



WAS BEWEGT ...

## Michael Hoffmann-Becking?

# Souffleur der Mächtigen

Auf den Wirtschaftsanwalt hören Unternehmerfamilien und Konzernlenker. Und wenn es sein muss, knöpft er sich sogar die ehemaligen Chefs von Siemens vor **VON MARCUS ROHWETTER**

Bei Familienunternehmen rede ich vorher nur selten über das Honorar. Am Ende meiner Arbeit schlage ich einen Betrag vor, der neben dem Zeitaufwand die Bedeutung der Sache und gegebenenfalls eine besondere Expertise berücksichtigt. Glauben Sie mir, es hat deswegen noch niemals Streit gegeben.

Er fordert nichts. Er schlägt bloß vor. Und sein Vorschlag wird akzeptiert. Nur wenige Menschen können Sätze mit so viel Selbstbewusstsein auskleiden wie Michael Hoffmann-Becking. Normalerweise klingen solche Sätze überheblich und sind oft wohl auch gelogen. Aber wenn er sie ausspricht, dürfen sie schon allein deshalb wahr sein, weil sie so beiläufig und selbstverständlich daherkommen.

Hoffmann-Becking muss sich nicht wichtig machen. Er ist es. Unter den deutschen Wirtschaftsanwälten zählt er zu den besten. Seit vielen Jahren berät er große Unternehmerfamilien: die Quandts, die Schickedanz, die Boehrings. Außerdem ist er der strategische Kopf hinter dem spektakulären Plan von Siemens, frühere Topmanager wie Heinrich von Pierer und Klaus Kleinfeld für die Folgen der zurückliegenden Korruptionsaffäre bezahlen zu lassen.

Wenn es hart auf hart kommt, sollte man jemanden wie Hoffmann-Becking nicht zum Gegner, sondern auf seiner Seite haben. Und so fragen viele den 65-Jährigen, wenn sie nicht mehr weiterwissen. Doch streng genommen ist das nicht ganz sauber formuliert, denn einem wie ihm stellt man keine Fragen. Man bittet ihn um Rat.

»Wir sind in gewisser Weise die letzten Kommunisten«

»Ein guter Anwalt soll für seinen Mandanten ein Ratgeber sein, der über den Tag hinausdenkt«, sagt er. Damit meint Hoffmann-Becking eine ganz besondere Beziehung. Stets bewegt sie sich an der Grenze zwischen der Freundschaft, die sich um ihrer selbst willen ergibt, und dem Rat, den man sich erkaufen muss. Manchmal ist diese Grenze von vornherein fließend, bisweilen wird sie es nach vielen Jahren, wenn ein Ratgeber beinahe zum Freund oder gar zum Teil der Familie geworden ist und achtgeben muss, nie das eine mit dem anderen zu verwechseln. Offenheit nach innen, Verschwiegenheit nach außen: Wer wäre dafür besser geeignet als ein Anwalt?

Es dauert nicht lange, bis einem dazu der Titel *Consigliere* einfällt. In seinem großen Mafiaroman hat Mario Puzo einen Anwalt zum *Consigliere* des Paten Don Corleone gemacht. Tom Hagen ist eine wichtige Figur; nah bei der Macht, aber kein Teil von ihr. Hagen ist Vertrauter, Ratgeber und Überbringer jener Angebote, die man nicht ablehnen kann. Freundlich im Ton, verbindlich in der Sache, effektiv in der Durchsetzung – Don Corleone hielt viel von Juristen: »Ein Anwalt mit seiner Aktenstasche kann mehr stehlen als hundert Männer mit Pistolen.«

Ohne den kriminellen Teil der Geschichte wären die Parallelen durchaus verblüffend. Und selbst Corleones Einschätzung aus dem fiktiven New York der späten vierziger Jahre fände im realen München der Gegenwart eine gewisse Entsprechung.

