

juve Rechtsmarkt

NACHRICHTEN FÜR ANWÄLTE UND MANDANTEN

Vorbeugen statt haften

Compliance: Der Kampf um die weiße Weste

Andrang im Jagdrevier

Juristische Personalberater: Ein Markt in Bewegung

14

SEITEN

STELLEN
ANZEIGEN

Andrang im Jagdrevier

In den Markt der juristischen Personalberater kommt Bewegung

SEIT BEI DEN ANWÄLTEN DAS GESCHÄFT WIEDER LÄUFT,

macht sich auch bei den spezialisierten Headhuntern und Recruitern in Deutschland Aufbruchstimmung breit. Neue Anbieter verschärfen, neue Geschäftsideen beleben die Konkurrenz. Endlich scheint die Branche vor dem großen Durchbruch im Anwaltsmarkt. Doch dazu müssen die Personalberater auch noch ein Imageproblem lösen.

von Christoph Tillmanns

Der juristische Markt ist deutlich interessanter geworden“, beobachtet Dr. Nicolas von Rosty, Hamburger Partner bei Egon Zehnder. „Die Fluktuation hat zugenommen und wird weiter zunehmen.“ Die Fakten sind bekannt: der Zustrom ausländischer Kanzleien, Fluchtbewegungen und Outplacements in Großkanzleien, aufstrebende Mittelstands- und Spezialkanzleien – seit langem war nicht so viel Bewegung im deutschen Rechtsmarkt. Angefeuert wird der jüngste Wechselreigen in den Kanzleien von den besten Geschäftsperspektiven seit fünf Jahren.

„Der juristische Markt ist deutlich interessanter geworden. Die Fluktuation wird weiter zunehmen.“

Der Unterschied zu damals: Heute wird im Anwaltsmarkt nicht mehr wild zugekauft und fusioniert. Die Kanzleien expandieren viel überlegter und zielbewusster. Ein anderer Hamburger Headhunter formuliert selbstbewusst, was das für seine Branche bedeutet: „Der Markt braucht uns,

und er wird uns künftig noch mehr brauchen.“ Doch im nächsten Satz schwingen bei ihm Ärger und Sarkasmus mit. „Anwälte tun sich noch schwer, unsere Dienstleistung einzukaufen. Sie haben Geld in der Tasche, aber die ist mit Stacheldraht zugenäht.“ Der Mann ist selbst Anwalt, sein Honorar verdient er aber vorwiegend mit Suchaufträgen großer Elektrogeräte-Konzerne.

Wenige seiner Kollegen sagen es so offen, aber zwischen den Zeilen klingt bei vielen die gleiche Ansicht durch: Kanzleien sind in Sachen Personalberatung weniger professionell als andere Branchen. Den Wert externer Personalberatung „verstehen Anwälte noch nicht“, räumt auch der Personalchef einer Kanzlei ein, der selbst kein Jurist ist.

Es wäre also mehr drin für beide Seiten, würden Anwälte die Beraterprofis stärker einsetzen. „Legal Recruitment steckt in Deutschland noch in den Kinderschuhen“,

sieht auch Gary Mackney, Partner bei der juristischen Personalberatung Neumann Legal in Frankfurt, jede Menge Potenzial für seine Zunft im Anwaltsmarkt.

Lange sah es nicht danach aus, als würde sich dieses Potenzial in absehbarer Zukunft realisieren. Seit dem Ende des großen

In eigener Sache

In diesem Beitrag werden unter anderem die Personalberatungen Hays Legal und Shilton Sharpe Quarry an prominenter Stelle genannt. Beide Firmen sind regelmäßige Anzeigenkunden im Stellenmarkt dieser Zeitschrift, Gareth Quarry ist zudem Mehrheitsgesellschafter bei JUVE. Von diesen Personen und Firmen ging weder eine Initiative zum vorliegenden Beitrag aus, noch haben sie den Entstehungsprozess beeinflusst.

In diesem Beitrag werden in einigen Fällen konkrete Vermittlungserfolge von Personalberatern genannt. Diese Informationen stammen nicht von den Personalberatern selbst, sondern aus ergänzenden Recherchen der Redaktion.



Karin Berz (Berz Consult)

Booms Anfang 2001 war das Geschäft mit den Kanzleien für alle Personalberater extrem zäh gelaufen, der Markt entwickelte sich kaum weiter. Nur wer Ausweichmöglichkeiten in andere Branchen oder bereits genug persönliches Profil bei den Anwälten hatte, hielt sich in dieser Zeit im Markt. Zu Letzteren zählten Pioniere der ersten Stunde wie die Münchenerin Karin Berz und der Frankfurter Nick Shilton (►Wer ist wer in der Branche, S.48). Beide starteten bereits vor rund sechs Jahren als erste hierzulande mit ihren auf den Anwaltsmarkt fokussierten Beraterfirmen – Berz als klassische Headhunterin, Shilton als Legal Recruiter nach englischem Vorbild, mit anzeigen- und datenbankgestützter Vermittlung ohne Direktansprache (►Der kleine Unterschied). Lediglich die

Britin Tamara Cohen hat es seitdem geschafft, Shilton in diesem Bereich das Feld streitig zu machen und sich als weiterer Personalberater mit bundesweiter Bekanntheit zu etablieren. Cohen baute zunächst für den Londoner Legal Recruiter ZMB, nach dessen Übernahme für die breiter aufgestellte Firma Hays eine starke deutsche Rechtsmarkt-Praxis auf – und das in den schwierigen Jahren ab 2003.

Wie alles begann

Als Shilton, Berz und andere Ende der 1990er Jahre mit ihren spezialisierten Firmen an den Start gingen, waren die meisten Personalberater hierzulande noch Generalisten, die den Anwaltsbereich bestenfalls mit betreuten. Zum Vergleich: Im Londoner Markt strebte zu diesem Zeitpunkt der damalige Legal-Marktführer QD dem Höhepunkt seiner atemberaubenden Expansion zu, während zugleich zahlreiche Spin-offs den Wettbewerb belebten. Um den Jahrtausendwechsel kam es dann bereits zu großen Übernahmen im britischen Markt, vor allem von QD durch den US-Wettbewerber TMP und später von ZMB durch Hays.

