

Wirtschaft aus erster Hand

manager magazin

www.manager-magazin.de

EXKLUSIVINTERVIEW

Was der Chef der Citigroup vorhat

GELDANLAGE

Fünf Strategien für mehr Rendite

HENGELER MUELLER

Deutschlands beste Wirtschaftskanzlei



**MACHTWECHSEL
BEI SIEMENS**

DER WUNDER- KNABE

Der neue
Vorstandschef
aus Kleinfeld

Österreich: EUR 6,50 - Schweiz: CHF 11,00

Indien: EUR 6,90 - Frankreich: Euro, Spanien: EUR 7,20



10 10090 40600 4

An diesem Morgen des 17. Novembers, der einst als Buß- und Detttag bundesweit verhöhnt wurde, beschleicht Manfred Schneider (65) eine dunkle Vorahnung: Mann, es könnte ein verdammt langer Arbeitstag werden. Die Anspannung, die dem Aufsichtsratschef des Pharmakonzerns Bayer innewohnt, entläßt sich in guten Ratschlägen und vielvielviel Hoffnung.

„Konzentrieren Sie sich bitte auf die wesentlichen Dinge“, ermahnt Schneider die rund 4200 anwesenden Aktionäre. Bayer sei schließlich, was die Dauer von Hauptversammlungen angehe, „unbestritten Weltmeister“.

Die Anteilseigner sollen heute in der Essener Grugahalle die Abspaltung der Chemie- und Kunststoffochter Lanxess genehmigen. Der Vorgang, der größte Einschnitt in der 141-jährigen Konzerngeschichte, erfordert eine sensible Versammlungsleitung und glasklare Präzision: Schneider und Bayer-Chef Werner Wenning (58) müssen jede noch so detailbesessene Aktionärsfrage souverän replizieren – nur keinen formalen Fehler begehen, der Grund für eine Anfechtungsklage böte.

Dass alles glatt läuft beim heiklen Frage-und-Antwort-Spiel, dafür sorgt ein Mann mit runder, randloser Brille und spärlichem Kopfhaar, der das dunkle Tuch von Seriösi trägt: Andreas Austmann (45), Sozius der Anwaltskanzlei Hengeler Mueller und einer der besten Gesellschaftsrechtler der Republik, erledigt die juristische Kärnerarbeit.

Er sitzt, zusammen mit zwei Partnerkollegen und drei angestellten Anwälten (Associates) im so genannten Back Office, versteckt hinter dunkelgrauen Vorhängen und einer schrillen, großflächigen Bayer-Werbetafel.

Stenografen erfassen dort die Fragen der Aktionäre; eine spezielle Computersoftware verteilt sie an Sachbearbeiter. Bevor Hostessen deren Antworten auf die Bühne tragen, schauen Austmann und Bayers Investor-Relations-Chef noch mal drüber – „Ausgangskordinator“ heißt ihre Funktion.

Advokat Austmann, der als Pennäler einst eine Chemikerkarriere bei Bayer erwog, begleitet die Abspaltung von Lanxess schon seit Oktober 2003. Dutzende gesellschaftsrechtliche Optionen hat er geprüft, hunderte Dokumente gesichtet und zig neue produziert; der Ab-

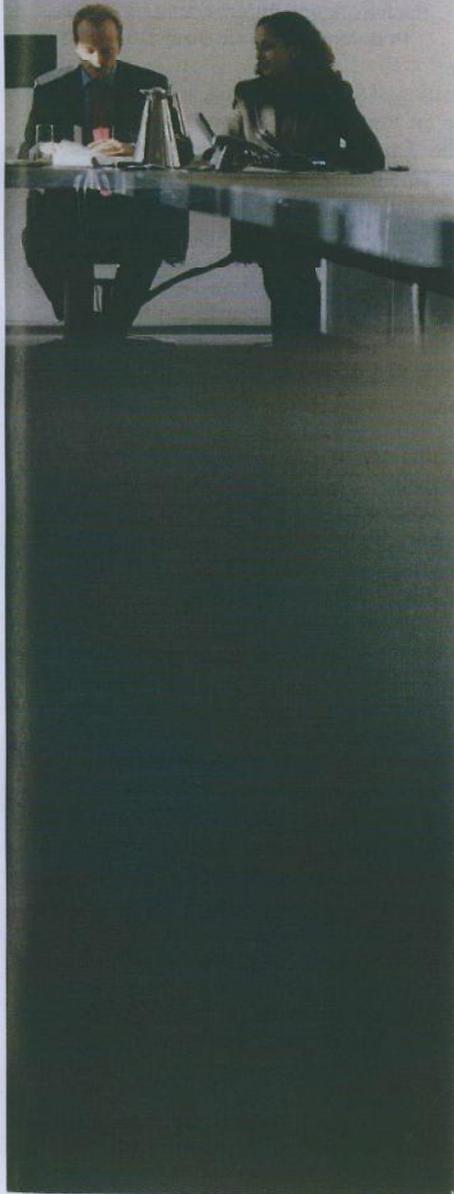


Stille Teilhaber

HENGELER MUELLER Sie geht in Chefetagen ein und aus, sie kultiviert ihr Image als eigenwillige Eliteanstalt. Was ist ihr Erfolgsrezept? Ein Blick hinter die Aktenordner der besten Wirtschaftskanzlei Deutschlands.



Tischrunde: Der große Konferenzraum A2 im neuen Düsseldorfer Domizil, einem lichten Glas- und Stahlbau mit Paneelen aus Onyx – Schreibzeug braucht niemand mitzubringen



spaltungsbericht, der in der Hauptversammlung ausliegt, umfasst 409 Seiten – juristisches Kunsthandwerk.