## Die Firma

Michael Hoffmann-Becking wird 1943 als Sohn eines Arztpaares in Magdeburg geboren. Er wächst im westfälischen Olpe auf, studiert Rechtswissenschaft in Freiburg, München und Münster. Mit 28 Jahren tritt er in die Kanzlei des Düsseldorfer Anwalts Hans Hengeler ein und steigt sehr bald zum Partner auf. 1990 fusioniert die Kanzlei und nennt sich seitdem **Hengeler Mueller**. Jemand wie Hoffmann-Becking hätte es dort heute wohl schwerer. Er hat nie länger im Ausland gearbeitet, für einen Wirtschaftsanwalt in dieser Liga mittlerweile undenkbar. Die Kanzlei gilt als eine der ersten Adressen für Gesellschaftsrecht, mit Büros in Düsseldorf (Foto unten), München, Berlin, Frankfurt, London und Brüssel. Wer mitmacht, muss zwar nicht seine Seele verkaufen, aber hart ran. »Man kann locker 60



Stunden in der Woche arbeiten, ohne gesundheitlichen Schaden zu nehmen«, sagt Hoffmann-Becking. »Hengeler Mueller ist in einer Tiefe mit den Dax-Unternehmen verweben, wie es sich andere Kanzleien oft nur wünschen«, schreibt der Branchendienst Juve. Die Folge sind viele Mandate aus der Industrie – etwa von **Siemens**. Außerdem helfen Hengeler-Juristen **Porsche** dabei, die Anteile bei Volkswagen aufzustoßen und unterstützen die **Telekom** beim Ausstieg aus dem Radsport-Sponsoring. Der Jahresumsatz von Hengeler Mueller dürfte laut Juve 215 Millionen Euro betragen. **ROH**

Widersteht haben sich nur wenige Kanzleien, vornweg Hengeler Mueller, für die Hoffmann-Becking arbeitet und die mit rund 240 Anwälten zu den kleineren zählt. »Große *law firms* werden wie Konzerne geführt, mit Zielvorgaben über Mindestumsätze. Für die Mandanten ist das nicht immer die beste Lösung«, sagt er. Das klingt altruistischer, als es wohl ist.



Hundert Millionen Euro zahlte Siemens an die US-Kanzlei Debevoise & Plimpton, die korrupte Strukturen im Konzern identifizieren und beseitigen sollte. In den vergangenen beiden Jahren überprüften Debevoise-Juristen 82 Millionen Dokumente und 38 Millionen Geldflüsse. Siemens mag nun sauber sein – und ist mit Sicherheit schwer erleichtert.

Debevoise & Plimpton ist eine *law firm*, eine global operierende Rechtsfabrik mit mehr als 700 Anwälten. Dass eine so große Kanzlei ein so großes Unternehmen auf den Kopf stellt, entspricht so gar nicht dem Selbstverständnis von Hoffmann-Becking. Weil es zeigt, dass Industriekonzerne heute zunehmend Rechtskonzerne beauftragen, mit der Folge, dass ständig wechselnde Teams zusammenarbeiten. Ein echtes Vertrauensverhältnis kann sich dabei kaum mehr entwickeln. Dabei zählt Debevoise noch nicht einmal zu den ganz Großen der Szene, die jeweils Tausende Anwälte beschäftigen: Clifford Chance, Linklaters, Freshfields und wie sie alle heißen. Die meisten von ihnen haben britische Wurzeln.

Die *law firms* haben die deutschen Sozietäten in den Neunzigern regelrecht überrannt. »Die Angelsachsen neigen zu imperialen Allüren gegenüber dem Kontinent, weil sie – meines Erachtens zu Unrecht – glauben, die überlegene Rechtsordnung zu repräsentieren«, ätzt Hoffmann-Becking. Es war eine logische Konsequenz: Der Siegeszug des angelsächsischen Kapitalismus brachte nicht nur ein anderes Verständnis von Wirtschaft und Finanzen, sondern auch ein anderes Anwaltsbild in Land. Weniger der langfristig orientierte Ratgeber war gefragt als der schnelle, hoch spezialisierte, aber auch austauschbare Problemlöser. Den konnten die *law firms* bieten.

Widersteht haben sich nur wenige Kanzleien, vornweg Hengeler Mueller, für die Hoffmann-Becking arbeitet und die mit rund 240 Anwälten zu den kleineren zählt. »Große *law firms* werden wie Konzerne geführt, mit Zielvorgaben über Mindestumsätze. Für die Mandanten ist das nicht immer die beste Lösung«, sagt er. Das klingt altruistischer, als es wohl ist.