Deutschland hing dagegen weit zurück. Anwälte suchten noch selbst Anwälte – ein Markt existierte nicht, nur persönliche Kontakte. „Bei den ersten Aufträgen gab es kaum eine Chance, sie abzuwickeln – wer

wäre damals aus einer deutschen Kanzlei gewechselt?“, erinnert sich Dr. Uwe Pavel, Personalberater und Partner bei Spencer Stuart in Frankfurt. Natascha Antonio, wie Pavel im deutschen Headhunter-Zentrum Frankfurt tätig und Partnerin bei Whitehead Mann, bestätigt: „Vor acht Jahren gab es noch Irritationen, vor allem beim Versuch, Partner abzuwerben. ‚Welches Ansinnen – Frau Kollegin!‘ war damals noch eine der harmloseren Reaktionen am Telefon.“ Wie Berz und Shilton beraten Pavel und Antonio – alle übrigens selbst Juristen – seit vielen Jahren spezialisiert im Rechtsmarkt. Sie sind jedoch nicht in eigener Firma tätig, sondern im Rahmen ihrer weltweit agierenden Beratungsunternehmen – mit breitem Branchenspektrum und Korrespondenzgeschäft aus dem Firmennetzwerk.

„Man muss den Beruf entmystifizieren. Wir sind weder Karriere-Macher noch Zyniker.“

Die Zahl der Rechtsmarkt-Spezialisten mag seither gewachsen sein. Dennoch dürfte es im deutschen Beratermarkt bis heute weniger als ein Dutzend erfahrene und etablierte Legal-Profis geben. Ihr Markt ist nach wie vor eng, ihr Geschäft und Ansehen vor allem an ihre Person geknüpft. Beraterfirmen mit eigenem Markenprofil im deutschen Anwaltsmarkt gibt es außer den genannten Beispielen bislang kaum – ein

Jäger und Sammler

DER KLEINE UNTERSCHIED: HEADHUNTER VS. RECRUITER

Zwar lassen sich Headhunter und Legal Recruiter unter dem deutschen Begriff Personalberater zusammenfassen. Ansonsten jedoch stehen die beiden englischen Branchentermini für gegensätzliche Konzepte bei der Personalsuche. **Headhunting**, in den 1940er Jahren in den USA entwickelt, bedeutet die Identifizierung und **direkte Ansprache** von meist hochrangigen Partnern, den so genannten Kandidaten. Der Headhunter handelt im – idealerweise exklusiven – Auftrag von suchenden Unternehmen oder Kanzleien. Sie sind die Auftraggeber, sie zahlen – nie der Kandidat (außer bei einigen wenigen Beratern).

Headhunter setzen in der Regel **keine Stellenausschreibungen** zur Suche ein. Die erste Kontaktaufnahme mit dem Kandidaten geschieht per Telefon und möglichst diskret – in der Wirtschaft gilt Headhunting nach wie vor als unfreundlicher Akt. Der Anruf des Headhunters (►Moment der Wahrheit) beim Anwalt ist ein typischer ‚Cold Call‘. Vorbereitet wird er durch eine verdeckte Vorabprüfung relevanter Personendaten des Kandidaten durch **Researcher** oder Identifier. Sie sind manchmal enge Vertraute des Beraters, arbeiten oft aber auch unabhängig als freie Mitarbeiter. Die Tricks und Kniffe der Informationsbeschaffung sind gut gehütete Branchengeheimnisse. Headhunter können im deutschen Markt für nicht mehr als

eine Handvoll großer Kanzleien arbeiten, denn die eigenen Auftraggeber sind tabu für die Kopfgagd. Prinzip: „Für je mehr man arbeitet, bei desto weniger kann man anrufen“, so ein Insider.

Da haben es die **Legal Recruiter** englischer Prägung leichter. In Deutschland gibt es derzeit zwei bundesweit bekannte Unternehmen: Shilton Sharpe Quarry und Hays Legal. Auch sie gehen für Kanzleien und Unternehmen auf Juristensuche – SSQ sogar ganz auf diese Qualifikation fokussiert –, jedoch setzen sie dabei **anonymisierte Stellenausschreibungen** ein, auf die sich die Kandidaten melden. Meist gibt es mehr Interessenten, als offene Stellen. Auf diese Weise generieren die Recruiter einen stetigen Strom von Neukontakten, die in Datenbanken gespeichert und als Pool für künftige Suchaufträge von Kanzleien herangezogen werden. Recruiter **werben nicht aktiv ab**. Dadurch können sie im Prinzip für jede Kanzlei tätig werden, der gesamte Markt steht ihnen offen. Das Suchprinzip wurde seit den späten 1980er Jahren in London perfektioniert, allen voran durch den damaligen Branchenpionier Quarry Dougall (daraus hervorgegangen Shilton Sharpe Quarry, indirekt Hays und TMP, ►Wer ist wer).

Die Branche ist uneins, ob Recruitment oder Headhunting der bessere Weg sei. Systematischer und zielgenauer sei ihre Vorgehenswei-

se, meinen Headhunter. Daher sei sie gerade im Top-Segment erfolgreicher. „Unser Mehrwert ist die Qualitätsansprache“, sagt einer. „Hochkarätige Kollegen melden sich nicht auf Anzeigen“, gibt ein Münchner Anwalt zu bedenken.

Recruiter kontern, sie könnten Kanzleien aufgrund ihrer zahlreicheren Kandidatenkontakte den besseren Marktüberblick und damit bessere Beratung bieten. Auch Top-Positionen würden vielfach durch Anzeigen besetzt – vor allem bleibt der Vorgang im Hintergrund. „Ein Nachteil des klassischen Headhunting: Es spricht sich im Markt herum, wenn eine Kanzlei sucht“, sagt Helmut Rogalla von Shilton Sharpe Quarry.

„Die Entwicklung des Marktes geht in unsere Richtung“, summiert selbstbewusst Tamara Cohen von Hays Legal. Gerade für jüngere Kandidaten sieht sie die anzeigengestützte Vermittlung als attraktivere Option. Sie sei gut für Anwälte, die sich aktiv im Markt umsehen und dadurch auch ihren Marktwert besser testen könnten. Zudem könne der Recruiter im Gegensatz zum Headhunter den Kandidaten stets mehrere Positionen anbieten.

Vom Markt werden beide Modelle angenommen. Viele setzen Recruiter wie Headhunter bereits professionell ein, ganz nach eigenem Bedarf und dem Leistungsprofil des Beraters.



Tamara Cohen (Hays)

nach wie vor sehr konservativer Markt. Verhalten blieb auch das Geschäft. Noch das Geschäftsjahr 2005 beschreiben viele Berater als wirtschaftlich „mau“ bis „durchwachsen“, nur wenige waren zufrieden.

