



# Neuer Anstoß

In Düsseldorf eröffnet, Partnerriege kräftig ausgebaut: Latham & Watkins geht in die Offensive. Vor allem mithilfe ihrer jüngst verstärkten Corporate-Praxis will sie an die Marktspitze rücken. Mit der heterogeneren Partnerschaft und der bewusst flachen Hierarchie wird das kein leichtes Unterfangen.

NGELER

Freshfields

Linklat

VON ANTJE NEUMANN

**G**uten Tag, sind Sie interessiert, mit dem M&A-Kernteam von Shearman & Sterling zu verhandeln?“ Mit diesem Anruf hatte Latham & Watkins-Partner Dr. Henning Schneider Anfang des Jahres wirklich nicht gerechnet. Doch schnell wurde klar: Der Headhunter machte keine Witze. Er handelte tatsächlich im Auftrag der renommierten Gruppe um den Düsseldorfer Partner Dr. Harald Selzner – und Latham stand auf Platz 1 der Wunschliste. Latham ihrerseits plante schon länger, in Düsseldorf zu eröffnen und ihre Corporate-Praxis auszubauen. Die Kanzlei arrangierte also sehr schnell die ersten Treffen.

Neben dem deutschen Corporate-Chef Schneider kamen noch der für Europa zuständige Co-Leiter der internationalen Corporate-Praxis, Dr. Jörg Kirchner, sowie der Frankfurter Partner Dr. Dirk

Oberbracht dazu. Einige zügig eingestielte Telefonate mit den wichtigsten Mandanten und zahlreiche Flüge über den Atlantik später wurden sich die Latham-Partnerschaft und das Shearman-Team tatsächlich einig. Zum Start des neuen Büros im Mai wechselten auch gleich Partner aus München und Frankfurt an den Rhein.

Dass Latham schon seit einer Weile auf die Gelegenheit wartete, im Düsseldorfer Markt Fuß zu fassen, war ein offenes Geheimnis. Dennoch richtete sich bei den Ereignissen im Frühjahr 2013 die allgemeine Aufmerksamkeit mehr auf den Zerfall seit vielen Jahren in Deutschland präsenten Kanzlei Shearman & Sterling als auf Latham & Watkins' zielgerichtete Erweiterung. Denn abseits des starken Private-Equity-Fokus und der angesehenen Immobilienpraxis war Latham hierzulande lange eher unauffällig geblieben. Dass sie eine der welt-



**„ WIR HABEN MIT DEM START IN DÜSSELDORF EIN SIGNAL GESETZT, IN WELCHE RICHTUNG WIR UNS ENTWICKELN WOLLEN.**

weit größten Kanzleien ist (►*Latham in Zahlen*) und in einigen US-Rankings qualitativ in der gleichen Liga mit Top-M&A-Kanzleien wie Cravath Swaine & Moore oder Skadden Arps Slate Meagher & Flom genannt wird, ist im deutschen Markt wenig bekannt. Marktkenner respektieren die Qualität der Arbeit, doch als angriffslustig hat Latham in den zwölf Jahren seit ihrem Start in Deutschland noch keiner bezeichnet.

### Standortdenken.

Die drei deutschen Büros sind aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte sehr unterschiedlich aufgestellt: Hamburg als das größte Büro, tief im örtlichen Markt verwurzelt. München das kleinste, stark auf Private-Equity-Arbeit ausgerichtet. Frankfurt in der Mitte, aber mit einer sehr heterogenen Zusammensetzung (►*Bunte Truppe*, Seite 38). Auch in den USA ist die Kanzlei traditionell nach Standorten aufgebaut, keines der starken Büros in Chicago, Washington, San Francisco oder New York kann sich Head Office nennen. So ist es eigentlich nicht verwunderlich, dass ihr Image im deutschen Markt uneinheitlich blieb. Mit drei Office Managing Partnern fehlte es zudem an einer einheitlichen Stimme, die Latham hörbar nach außen vertreten konnte.

