

Gewissenhaft, gelassen und zäh

Der Hamburger Anwalt Cornelius Brandi hat in zwölf Jahren CMS Hasche Sigle zur größten Kanzlei Deutschlands geformt. Er mag die direkte Ansprache – doch sein Erfolgsrezept liegt im Zuhören.

Marcus Creutz
München

Geleifende Mittagshitze in der nordspanischen Meseta. Die Schritte des Mannes sind schwer, er wirkt abgekämpft. Als ein alter Citroën überholt, macht er dennoch keine Anstalten, bis zur nächsten Ortsschleife mitfahren zu wollen.

Cornelius Brandi weiß: Der Schein trügt. Nur zu gerne wäre er in die Rostbeule eingestiegen, die an ihm vorbeiführt. Doch er hatte ein Ziel vor Augen, das er unter allen Umständen zu Fuß erreichen wollte: die Kathedrale von Santiago de Compostela. Für zwei Monate im Frühsommer des vergangenen Jahres hat Wirtschaftsanwalt Brandi den Job eines Kanzleimanagers gegen die Rolle eines Pilgers eingetauscht.

Was treibt einen dreifachen Vater, mit Mitte 50 allein den 800 Kilometer langen Jakobsweg zu gehen? Jeden Tag um fünf Uhr morgens aufstehen, Sonnenglut, Strapazen. Stattdessen könnte er mit seiner Frau in Hamburg segeln gehen oder sich einen Luxusurlaub gönnen.

„Es gibt Stationen im Leben, an denen man auch mal dankbar innehalten kann. Der Jakobsweg gibt einem die Möglichkeit, nicht nur die Erfolgsgeschichte zu reflektieren, sondern auch das, was nicht geblüht ist“, sagt Brandi. Er sei „im katholischen Glauben zu Hause“, auf dem Jakobsweg habe er ein Gefühl für Basisbedürfnisse entwickelt. „Es ging mir so gut, als ich abends mit ein paar Leuten am Tisch saß und wir einen einfachen Pilgerwein für 1,80 Euro die Flasche tranken. Der schmeckte hervorragend. Da brauchte ich den ‚Château sowieso‘ wirklich nicht“, erinnert sich Brandi.

Der Hidden Star unter den Top-Anwälten Deutschlands

Auch sein Blick auf die Mitmenschen habe sich während der Wanderung verändert: „Man ist zwar für sich unterwegs, aber nicht allein. Auf dem Jakobsweg begegnet man vielen Menschen, die alle ir-



Cornelius Brandi in seiner Kanzlei CMS in Hamburg: Bei der Pilgerwanderung auf dem Jakobsweg hat er manche Perspektive zurechtgerückt.

gendwie aufeinander angewiesen sind. Mit vielen würde man im normalen Leben überhaupt nicht in Berührung kommen – und stellt fest, dass die ausgesprochen nett und interessant sind.“

Wenn es unter den rund 2500 Anwälten der Top-5-Kanzleien in Deutschland einen Hidden Star gibt, dann Brandi. Er ist ein stiller Macher, der lieber über verworklichte Projekte statt über ungelegte Eier redet. „Wenn Sie das Gefühl haben, dass die Inhalte aus unserem Gespräch für Ihren Artikel nicht tragen, bin ich nicht böse, wenn Sie von Ihrem Vorhaben wieder Abstand nehmen.“ Ein unüblich gelassener Gesprächsauftritt von einem, dem jedes großspurige Gehabe zuwider ist.

Dabei könnte sich Brandi durchaus etwas einbilden auf sein Werk

als früherer Managing Partner der Kanzlei CMS Hasche Sigle, für das er vorgestern in der Frankfurter Villa Kennedy mit einem Management-Award ausgezeichnet worden ist. Binnen zwölf Jahren hat Brandi aus einer 200-Mann-Kanzlei die größte deutsche Anwaltssozietät mit hierzulande über 600 Anwälten und 215 Millionen Euro Honorarumsatz geformt.