Gut gelaunt wachsen

Erstmals seit langem lässt nun das laufende Jahr die deutschen Personalberater wieder durchweg gut gelaunt drein blicken: „Die Kanzleien haben sich erholt und setzen verstärkt Headhunter ein“, freut sich ein Frankfurter Berater. 70 Prozent der Kanzleien würden wachsen.

Und die Berater wachsen mit – die Marktführer verstärken sich, während Neueinsteiger versuchen, sich ihr Stück vom Kuchen zu sichern. So haben etablierte Akteure wie Shilton Sharpe Quarry, Hays oder Spencer Stuart weitere Nachwuchsberater für die Kanzleibetreuung eingestellt oder wie Neumann gleich einen weiteren Standort (Köln) eröffnet. Andere verstärken sich durch marktkundige Quereinsteiger, so etwa Smith & Jessen oder Gemini. In Berlin ist seit 2005 der Anbieter Legal Profession am Start, der fokussiert auf Kanzleien juristische wie nicht-juristische Positionen vermittelt. Bereits 2004 hat der ehemalige Lovells-Personalchef Olaf Hopp in Frankfurt seine eigene spezialisierte Beratungsfirma gegründet. Mehrere andere namhafte Anwalts-Berater planen für die nächste Zeit unabhängig voneinander einen Wechsel in ein neues Arbeitsumfeld. Ihr Ziel: das eigene Branchen-Profil deutlicher als bisher im Markt zu präsentieren. Egon Zehnder, international einer der Top-Anbieter und juristisch bislang vorwiegend



Nick Shilton (Shilton Sharpe Quarry)

im Inhouse-Bereich aktiv, nimmt sich nun den Kanzleimarkt vor. Zehnder holte dazu jüngst Dr. Jörg Thierfelder an Bord, zuletzt Hamburger M&A-Anwalt bei Freshfields (►Wer ist wer).

Diese innerdeutsche Expansion läuft bislang eher hinter den Kulissen ab. Weit mehr Aufsehen erregt derzeit eine Welle neuer ausländischer Recruiter vor allem aus London, die ebenfalls den deutschen Markt entdeckt haben und ihre Chance suchen. Zu den Akteuren, die im Markt als offensiv gehandelt werden, gehören etwa Transearch, Longbridge oder die US-Anbieter Signium und Lucas Group.

Für Londoner Verhältnisse, wo mindestens zwei Dutzend namhafter Anbieter die

Szene beackern, ist der deutsche Markt noch unterbesetzt und unterentwickelt. Für ihren Markteinstieg hierzulande wählen manche der angelsächsischen Firmen eine deutlich aggressivere Kundenansprache als hierzulande üblich. Immer wieder berichten namhafte Anwälte von nervenden Kontaktaufnahmen. „Die haben keine Ahnung vom Markt. Sie denken, man braucht nur mit Geld zu wedeln“, sagt ein Münchner Partner, dessen Kanzlei vor einiger Zeit in Deutschland eröffnet hat. „Ich bekomme ungefragt 15 Lebensläufe, bei denen nicht mal die Namen geschwärzt sind“, erzählt ein HR-Verantwortlicher. Er berichtet auch von Partner-Rundmails, die Headhunter an ganze Büro-Etagen

„Mitunter sehr mühsam“

WIE KANZLEIEN PERSONALBERATER EINSETZEN

Große Unternehmen beauftragen routinemäßig Personalberater, wenn Stellen zu besetzen sind. „Die Bereitschaft, Personalberater einzusetzen, ist in Unternehmen viel größer“, sagt der industrie-erfahrene Personalchef einer Kanzlei. „Sehr mühsam“ sei die Arbeit mit Kanzleien mitunter, klagt umgekehrt ein Personalberater. Kanzleien seien noch nicht so zentral und professionell organisiert wie Unternehmen.

Zumindest bei den großen Top-Kanzleien hierzulande ist jedoch **professionelles Human-Resources-Management** (HR) schon Alltag. Ob bei Clifford Chance (Wolf Kahles), Freshfields Bruckhaus Deringer (Ulrich Herrndorf), Linklaters (Heiko Krimmer) oder Shearman & Sterling (Marcus Brans) – überall agieren profilierte HR-Verantwortliche, die nicht unbedingt Juristen sein müssen. „Kein einfacher Job“, meint ein Headhunter respektvoll. Nach JUVE-Informationen tauschen sich die Kanzlei-Profis deshalb regelmäßig aus. Aber auch Partner lernen die Vorteile der sachkundigen Beratung durch einen erfahrenen Headhunter oder Recruiter im Vorfeld strategischer Verstärkungen allmählich zu schätzen. „Seit wir uns beraten lassen, finden wir mehr Kandidaten, die zu uns passen“, sagt ein Corporate-Partner einer US-Kanzlei.

Für Personalchefs wie Anwälte schwierig bleibt die **Auswahl von Personalberatern**. Einen Überblick oder transparente Auswahlkriterien wie Angebot und Referenzen gibt es kaum. „Das Urteil basiert auf Trial and Error“, gesteht ein Personalverantwortlicher. Kein Wunder, dass auch Kanzleien Personalberater inzwischen zum **Pitch** bitten. In London gehen manche Kanzleien sogar weiter: Sie ermitteln regelmäßig im Voraus den Personalbedarf, laden Recruiter zum **kollektiven Briefing** und geben dann die Jagd auf die gewünschten Verstärkungen frei.

Im deutschen Markt gibt es beim **Einsatz** der Personalberater einen Rest Tradition. Bei Kanzleien in der Marktpitze gilt das ungeschriebene

ne Gesetz, sich nicht gegenseitig zu bejagen. Ein weiterer Grundsatz: Deutsche Top-Sozietäten setzen für eine bestimmte Vakanz nie mehrere Headhunter parallel ein. Vor allem bei hochkarätigen Suchen sei eine Streuung unklug: „Die Berater telefonieren alle dieselben paar Leute ab“, meint ein Frankfurter Headhunter. Das Ergebnis seien genervte Kandidaten und Imageschäden für die suchende Kanzlei. Die **Honorare** würden von vielen Anwälten als zu hoch empfunden, berichtet ein HR-Chef. Dabei liegt der Durchschnitt der gesamten Branche seit langem bei einem Drittel vom Jahresgehalt eines vermittelten Kandidaten. Im Anwaltsmarkt aber wird diese Marge oft genug darunter gedrückt. Zu zahlen ist üblicherweise