Das empfanden auch einige Partner zunehmend als Hemmschuh für die weitere Entwicklung. Vor zwei Jahren brachen deshalb die Deutschen mit der standortbetonten Kanzleitradition, und ent-

### Strategische Köpfe:

Der Leiter der deutschen Corporate-Praxis, Henning Schneider (links), und Jörg Kirchner, Co-Leiter der internationalen Corporate-Praxis, stehen für ein erweitertes Tätigkeitsprofil von Latham.



schieden, wenigstens auf der Ebene der internationalen Praxisgruppen nicht mehr mit drei Vertretern aufzutreten, sondern jeweils einzelne, büroübergreifende Leiter zu etablieren. Seither koordiniert der Hamburger Partner Schneider die deutsche Corporate-Praxis. Er ist mit der komplexen Arbeit für die Rhön Kliniken, der engen Beziehung zu Corpus Sireo und der Betreuung des Q-Cells-Verkaufs zugleich einer der exponiertesten Corporate-Partner der Kanzlei.

Als Spezialist für Transaktionen im Gesundheitssektor steht er außerdem für den strategischen Ansatz der Corporate-Gruppe, die Marktposition auch über individuelle Branchenspezialisierungen der Anwälte auszubauen – und sie über den Private-Equity-Fokus hinaus weiter nach vorne zu bringen. Schneider zählt innerhalb der Corporate-Praxis zu der tatsächlich bisher eher kleinen Gruppe von Partnern, denen es gelingt, sich über die projektbezogene Transaktionsberatung hinaus in eine Vertrauensposition auf Vorstandsebene vorzuarbeiten.

### Corporateausbau.

Enge Beziehungen zu den wichtigsten Unternehmenskern – das ist im deutschen Markt traditionell der Schlüssel, um als Spitzenkanzlei im Corporate-Markt gelten zu können. Und gerade für diese Art von Beratung stand die deutsche Praxis von Shearman & Sterling, und damit auch die neuen Quereinsteiger um Selzner.

### Latham in Zahlen

- **Gesamtumsatz (2012):** 2,2 Mrd. US-Dollar
- **Umsatz in Deutschland (2012):** 95 Mio. Euro
- Weltweit mit über 2.000 Anwälten unter den zehn größten Kanzleien. Rund 70 Prozent davon arbeiten in den USA. In Europa bilden London mit 250 und die vier deutschen Standorte mit zusammen 170 Anwälten den Löwenanteil.

(Quellen: American Lawyer, eigene Recherchen)

## Latham in Deals

- *Q-Cells/Insolvenzverwalter*: Verkauf an Hanwha – Transaktion mit heiklen Restrukturierungsaspekten
- *Advent*: Kauf von Douglas – öffentliches Angebot durch das Private-Equity-Haus
- *Onex*: Kauf von KraussMaffei – Private-Equity-Investment in Industrieunternehmen
- *Apollo*: Kauf der KBC Bank – komplexer Private-Equity-Deal in der Bankenbranche
- *Rhön*: Klinikverkauf an Fresenius – Übernahmekampf im Gesundheitssektor

(Auswahl aktueller Transaktionen in Deutschland)

## Latham in Prozessen

- *Freistaat Sachsen* – komplexe Litigation wegen des Zusammenbruchs der SachsenLB
- *Nestlé* – heikle Kartelluntersuchung im Lebensmittelsektor
- *Clerical Medical* – jahrelange Prozessserie mit Anlegern
- *Toll Collect* – größtes deutsches Schiedsverfahren, das Mandat kam mit den Shearman-Wechsler
- *Mazedonien* – ICSID-Streit mit serbischem Lebensmittelkonzern

