht unerwartet – die Abgrenzung der Klienten.



4. «Und dann geht das Dreckspiel los»

Interessanter als der eigentliche Ablauf sind jedoch die interpersonellen Entwicklungen, nachdem ein Partner seine Entscheidung der angestammten Partnerschaft mitteilt. Die Überschrift ist zugegebenermassen etwas plakativ gewählt, zumal sie nicht repräsentativ für alle von uns erfassten Erfahrungen mit Lateral Moves ist. In einigen Fällen teilten uns die Interviewpartner mit, dass der ganze Prozess «*sehr gemütlich und freundlich*» ablief und es «*zu keiner Zeit Probleme oder hard feelings*» gegeben habe, sprich «*die Trennung im Guten*» verlief. Um dem Nachdruck zu verleihen, führte ein Interviewpartner an: «*Das klingt alles etwas zu einfach, aber so war es wirklich*». Andere Interviewpartner sprachen von einer «*eleganten Lösung*» oder von einer «*fairen*» und «*professionellen*» Abwicklung. Das jedoch nicht jeder Wechsel so reibungslos oder wenigstens professionell vonstattenging, zeigen andere Beispiele. Während ein Interviewpartner diplomatisch von «*nicht ohne Nebengeräusche*» sprach, werden andere deutlicher: Es ist von «*relativ harten Auseinandersetzungen*», «*Schlamm-schlachten*» bis hin zu «*fast ein halbes Jahr Krieg*» und sogar «*auf persönlicher Ebene hat man mir ein Messer in den Rücken gestossen*» die Rede.

Damit wird erkennbar, wie unterschiedlich Lateral Moves auf persönlicher Ebene ablaufen können. Gleich mehrere Partner zogen den Vergleich zu einer Scheidung: «*Es ist schon ein bisschen wie eine Scheidung – man kann nicht mehr auf dem gleichen Level miteinander reden*», denn schliesslich gilt: «*Man ist nachher Konkurrent, vorher war man Buddy*». Das Verhältnis heutzutage reicht dement-

sprechend von Funkstille bis hin zu noch immer fortdauernder Zusammenarbeit an Mandaten – sogar unter Grosskanzleien.

Wenig überraschend ist ein klarer Zusammenhang erkennbar zu den Gründen für den Wechsel – ist man aus privaten Gründen oder aus rein strukturellen Gründen gegangen, so war auch der weitere Verlauf in der Regel friedlich; bei konfliktgeladenen Gründen ist das Verhältnis tendenziell auch heute noch angeschlagen. Anzumerken ist hierbei allerdings, dass ein Verhalten der alten Kanzlei, sich um «*Happy Leavers*» zu bemühen, diesem Trend erfolgreich entgegenwirken kann. So schaffen es wenige Kanzleien, auch nach persönlichen Zerwürfnissen mit einer fairen und professionellen Abwicklung sogar ein Verhältnis für fortdauernden Austausch zu schaffen, während andere die Aussage kassieren: «*Wenn ich Klienten nicht annehmen konnte, so habe ich die Leute irgendwohin geschickt, aber sicher nicht zu [Kanzlei Y].*»

V. Handlungsbedarf für Anwaltskanzleien?

Und damit wären wir bei der Frage: Was können Kanzleien tun? Denn wie mehrere Interviewpartner anmerkten: «*Es schadet immer dem Büro, wenn ein Partner geht.*» Dies gilt besonders, wenn es wiederholt vorkommt. Hinzu kommt, dass Lateral Moves auch in der Schweiz heute nicht mehr gleich verpönt sind; «*Das hat sich geändert*», wie auch der Trend zu mehr Wechsel bestätigt. Kanzleien müssen sich daher darauf einstellen, dass es zunehmend schneller heisst «*ich bin dann mal weg*», wenn ein/mehrere Partner unzufrieden ist/sind.

Besonders schmerzhaft ist – neben dem Verlust eines bedeutenden Rainmakers – der Abgang aufstrebender junger Partner, wobei der Hauptgrund in solchen Fällen oft in der Generationenproblematik liegt. Für jüngere Generationen ist es oft keine Selbstverständlichkeit mehr, «*ein Leben lang bei der gleichen Firma bleiben*» zu wollen, und auch die Partnerschaft wird nicht mehr unbedingt als Krönung einer Anwaltskarriere angesehen. Um die jungen motivierten Partner dennoch zu halten, ist es daher umso wichtiger, auf ein ausgewogenes Machtverhältnis zwischen den Generationen zu achten. Dazu zählt einerseits, und dies wurde von Partnern verschiedenster Generationen angemerkt, dass Kanzleien systematisch für eine sukzessive Übergabe von Mandaten und Klienten sorgen, damit Letztere die Kanzlei nicht verlassen beim Ausscheiden älterer Partner. Andererseits geht es darum, dem motivierten Nachwuchs zu ermöglichen, seine Ideen umzusetzen und die Kanzlei voranzubringen. Gerade in Anbetracht des zunehmenden Drucks im Rechtsmarkt durch alternative, technologieintensive Anbieter sollten neue Überlegungen zum traditionellen Angebot und zur Struktur von Anwaltskanzleien – letztendlich Elemente des Geschäftsmodells – willkommen sein. Mit den so realisierten Chancen können Kanzleien nicht nur gezielt Strategien für die Zukunft entwickeln, sondern auch den einen oder anderen Abgang verhindern und sich gleichzeitig als attraktives Ziel für zukünftige Lateral Moves positionieren.