

KONSTANTIN METTENHEIMER

# Der Anwalt der Bundeskanzlerin

Er ist der einzige Deutsche an der Spitze einer global tätigen Kanzlei. In der Krise berät der Chef von Freshfields die Mächtigen, auch in Berlin.

Marcus Creutz  
Garmisch

**Handelsblatt:** Herr Mettenheimer, haben Sie sich vor zehn Jahren vorstellen können, dass Ihre Anwalts-teams die Bundesrepublik Deutschland einmal in einer derart bedrohlichen Lage wie der Bankenkrise beraten würden?

**Konstantin Mettenheimer:** Hohe Ziele haben wir uns von Anfang an gesteckt. Insofern habe ich auf große und spannende Mandate gehofft. Allerdings habe ich nicht erwartet, dass uns einmal eine Finanz- und Wirtschaftskrise weltweit mit derartiger Wucht treffen würde. In dieser schwierigen Situation haben wir uns aber gefreut, bei einem so außerordentlichen Mandat zu zeigen, was wir können.

**HB:** Könnten Sie sich vorstellen, mit Freshfields auch einen kompletten Staat zu restrukturieren?

**Mettenheimer:** Ich wünsche uns allen, dass ein solcher Fall nicht eintritt. Zur heutigen Lage will ich nicht Stellung nehmen. Ein solches Szenario wäre eine immense Herausforderung für alle Beteiligten. Wenn wir um Unterstützung gebeten werden sollten, würden wir selbstverständlich mit ganzer Kraft an einer Lösung mitwirken.

**HB:** Was schlagen Sie vor, um die Staatsverschuldung zu begrenzen?

**Mettenheimer:** Zunächst gilt es für betroffene Staaten, Vertrauen zurückzugewinnen. Das ließe sich durch Übernahme der Regeln erreichen, mit denen die Banken die Krise lösen sollen. Auch Staaten brauchen eine höhere Eigenkapitalquote und mehr Liquidität. Sie müssen ihre Schulden reduzieren, auch wenn das politisch schwierig ist. Es sollte eine Verschuldungsgrenze geben, wie sie Deutschland mit der Schuldenbremse eingeführt hat. Ein letzter Punkt: Es ist für einen Staat gefährlich und ungesund, wenn fast die Hälfte der Bevölkerung Transferleistungen empfängt.

**HB:** Hat Freshfields in der Wirtschaftskrise alles richtig gemacht?

**Mettenheimer:** Wir haben als Rechtsanwälte jederzeit unabhängig, verschwiegen und juristisch zutreffend beraten. Das ist das Echo unserer Mandanten. Vielen von ihnen haben wir in den schwierigsten Situationen der letzten Jahre helfen können. Unsere Restrukturierungsgruppe haben wir vor mehreren Jahren ausgebaut, weil wir im starken Wachstum und in der hohen Liquidität der Märkte Risiken gesehen haben. Unser Problem ist, dass wir oft weder den Auftrag noch die Möglichkeit haben, bei einem Mandat verborgene wirtschaftliche Risiken zu analysieren. Bei einem Verbriefermandat für die vielzitierten

Subprime-Mortgages etwa hätten uns Mandat und Kapazitäten gefehlt, um die zugrunde liegenden Hypotheken zu untersuchen. Wir mussten den Noten der Ratingagenturen vertrauen. Man muss sehen, was Anwälten möglich ist - und was nicht. Hier sind uns Grenzen gesetzt.

**HB:** Gibt es dennoch Lehren, die Sie aus der Krise gezogen haben?

**Mettenheimer:** Wir müssen uns immer wieder daran erinnern, wie wir als Anwälte im Idealfall beraten sollten: nicht nur im Hinblick darauf, was juristisch möglich und korrekt ist, sondern auch, was wirtschaftlich sinnvoll erscheint. Der Mandant wird dann selbst entscheiden, wie er handelt, und das ist auch richtig so. Er ist der Geschäftsherr, der Vor- und Nachteile aus dem Geschäft trägt.

**HB:** Wo haben Sie die Kunst des Akquirierens gelernt?

**Mettenheimer:** Es hilft sicher, dass ich extrovertiert und positiv bin. Gelernt habe ich das schon als Kind in der Familie. Als ich elf Jahre alt war, sagte mein Vater, der Kaufmann war: „Am Wochenende kommt unser größter Kunde zu Besuch. Wir Eltern kümmern uns um den Kunden und seine Frau. Ihr kümmert

Euch um den Sohn.“ Das war mein erstes Akquisitions-Event - das prägt. Ich bin dann viel in der Welt herumgekommen, vom Jurastudium in Deutschland und der Schweiz bis zum Studium an der Wharton Business School in den USA. Ich lernte, Beziehungen systematisch zu pflegen. Als Kanzlei brauchen wir exzellente Rechtskenntnisse und Führungsqualitäten, aber auch die umsichtige Gestaltung von Mandantenbeziehungen. Kein Partner kann heute mehr sagen: Ich mache das alleine.