Er formte den engmaschigsten Anwaltsverbund Europas

Parallel baute Brandi ein integriertes europäisches Netz unabhängiger Anwaltskanzleien mit 2800 Anwälten auf. CMS ist damit der größte und engmaschigste europäische Anwaltszusammenschluss mit 52 Büros in allen Wirtschaftsmetropolen Europas – eine Bilderbuchkarriere und eine auch global einmalige Wachstumsgeschichte. Das Anwaltsnetzwerk zählt zu den 15 größten Sozietäten weltweit.

Gut erinnert sich Brandi an den 1. Juli 1999. Er saß im Hyatt-Hotel in Berlin, um mit einigen Partnern auf einer Pressekonferenz die Öffentlichkeit über die Gründung von CMS Hasche Sigle und des CMS-Verbunds zu informieren. Ein Medientraining lag hinter ihm, eine PR-Agentur war eingeschaltet. Und dann das: Nur zwei Journalisten saßen im Raum. Und am Ende stellte eine immerhin aus England angereiste Journalistin lediglich eine Frage: „Why Berlin?“ Brandi lacht herzlich, als er sich an diese Szene erinnert. Damals hatten internationale Kanzleien ihr Headquarter meist in New York, London, vielleicht noch Frankfurt. Den CMS-Partnern war es wichtig, sich mit einer deutschen Alternative abzuheben. In Berlin, dem weißen Fleck auf der Landkarte der Top-Kanzleien.

Die folgenden Jahre nennt Brandi „eine wilde Zeit“. Ähnlich wie

später auf dem Jakobsweg stieß er mitunter an seine Belastungsgrenzen. Peu à peu schlossen sich selbstständige Anwaltsbüros CMS an – in Deutschland ist CMS heute an neun Standorten präsent. Und anfangs pochte jedes Büro auf Privilegien und Unabhängigkeit – von der Buchhaltung über das Personalwesen bis hin zum Marketing und zur Geschäftsentwicklung. Diese Strukturen zu vereinheitlichen, erforderte viel Überzeugungsarbeit. Schließlich musste auch so mancher Partner auf seine Sonderrechte und Einfluss verzichten.

Wer wie Brandi eine Anwaltskanzlei managen will, sollte sich vorher mit der Psyche seiner Klientel eingehend beschäftigen haben, um vor bösen Überraschungen gefeit zu sein. Der amerikani-

sche Kanzleiberater Larry Richard hat im englischsprachigen Raum Tausende von Anwaltsprofilen erstellt. Sein Urteil: „Managing lawyers is like herding cats!“

Und den Grund, warum Rechtsanwältinnen schwer zu kontrollieren sind und sich ungern von außen organisieren lassen, lieferte er sogar mathematisch mit. Gegenüber der Gesamtbevölkerung sei der Wunsch der Robentträger, unabhängig zu arbeiten, um fast 90 Prozent stärker ausgeprägt. Zudem seien Anwälte um diesen Prozentsatz skeptischer gegenüber dem Leben und allen Neuerungen. Ihre Geselligkeit erreicht nur einen Wert von zwölf Prozentpunkten und ihre Fähigkeit, Kritik konstruktiv anzunehmen, sei um 70 Prozent reduziert.

Nicht jeder Anwalt taugt zum Kanzleimanager, auch eine gute betriebswirtschaftliche Ausbildung ist keine Garantie für den Kanzleierfolg. Ein Erfolgsgeheimnis des Cornelius Brandi dürfte darin bestehen, dass er sehr gut zuhören kann und über einen besonderen Sensus für Befindlichkeiten und Strömungen verfügt.

Die Botschaft des Gegenübers ist ihm wichtig

Das nützt ihm innerhalb der riesigen Anwaltsorganisation, aber auch bei den immer anspruchsvolleren Mandanten aus der Unternehmenswelt. Brandi kämpfte stets mit offenem Visier, sagt ein CMS-Mitarbeiter, der ihn schon seit Jahren kennt. So seien ihm etwa E-Mail-Gefechte zuwider, bei denen brisante Informationen über das „Bcc“ in Blindkopie an dritte Personen gestreut werden. Bei Brandi gehen alle Informationen gleichberechtigt an diejenigen, die es betrifft.