„Als wir in Deutschland starteten, war es unser Nahziel, als erstes die Private-Equity-Praxis an die Marktspitze zu bringen, um hier ein Pendant zur US-Praxis zu haben“, erklärt Jörg Kirchner. „Das ist uns gelungen, deshalb streben wir nun auch im klassischen M&A und Gesellschaftsrecht stärker an die Marktspitze.“

Der Münchner Partner ist innerhalb der Kanzlei für die Entwicklung der Corporate-Praxis in Europa zuständig und selbst gleichzeitig das beste Beispiel für den Strategiewandel hin zu mehr Konzernberatung in Deutschland. Seine Verbindungen zum Investor Bain machten ihn zu einem der Aushängeschilder der Private-Equity-Praxis, jüngst begleitete er zudem den kanadischen Investor Onex bei einer dreistelligen Millioneninvestition (► *Latham in Deals*). Doch hat er gleichzeitig daran gearbeitet, vom Münchner Büro aus die Kontakte etwa zu Siemens auszubauen – und damit genau die Richtung angezeigt, in die es gehen soll.

Mit Düsseldorf dagegen tat sich Latham schwer. Immer wieder habe man mit interessanten Quereinsteigern verhandelt, sagt Oberbracht. Zeitweise habe man auch darüber nachgedacht, zunächst auf eigene Partnern zu bauen, sich aber schließlich entschieden, „nur mit erstklassigen Laterals zu eröffnen“. Latham sieht sich als Kanzlei von wohlüberlegten Veränderungen: Das Büro in Houston soll sogar zwölf Jahre Vorlauf benötigt haben.

Dass das Shearman-Team Anfang 2013 von sich aus bei Latham anklopfte, sahen die Kanzleistrategen als Zeichen dafür, dass der angestoßene Wandel zu greifen begann, und als Bestätigung für ihre Anstrengungen. Man habe nicht die Erwartungshaltung, dass die neuen Partner das Corporate-Geschäft auf dem Silbertablett präsentieren, sagt Kirchner. „Sondern, dass sie mit uns zusammen an diesem Ziel arbeiten. Wir sind nicht am Ziel, es gibt noch ein gutes Stück des Wegs zu gehen. Aber wir haben mit dem Start in Düsseldorf auch einen Punkt überschritten, und ein Signal gesetzt, in welche Richtung wir uns entwickeln wollen.“

Die Shearman-Quereinsteiger stehen unter anderem für gute Beziehungen zu Daimler, zu namhaften Energieversorgern sowie für das umfangreiche Toll-Collect-Mandat. Letzteres soll dem Vernehmen nach sogleich eine größere Zahl von Anwälten ausgelastet haben – eine gute Ergänzung für das Geschäft von Latham, findet Henning Schneider: „Im Automotive-Bereich waren wir bisher besonders an der Schnittstelle von M&A und Restrukturierungen stark, die Branchenkontakte der neuen Corporate-Partner bilden nun eine wun-

derbare Ergänzung. Auch im Bereich der klassischen Energien und im Versicherungsbereich haben wir mit den Neuen weitere Anknüpfungspunkte gewonnen. Jetzt ist es wichtig, diese Kontakte intensiv zu pflegen.“

## Zunehmender Konkurrenzkampf.

Ganz ohne Zweifel gilt: Durch die Ereignisse bei Shearman ist im M&A-Markt eine Lücke entstanden. Doch dass gerade Latham diese füllt, ist sicherlich kein Selbstläufer – auch wenn ein Großteil von Shearmans stärksten M&A-Partnern nun an Bord ist. Denn die gleichen Ambitionen um die Gunst wichtiger Unternehmen, insbesondere von Dax-Konzernen, hegen auch andere, größere und ebenso ehrgeizige Konkurrenten: Allen & Overy mit ihrem starken Wachstum, die sich obendrein

mit Hans Diekmann einen äußerst anerkannten Corporate-Spezialisten von Shearman sicherte. Ebenso Linklaters, die sich entschlossen immer weiter an die Marktspitze gearbeitet hat. Und weder Hengeler Mueller noch Freshfields Bruckhaus

Deringer zeigen auch nur die geringsten Anzeichen von Schwäche bei der Vernetzung mit den führenden deutschen Konzernen.

