

### Strukturwandel

**Von der Traditionskanzlei zum Dienstleister:** Viele mittelgroße Anwaltskanzleien haben in den vergangenen Jahren grundlegende Veränderungen auf den Weg gebracht. Die Beispiele Ahlers & Vogel, Brandi und Caemmerer Lenz zeigen, wie sie mit modernen Strukturen die Herausforderungen der Sandwichstellung im Anwaltsmarkt meistern.

Umgeben von saftig-grünen Büschen und großen, alten Bäumen liegt die weißgetünchte, hochherrschaftliche Villa in Gütersloh. Erker und Türmchen schmücken das verwinkelte, schlossähnliche Gebäude. Wer eintritt, den empfangen braune, getäfelte Wände und ein gemütlich knarzender Holzfußboden. Seit 1977 residiert hier die Kanzlei von Prof. Dr. Burghard Piltz, einer der Gründungspartner von Brandi Dröge Piltz Ileuer & Gronemeyer.

Heute heißt die Kanzlei nur noch Brandi. Die Namensverkürzung zeigt, dass sich hinter der Fassade der Gütersloher Kanzlei viel verändert hat. Denn im Laufe der Jahrzehnte ist der Wirtschaftsanwaltsmarkt spezialisierter und internationaler geworden, daneben hat das wirtschaftliche Umfeld der Kanzleien an Komplexität gewonnen. Für einst lokale Sozietäten, deren Führungsstil meist von dominanten Namenspartnern bestimmt wurde, eine riesen Herausforderung.

Wie Brandi stehen auch viele andere kleine und mittelgroße Sozietäten daher eines Tages vor der Entscheidung, wie ihre Zukunft aussehen soll. Welches ist das beste Geschäftsmodell? Was die richtige Wachstumsstrategie? Wie sollen die unterschiedlichen Standorte gemanagt werden? Was ist die richtige Organisationsform? Welche betriebswirtschaftlichen Steuerungselemente muss man sich aneignen? Wie kann man den Nachwuchs für sich gewinnen? Dies sind nur einige Fragen, auf die die Sozietäten Antworten finden müssen.

Treiber der Entwicklung ist auch bei den regional starken Kanzleien das Wachstum der Mandanten. „Unsere schwerpunktmäßig in Ostwestfalen-Lippe verwurzelte Mandantschaft ist rapide expandiert und ihr Geschäft wurde zunehmend international“, berichtet der Detmolder Brandi-Partner Dr. Bernhard König. Dazu gehört zum Beispiel der Landmaschinenkonzern Claas mit Hauptsitz in Harsewinkel, Landkreis Gütersloh. Das Unternehmen erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von mehr als 2,4 Milliarden Euro und generierte davon mehr als 73 Prozent außerhalb von Deutschland. Damit steigen auch die Anforderungen an die Hauskanzlei. Die muss sich vermehrt mit internationalen Fragen über mehrere Jurisdiktionen hinweg auseinandersetzen, eine stärkere Spezialisierung und einen höheren Serviceanspruch bieten.

Anforderungen, die in der Kanzleiwelt bislang eher von großen internationalen Law Firms abgedeckt werden.

„Uns war klar, dass wir mit den Global Playern unter den Anwaltskanzleien nicht konkurrieren können“, sagt König. Der Vorteil der Regionalkanzleien liegt in ihrer lokalen Verwurzelung, sie kennen das Unternehmen oft seit Jahrzehnten, haben seine Entwicklung begleitet. Zwar sind ihre Anwälte heute in der Regel keine Generalisten mehr, die jede Rechtsfrage selbst beantworten. Eine breitere Aufstellung und Tätigkeit in mehreren Rechtsgebieten ist jedoch üblich. Sie erscheint allerdings angesichts der gestiegenen Anforderungen zunehmend unzeitgemäß. „Unser Gedanke war, uns zusammenzuschließen, um stärker spezialisieren zu können“, sagt Dr. Franz Tepper, Brandi-Partner aus Gütersloh.

So entsteht durch den Zusammenschluss von vier lokalen Einheiten in den 1990er-Jahren sowie der Fusion mit Suderow & Schröder in Minden 2009 die heute unter Brandi firmierende Kanzlei mit einer in Ostwestfalen einzigartigen Präsenz.

Doch nicht jede Expansion prägte nachhaltig das Gesicht der Kanzlei. Die Standorte in Ostdeutschland, die Brandi nach der Wende zunächst in Berlin, Leipzig und Weimar eröffnet hatte, sind heute wieder weitgehend geschlossen. „Gründe dafür waren im Wesentlichen die unterschiedlichen Marktstrukturen“, sagt König. Lediglich das Leipziger Büro, in dem ein ehemaliger Detmolder Partner tätig ist, existiert noch.