Öffentlich gewürdigt wird das Wirken der diskreten Zunft selten. Die Backstage-Arbeit ist ihre Welt, das Schatten-dasein Säule ihres Geschäftsmodells.

Für Hengeler Mueller, jene verschwiegene deutsche Traditionskanzlei, gilt solcherlei in besonderem Maße. In der Deutschland AG spielt sie seit alters her die Rolle des stillen Teilhabers.

Keine Sozietät unterhält engere Beziehungen in die Chefetagen von Industrie und Hochfinanz. Mit der Hälfte der Dax-30-Konzerne ist Hengeler Mueller im Geschäft. Die einflussreichsten Familienclans (Mohn, Quandt, Henkel) gehören zu ihren Stammkunden.

Beim Verkauf von Celanese an Blackstone, bei der Übernahme von Beiersdorf durch Tchibo, wenn Dynamit Nobel im Oberurseler Hotel „Waldlust“ für rund 2,3 Milliarden Euro den Eigentümer wechselt – stets sind die M&A-Spezialisten von Hengeler dabei. Wenn RWE und Bayer ein neues Gesicht bekommen, die Carl-Zeiss-Stiftung in einer Aktiengesellschaft aufgeht, Linde eine Wandelanleihe platziert, die Deutsche Börse ihr Kapital erhöht – nichts läuft ohne die Gesellschaftsrechtler und Kapitalmarktexperten der Kanzlei.

Ein verdienstvolles Treiben: Seit Jahren führt Hengeler die Rangliste der

Pro-Kopf-Umsätze in Deutschland an (siehe Grafik Seite 71). Die Zahlen sind geschätzt; die offiziellen Beträge behalten die Anwälte lieber für sich – weil sie mutmaßlich höher liegen.

Was ist das Erfolgsrezept einer Kanzlei, die sich selbstbewusst für den „Porsche“ unter den Wirtschaftsrechtlern hält? Welche Zukunft hat eine orthodoxe Partnerschaft von Freiberuflern, die böswillige Konkurrenten als „Dinosaurier“ bezeichnen und der sie nur noch eine begrenzte Lebensdauer zubilligen?

Dass es sie bis heute gibt, belegt die Hypothese: Wenn sich alle in die gleiche Richtung bewegen, ist Stehenbleiben die bessere Strategie. Dann ist man zwangsläufig irgendwann wieder vorn – vorausgesetzt, die Erde ist eine Kugel.

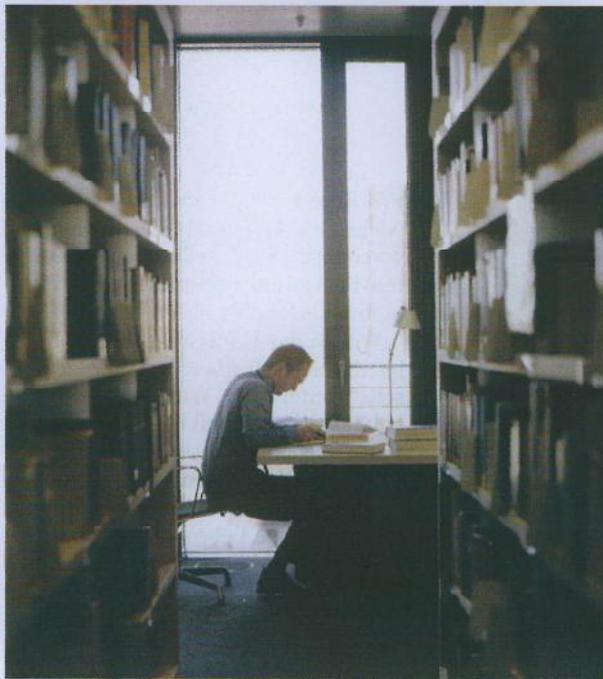
Begonnen hatte der Aufstieg von Hengeler Mueller mit einer Fusion. Am 1. Januar 1990 schloss sich die Düsseldorfer Kanzlei Hengeler Kurth Wirtz mit der Frankfurter Sozietät Mueller Weitzel Weisner zusammen. Ein nahezu ideales Bündnis: Hengeler Stammklientel waren die Traditionskonzerne von Rhein und Ruhr; Mueller beriet vor allem ausländische Unternehmen in Deutschland und verfügte über Gewinn bringende Kontakte zu heimischen Großbanken.

Der Scoop löste eine Fusionswelle aus, die den deutschen Anwaltsmarkt über Jahre nicht ruhen ließ: Regionale Kanzleien verbündeten sich zu nationalen Großanbietern; englische Rechtsriesen wie Freshfields, Clifford Chance oder Linklaters kauften sich in Deutschland ein; US-Sozietäten ließen sich nieder und warben Teams von anderen Kanzleien ab; die Wirtschaftsprüferkonzerne griffen sich Anwaltsfirmen.

Die Merger-Manie ging so weit, dass auch Hengeler immer wieder zum Übernahmeziel mutierte. Doch die Umworbenen wiesen sämtliche Offerten zurück. Sie setzten stattdessen auf lockere Kooperationen mit ausländischen Kanzleien wie Londons ehrwürdiger Slaughter and May oder der feinen Wall-Street-Adresse Davis Polk.

Und während sich die größer gewordenen Konkurrenten in Integrationskämpfen aufrieben, Kosten kappten und Partner mobbten, fand Hengeler Muße, seine Mandantenkontakte zu intensivieren und das Netz mit Banken und Industrie immer dichter zu knüpfen.