Dabei zeigt gerade das Beispiel Linklaters, dass es keineswegs unmöglich ist, sich an der Marktspitze als weitere Kraft zu etablieren. Es fallen sogar Parallelen zu Lathams Vorstoß auf: Auch Linklaters investierte nach einigen Jahren strategischer Vorbereitung in namhafte M&A-Quereinsteiger, die wichtige Kontakte mitbrachten, und ein neues Düsseldorfer Büro.

Die Unterschiede werden aber ebenso schnell klar. Linklaters verfolgte ihr Ziel, die Marktführer Hengeler und Freshfields unter Druck zu setzen, mit gnadenloser Konsequenz. Die Kanzlei stieß einschließlich des Kölner Büros und zahlreicher Partner alles ab, was nicht unmittelbar diesem Ziel diene. Kirchner hat sich mit dem Vergleich zu Linklaters durchaus auseinandergesetzt: „Das Ziel ist das Gleiche, der Weg ist vielleicht ein anderer. Ohne zu holzschnittartig argumentieren zu wollen: Mein Eindruck ist, dass wir vom Managementstil her relativ viel Zeit darauf verwenden, die Partner in die strategischen Ziele einzubinden, die individuelle Praxis zu verstehen und bei Problemen zu helfen.“

Anders als Linklaters ist Latham allerdings auch keine Lockstep-Kanzlei, sondern praktiziert ein sehr flexibles Modell. Das macht den Blick auf den Einzelnen leichter. Was den Partnern individuell zusteht, wird in einem kleinteiligen jährlichen



**WIR WOLLTEN NUR  
MIT ERSTKLASSIGEN  
LATERALS ERÖFFNEN.**



## Impressum

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Gerber

**Chefredaktion:** Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pp)

**Redaktionsleitung:** Jörn Poppelbaum – V.i.S.d.P., Stellv. Astrid Jatzkowski (jat)

**Management, Namen+Nachrichten, Deals:** Leitung Christine Albert (CA), Stellv. René Bender (RB), Marcus Jung (mj), Verfahren), Parissa Kerkhoff (pke)

**Kanzleien:** Leitung Ulrike Barth (uba)

**Unternehmen:** Leitung Astrid Jatzkowski, Catrin Behlau (cb)

**Recht:** Leitung Volker Votsmeier (vv)

**Redaktion:** Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Eva Flick (EF), Mathieu Klos (MK), Markus Lembeck (ML), Laura Lotz (lau), Geertje Oldermann (geo), Norbert Parzinger (NP), Désirée Schliwa (ds)

**CvD/Schlussredaktion:** Ulrike Sollbach

**Redaktionsassistent:** Claudia Scherer

**Freie Mitarbeiterin:** Sonja Behrens (smb)

**Übersetzungen:** Sandra Wosky

**Leiter Vermarktung und Verkauf:** Chris Savill

**Vermarktung und Verkauf:** Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema, Ursula Heidusch, Britta Hlavsa, Svea Klaußen

**Marketing und Veranstaltungen:** Leitung Alke Hamann, Jens David, Marit Lucas, Eva Wolff

**Verwaltung und Buchhaltung:** Barbara Albrecht, Nicolle Kexel, Patricija Kladnik, Sandra Schmalz, Janine Wartenberg

**Gestaltung/Satz:** Leitung Andreas Anhalt, Janna Lehnen, Dominik Rosse

**Systemadministration:** Leitung Marcus Willemsen, Boris Sharif

**Vertrieb:** Svea Klaußen (Abonnements), Eva Wolff

**Wissensmanagement:** Stefanie Seeh

**JUVE Rechtsmarkt - 16. 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:** 15.100

**Litho- und Druckservice:** D+L Printpartner GmbH, Bocholt

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.