Bei aller Zielstrebigkeit ist Brandi immer darum bemüht, zu-

nächst die Botschaft des Gegenübers zu verstehen. Seine Erfahrung: Kleine Dinge spielen oft eine überproportional große Rolle. „Das hängt wahrscheinlich mit der menschlichen Natur zusammen, die auch dem Anwalt den eigenen Tiefgaragenplatz oder Bürodekoration wichtiger erscheinen lässt als die Frage, ob die Sozietät nun in Asien oder Brasilien präsent sein sollte“, sagt Brandi.

Schon Brandis Großvater war Rechtsanwalt in Berlin. Auch der Vater ist Volljurist, machte dann aber Karriere in der Energiebranche und war zuletzt Vorstandsvorsitzender eines internationalen Mineralölunternehmens. Cornelius Brandi wuchs in Essen im Ruhrgebiet auf, ehe er – dem Wunsch seiner frankophilen Eltern folgend – in Neuchâtel in der Schweiz auf ein Internat ging, um dort auch die

vielen auf Englisch und vieles außerhalb der Landesgrenzen ab“, sagt er.

Brandi lernt so Kollegen aus Antwerpen, Rotterdam, London oder Hongkong kennen. Später berät er Unternehmen und Unternehmer in Fragen des Gesellschaftsrechts. 1996 wird er Managing Partner der Kanzlei, die 1999 zunächst mit dem Stuttgarter Büro Sigle fusioniert.

Viel mehr als Brandi kann man in einem Berufsleben kaum erreichen. Und deshalb hatte er sich für die Zeit nach dem Jakobsweg auch fest vorgenommen, wieder als Anwalt tätig zu werden und dabei wesentlich weniger zu arbeiten und zu reisen.

Doch Anwaltsmanager wie Brandi, ausgestattet mit diesem ausgeprägten Wachstumsgen, die zudem bewiesen haben, dass sie es können, sind rar. So bat ihn die internationale CMS-Allianz Mitte des letzten Jahres, für weitere vier Jahre die neu geschaffene Funktion des Executive Chairman zu übernehmen.

Doch was hält einen Pilger für eine so lange Zeit am selben Ort? Es kann sich eigentlich nur um eine herausfordernde Aufgabe mit einem ehrgeizigen Ziel handeln. Und deshalb hatte die englische Anwaltszeitung „The Lawyer“ schon kurz nach der Wiederwahl von Brandi darüber spekuliert, dass CMS eine Partnerkanzlei in den USA suche.

Das sei falsch, stellt Brandi klar. Vielmehr sei es so, dass die CMS-Allianz überlege, sich über Europa hinaus zu engagieren. Derzeit würden die Märkte aber erst einmal sondiert. „Wir bli-

Anwälte managen – das ist so, als wolle man Katzen hüten.

Larry Richard, Kanzleiberater und Autor

Trotz dieses Gespürs wäre Brandi für den Diplomatendienst eher ungeeignet gewesen, so seine eigene Einschätzung. „Ich weiß, dass mir das Etikett ‚diplomatisch‘ immer sehr gerne angehängt wird. Und ich bin sicher in der Kommunikation vorsichtig und manchmal vielleicht auch geschickt, aber eigentlich bin ich nicht besonders diplomatisch, sondern relativ direkt“.

Bei Hasche Albrecht Fischer stieg er 1983 als Anwalt ein. Schon drei Jahre später war er Partner. In Hamburg spezialisierte er sich zunächst auf das Schifffahrtsrecht. Es ging in erster Linie um die Betreuung von Reedern und Werften in allen Fragen des maritimen Wirtschaftsrechts, vom Bau über den Kauf bis hin zur Beladung und zum Einsatz der Schiffe.