**HB:** Wäre es für die Kanzlei nicht wichtig, dass Sie in dieser schwierigen

Wirtschaftsphase Ihre Erfahrungen einbringen?

**Mettenheimer:** Das werde ich auch weiter tun, aber nicht mehr in einer offiziellen Funktion. Ich werde nach zehn Jahren in der Führung unserer Sozietät wieder ganz als Anwalt für unsere Mandanten da sein. Wir haben in den letzten Jahren viele fähige Partner neu in Führungsaufgaben berufen, sodass im weltweiten Management der Kanzlei bei Stabübergabe am Jahresende kein Vakuum entstehen wird.

**HB:** Die Vergütungsmodelle der Anwälte dürften durch die Einsparzwänge der Firmen überholt sein.

**Mettenheimer:** In einer solchen Rezession stehen alle Wirtschaftsakteure unter Druck, wir ebenso wie unsere Mandanten. Keiner kann sagen: Die Krise betrifft uns nicht. Wir tauschen uns mit dem Geschäftspartner aus und finden auch in diesen Zeiten tragfähige Honorarlösungen. Für unsere Mandanten ist die Kalkulierbarkeit dabei so wichtig wie die Höhe der Kosten. Firmen wollen für wichtige Situationen den Rechtsberater bekommen, der die notwendige Kompetenz mitbringt. In diesem Segment bewegen wir uns. Hier bleibt für beide Seiten stets ein Spielraum.

**HB:** Der Informationsdienst Mergermarket hat ausgerechnet, dass das Transaktionsgeschäft im letzten Quartal auf das Niveau von 1998 gefallen ist. Ist der Boden erreicht?

**Mettenheimer:** Das ist schwer vorauszusagen. Ein einzelnes Quartal ist wenig aussagekräftig. Ich halte eine langsame positive Entwicklung für wahrscheinlich. Die Kapitalmärkte haben sich - mit allen Vorbehalten - erholt und sind stabiler, die Volkswirtschaften befinden sich im leichten Aufwärtstrend. Die Firmen haben sich Handlungsspielraum verschafft. Fremdfinanzie-

## KARRIERE

**Die Firma** Mit über 2500 Anwälten in 27 Wirtschaftszentren der Welt berät Freshfields Bruckhaus Deringer Unternehmen, Finanzinstitute und Regierungen. 2008 übertrug die Sozietät ihr Geschäft auf eine englische Limited Liability Partnership (LLP). In Deutschland arbeiten rund 550 Anwälte an sechs Standorten. Mit einem Umsatz von rund 393 Mio. Euro ist Freshfields hierzulande Branchenführer, weltweit belegt die Sozietät Rang vier.

**Der Macher** Bereits 1999 verhandelte der heute 54-jährige Rechtsanwalt und Steuerberater Konstantin Mettenheimer die Fusion zwischen Bruckhaus, Deringer und der englischen Kanzlei Freshfields. Bis Mai 2004 war er für das Geschäft in Deutschland, Österreich und Osteuropa verantwortlich. Seither leitet er mit dem Londoner Partner Guy Morton das weltweite Beratergeschäft. Mettenheimers Amtszeit endet im Dezember 2010.



Konstantin Mettenheimer: Das Fördern exzellenter Kräfte ist ihm wichtig.

Bened Reibelt für Handelsblatt

## GESTALTUNGSLEITFADEN AGB

### Formulierungshilfe für Firmen

Wer seine Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) so formuliert, dass sie nicht den Vorschriften entsprechen, kann schnell Probleme bekommen - denn dann sind die Regelungen unwirksam. Jetzt hilft ein neuer Gestaltungsleitfaden: Der erste Teil des Buches behandelt häufig verwendete Bestimmungen wie Haftungsausschlüsse, Schriftformklauseln oder Zahlungsmodalitäten. Die Autoren stellen für jede Geschäftsbedingung die gesetzlichen Gestaltungsgrenzen dar. Hinweise und Musterformulierungen finden sich in einem weiteren Kapitel. Der Ratgeber geht dabei auch auf die rechtlichen Besonderheiten einzelner Vertragstypen ein, etwa bei Arbeits-, Miet- oder Wartungsverträgen. Einen schnellen Zugriff auf Antworten erhält der Leser im übersichtlich gestalteten Problem-ABC.