„Seit wir uns beraten lassen, finden wir mehr Kandidaten, die zu uns passen.“

je ein Drittel bei Auftragserteilung, Präsentation von Kandidaten und Vertragsschluss. Diese und andere Regelungen sind jedoch verhandelbar. Und gerade Kanzleien verlangen grenzenlose Flexibilität – manche wollen nicht einmal den üblichen Retainer zahlen, die erste Rate als Auftragsbestätigung zu Beginn der Suche. Für den Berater ist aber eben diese Phase erfahrungsgemäß die aufwändigste. Vermittlungen im Anwaltsmarkt dauern meist deutlich länger als bei Unternehmen – sechs Monate und mehr sind keine Seltenheit. In hochkarätigen und damit besonders schwierigen Mandaten rechnen manche Headhunter deshalb auch quartalsweise ab: Der Hamburger Headhunter Rufus Steinkrauss bietet Kanzleien auch die Abrechnung nach Stundenhonorar an – bislang ungewöhnlich im Markt. Je nach Marktsegment rechnet ein Headhunter für seine im Durchschnitt 10 bis 15 Partnervermittlungen pro Jahr je zwischen 60.000 und 200.000 Euro ab, ein sehr renommierter Berater lässt sich einen Cap bei 250.000 Euro gefallen. Allerdings räumt ein erfahrener Vertreter der Branche ein: „Nirgendwo wird bei Umsätzen so viel gelogen wie bei den Personalberatern.“



Dr. Uwe Pavel (Spencer Stuart)

schicken. „Drückermethoden“ seien das, schimpft er: „Diese Leute glauben, sie hätten damit eine Chance, ins Geschäft zu kommen. Das Gegenteil ist der Fall.“ Auch die Personalberater selbst kennen das Problem: „Manche telefonieren von London aus den Martindale Hubbell ab. Die machen uns alle verrückt“, sagt ein erfahrener Frankfurter Headhunter.

Zugleich versucht die neue ausländische Konkurrenz, etablierte deutsche Personalberater mit Kanzleierfahrung zu verpflichten. Bisher fast ohne Erfolg. Transearch etwa sucht nach JUVE-Informationen bereits seit einiger Zeit einen Quereinsteiger. Fündig geworden ist jüngst Longbridge. Mit Adrian Taylor gewann die Londoner Beratungsfirma allerdings zwar einen

Geschäftsführer von Hemmer Consulting – doch Taylor wird nebenbei weiterhin auch für Hemmer tätig bleiben.

Entspannung durch Vorsprung

Die etablierten Akteure hierzulande betrachten die ausländischen Bemühungen derzeit noch entspannt. Sie setzen auf ihren Vorsprung an Marktpräsenz und -kenntnis. Intensiveren Wettbewerb erwarten sie eher durch die Expansi-

on bei der heimischen Konkurrenz. „Bei den Personalberatern ist es wie bei Kanzleien – man muss vor Ort sein“, sagt der Frankfurter Headhunter Holger Rother (Management Search). „Der deutsche Personalberater hat ein besseres Gefühl für den deutschen Markt und für die Kultur der in Deutschland tätigen Kanzleien. Das ist mein Vorteil.“

Auch Prof. Dr. Thomas Wegerich (Gemini), erst vor kurzem in die Headhunterbranche gewechselt, gibt nach jüngsten Sondierungsbesuchen in London vorläufig Entwarnung: „Viele haben den deutschen Markt als ‚hot ticket‘ erkannt, finden aber nicht zuletzt mangels geeigneter Kontakte bisher keinen rechten Zugang.“

Das hat sind kulturelle Gründe, meint Kathrin Schwarz (Smith & Jessen): „Der deutsche Markt ist im Vergleich zum briti-

schen zäher. Damit tun sich Angelsachsen schwer.“ Sie agierten kurzfristiger, erwarteten einen schnelleren Umschlag und schnell höhere Ertragsziele.

Londoner Kontakte, Methoden und Produkte lassen sich nicht einfach in den deutschen Markt importieren. Das stellte beim Start vor ein paar Jahren auch ein britischer Personalberater fest, der mittlerweile

„Der deutsche Markt ist im Vergleich zum britischen zäher. Damit tun sich Angelsachsen schwer.“

zu den festen Größen im deutschen Markt gehört: „Ich musste sensibler werden. Die Vertraulichkeit etwa ist hier viel wichtiger. Und man muss mit einem für den deutschen Markt maßgeschneidertem Angebot arbeiten.“

Angebot maßschneidern

Dieses Angebot ist seit einiger Zeit breiter und differenzierter geworden. Vor einigen Jahren war es das Legal Recruitment englischer Prägung im Stil von Shilton oder Hays, das den etablierten Headhuntermarkt revolutionierte. Diesmal sind die neuen Geschäftsmodelle zahlreicher und weniger spektakulär, doch sie werden einer zunehmend beratungsoffenen Kanzleiszene angeboten – beides Beleg für die zunehmende Reife und Differenzierung des deutschen Marktes.

IMPRESSUM

Herausgeber: Dr. Astrid Gerber (As)

Chefredakteur: Dr. Aled Griffiths (Gr) – V.i.S.d.P.

Leitender Redakteur: Christoph Tillmanns (CT)

Leitende Redakteurin (Nachrichten): Christine Albert (CA)

Leitende Redakteurin (Inhouse): Astrid Jatzkowski (jat)

Redaktion: Sven Aretz (Ar), Ulrike Barth (uba), René Bender (RB),
Mathieu Klos (MK), Markus Lembeck (ML), Till Mattes (TM),
RAin Antje Neumann (AN), Tanja Podolski (tap),
Rachael Smith (RS), Ulrike Sollbach (So)

Schlussredaktion: Meike Nohlen (No)

Online-Redaktion: Marcus Willemsen

Redaktionsassistent: Claudia Scherer, Christopher Tod

Übersetzungen: Norbert Parzinger

Leiter Marketing und Verkauf: Chris Savill

Marketing und Verkauf: Rüdiger Finkendei, Ursula Heidusch,
Svea Kläßen, Florian Schmitz

Gestaltung und Satz: Andreas Anhalt, Andrea Kirschbaum

Litho- und Druckservice: Druckerei Engelhardt, Neunkirchen

**JUVE Rechtsmarkt · 9. Jahrgang
erscheint monatlich bei**

JUVE Verlag für juristische Information GmbH
Sachsenring 6 · D-50677 Köln
Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln
Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80 - 0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80 - 18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)
vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)
anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 9.800