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

## Weitere JUVE-Publikationen:



**JUVE Handbuch Wirtschaftskanzleien**  
Bereits in 16. Auflage erhältlich



**German Commercial Law Firms**  
Das JUVE Handbuch in englischer Sprache



**JUVE Magazin für Wirtschaftsjuristen**  
Der österreichische Markt in Zahlen und Fakten



**azur**  
Karrieremagazin für junge Juristen



**azur 100**  
Die 100 attraktivsten Arbeitgeber für Juristen

Analyseprozess unter Einschaltung diverser Kanzlei-Gremien und der Office Managing Partner durch das Executive Committee festgelegt ► *Eigenwillige Kanzleistruktur*, Seite 36).

## Viel Mitbestimmung.

Latham ist durch eine Vielzahl von Komitees gekennzeichnet, deren Zusammensetzung alle paar Jahre wechselt. Kanzleichef Bob Dell, seit fast zwanzig Jahren an der Spitze, ist die einzige Konstante. Die meisten Partner übernehmen im Verlauf ihrer Karriere zeitweise Managementaufgaben, schon die Associates reden bei Einstellungen und sogar bei den Partnerernennungen mit. Das bleibt auch bei Mandanten nicht unbemerkt: „Egal ob Equity- oder Income-Partner, auch mit den Associates bilden sie immer ein gutes Team. Bei anderen Kanzleien herrscht teils schon ein hierarchischerer Umgang“, so der Rechtsabteilungsleiter eines internationalen Konzerns.

„Wir sind stolz auf unsere Kultur“, sagt Oberbracht. „Viele Partner haben Managementfunktionen, ferner ist unsere Kultur stark unternehmerisch und gewährt dem Einzelnen Raum zur Entwicklung.“ Auch Associates und ehemalige Latham-Partner äußern sich positiv über die internen Abläufe. Die manchmal üblichen Lager aus einfachen Partnern und dem Management scheint es bei Latham nicht zu geben.

Gerade deshalb weisen einige Konkurrenten allerdings auf den krassen Unterschied zwischen der in Deutschland stark von Altmeister und Corporate-Schwergewicht Georg Thoma geprägten Shearman-Struktur auf der einen und der unhierarchischen Kultur bei Latham auf der anderen Seite hin. Doch nicht nur in der Akklimatisierung der neuen Kollegen liegt die Herausforderung. Die ehrgeizigen Corporate-Pläne in die Tat umzusetzen, wird der Partnerschaft mehr Homogenität abverlangen als bisher.

Wie kann es überhaupt gelingen, in einer dezentral aufgestellten und auf Partnerautonomie bedachten Kanzlei an einem so anspruchsvollen Ziel zu arbeiten? Die innerhalb der weltweiten Corporate-Praxis seit rund zwei Jahren stärker betonten Sektorgruppen wie Cleantech, Rohstoffe oder Healthcare leben nach wie vor stark von den Individuen. Gezwungen, sich dort zu engagieren, wird keiner. Bestimmte Kernmandanten zu definieren, lehnen manche deutschen Partner vehement ab.

„Natürlich hat es manche Vorteile, mit mehr Mikroeingriffen und Vorgaben zu arbeiten“, sagt Schneider. „Mir gefällt aber unser unternehmerische Ansatz. Der ist nicht weniger koordiniert, hat aber den Vorteil, die einzelnen Anwälte abzuholen. Ich finde es wichtig, dass Anwälte einen Bereich entwickeln können, der ihnen zugleich Spaß macht.“

Als Praxisleiter sieht er sich für eine Verbesserung der internen Kommunikation verantwortlich, durch die er zum Beispiel die Auslastung steuern kann. In strategischer Hinsicht begreift er sich mehr als Impulsgeber.