**ISBN 978-3-415-04416-6**  
**36,- Euro**



## HANDBUCH VORSTANDSVERGÜTUNG

### Richtige Gehälter für Top-Manager

Die Regulierung der Managergehälter entwickelt sich seit der Wirtschafts- und Finanzkrise rasant. Zuletzt brachte das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung neue Pflichten und Risiken. So haftet zum Beispiel jedes Aufsichtsratsmitglied für zu hohe Gehälter der Konzernlenker. Das vorliegende Handbuch zeigt, was bei der Managerbezahlung zu beachten ist. Es zeigt auf, wie die „übliche Vergütung“ zu bestimmen ist und wann ein Grund zur Abweichung vorliegt. Vorständen hilft es, eigene Forderungen zu hinterlegen, Aufsichtsräte können sich absichern. Die Aktionäre wiederum erfahren, wie sie Vergütungsentscheidungen qualifiziert hinterfragen. Nicht zuletzt unterstützt das Buch Unternehmensberater bei der Entwicklung neuer Entlohnungsmodelle.

**ISBN 978-3-89817-838-9**  
**69,- Euro**



## HANDBUCH FUSIONSKONTROLLE

### Dem Kartellamt die Stirn bieten

Viele Fusionen und Übernahmen von Unternehmen werfen kartellrechtliche Fragen auf. Wenn eine Wettbewerbsbeschränkung entstehen könnte, müssen die Firmen das Vorhaben anmelden und genehmigen lassen. In der neuen Ausgabe des Handbuchs Fusionskontrolle führen die Autoren durch alle Phasen des Kartellverfahrens und geben Hinweise für das richtige Vorgehen. Sie erläutern, welche Zusammenschlüsse antragspflichtig sind und was für nationale und europäische Behörden ausschlaggebend ist. Auch die Rechtsmittelverfahren vor den Gerichten sind beschrieben. Der Leser er-

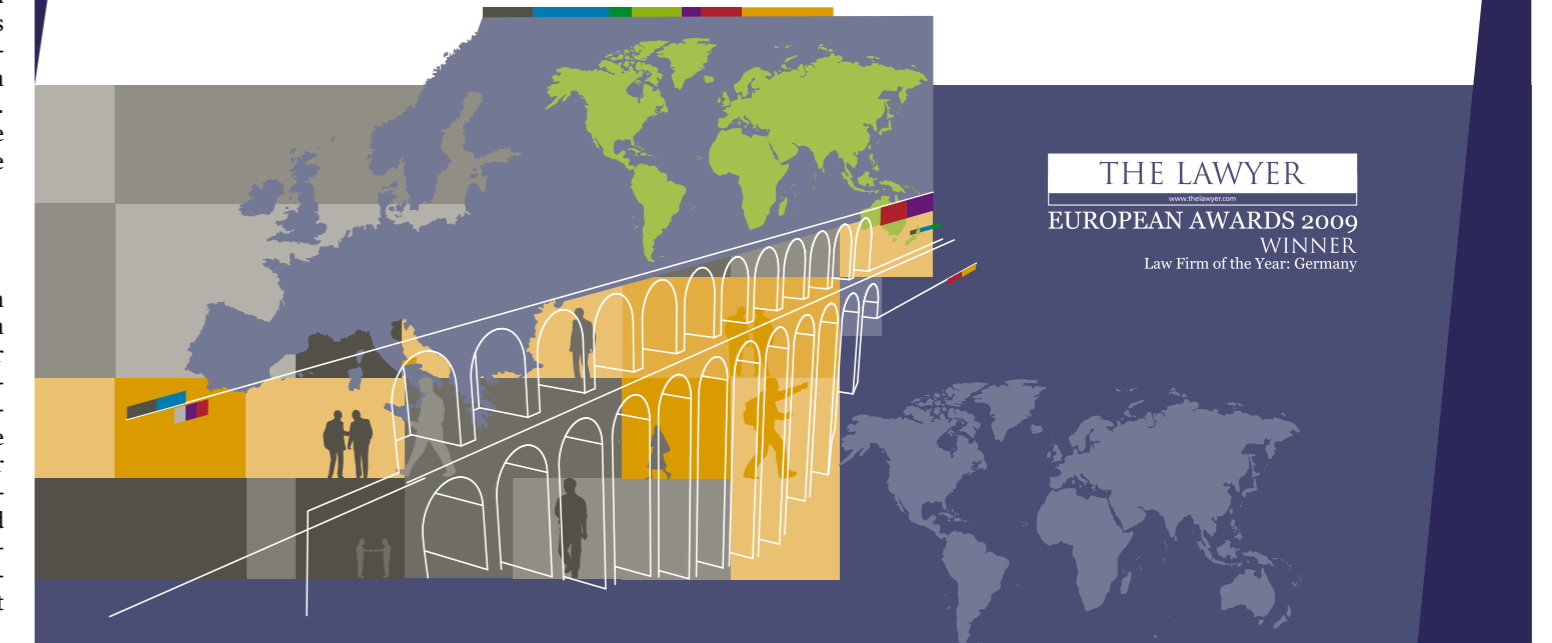
hält Informationen aus erster Hand: An dem Buch haben Mitarbeiter von Bundeskartellamt und EU-Kommission mitgeschrieben.