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Ab: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiaabonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Einige Beispiele: Der Frankfurter Headhunter und frühere Lovells-HR-Chef Olaf Hopp setzt als einer der ersten im Markt seine auf Kanzleiseite gesammelte Branchenerfahrung nun als selbstständiger Personalberater ein. Das Frankfurter Beratungsunternehmen First Search bietet die Besetzung aller Positionen in Kanzleien an,

„Die Personalberater sind im Markt nolens volens als Drehscheibe akzeptiert.“

juristische wie nicht-juristische – üblich ist bei Headhuntern immer noch die Beschränkung auf Anwaltsstellen. Und während fast der gesamte Markt bislang ausschließlich für die Kanzleien- bzw. Unternehmensseite tätig wird, bietet der Berliner Detlev Weise auch profilierten Kandidaten oder Anwaltsteams gegen

Honorarbeteiligung seine Vermittlungsdienste an. Der Kostenbeitrag kann bis zu 6-8 Prozent vom späteren Jahresgehalt betragen. Der Hamburger Headhunter Rufus Steinkrauss offeriert Kanzleien unter der Marke ‚Delegentia‘ außer der Unterstützung im gesamten Personalbereich in Zusammenarbeit mit anderen Beratern auch Beratung zu Strategie, Verwaltung und Marketing. Spencer Stuart-Partner Pavel weist auf ein noch nicht all-

tägliches Beratungsprodukt seiner Zunft hin: „Die ‚Executive Intelligence Evaluation‘ prüft die Fähigkeit von Kandidaten, mit konkret vorgegebenen, für die zu besetzende Position relevanten Entscheidungssituationen umzugehen. Eine Schwäche der üblichen Auswahlverfahren besteht in der nur rückblickenden Bewertung von Kandi-

datenleistungen.“ Als erstes der großen Jura-Repetitorien hatte Hemmer die Idee, für den im eigenen Haus generierten steten Strom von Nachwuchsanwälten einen eigenen Recruitment-Ableger zu gründen.

Image polieren

All diese Angebote aber werden nur so erfolgreich sein wie ihre Anbieter. Und ausgerechnet der Unmut bei deutschen Anwälten und Personalberatern über die fragwürdigen Akquisemethoden mancher ausländischen Akteure zeigt: Auch die deutschen Headhunter sind bei den Anwälten nicht sehr beliebt – das Urteil so mancher bedeutenden Kanzlei fällt bestenfalls gemischt aus. Während einzelne Berater gelobt und empfohlen werden, hat die Branche insgesamt ein Imageproblem. Sie sei „im Markt nolens volens akzeptiert“ als

Moment der Wahrheit

WAS TUN, WENN DER HEADHUNTER ANRUFT?

Mancher Partner rollt bei dem Thema genervt die Augen, weil es ihm schon öfter passiert ist und die Erinnerungen nicht immer die besten sind. Andere warten gespannt auf den Anruf des Headhunters, weil der ihnen offiziell ihren Marktwert bestätigt. Dennoch sollte man den besonderen Moment nüchtern sehen, sagt der Berliner Berater Detlev Weise: „Was passiert, wenn ein Headhunter Sie anruft? Sie fühlen sich wichtig. Aber **ein Anruf ist noch kein Angebot**, sondern signalisiert nur Interesse.“ Dennoch wissen viele Anwälte mangels Übung nicht recht, wie sie mit der direkten Ansprache umgehen sollen. „Je kleiner die Kanzlei, desto größer die Angst“, hat ein Headhunter beobachtet. Vor allem über eigene Umsätze und Entnahmen sprechen die meisten nicht ohne weiteres.

Rechtlich jedenfalls ist der Anruf des Headhunters unbedenklich – das Abwerben fremder Mitarbeiter ist als **Teil des freien Wettbewerbs** erlaubt, entschied der Bundesgerichtshof 2004. Spannend ist das Telefonat dennoch für Kandidat wie Berater, nicht nur aufgrund der gebotenen Kürze des Telefonats. In den ersten Minuten, wenn beide Seiten sich taxieren, entscheidet sich oft schon die gesamte Geschäftsbeziehung.

Worauf müssen beide Seiten achten?

Der Angerufene...

- ... reagiert professionell höflich auf den Anruf und hört sich das Angebot an.
- ... lässt sich eventuell vertieft über die Identität des Anrufers aufklären, etwa durch Leitung auf die Website des Headhunters noch während des Telefonats.
- ... verschafft sich durch gezielte Fragen Klarheit über den Anrufer und sein Angebot: Suchen Sie für einen bestimmten Klienten? Sind Sie Mandatsführer für diese Suche? In beiden Fällen sollte die Antwort des Beraters ein Ja sein.
- ... nimmt Rücksicht auf berufsbedingte Diskretion des Anrufers. Auf Fragen wie ‚Woher haben Sie Ihre Informationen?‘ wird kein Headhunter antworten.

Der Personalberater...

- ... stellt sicher, dass der Angerufene frei sprechen kann.
- ... schildert knapp und präzise das Angebot und sein Bild des Kandidaten: „Man muss in 30 Sekunden demonstrieren, dass man sich auskennt und keinen Schrotschuss abgibt.“
- ... spricht so offen wie möglich und versucht, Vertrauen zu schaffen. Eine sofortige Nennung des Auftraggebers ist nur bei hochkarätigen Kandidaten die Regel.
- ... hört zu und findet heraus, ob echtes Inter-

esse besteht: „Es muss für den Kandidaten nicht nur ein Hin-Motiv, sondern auch ein Weg-Motiv geben.“

- ... bildet sich ein persönliches Urteil: „Oft kann ich schon nach zwei bis drei Sätzen sagen, welche Examensnoten ein Kandidat mitbringt.“

Der weitere Ablauf: In etwa 10 bis 20 Prozent der Ansprachen, so schätzt ein Headhunter, funkt es beim Erstkontakt, und der Kandidat signalisiert ernsthaftes Interesse für das vom Berater skizzierte Angebot. Es folgt ein persönliches Treffen außerhalb der Kanzlei – dem Anwaltsjob angepasst zu jeder Tages- und Nachtzeit. Der Kandidat bringt seinen aktualisierten Lebenslauf mit, der später mit seiner Zustimmung und anonymisiert der interessierten Kanzlei zugeleitet wird. Eisernes Gebot für Berater: „Keine Informationsweitergabe ohne grünes Licht des Kandidaten.“ Diese Vertraulichkeit bleibt bis zum Interview mit der Kanzlei gewahrt. Man solle als profilierter Partner auch von sich aus Kontakt zu einem oder mehreren Personalberatern pflegen, raten viele Headhunter. „Gerade wenn ein Kandidat selbst auf der Suche ist, sollte er mit mehreren Beratern sprechen“, empfiehlt einer, der seine Gesprächspartner dazu sogar auf seriöse Konkurrenten hinweist.