**Konsensgetrieben.**

„Ich habe anfangs analysiert, welche Partner sich innerhalb der Corporate-Praxis bereits auf bestimmte Schwerpunkte spezialisiert haben und wo eine weitere Spezialisierung sinnvoll ist“, erläutert Schneider das Vorgehen. Auf dem Gebiet der erneuerbaren Energien gab es eine ganze Reihe von Anwälten. „Um die Expertise besser zu bündeln, haben wir entschieden, Volkmars Bruckner die Federführung für den Bereich zu übertragen.“ Umgekehrt regt er an, intensiver an einem schärferen Profil zu arbeiten, wenn einzelne Partner sehr breit arbeiten. „Wir führen durch Konsens, das war schon immer Teil unserer Kultur“, sagt auch Kirchner. „Die Herausforderung für uns ist es, die feine Linie zu finden zwischen einer durch Konsens ge-

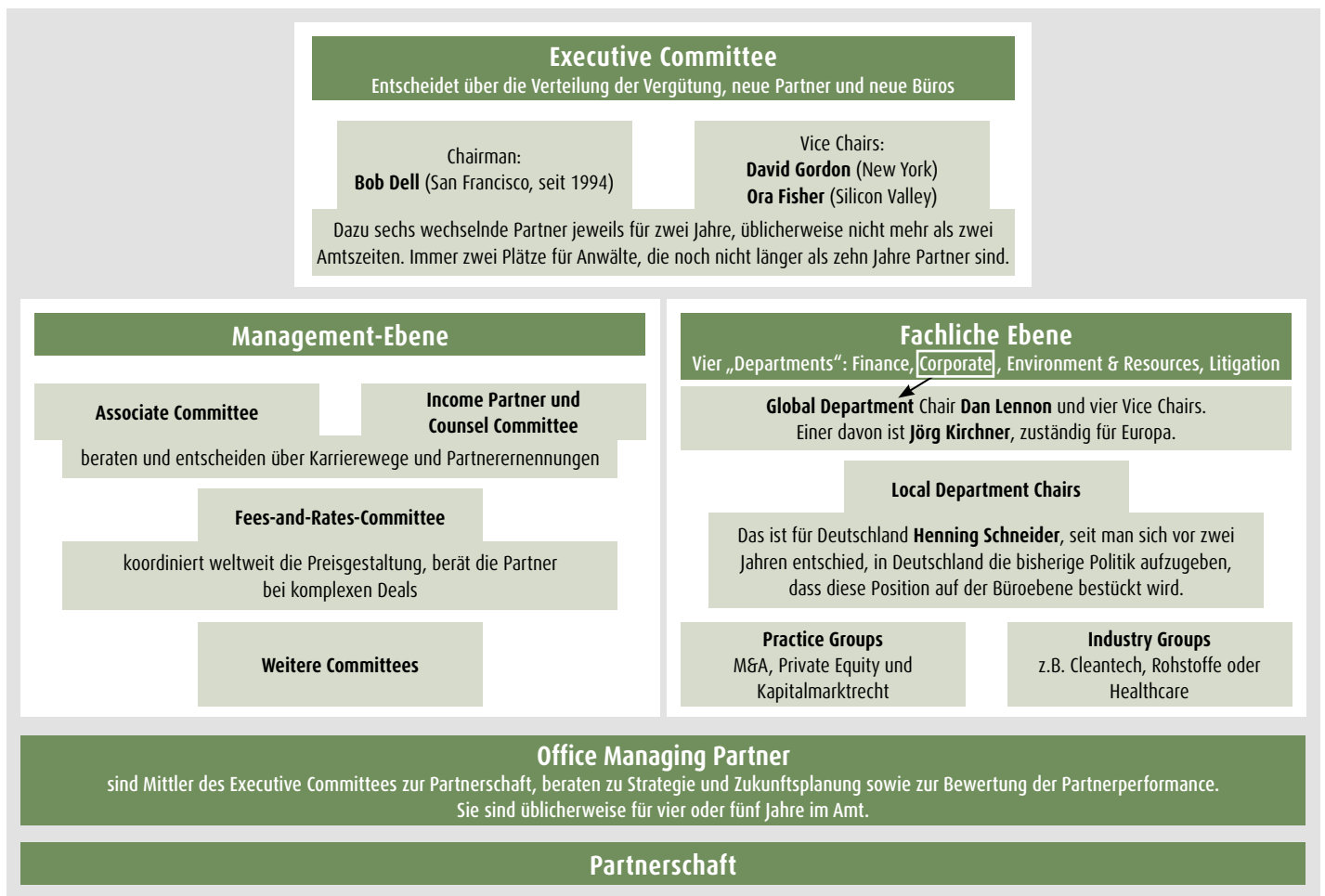
prägten Kultur und einer effizienten Managementstruktur.“