*Eat what you kill* heißt das angelsächsische Vergütungsprinzip, und es verrät einiges, wenn man Mandanten als ausschaltbare Beute betrachtet. »Wir sind in gewisser Weise die letzten Kommunisten«, sagt dagegen Hoffmann-Becking. »Alle Einnahmen kommen in einen Topf und werden gleichmäßig nach festen Quoten verteilt.« Wer lange dabei ist, bekommt mehr Geld. Neben Hoffmann-Becking verdienen etwa 30 Hengeler-Anwälte »auf den Cent genau dasselbe«. Über finanzielle Details spricht er freilich nicht. Hengeler Mueller gilt als hochprofitabel, aber wie viel Hoffmann-Becking genau verdient, weiß bloß sein Sachbearbeiter im Finanzamt.

Die Kanzlei Hengeler Mueller, Büro Düsseldorf, Benrather Straße, ein paar Stockwerke über null. Schon bis zum Empfang vorzudringen ist eine Leistung, denn ohne codierten Ausweis bewegt sich nicht einmal der Fahrstuhl. Hellbeige blendet der Steinfußboden, weiße Wände, weiße Decke, weißes Firmenschild. Hinter einem gestreckten dunkelbraunen Holzstuhl sitzen zwei Damen. Sonst findet sich kein Zeichen menschlichen Lebens: kein Zettel, kein Stif, kein Krümel, kein Haar. Dieser Raum wirkt so pe-

dantisch geputzt, dass nicht einmal die Spurensicherung der Polizei hier brauchbare DNA-Fetzen finden würde. Gefühlte Temperatur: acht Grad.

Hoffmann-Beckings Büro kontrastiert wohltuend mit dem Kühlschrankflair. Bunte Bücher, ein ganzes Wandregal voll, Papierstapel und Kaffeekanne auf einer hölzernen Schreibtischplatte. Hier hat er vor einigen Jahren den Squeeze-out erdacht, jene Methode, um Kleinaktionäre zugunsten großer Anteilseigner aus dem Unternehmen zu drängen. Hoffmann-Becking selbst entspricht dem Typ Admiral zur See: groß, nicht mehr allzu viele graue Haare, auf souveräne Art raumgreifend und durchaus charmant.

»Viele andere Anwälte hätten sich nicht gegen die Topmanager gestellt«

Im vergangenen Jahr klingelte das Telefon: Gerhard Cromme, Aufsichtsratschef von Siemens. Trotz Debevoise & Plimpton braucht es manchmal jemanden, der auch delicate Angelegenheiten diskret erledigt. Cromme wollte wissen, ob Siemens von ehemaligen Managern Schadensersatz verlangen könne. Heinrich von Pierer, Klaus Kleinfeld und andere hatten den Konzern zu einer Zeit geleitet, in der zahlreiche Aufträge durch Schmiergeldzahlungen erlangt wurden. Die Kosten für die Aufarbeitung waren immens.

Hoffmann-Becking legte auf, beriet sich lange mit vier Kollegen, schrieb ein Gutachten und ließ Cromme wissen: Ja, Siemens könnte das.

Dass sich ein Großkonzern seine ehemalige Führungsspitze vorknöpfte, erzählt eine Menge über die Veränderungen im Land. Jahrzehntlang schonten sich Aufsichtsräte und Vorstände, waren kumpelhaft verquickt in einem Geflecht, das mit dem schönen Namen Deutschland AG auch einen Nichtangriffspakt der wirtschaftlichen Elite kaschierte. Seit Ende der Neunziger gelten andere Spielregeln. »Ein Aufsichtsrat muss sorgfältig abwägen, was er tut«, sagt Hoffmann-Becking. Geht er zu forsch vor, gelangt der Fall womöglich in die Presse und schadet dem Unternehmen dadurch weitaus mehr. Andererseits riskiert er selbst eine Klage, wenn er Vorstandsmitglieder mit Samthandschuhen anfasst.

Man denkt den Fall Siemens immer mit, wenn Hoffmann-Becking spricht. Doch konkret äußert er sich nicht dazu, bleibt dem Gesetz des Schweigens verpflichtet, das jeden Anwalt und erst recht einen Vertrauten bindet. Dabei gäbe es so viele Fragen: etwa, ob der eine oder andere frühere Manager vorsätzlich gehandelt, das System der Korruption also erkannt und geduldet hat. Die Betroffenen bestreiten das. Bei Vorsatz würde keine Versicherung zahlen, jeder noch so hoch bezahlte Manager wäre ruiniert.