FOTOS: RÜDIGER NEHMZOW(B)



DAS NETZWERK oder: contactūs sunt servandi

Über seinen Schreibtisch im Zimmer 9104 an Düsseldorfs Benrather Straße gehen die in Paragrafen gepressten Kommandosachen der deutschen Großindustrie. Seniorpartner Michael Hoffmann-Becking (61), den das interne Telefonverzeichnis auf „HB“ verkürzt, gilt vielen als einflussreichster Rechtsberater hier zu Lande, manchen gar als der Schattenmann der Deutschland AG.

Als Kanzleigründer Hans Hengeler 1982 starb, erbe HB dessen Mandantenliste, eine Ansammlung der feinsten Firmenadressen von Rhein und Ruhr.

Die Einführung der Mitbestimmung im Jahr 1976 trieb ihm etliche neue Kunden zu: Viele Unternehmen wollten sich damals juristisch absichern gegen die aus ihrer Sicht schädlichen Einflüsse.

Bertelsmann-Chef Gunter Thielen kennt er genauso gut wie den Eigentümer Reinhard Mohn. Das Gleiche gilt für Gerhard Cromme (ThyssenKrupp), die Quelle-Erbin Madeleine Schickedanz, Rolf-E. Breuer (Deutsche Bank). Dem Quandt-Filius Stefan gibt er Tipps, dem Beraterkreis der Pharmafamilie Boehringer gehört er an.

Ein solch dichtes Personalgeflecht bedarf der ständigen Pflege. Mit Berater Roland Berger, einem anderen begnadeten Netzwerker, tauscht er sich auf gemeinsamen Wandertouren aus. Im schnee- und promissicheren St. Moritz ist er Dauergast; auf Vernissagen an Rhein und Ruhr fehlt er selten. Als Vorsitzender des Handelsrechtsausschus-

ses des Deutschen Anwaltvereins nimmt er zudem Einfluss auf Gesetzgebung und Novellen des Aktienrechts; in vielen juristischen Fragen, grantelt ein Konkurrent, habe nur Hoffmann-Becking „das Ohr des BDI“.

In diesen Krisenzeiten ist Hoffmann-Beckings Urteil besonders gefragt: Viele Firmen, denen es schlecht geht, müssen ihr Innerstes bloßlegen. Die Persönlichkeit und das Feingefühl des Anwalts sind in solchen Fällen ausschlaggebend für die Mandatserteilung.

Der großgewachsene Mann sei prädestiniert für diesen Job, sagen selbst Konkurrenten: pragmatisch und verbindlich, gesellschaftsfähig und von einer gewissen professionellen Kühle – man vertraut ihm, aber man wird nicht allzu vertraut mit ihm. Der Kanzlei-

Papierverarbeitung: Wer Hengeler besucht, wird zuerst in die Bibliothek geführt – mangelnde juristische Recherche und Aufarbeitung ist für die Premiumkanzlei ein Straftatbestand

senior ist souverän genug, seine Kontakte an jüngere Partner weiterzureichen, die Kundenbeziehungen, wie es heißt, zu „institutionalisieren“. Den Mandanten sind solche Erbschaftsangelegenheiten einerlei, sie wollen nur eines sichergestellt wissen: Kommt es ganz schlimm, dann soll bitte Hoffmann-Becking ran.

DIE BASISDEMOKRATEN oder: pares inter primos

Willkommen in der Kanzlei Marx & Engels.

Während Megafirmen angelsächsischer Provenienz von so genannten Managing Directors streng hierarchisch geführt werden, verwalten sich die 76 Hengeler-Partner selbst, in rund einem Dutzend Ausschüssen. „Keiner verweigert sich, jeder macht mit“, sagt der Frankfurter Partner Oleg de Lousanoff (52), „man schuldet das der Sozietät.“

Der Verwaltungsausschuss (je ein Partner aus den Hauptbüros Düsseldorf und Frankfurt) bildet die Exekutive, ein weiterer Ausschuss steht ihm zur Seite. Daneben gibt es Gremien zur Anwerbung, Buchhaltung, Miete, Kunst – und sogar einen Unterausschuss Fitness.

Der wacht darüber, dass es im Sportzimmer 9106 (Liegerad, Laufband, Muskeltrainer) des Düsseldorfer Büros mit

Lesen Sie bitte weiter auf Seite 71.

Akten-Zeichen

Kerndaten der Kanzlei

Personal: in fünf Büros 76 Partner, 116 Associates (angestellte Anwälte mit Partnerchance) sowie 17 Project Lawyers (ohne Partnerchance).

Umsatz: 147 Millionen Euro (2003), drittgrößte Kanzlei in Deutschland.

Vergütung: Der Gewinn wird auf alle Partner verteilt, mit der Dauer der Partnerschaft wächst der Anteil. Der Einstiegssatz liegt bei geschätzten 300 000 Euro pro Jahr (Höchstwert: rund eine Million). Auch Associates verdienen gleich viel: Das Anfangsgrundgehalt beträgt 75 000 Euro, das Endgehalt (nach fünf Jahren) 135 000 Euro.

rechten Dingen zugeht. Eine „Nutzungsordnung“ an der Tür-Innenseite lässt keine Fragen offen, vom Benutzerkreis („Alle Hengeler Muellers“) über die Intensität („Es ist darauf zu achten, dass der Bürobetrieb ... in keiner Weise beeinträchtigt wird“) bis zur Anweisung, das Sportgerät am Ende des Schweißtreibens zu desinfizieren.