Das für eine Großkanzlei durchaus leger wirkende Management behält allerdings die Zahlenergebnisse genau im Blick. Welche Partner welche Umsätze einfahren, ist intern für jeden ihrer Kollegen einzusehen. „Ein Kindergarten“ sei die als geschäftlich besonders hart geltende Kanzlei Linklaters bei der Zahlenanalyse im Vergleich zu Latham, erinnert sich ein Partner einer namhaften Kanzlei, der einmal Einstiegsgespräche geführt hatte. Folgerichtig gibt es bei Latham tatsächlich auch ein Fees-and-Rates-Committee. Der Frankfurter Partner Rudolf Haas ist als Deutscher dort engagiert.

Als zahlenaffin erweist sich Latham auch bei der Personalaufstellung. Sie war eine der ersten Kanzleien, die in Deutschland offen zugab, in aufwendigen Fällen wie dem Clerical Medical-Prozess mit befristet angestellten Projektanwälten zu arbeiten. Indem das Management darauf vertraut, dass die unternehmerische Dynamik ihre Impulse gerade aus der internen Zahlentransparenz und dem

**Eigenwillige Kanzleistruktur**

Latham wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Komitees beherrscht



## Bunte Truppe

**Latham expandiert in Deutschland mit Quereinsteigern, doch in der Mehrheit sind die internen Partnerernennungen.**

### Hamburg

2000: Latham & Watkins fusioniert mit dem Hamburger Gaedertz-Büro. Einer der wenigen Starts einer internationalen Kanzlei, der nicht über Frankfurt erfolgt.

2001: Andrea Jaeger-Lenz\* (IP) – von Taylor Wessing

plus 12 interne Partnerernennungen

### Düsseldorf

2013: Dr. Harald Selzner, Rainer Wilke und Dr. Martin Neuhaus (alle M&A) – alle von Shearman & Sterling

### Frankfurt

2002: Dr. Uwe Eyles, (Bankrecht) – von Gleiss Lutz

2002: Dr. Ulrich Wuermeling (IT); Dr. Philip von Randow\* (Bankrecht); Dr. Marcus Herrmann\* (M&A); Claus Gerber\* (Corporate Finance) – alle von Taylor Wessing.

2003: Prof. Dr. Martin Meißner\* (Immobilien), Dr. Hans-Jürgen Lütt (M&A) – beide von Luther Menold

2004: Dr. Bernd-Wilhelm Schmitz\* (Litigation) – von Clifford Chance

2006: Dr. Dirk Oberbracht (Private Equity) – von Baker & McKenzie; Dr. Christina Ungeheuer, (Finanzierung) – von Milbank