Dieser Tage sickerte durch, dass Siemens vom früheren Vorstands- und Aufsichtsratschef Heinrich von Pierer sechs Millionen Euro fordert. Zehn weitere Exvorstände sollen jeweils mindestens eine Million zahlen, darunter auch der einstige Konzernchef Klaus Kleinfeld. Derzeit wird über Vergleiche verhandelt. Sie könnten allerdings frühestens bei der Hauptversammlung 2010 bestätigt werden.

»Dass Hoffmann-Becking diesen Auftrag angenommen hat, zeigt, dass er ein in jeder Hinsicht

unabhängiger Anwalt ist. Viele andere hätten sich nicht gegen die Riege der Topmanager gestellt, weil sie um künftige Mandate fürchteten. Hoffmann-Becking hat keine Angst«, sagt Wolfgang Scholz. Er ist Partner bei Clifford Chance in Frankfurt, war in den Siebziger ein Kollege von Hoffmann-Becking und machte dann Karriere bei der AEG, erst als Chefsyndikus, später als Vorstandsmitglied. »Ihm hat man den Posten bei der AEG auch angeboten, und es war mein Glück, dass er abgelehnt hat«, sagt Scholz. Hoffmann-Becking liebäugelte tatsächlich kurz mit der Konzernkarriere. »Aber nach viel Wein bin ich eines Nachts durch einen Park spaziert und habe mich dagegen entschieden«, sagt er. Da war Hoffmann-Becking Mitte dreißig und wollte lieber sein eigener Herr sein als der Knecht eines riesigen Apparates.

Dabei wollte er zunächst gar nicht Jura, sondern Politik und Volkswirtschaft studieren. »Aber da hatten alle schon im ersten Semester die Weisheit mit Löffeln gefressen, das war mir zu unsolid«, sagt er. Zwei Prädikatsexamina und einen Dokortitel später lernte er den Düsseldorfer Industrieanwalt Hans Hengeler kennen, dessen Bruder mit Hoffmann-Beckings Tante verheiratet war. Hengeler nahm den Junganwalt bald mit zu den großen Mandanten, was sein Glück war, denn als der Senior wenig später einen Schlaganfall erlitt, war Hoffmann-Becking in den Chefetagen der Wirtschaft bestens eingeführt.

Heute berät Hengeler Mueller neben 22 der 30 Dax-Konzerne auch viele Familienfirmen. »Man braucht sehr lange, bis man das Vertrauen der Familie bis hin zum letzten Gesellschafter erworben hat, aber dann erlebt man dort auch bisweilen herzliche Dankbarkeit. Bei einer Kapitalgesellschaft mit häufig wechselnden Managern können Sie das nicht unbedingt erwarten«, sagt Hoffmann-Becking. Es bedeutet ihm etwas, wenn man ihn nicht nur bezahlt. Es drückt etwas aus, das im Geschäftsleben verloren geht: persönliche Verbundenheit.

Gegenüber den Instant-Juristen der *law firms* ist so einer im Vorteil. Langfristig denkend, erkennt er Veränderungen, die Menschen, Konzerne, ja ganze Wirtschaftssysteme beeinflussen. Unternehmerisches Handeln werde zunehmend formalisiert und beschränkt, sagt Hoffmann-Becking. »Noch ist es hierzulande glücklicherweise nicht so wie in den USA, wo an jeder Sitzung des Managements die Juristen teilnehmen, aber die Tendenz ist unübersehbar.«

Belege gibt es reichlich: Fachleute diskutieren inzwischen ernsthaft, ob bei PowerPoint-Präsentationen im Vorstandsbüro Stichwörter verwendet werden dürfen. Um Streit vorzubeugen, wird alles bis ins Letzte ausformuliert. Aktenlage zu schaffen, dafür werden Juristen heute gebraucht. Um formal abzuschließen, was die Investmentbanker dem Management zuflüstern. Und dann erteilt Hoffmann-Becking den Spitzen der deutschen Wirtschaft einen Rat, zwar butterweich verpackt, aber unmissverständlich: »Es wäre keine gute Entwicklung, wenn der beratende Anwalt vom Management als Rechtstechniker und Dokumentationsknecht missverstanden würde.«

Nein, das wäre gar nicht gut. Denn ein Knecht wird Michael Hoffmann-Becking niemals sein. Eher schon ein Herr. Und sei es nur sein eigener.