Auf den Partnervollversammlungen im Mai und im November werden die wichtigen Dinge des Anwaltslebens besprochen: die Eröffnung neuer Büros zum Beispiel, die Wahl neuer Partner und die ewige Frage, wer mit wem fusioniert und ob man selbst nicht auch ...

Um eine Entscheidung zu treffen, müssen mindestens 80 Prozent der Partner zustimmen. So wird manches verhindert, wenig vorangetrieben. Was bisweilen ein rechter Segen ist: „Wir haben vieles nicht falsch gemacht“, beschreibt ein Hengeler-Partner den Erfolg der Stillhaltestrategie.

Der Kanzlei wohnt seit alters her ein egalitäres Verständnis von Partnerschaft inne: Jeder hat die gleichen Rechte, jeder verdient – unabhängig von der Leistung – gleich viel.

Sämtliche Einnahmen der Partner, ob aus dem Mandat, aus Vorträgen oder Aufsichtsratsposten, fließen in einen Topf und werden am Ende auf alle verteilt. Die Gewinnanteile wachsen mit

Profit mit Paragrafen

Umsatz pro Anwalt 2003 in Tausend Euro

Hengeler Mueller	778
Sherman & Sterling	742
Pöllath + Partner	700
Weil, Gotshal	567
Baker & McKenzie	531
Freshfields	513
Cleary Gottlieb	511
Hölters & Elsing	500
Haarmann Hemmelrath	479
Lovells	460

Quelle: JUVE Verlag für juristische Information

der Betriebszugehörigkeit: Ein Jungpartner beginnt mit 33 Prozent der Höchstquote, alle zwei Jahre kommen 11 Prozentpunkte hinzu, nach 12 Jahren erreicht er das Maximum. Dieses sogenannte Lockstep-Verfahren (Friedrich Merz, mal herhören!) lässt sich wahrhaftig auf einem Bierdeckel skizzieren.

Vergütungsexperten schätzen das Einstiegsgehalt für Hengeler-Jungpartner auf 300 000 Euro pro Jahr; der Höchstwert dürfte bei rund einer Million Euro liegen – das ist fast so viel wie Dax-Vorstände im Durchschnitt kassieren.

In angelsächsischen Kanzleien wird dagegen oft nach Erfolg honoriert: Wer am meisten Mandate akquiriert, der verdient auch am besten – „eat what you kill“ nennen die Briten in ihrer unerreicht direkten Prosa dieses Prinzip.

Unternehmen Hengeler Mueller

Aber was tun, wenn einen Partner eine nachhaltige Müdigkeit befällt und er sich ein wenig hängen lässt?

Letztlich treibt der soziale Druck, „das härteste Anreizsystem, das es gibt“, findet Hengeler-Partner Austmann: „Keiner möchte sich die Blöße geben, auf Kosten der Kollegen zu leben.“

DIE AUSLESE oder: in dubio pro Darwin

Wolfgang Grobecker hebt den Blick gelegentlich über den oberen Rand seiner Brille, als wolle er sich vergewissern, ob es immer noch über ihm schwebt. „Das Damoklesschwert ist weg“, sagt der 34-Jährige, „die ständige Ungewissheit, gehört man nun dazu oder nicht.“

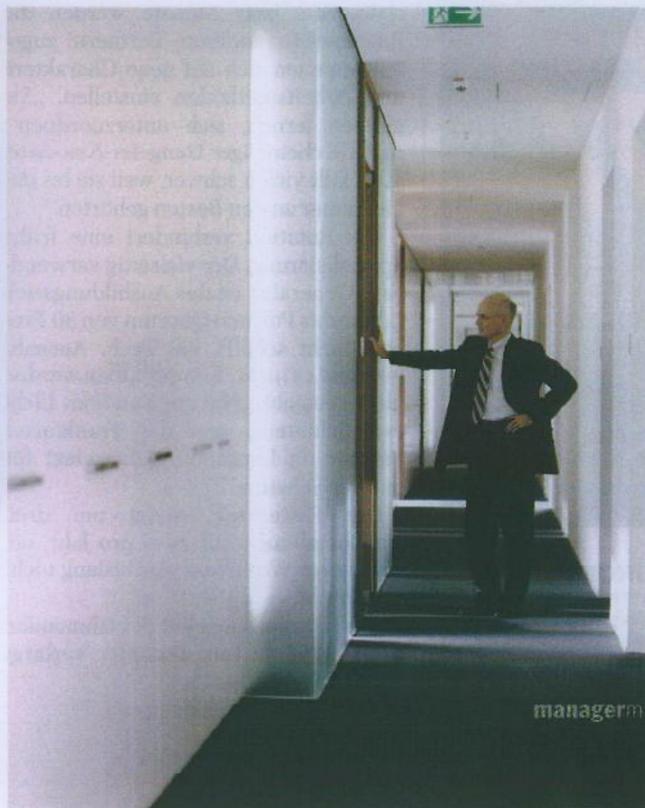
Fünf Jahre hat der Associate darauf hingearbeitet, zum Partner ernannt zu werden. Vom kommenden Jahr an wird er Sozius Nr. 77. Die Entscheidung fiel am 12. November, auf der Partnervollversammlung auf dem Bonner Petersberg.

Drei Kandidaten standen zur Wahl an; das Ergebnis, so ist es Hengeler-Brauch, wird umgehend telefonisch übermittelt.