2013: Okko Behrends (Kapitalmarktrecht) – von Allen & Overy

plus 10 interne Partnerernennungen

### München

2006: Dr. Jörg Kirchner (Private Equity) – von Ashurst

2007: Dr. Volkmar Bruckner (Private Equity) – von Dechert

2007: Dr. Andreas Diem (Akquisitionsfinanzierung) – von Shearman & Sterling

2008: Dr. Thomas Fox (Steuerrecht) – von Shearman & Sterling

2013: Dr. Markus Rieder (Litigation) – von Shearman & Sterling

plus 3 interne Partnerernennungen

\*hat Kanzlei bzw. Partnerschaft verlassen



**WIR SIND STOLZ AUF UNSERE KULTUR. VIELE PARTNER HABEN MANAGEMENTFUNKTIONEN UND AUCH DIE ASSOCIATES WERDEN EINBEZOGEN.**

flexiblen Vergütungssystem erhält, versucht das Management weitgehend ohne dirigierende Eingriffe auszukommen.

Dennoch: Richtig schwierig mit der Individualität wird es bei grundlegenden strategischen Weichenstellungen. Lathams besondere Stärke – vor allem gegenüber den engsten Konkurrenten an der Marktspitze – ist die Kombination starker US- und deutscher Corporate-Praxen. Damit die transatlantische Schiene zum Leben erwachen kann, dazu müssen beide Praxen kompatibel sein. Die Branchenschwerpunkte parallel zu entwickeln, ist dabei noch die kleinste Hürde.

### Hüben und Drüben.

Es ist eine ganz andere Frage, die den Zusammenhalt der Partnerschaft international vor eine größere Herausforderung stellt: die unterschiedlichen Marktkulturen. Viele Corporate-Praxen in den USA sind in erster Linie auf die Betreuung von Deals gepolt. Strukturierende Konzernberatung und ein Vertrauensverhältnis zu den maßgeblichen Unternehmenslenkern, wie sie in Deutschland dazugehören, genießen im US-Markt keinen vergleichbaren Stellenwert. Im Gegenteil herrscht typischerweise die Sicht, dass eine Kanzlei sich dadurch für die komplexere Dealarbeit blockiert. In Deutschland dagegen sind komplexe gesellschaftsrechtliche Mandate ein wesentlicher Schlüssel, um für die maßgeblichen Deals ausgewählt zu werden. Es dürfte daher einiges an Überzeugungsarbeit erfor-

### Neue beste Freunde:

Der Frankfurter Latham-Partner Dirk Oberbracht (links) war einer der zentralen Verhandler mit dem Shearman-Team um den Düsseldorfer M&A-Mann Harald Selzner.



dern, um den zahlenmäßig stärkeren US-Partnern zu verdeutlichen, welche Schritte hierzulande für den Weg an die Marktspitze nötig sind.

Die Märkte funktionieren schlicht unterschiedlich, das macht es auch anderen US-Kanzleien so schwer, ihre deutschen und US-Praxen kompatibel zu gestalten. Wer wüsste das besser als der frühere Shearman-Partner Selzner? Denn dort war es gerade nicht gelungen, die beiden Corporate-Welten zusammenzuschmieden.

Bei Latham & Watkins kommt hinzu, dass sie historisch ohnehin sehr stark mit Finanzinvestoren und Investmentbanken vernetzt ist – Grundstein für ihre starke Präsenz im Private-Equity-Markt. Immerhin gibt es aber auch in den USA einen gewissen Wandel.

In einigen Büros wie Chicago, aber auch dem kalifornischen Orange County und Silicon Valley, etablieren sich einige Partner stärker mit der Arbeit für realwirtschaftliche Unternehmen. London – das in den letzten Monaten namhaften Private-Equity-Zuwachs von Clifford Chance erhielt – soll nach Kirchners Vorstellungen im Corporate-Bereich ebenfalls Verstärkung erhalten.

Lathams Strategen sind sich der Herausforderungen bewusst. Die inneren Strukturen für den Weg an die Marktspitze zu festigen und gleichzeitig den US-Partnern die deutschen Besonderheiten zu vermitteln – das bleibt für die deutschen Corporate-Partner bei Latham im kommenden Jahr die zweifache strategische Aufgabe. ◀