Eine gewisse Nachsicht gegenüber Fehlern gehöre bei ihm dazu: „Wenn ich etwas ankündige, bin ich sehr sicher, dass es auch umgesetzt wird. Die Partner und Mitarbeiter wissen aber auch, wenn was falsch läuft, wird nicht gleich einer aufgehängt.“

Verlässlichkeit in der Führung ist Brandi wichtig. Auf dem Jakobsweg wäre er im Notfall über ein Handy für Familie und die engsten Mitarbeiter erreichbar gewesen. Auch der BlackBerry steckte im Rucksack, um im Ernstfall Dokumente lesen zu können.

französische Sprache zu lernen. Ein Studiensemester verbrachte er an der Universität im spanischen Santander. Zu Beginn der Referendarzeit ging Brandi nach Hamburg.

Bei Hasche Albrecht Fischer stieg er 1983 als Anwalt ein. Schon drei Jahre später war er Partner. In Hamburg spezialisierte er sich zunächst auf das Schifffahrtsrecht. Es ging in erster Linie um die Betreuung von Reedern und Werften in allen Fragen des maritimen Wirtschaftsrechts, vom Bau über den Kauf bis hin zur Beladung und zum Einsatz der Schiffe.

Ein Kind des Ruhrgebiets mit einem Faible fürs Maritime

„Das jemand aus dem Ruhrgebiet ausgerechnet im Seeschifffahrtsrecht aktiv wird, ist eher ungewöhnlich“, erläutert Cornelius Brandi. „Aber dieses doch etwas exotische Rechtsgebiet gefiel mir auch deshalb so gut, weil es einen starken internationalen Bezug hatte. Da spielte sich schon damals



cken in erster Linie nach Asien und in die USA, weil das auch für die europäische Wirtschaft die wichtigsten Wirtschaftsräume sind.“

In Gesprächen vor Ort gehe es nicht darum, neue CMS-Mitglieder zu werben, sondern die Märkte und die wirtschaftliche Entwicklung zu verstehen. Wie sieht die Welt in zehn oder fünfzehn Jahren aus? Gibt es dann nur noch zehn Mega-Law-Firms und will CMS dazugehören? In den USA sieht Brandi eine Schwerpunktverlagerung nach Kalifornien. Schließlich kommen die weltverändernden Entwicklungen der letzten Jahre dank Apple, Google, Facebook & Co. alle von dort. New York sei weniger wichtig, als die europäische Perspektive oft glauben lässt.

Sein Glaubensbekenntnis: Gewinne sind nicht alles

Wie immer sich die Expansionspläne von CMS entwickeln – Brandi wird sich auch weiter dafür einsetzen, sein christlich geprägtes Weltbild in die Kanzleiwelt zu übertragen. „Einen Standard an ethischen Werten sollte eine Anwaltssozietät in jedem Fall haben. Gewinnmaximierung kann nicht das einzige Ziel sein“, sagt Cornelius Brandi.

Dass dieses Glaubensbekenntnis ankommt, zeigt die geringe Fluktuation unter den CMS-Partnern. In all den Jahren, in denen Brandi CMS begleitet, hat die Kanzlei nur einen Partner an den Wettbewerb verloren.

Noch nicht am Ziel: Brandi hat neue Märkte für die Kanzlei im Blick – in den USA und Asien.



LoB für „launige Reden“: Reserveoffizier Brandi trifft den Ton.

Die entscheidende App der Wirtschaft.

Mehr sehen. Mehr erleben. Mehr wissen.
Die WirtschaftsWoche für das iPad.

- Der Inhalt der Printausgabe im handlichen Tablet-Format mit interaktiven Grafiken und Videos
- Das ganze Magazin schon am Samstagmorgen
- Gratis für alle WirtschaftsWoche-Abonnenten*

Jetzt mehr erfahren unter: www.wiwo.de/ipad oder direkt im App Store

Jetzt im App Store
downloaden!

* Ausgeschlossen sind Probe-Abonnenten.

Nichts ist spannender als Wirtschaft.