Schon ab Mittag, erinnert sich Grobecker, habe er sich nicht mehr auf die Mandantenarbeit konzentrieren kön-



Fallstudien: Regelmäßig diskutieren die Hengeler-Anwälte über ihre Mandate und gesellschaftsrechtliche Innovationen



Bodenständig: Der Düsseldorfer Partner Andreas Austmann stammt aus dem westfälischen Brackwede, wollte zunächst Chemiker werden, erwog dann eine juristische Uni-Karriere und ließ sich schließlich von der Aussicht locken, als frei schaffender Anwalt „bis ins hohe Alter mein eigener Sachbearbeiter“ sein zu können

Jetzt anmelden!
www.unicef.de

Freundschaft
wächst, wenn man sie teilt!



Mit 8€ monatlich
können Sie viel bewegen.

UNICEF • Höniger Weg 104 • 50969 Köln
24h-Telefon-Service: 0137-30 00 00

MIT EULEN
FÄNGT MAN MÄUSE!



RisikoManagement
Erfolg durch Information.

Machen Sie die Eule zu Ihrem zuverlässigen
Partner für bonitätsgeprüfte Adressen,
Wirtschaftsinformationen
und Inkasso-Services.

 **BÜRGELE**
Wissen intelligent umsetzen.

BÜRGELE Wirtschaftsinformationen
01805/89 80 80 (0,12 €/Min.) • www.buergele.de



**Tagesgericht: Einmal pro Woche
essen Partner und Associates
in Frankfurt gemeinsam zu Mittag;
die so genannte „Löwenfütterung“
dient der Corporate Identity**

nen. Um 19.30 Uhr kam die frohe Kunde; Grobecker war der Einzige, der es geschafft hatte. Die beiden anderen Associates waren durchgefallen.

Kaum eine andere Sozietät verfährt rigider bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter. Zwei Prädikatsexamen sind Pflicht, es folgt die fünfjährige Tortur als Associate. Alle paar Monate werden die Junganwälte anderen Partnern zugeteilt, müssen sich auf neue Charaktere und Arbeitsmethoden einstellen. „Sie müssen lernen, sich unterzuordnen“, sagt ein ehemaliger Hengeler-Associate. „Das fällt vielen schwer, weil sie bis dahin immer zu den Besten gehörten.“

Die Rotation verhindert eine frühe Spezialisierung. Der vielseitig verwendbare Generalist ist das Ausbildungsziel.

Wer das Partner-Quorum von 80 Prozent nicht schafft, hat Pech. Ausnahmen gibt es nicht, Kompromisse werden nicht gemacht. „Hat ein Kandidat Licht und Schatten“, sagt der Frankfurter Partner de Lousanoff, „überwiegt für uns der Schatten.“

Die Partnerzahl steigt um drei, manchmal auch nur zwei pro Jahr, ein rasanteres Wachstum war bislang nicht erwünscht.

Das hat zum einen mit der lahmen Konjunktur zu tun. Dahinter verbirgt

sich aber vor allem ein ausgeprägtes Qualitätsstreben („Wir nehmen nur die Besten und davon die Nettesten“) und die gestützte Erkenntnis, als Hengeler-Partner zur Juristenelite des Landes zu gehören. „Das Nummer-eins-Denken“, sagt de Lousanoff, sei „wie eine Sucht: Es braucht ständig neuen Stoff“.

Das Ausleseverfahren begünstigt einen bestimmten Anwaltstyp. Der durchschnittliche Hengeler-Jurist ist artig, konservativ, familienfreundlich (drei bis vier Kinder), unauffällig und funktioniere „wie ein Uhrwerk“, so ein Ex-Mitarbeiter. „Die extrovertierten Strahlmänner ohne Tiefgang, die müssen sie in anderen Kanzleien suchen“, sagt de Lousanoff.

Die Anwälte tun viel dafür, damit sich der rechte Corpsgeist verbreitet. Gemeinsame Skifreizeiten, ein Bowling-Turnier, der Kart-Cup auf Schumis Heimatbahn in Kerpen, das wöchentliche Mittagessen mit Partnern und Associates, die so genannte „Löwenfütterung“, Mitarbeiter wechseln zwischen Frankfurt und Düsseldorf – all das sorgt für eine Leitkultur.

Seitdem es die Kanzlei Hengeler Mueller gibt, ist noch kein Partner zur Konkurrenz gewechselt – ein Phänomen in der hektischen modernen Juristenszene.

Wer es zum Partner gebracht hat, für den ist der weitere Karriereweg samt Einkommen vorgezeichnet, und zwar bis zum Pensionsalter 65: „In dieser



Beziehung“, schmuzzelt Neuling Grob-
becker, „hat unsere Partnerschaft schon
etwas Beamtenähnliches.“

DIE OFFENSIVE oder: nullus successus sine PR

Hamburg, Holzhafen: Die Norderelbe
ist nah, die große weite Welt feiert.

Die Blackstone-Gruppe, einer der
eifrigsten Firmenkäufer hier zu Lande
(Celanese, Gerresheimer Glas, WCM),
weicht ihr deutsches Büro ein.