Natascha Antonio (Whitehead Mann)

„eine Zunft, die sich geschickt etabliert hat und als Drehscheibe fungiert“, sagt Wolf Kahles. Der studierte Psychologe ist seit 2001 Director Human Resources (HR) bei Clifford Chance in Frankfurt und kennt die Personalberaterbranche seit 1990. Als Beispiel nennt Kahles den Nachwuchsmarkt.

„Personalberater haben nicht nur eine Placement-, sondern auch eine Beraterfunktion.“

Seine Kanzlei stelle bei Hochschulabsolventen eine zunehmende Blauäugigkeit im Umgang mit Personalberatern fest, was die beruflichen Chancen betrifft. „Das nutzen Personalberater geschickt aus, indem sie den Bewerbern versprechen, sie bei den besten Kanzleien zu platzieren.“ Ein anderer Perso-

nalchef wird deutlicher: „Die Associates werden von den Beratern verdorben.“

Auch die Qualität der Anbieter wird oft kritisch beurteilt: Viele Berater gäben an, auf den Anwaltsmarkt spezialisiert zu sein, machten aber im Gespräch oft „einen eher unbedarften Eindruck“, sagt der HR-Verantwortliche einer großen deutschen Kanzlei. Ein branchenkundiger Anwalt bescheinigt der Branche ein zynisches Menschenbild: „Die einzige Frage ist immer: Wieviele Punkte hat einer?“ Nach der Vermittlung kümmern sich die Berater nicht mehr um die Kandidaten. „After-Sales-Service? Um Gottes willen, nein! Vielleicht ruft man nach anderthalb Jahren wieder an – wer einmal gewechselt hat, ist anfälliger.“ Anwälte, HR-Verantwortliche und auch Berater selbst klagen häufig über einen wenig sorgfältigen Umgang mit vertraulichen Kandidaten-CVs, Beratungskonflikten und der heiklen Informationsbeschaffung durch die Researcher

Der kleine Unterschied). Ein HR-Profi ätzt: „Gegen Gebühr macht ein Berater alles.“

Vielen juristischen Personalberatern ist deshalb an einer stärkeren Imagepflege in eigener Sache gelegen. Ein Problem der Branche: Es gibt keine standardisierte Ausbildung – Ursache für manches Qualitätsproblem und Enttäuschungen bei Kanzleien und Kandidaten.

Zudem verstellen Vorurteile einen sachlichen Blick auf Person und Praxis der Headhunter und Recruiter. Das fängt schon bei der martialischen Berufsbezeichnung an. „Ich habe keine Berührungsängste mit dem Begriff Headhunter. Aber Personalberater haben nicht nur eine Placement-, sondern auch eine Beraterfunktion“, stellt Natascha Antonio (Whitehead Mann) klar. Der Headhunter jagt nicht nur, er berät in der Personalsuche auch alle Beteiligten – die Kanzlei oder das Unternehmen ebenso wie den Kandidaten. Der Berater hilft den Marktteilnehmern zudem, bei der Personalsuche diskret zu agieren und so das Gesicht und den eigenen Marktwert zu wahren. „Wir Personalberater sind die schweigsamen Partner auf der Marketing- und Business Development-



Gary Mackney (Neumann)



Rufus Steinkrauss

Seite“, schlägt Tamara Cohen (Hays Legal) eine unspektakuläre Definition für ihre Zunft vor. „Man muss den Beruf entmystifizieren“, fordert auch der Headhunter Weise. „Wir sind weder Karriere-Macher noch Zyniker.“

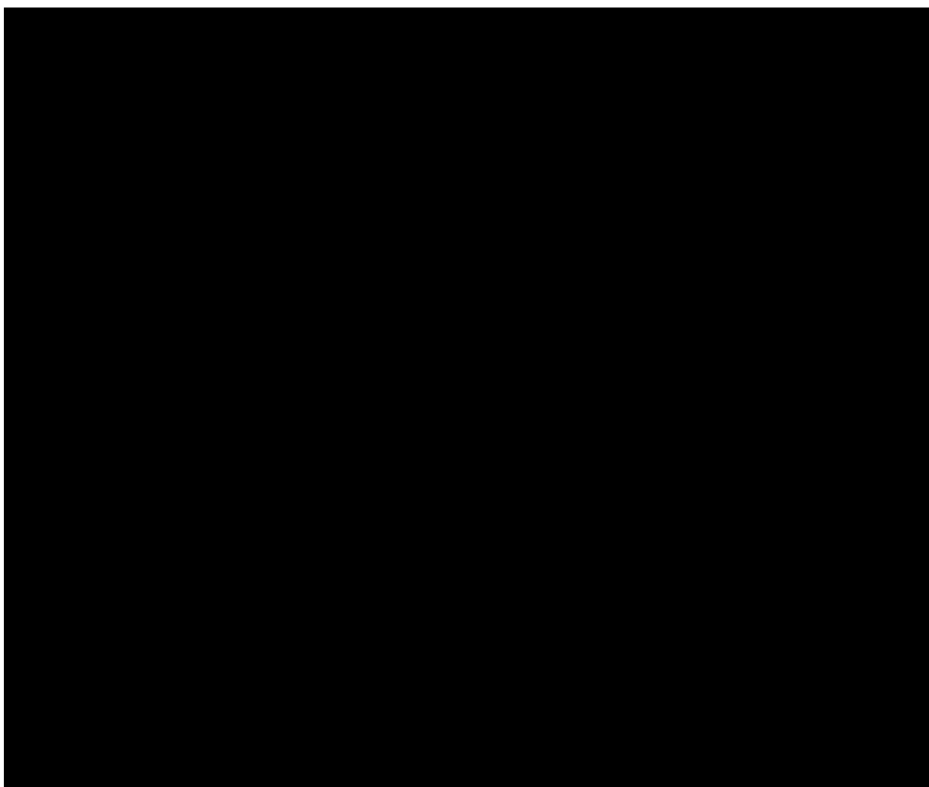
Einige Berater haben bereits auf die häufige Kritik wegen mangelnder Transparenz und Vertraulichkeit des Vermittlungsvorgangs reagiert. Als einer der ersten Anbieter hat Shilton Sharpe Quarry auf der Website Kandidaten und Klienten separate Extranets zur Verfügung gestellt, in denen sie aktuelle Informationen zu ihren Geschäftsvorgängen abrufen können. Die Art der Datenverwendung bei der Personalvermittlung wird in Privacy Policy-Grundsätzen ebenfalls auf der Website offengelegt. Andere Anbieter dürften die Transparenz-Offensive aufgreifen.