**ISBN 978-3-452-26758-0**  
**178,- Euro**



## C/M/S/ Hasche Sigle

Rechtsanwälte Steuerberater



THE LAWYER  
EUROPEAN AWARDS 2009  
WINNER  
Law Firm of the Year - Germany

## Brückenschlag zum Erfolg

Ein Aquädukt fungiert als Brücke und liefert zudem etwas Lebenswichtiges genau dahin, wo es gebraucht wird. Viele starke Pfeiler tragen es, alle auf festem Grund errichtet und dem Boden angepasst, auf dem sie stehen.

So wie wir. Auch wir schlagen Brücken - ganz persönlich, zu jedem unserer Mandanten. Viele verschiedene Persönlichkeiten, jede hervorragend in ihrem Fachbereich, bilden ein starkes Team und ermöglichen exzellente Beratung in allen Fragen des Wirtschaftsrechts.

Im Verbund mit CMS stellen wir Ihnen an neun deutschen und weiteren 38 internationalen Standorten unsere Erfahrung und Kompetenz zur Verfügung. Jederzeit und überall.

[www.cms-hs.com](http://www.cms-hs.com)

**HB:** Was bedeutet der Rückgang der großen Deals für die Branche?

**Mettenheimer:** Langfristig lässt sich das noch nicht sagen. Wir registrieren in der Beratung weniger Transaktionen und mehr Regulierungsthemen, sprich Aufsichtsrecht. Insgesamt werden Projekte und Sachverhalte komplexer. Künftig wird es weniger Mengengeschäft und mehr spezielle Beratung geben. So ist mehr individuelle Betreuung durch erfahrene Anwälte gefragt, die Spezial-Know-how und kleine Teams mitbringen. Wir haben daher das zahlenmäßige Verhältnis zwischen Partnern und Associates reduziert. Wir profitieren von der herausragenden Qualität unserer Juristen. Da gibt es eben auch Unterschiede zwischen den Kanzleien.

**HB:** Wie hat sich das Verhältnis Associates pro Partner bei Freshfields entwickelt?

**Mettenheimer:** Das unterscheidet sich in den Fachgebieten. Im Durchschnitt hat es sich von etwa vier zu eins auf drei zu eins verringert. Das haben wir anders als andere bewusst durch normale Fluktuation und ohne Entlassungen geschafft. Wir hatten auch vor der Krise keine zu großen Teams, die maßvolle Marktanpassung ist uns gelungen.

**HB:** Kann man überhaupt noch junge Anwälte einstellen?

**Mettenheimer:** Wir stellen auch in diesen Zeiten ein. Jungen Juristen sage ich: Prüfen Sie uns. Wenn wir nicht die Besten gewinnen, begehen wir einen fundamentalen Fehler. Unser Geschäft lebt davon. Die Förderung exzellenter junger Kräfte ist das Geheimnis unseres Erfolgs. Es müssen auch Strategie und internationale Ausrichtung stimmen - aber wenn die Nachwuchsarbeit nicht stimmt, dann ist der Rest für die Katz.

**HB:** Bislang kann in Deutschland nur Gesellschafter einer Anwaltskanzlei werden, wer den Beruf selbst ausübt. Wie stehen Sie zum Fremdbeteiligungsverbot?

**Mettenheimer:** Der Anwalt zeichnet sich dadurch aus, dass er im Mandanteninteresse, unabhängig und vertraulich berät. Das sind Eckpfeiler nicht nur unseres Berufs, sondern unseres Rechtssystems. Kommerz und Markt sind wichtig, aber nicht alles. Wenn eine Kanzlei nicht den Partnern gehört, sondern beauftragten Dritten, dann steigen die Risiken für Unabhängigkeit und Vertraulichkeit. Es ist besser, keine Fremdgegesellschafter zu haben. Ich bin für einen freien Markt, aber der allein wird Konfliktrisiken nicht richten - das wissen wir nun alle.