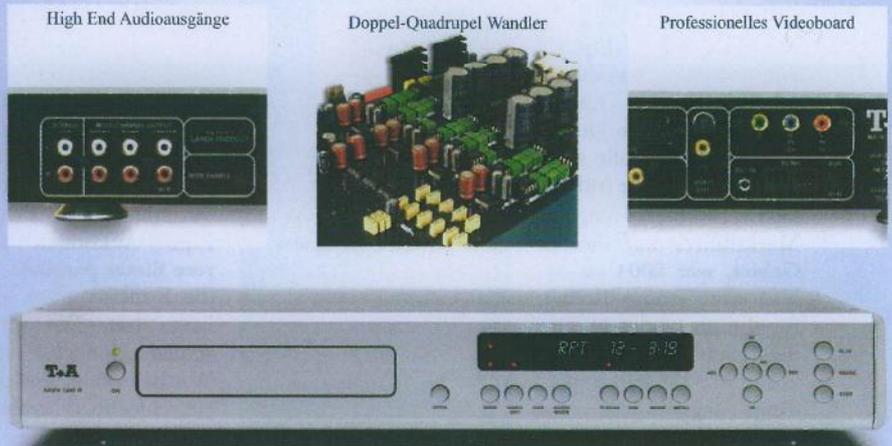
Die Firmengründer sind aus New
York angereist, Hans-Dietrich Genscher
streut zu diesem Anlass „transatlan-
tische An- und Aussichten“ unter die
mehr als 100 Gäste: Hamburgs Bürger-
meister Ole von Beust hört gut zu, der
Bankier Max Warburg und viele aus der
ersten Reihe der Finanz-Community.

Auch Maximilian Schiessl (44) ist da.
Der Hengeler-Anwalt will Kontakte
knüpfen, und im Übrigen gehört der
Gastgeber zu seinen besten Kunden.

Der lebensfrohe Rheinländer mit dem
aus seiner New Yorker Zeit stammenden
Beinamen: „Champagne-Max“ gilt als
Top-Akquisiteur der Sozietät und als
Exot in der eher biedereren Hengeler-Ge-
meinde. Schiessl präsentiert bei Unter-
nehmen, erschließt neue Wachstumfel-
der, reist mal hierhin und mal dorthin.

Gemeinsam mit anderen Anwälten
hat er etwa das Geschäft mit Börsen-
gängen (IPOs) für Hengeler entwickelt;

Die neuen High End Player, Mitglieder der R-Serie. CD - SACD - DVD!



Sie sind da! Die ersten beiden Modelle der brandneuen T+A Playerfamilie sind auf dem Markt und sie setzen sofort Maßstäbe! Grundsätzlich sind alle Modelle der Familie gleich aufgebaut und verfügen über die modernste Laufwerks-, Wandler- und Decodertechnologie. Es gibt reinrassige Zweikanal-Audioplayer oder mehrkanalige Videoplayer. Der **SACD 1245 R** ist unser neuer High End Zweikanal-Audioplayer. Er wurde auf höchste Klangqualität für CD und SACD gezüchtet. Völlig getrennte Netzteile, jitterfreie Signalverarbeitung durch mehrfache Taktresynchronisation, einmalige D/A-Wandlertechnologie mit 8 parallelen Wandlern, optischer und magnetischer Entkopplung und ein diskret bestücktes, audiophiles Analogausgangsteil liefern ein einmaliges Klangniveau für beide Formate!

Der **SADV 1245 R** ist unser neuer High End DVD-Player. Natürlich klingt er auch bei CD und SACD überragend. Er ist mit Mehrkanal-Audioausgängen ausgestattet und hat ein professionelles Videoboard mit Componentenausgängen und Progressive Scan erhalten. Scart, S-Video, Video und digitale Audioausgänge stehen ebenfalls zur Verfügung.

Der SADV 1245 R ist die perfekte Quelle für High End Heimkino und Audio.
Hören und sehen Sie selbst bei den unten stehenden T + A Fachhändlern:

01067 Dresden Radio Körner (03 51 / 4 95 13 47), 04109 Leipzig Timbre (03 41 / 9 80 01 73), 06108 Halle IP-electronic (03 45 / 2 02 67 35), 09116 Chemnitz Fischer Audio (03 71 / 30 42 06), 10559 Berlin Hifi Play (030 / 3 95 30 22), 10709 Berlin Audio Forum (030 / 8 92 68 11), 20095 Hamburg Wiesenavem (040 / 3 33 01 00), 21682 Stade Multimedia Bencke (041 41 / 41 11 11), 22175 Hamburg Hifi Studio Bramfeld (040 / 6 41 76 41), 24114 Kiel Hifi Studio "Hört-sich-gut-an" (04 31 / 6 10 56), 25421 Pinneberg High on Sound E. Günther KG (0 41 01 / 20 98 90), 26125 Oldenburg Hifi + Hifi (04 41 / 3 90 00 60), 28211 Bremen Willi Schönborn Hifi (04 21 / 23 90 33), 28217 Bremen Hifi-ZEILE (04 21 / 38 38 89), 30159 Hannover Alex Giese GmbH (05 11 / 35 39 97 37), 30167 Hannover Uni Hifi Audio & Video GmbH (05 11 / 70 37 37), 30175 Hannover Hifi Melle (05 11 / 16 93 36 10), 32049 Herford Hifi Studio Unger (0 52 21 / 20 17), 32423 Minden Knicker & Wortmann (05 71 / 8 29 90 00), 33378 Rheda-Wiedenbrück Brökelmann Medientechnik (0 52 42 / 9 04 40), 33415 Venlo Elektro Beckhoff (0 52 46 / 9 26 00), 34117 Kassel Radio Maurer (05 61 / 10 01 50), 35039 Marburg hifi studio acoustics (0 64 21 / 6 46 26), 35390 Gießen Schirmer & Blaik (06 41 / 95 27 20), 50037 Fulda Hifi Galzer (06 01 / 7 24 22), 37073 Göttingen Hifi Center Göttingen (05 51 / 3 95 96), 38100 Braunschweig Brandes & Pawlik (05 31 / 2 40 50 40), 38518 Gifhorn Radio Rentschler (0 53 71 / 5 40 44), 38820 Halberstadt Wyludda GmbH (0 39 41 / 60 36 95), 40210 Düsseldorf Hifi Referenz (02 11 / 32 51 52), 42103 Wuppertal Audio 2000 KG (02 02 / 45 40 19), 42651 Solingen Expert Schultes (02 12 / 22 28 50), 44135 Dortmund Hifi Studio Arndt (02 31 / 55 4 11), 45127 Essen Hifi Spezialist Werner Pawlak (02 01 / 23 63 89), 45472 Mülheim Werner Pawlak Hifi Zentrum (02 08 / 49 82 53), 45663 Recklinghausen Moldenhauer (0 23 61 / 6 00 50), 46284 Dorsten Lohbreyer & Gottschalk (0 23 62 / 79 64 80), 47051 Duisburg Hifi Studio am Stadttheater (02 03 / 2 50 14), 48155 Münster Hifi Fraune (02 51 / 66 68 35), 48231 Warendorf Hifi Treff Alterruthemeyer (0 25 81 / 5008), 49393 Lohne SP Holzenkamp (0 44 42 / 73 93 90), 49661 Cloppenburg Expert Witte (0 44 71 / 9 19 20), 50667 Köln MSP Hifi Studio am Neumarkt (02 21 / 2 57 54 17), 53113 Bonn Wohnraum-Studio für Musik-Kultur Johannes Krings (02 28 / 22 27 19), 53115 Bonn Linzbach OHG (02 28 / 91 50 50), 54292 Trier Blang GmbH (06 51 / 14 77 00), 55294 Bodenheim/Mainz Klangstudio Rainer Pohl (0 61 35 / 41 28), 56068 Koblenz Schmitz Hifi Video (02 61 / 3 81 44), 58239 Schwerte HHKT Hifi Studio 2000 (0 23 04 / 2 44 14 13), 58706 Menden Brumberg (0 23 73 / 1 60 10), 59065 Hamm Auditorium (0 23 81 / 9 33 90), 59174 Kamen Elektrofachmarkt Brumberg (0 23 07 / 91 70 - 0), 59494 Soest Pfeffer GmbH (0 29 21 / 1 70 14), 60311 Frankfurt Raum Ton Kunst (069 / 28 79 28), 60318 Frankfurt Die Hifi Profis (069 / 9 20 04 10), 60437 Frankfurt Guido Jig & Sonn (069 / 5 07 21 06), 61548 Bad Homburg Hepe Sound & vision Concepts (0 61 72 / 69 05 44), 63739 Aschaffenburg Hifi Dillity (0 60 21 / 2 41 88), 64283 Darmstadt Die Hifi Profis (0 61 51 / 17 10-0), 64546 Mörfelden-Walldorf Expert Elektro Jourdan (0 61 05 / 9 40 70), 65183 Wiesbaden Musik im Raum (06 11 / 52 46 48), 65185 Wiesbaden Die Hifi Profis (06 11 / 37 38 39), 65812 Bad Soden EP: Fay (0 61 96 / 2 76 06), 66121 Saarbrücken Hifi Edition (06 81 / 7 61 16 11), 68161 Mannheim Hirsch & Iller Vertriebs-GmbH (06 21 / 30 98 110), 70178 Stuttgart ACP Studio 26 (07 11 / 29 44 44), 70182 Stuttgart Graf Horen & Sehen (07 11 / 2 34 86 86), 71101 Schönaich Hifi + Wohnen Schild (0 70 31 / 75 42 42), 71636 Ludwigsburg Talmon Gros (0 71 41 / 9 60 00), 72764 Reutlingen Akustik Studio Biegler (0 71 21 / 74 84 50), 73728 Esslingen R & B Reinert & Bunth (07 11 / 35 33 77), 76131 Karlsruhe Lob High Fidelity (07 21 / 2 23 41), 77855 Achern Audio Box Büchele (0 78 41 / 66 96 88), 79098 Freiburg Hifi Studio Polansky (07 61 / 3 11 86), 79104 Freiburg Velde TV + Media + Hifi (07 61 / 2 57 64), 79539 Lörrach Akustik Studio Herrmann (0 76 21 / 8 85 85), 79761 Waldshut Akustik Studio Huber (0 77 51 / 64 27), 81369 München Hifi Treffpunkt (089 / 7 69 33 23), 81667 München Hifi Concept (089 / 4 47 07 74), 85055 Ingolstadt Expert Ingolstadt (08 41 / 95 49 50), 86343 Augsburg-Königsbrunn Anzenhöfer (0 82 31 / 3 44 49), 88682 SalemMedia-Center Salem GmbH (0 75 53 / 82 77 28), 89073 Ulm Hifi Studio Kemper (07 31 / 6 73 98), 90409 Nürnberg Kolbl + Kalb (09 11 / 27 00 28), 91074 Herzogenaurach Radio Haberzettl (0 91 32 / 45 28), 92637 Weiden Schiller + Baumler (09 61 / 4 66 64), 95444 Bayreuth Hifi Point (09 21 / 5 44 94), 97072 Würzburg Audioladen (09 31 / 41 53 91), 99423 Weimar Hifi Sent (0 36 43 / 49 59 99), 99817 Eisenach Hifi Sent (0 36 91 / 78 46 71).