In Zukunft international?

Es ist also noch jede Menge Raum für Bewegung im deutschen Headhunter- und Recruitermarkt für Anwälte – das gilt für Zahl und Angebotsvielfalt der Berater wie auch für die Wertschätzung der Branche insgesamt beim Kunden. Viele Faktoren sprechen nach Ansicht der meisten Berater dafür, dass sich der Markt künftig weiter differenziert und dabei deutlich zulegt. So werden immer mehr Kanzleien Personalberater für immer mehr Bereiche beauftragen. Zum einen wenden sich zunehmend auch mittelgroße, regionale oder Spezialkanzleien an die Profis. Gesucht werden zum anderen nicht mehr nur Juristen aller Ebenen, sondern auch Büro- und Supportkräfte. Auch die Vermittlung von Juristen aus



Detlev Weise



Holger Rother (Management Search)

und vor allem in Unternehmen hat bereits deutlich zugenommen.

Vor diesem Hintergrund, so erwarten Berater, wird die Branche ihre Dienstleistung weiter auffächern – und das in viele Richtungen: Fach- und Branchenspezialisierungen, den Nachwuchsmarkt, verschiedene Kanzleitypen und ihre jeweils eigenen Suchprofile und die Art der Beschäftigungsverhältnisse. Befristete oder projektbezogene Verträge, wie es sie im englischen Markt gibt, dürften auch hier häufiger vorkommen. Zunehmend gefragt sind auch die Begleitung von Kanzleien bei Outplacement-Maßnahmen und die Beratung von Kandidaten in der Vermittlung gegen Honorar. Beide Arbeitsfelder werden in der Branche skeptisch gesehen – sie gelten als konfliktträchtig und imageschädigend.

Hand in Hand mit der Differenzierung könnte die verstärkte Markenbildung spezialisierter Personalberatungen im Legal-Markt gehen. Bisher sind Ruf und Geschäft sehr stark an die Beraterpersönlichkeit geknüpft – eine intensivere Entwicklung der Firmenmarken und ihres Qualitätsprofils könnte hier aber ebenso kommen wie im Anwaltsmarkt.

In der Branche umstritten ist noch, wie stark Legal Recruiter künftig international präsent sein müssen. Die großen branchenübergreifenden Personalberatungen verweisen zwar auf ihre weltweiten Netzwerke – doch im Unterschied zu Unternehmen beauftragen Kanzleien ihre Headhunter nicht weltweit. Ihr deutsches Geschäft haben sich die Rechtsmarkt-Spezialisten selbst aufgebaut – gerade auch in den internationalen Großfirmen.

Als rein auf den Legal-Markt spezialisierte Beratung zeigen bislang etwa Shilton Sharpe Quarry und Neumann eine internationale Strategie. Die Österreicher bei Neumann orientieren sich vorrangig nach Osteuropa. Shilton Sharpe hat in Sydney, Melbourne, Mailand und Rom eröffnet. Diese Internationalisierung könnte sich für SSQ schon bald nicht mehr nur für das Londoner Geschäft auszahlen, sondern auch für Deutschland einen Markt der Zukunft eröffnen. Clifford Chance zum Beispiel bildet hierzulande bereits seit einigen Jahren gemischte deutsch-internationale Finance-Teams. Die Kanzlei sucht dazu weltweit Common Law-Nachwuchs, unter anderem in Australien und Neuseeland. Dort arbeitet Partner Nick Wong mit verschiedenen Headhuntern zusammen – mit SSQ noch nicht.

Damit wäre bei den deutschen Anwalts-Jägern sogar die Globalisierung angekommen. Solche Perspektiven verlangen nach Qualitätswettbewerb statt Revierdenken. Dass der Markt sie braucht, hat die Beraterbranche längst bewiesen – dass er sie auch will, dazu wird noch Überzeugungsarbeit nötig sein. Die wachsende Konkurrenz wird allen Beteiligten Beine machen. ▶

Wer ist wer in der Branche?

AUSGEWÄHLTE JURISTISCHE PERSONALBERATER

Für auf Legal Recruitment spezialisierte Berater ist die Marktnische eng. Nur wenige – die meisten selbst Juristen – haben sich konsequent über Jahre als Branchenspezialisten etabliert. Ihr Geschäft ist an die Person des Beraters gebunden – auch in den großen Personalberatungen mit breitem Branchenspektrum. Diese Großen vermitteln seit jeher auch Juristen, vorwiegend jedoch in Unternehmenspositionen.

AUF DEN RECHTSMARKT SPEZIALISIERT:

Berz Consult: Die Münchner Juristin und Headhunterin Karin Berz ist eine der bundesweit bekanntesten Akteure im Marktsegment ‚Legal Placement‘ – so die Unterzeile ihrer Münchner Beratungsfirma Berz Consult. Als „Patin der Branche“ titulieren Wettbewerber die gebürtige Wienerin respektvoll. Seit über zehn Jahren konzentriert sich Berz auf die Anwaltsbranche und dort auf das Top-Partnersegment. 1991 war sie nach fünf Jahren bei der Deutschen Bank – vier davon in den USA – als Headhunterin bei der Unternehmensberatung Roland Berger eingestiegen. Früh knüpfte sie auch im Anwaltsmarkt Kontakte. Nach der Geburt ihrer beiden Kinder blieb sie trotz Teilzeitstellung Mitglied der Geschäftsleitung bei Roland Berger, konzentrierte sie sich aber ganz auf die Marktnische Juristen. Vier Jahre später gründete sie ihre eigene Firma – eine Ausnahmekarriere unter den Personalberatern im deutschen Anwaltsmarkt. Mandate* u.a. für: Sullivan & Cromwell, Shearman & Sterling, Ashurst.



Olaf Hopp

Hopp PSC: Der ehemalige HR-Chef von Lovells, Olaf Hopp, ist seit 1996 im Personalsektor tätig, seit 2004 mit seiner eigenen, auf Juristen fokussierten Frankfurter Firma. Hopp bietet Headhunting ebenso wie die Vermittlung von Kandidaten aus seinem Kontakte-Pool. Der exzellente Branchenkenner gilt als gut positioniert vor allem bei mittelgroßen Kanzleien.