T+A

und dass Private-Equity-Fonds wie Blackstone oder KKR als Käufer deutscher Firmen einmal eine führende Rolle spielen würden, hat er früh erkannt. Heute ist Hengeler Marktführer auf diesem Gebiet, war 2004 an nahezu allen Transaktionen, für die eine oder andere Seite, beteiligt.

Die Kanzlei tritt neuerdings aggressiver am Markt auf. Nicht nur dank des quirligen Schiessls, über den zu lesen steht, er habe vom Spielen an seinem Flipperautomaten einst eine Sehnenscheidenentzündung davongetragen.

Im Übereifer, klar, geht auch mal einiges schief.

Als Berater bei der Privatisierung der Sparkasse Stralsund wagte sich Hengeler mit öffentlichen Kommentaren weit vor – nachdem das Vorhaben gescheitert war, bekam auch die Sozietät Imagekratzer ab. Dass sie den Postbank-IPO begleiten würde, daran ließ sie keinen Zweifel – als Post-Chef Klaus Zumwinkel andere Kanzleien vorzog, waren die großen Hengeler die Blamierten.

Weltbürger: Der Frankfurter Partner Oleg de Lousanoff hat russische Vorfahren, war lange Franzose, ist mittlerweile Deutscher und entstammt unüberhörbar dem hessischen Sprachraum. Der Familientradition fühlt er sich verpflichtet. Noch heute trägt er den schweren Siegelring der Lousanoffs.

GROSSKUNDEN	
Die wichtigsten Dax-Mandate von Hengeler Mueller ...	
Unternehmen	
Bayer	
Metro	
Deutsche Bank	
Deutsche Telekom	
RWE	
... und weitere Dax-Kunden	
Adidas-Salomon	
Allianz	
Deutsche Börse	
Deutsche Post	
Henkel	
HVB	
Linde	
MAN	
ThyssenKrupp	
Quelle: JUVE Verlag für juristische Informationen; eigene Recherchen	

„Großzügiger als früher“, stellen Wettbewerber irritiert fest, würde die Kanzlei bei Interessenkonflikten verfahren. Mittlerweile vertritt die Sozietät bei Private-Equity-Auktionen mehrere Bieter parallel – was die Konkurrenten schon lange tun. Der Unterschied: „Hengeler“, so ein Wettbewerber, „hat dabei ein schlechtes Gewissen.“

FAZIT:
Die letzte Instanz

Eine Gemeinschaft, die sich selbst verwaltet und nicht nach Leistung bezahlt.

Eine Eliteanstalt, die die hellsten Juristenköpfe anzieht und sie anschließend quasi verbeamtet. Ein Dienstleister, dessen Business zum großen Teil auf einem antiken nationalen Netzwerk fußt, während die moderne Wirtschaftswelt immer globaler wird. Wie lange hält das Geschäftsmodell von Hengeler noch?

Es scheint, als ob es in Deutschland noch exakt für eine einzige Firma dieser Baureihe Platz gibt. „Selbstdisziplin, auf dem Boden bleiben, nicht arrogant wer-

den“, rät ein Konkurrent, der – würde man ihn hören wollen – den Hengeler zuriefe: „Bleibt, wie ihr seid!“

Doch die Position ist bedroht. Das System der Nutzfreundschaften wächst sich langsam aus; die neue Deutschland AG mit einer neuen Chefgeneration funktioniert nach flexibleren Regeln.

Die Mandantenloyalität nimmt ab. Schon buhlt die Konkurrenz mit Kampfpreisen um die Kunden, bietet die Partnerstunde schon mal für 150 Euro an; ein Hengeler-Sozius, falls er sich überhaupt auf ein Stundenhonorar einlässt, verlangt mindestens das Dreifache.

Das Balgen um die Großkunden und den besten Juristennachwuchs wird künftig noch härter werden. Viele Großkanzleien haben ihre Fusionswirren überwunden. Und Anfang Dezember wurde der nächste Megamerger parafiert, zwischen der britischen Kanzlei DLA und Amerikas Piper Rudnick ein Rechtskoloss mit 6000 Mitarbeitern, der nun in Deutschland angreifen will. „Die Wettbewerber holen auf“, glaubt auch der Hengeler-Anwalt Austmann.

Die Sozietät setzt auf neue Wachstumsfelder: Das Geschäft mit Schadensersatzklagen könnte interessant werden, wenn demnächst auch in Deutschland die Haftung für Vorstände und Aufsichtsräte verschärft wird. Und den Boom in Osteuropa und Russland müsse man sorgfältig beobachten. Vorteil: Diese Länder sind von deutschem Recht geprägt. Nachteil: Der asiatische Markt ist viel attraktiver, doch dort ist die angelsächsische Konkurrenz zu stark.

Bleibt am Ende doch nur die Fusion mit einer ausländischen Großkanzlei? Oder verkümmert Hengeler zu einer juristischen Edelboutique?

Solch schwere Gedanken quälen den Advokaten Austmann an diesem Nachmittag in der Essener Grugahalle nicht. Er schlägt entspannt die Beine übereinander und ist mit sich im Reinen.

Noch vor 15 Uhr, viel früher als befürchtet, ging die Bayer-Hauptversammlung zu Ende. 99,7 Prozent der Aktionäre stimmten der Abspaltung der Konzerntochter Lanxess zu. Besondere Vorkommnisse: keine.

Die gute Vorbereitung habe sich eben ausgezahlt. Und: „Die Berufsoponenten fehlten“, sagt Austmann fast ein wenig ärgerlich. „Dabei waren wir bis an die Zähne bewaffnet.“ *Dietmar Student*