Neumann Legal: Gemischte Praxis im oberen Marktsegment mit Anzeigensuche und Direktansprache, wird von Wettbewerbern zunehmend wahrgenommen. Gary Mackney war bis 2004 bei TMP tätig; mit Petrus Gerbaulet (zuvor Dr. Schulz & Partner in Königstein) bildet er das Frankfurter (seit kurzem auch Köln) Legal-Team der österreichischen Firma. Der Fokus liegt auf Zentral- und Osteuropa. Mandate* u.a. für: Mayer Brown Rowe & Maw.

Shilton Sharpe Quarry: Nick Shilton ist neben Berz die andere Ausnahmeerscheinung im deutschen Markt. Der Cambridge-Absolvent und ehemalige Linklaters-Anwalt kam 1999 für den damaligen Londoner Marktführer Quarry Dougall (QD) nach Deutschland. Als Pionier der Branche hierzulande baute er in Frankfurt die erste rein juristisch fokussierte Personalberatungsfirma auf – erst für QD, nach deren Verkauf 2000 an TMP für das US-Unternehmen und seit 2003 mit der eigenen Firma. Shilton gilt heute als einer der deut-

schen Marktführer auch für hochkarätige Besetzungen. In London stieg 2005 Shiltons ehemaliger Partner Gareth Quarry als Partner ein. Der Londoner Anwalt und einstige QD-Chef wird in der Branche als „Markgründer“ und „Recruiter schlechthin“ gewürdigt. Mandate* u.a. für: Salans, DLA Piper Rudnick, Allen & Overy.

RECHTSMARKT-EXPERTISE IM RAHMEN EINES BREITEREN BRANCHENSPEKTRUMS:



Dr. Jörg Thierfelder

Egon Zehnder: Die als homogen und professionell gelobte Personalberatung vermittelt seit langem auch Juristen, bislang vorwiegend in Inhouse-Positionen. Neben dem Hamburger Partner Dr. Nicolas von Rosty ist seit kurzem Dr. Jörg Thierfelder tätig. Der Hamburger war zuvor M&A-Associate bei Freshfields Bruckhaus Deringer und widmet sich bei Zehnder verstärkt dem Kanzleimarkt. Mandate* u.a. für: Metro/Dr. Rolf Giebeler (von Clifford Chance).

First Search: Die Frankfurter Beraterin Hatice Tercan, seit 1999 mit Partnern in eigener Firma tätig, vermittelt in juristische wie nicht-juristische Positionen auf allen Ebenen in Kanzleien und Unternehmen. Ein HR-Chef einer führenden Kanzlei bewertet First Search als „Marktführer“ für den gesamten administrativen Bereich und für Associates.



Hatice Tercan



Prof. Dr. Thomas Wegerich

Gemini: Das 2001 als deutscher Management-Buy-out gestartete Beratungsunternehmen hat sich mit Prof. Dr. Thomas Wegerich (zuvor beim ‚Betriebs-Berater‘) durch einen auch im Anwaltsmarkt gut vernetzten Neueinsteiger verstärkt. Der Heidelberger verfolgt parallel als Verlagsprojekt die englischsprachige Wirtschaftsrechts-Reihe ‚German Law Publishing‘ mit dem Deutschen Anwalt-Verlag.

Hays: Die frühere Theodore Goddard-Anwältin Tamara Cohen hat für die aus London stammende (börsennotierte) Beratungsfirma Hays seit 2003 die neben Shilton Sharpe Quarry bekannteste deutsche Legal Recruitment-Praxis aufgebaut. Das auf die anzeigengestützte Suche spezialisierte Team besetzt auch Top-Positionen. Mandate* u.a. für: Latham & Watkins, Dewey Ballantine, SJ Berwin, Oliver Felsenstein/Clifford Chance.

Heidrick & Struggles: Das in den USA börsennotierte Unternehmen hat mit Astrid Tostmann hierzulande eine empfohlene Beraterin für das juristische Segment. Sie kam 1998 zu Heidrick und ist seit 2001 im Anwaltsmarkt tätig. Mandate* u.a. für: Linklaters.

IIC Ising: Die 1986 in Frankfurt gegründete, heute weltweit vertretene Beratung hat in dem Münchner Edgar van Mark einen empfohlenen Partner. Der Jurist und erfahrene HR-Manager ist seit 1992 in der Personalberatung und seit 1999 bei Ising.

Longbridge: Der Londoner Headhunter hat im Mai den ehemaligen Osborne Clarke-Anwalt und Hemmer-Geschäftsführer Adrian Taylor verpflichtet und verfügt damit über eine permanente Präsenz in Deutschland. Taylor wird daneben weiter auch für Hemmer tätig sein.



Adrian Taylor

Management Search: Der Frankfurter Holger Rother ist bereits seit neun Jahren im Anwaltssegment aktiv. Er ist vor allem bei größeren mittelständischen Kanzleien präsent.

Michael Page: Nach Zahl der Stellenanzeigen einer der auffälligen Akteure im juristischen Markt, bei Kanzleien allerdings kaum bekannt.

Ray & Berndtson: Die deutsche Legal-Praxis der US-Firma wird von Anwälten öfter empfohlen, vor allem die Partner Ewald Manz (München) und Dirk Lindemann (Frankfurt).

Russell Reynolds: Die Hamburger Partnerin Hazel Blaim ist im Rechts- und Steuerbereich aktiv.

Signium: In der US-Traditionsfirma ist die Düsseldorfer Partnerin Jutta Lohkampff auf den Kanzleimarkt fokussiert. Mandate* u.a. für: Dewey Ballantine.

Smith & Jessen: Das im Finanzsektor engagierte Frankfurter Unternehmen der beiden ehemaligen Investmentbanker intensiviert mit Kathrin Schwarz, zuvor bei Whitehead Mann, seit verganginem Jahr die Beratung im Anwaltssektor.

Spencer Stuart: Der Jurist Dr. Uwe Pavel, seit 1979 in Frankfurt bei der US-Firma und seit zehn Jahren auf Top-Ebene für Kanzleien aktiv, gehört zu den sehr gut vernetzten deutschen Beratern. Mandate* u.a. für: Skadden Arps, Cleary Gottlieb, Freshfields.

Whitehead Mann: Die ehemalige Arnecke Siebold-Anwältin Natascha Antonio gehört zu den bekanntesten juristischen Personalberatern auf Top-Ebene. Sie ist bereits seit 1998 bei der US-börsennotierten Firma in Frankfurt. Mandate* u.a. für: Norton Rose, Allen & Overy.

*Alle Mandate nicht von Beratern genannt