**Integrationsgrad.** Brandi liegt mit ihrem Expansionskurs im Trend. Auch andere traditionsreiche Lokalkanzleien wie die Bremer Sozietät Ahlers & Vogel und Caemmerer Lenz mit Stammsitz in Karlsruhe setzen auf regionale Erweiterung - mit unterschiedlichem Erfolg. Caemmerer Lenz schließt sich Mitte der 1990er-Jahre mit der Freiburger Kanzlei Bender zusammen. Sie eint das gemeinsame Ziel, in Nord- und Südbaden präsent zu sein. Doch von Beginn an gibt es auch Differenzen, etwa bei der Namensfindung. Anfang 2006 verlassen zunächst zwei Partner das Freiburger Büro. Zu Jahresbeginn 2007 spaltet sich der Standort dann komplett ab. „Letztlich war es ein Zusammenschluss zweier Büros mit jeweils eigenen Strukturen. So sind wir uns immer ein Stück weit fremd geblieben, obwohl wir schon lange zusammengearbeitet haben“, sagt Managing Partner Hartmut Wichmann. Die Konsequenz für die Karlsruher: Als die Kanzlei 2007 mit der Steuerberaterpraxis Winfried Alff ein Büro in Mannheim eröffnet, wechselt ein Anwalt aus dem Stammbüro nach Mannheim. „Es ist besser, gemeinsam zu wachsen, als verschiedene Charaktere zusammenzuholen“, ist sich Wichmann sicher. „Man tut gut daran, die Standorte selbst aufzubauen.“

Eine Erfahrung, mit der die Kanzlei beileibe nicht alleine dasteht. Doch auch das Aufeinandertreffen verschiedener Charaktere an einem Standort kann unvorhersehbare Schwierigkeiten mit sich bringen. Mancher Streitpunkt, der schon zum Auseinanderbrechen von Kanzleien oder dem Scheitern fertig verhandelter Fusionen führte, erscheint fast banal, etwa wel-

cher Partner zuerst auf dem Briefkopf genannt wird oder wie der neue Kanzleiname lauten soll. Einschneidender, aber lösbar sind Fragen der Gewinnverteilung oder zur Höhe der Stundensätze. „Die Frage, wie stark sich eine überörtliche Sozietät wirtschaftlich integrieren sollte, gleicht der Quadratur des Kreises“, sagt Brandi-Partner König. Dabei ist diese strukturelle Entscheidung von grundlegender Bedeutung. Sie wirkt sich zwingend auf alle zentralen Entscheidungen aus, sei es die Organisationsform der Kanzlei, ihre Vergütungsstruktur oder das Geschäftsmodell.

**Standortdenken ade.** Ein standortübergreifender Blick kann sich als Vorteil bei der Teamaufstellung erweisen. So entdeckte Caemmerer Lenz während einer Hochphase von Massenprozessen im Bankenbereich 2004 beispielsweise das Nearshoring für sich: Das benötigte Personal für die Satzungsarbeit baute die Kanzlei in ihrem Erfurter Büro auf - auch, um leer stehende Büroräume besser zu nutzen. Die Schreibkräfte stehen nun allen Standorten zur Verfügung. Viele mittelgroße Sozietäten tun sich jedoch schwer damit, sich von standortbezogenen Arbeits- und Vergütungsmodellen zu trennen - vor allem wenn sie aus einst eigenständigen Büros entstanden sind.

Bei Brandi sind alle Standorte seit jeher eigene Profit-Center. „Bei der Gewinnverteilung wirkt sich das Subsidiaritätsprinzip positiv aus, weil die örtlichen Büros näher an dem einzelnen Berufsträger dran sind“, sagt König. Eine Akquisitionsprämie oder einen Bonus für die Weitergabe von Mandaten hat die Kanzlei abgeschafft. Zu kompliziert, lautet die Begründung. Das Vergütungssystem der Partner enthält je nach Standort einen variablen Anteil von 10 bis 20 Prozent. Damit wird neben dem persönlichen Umsatz auch das Engagement bei Veröffentlichungen, Akquise sowie die überörtliche Zusammenarbeit belohnt - ein vergleichsweise geringer monetärer Anreiz. Warum also sollte ein Partner eigene Mandate abgeben, noch dazu an einen anderen Standort? „Wenn es nicht in meinen Bereich fällt, empfinde ich es als eher entlastend, das Mandat an den Experten in meiner Kanzlei weitergeben zu können, egal wo er sitzt“, sagt Brandi-Partner Tepper.

In guten Zeiten, wenn der Umsatz stimmt, ist diese Aussage durchaus nachvollziehbar. Aber wie verhält sich beispielsweise der angestellte Anwalt, der kurz vor der Partnerschaft steht und einen entsprechenden Umsatz nachweisen muss? Und wie wird der ältere Partner überzeugt, der sich als Allround-Genie und Berater in allen Lebenslagen versteht?

Sich bei der Antwort auf diese Fragen auf das Wohlwollen Einzelner zu verlassen, ist gefährlich. Das Ziel muss sein, Strukturen zu schaffen, die echtes Spezialistentum fördern und dazu führen, dass Mandate freiwillig abgegeben werden. Wieder sind es die Anforderungen der Mandanten, die diese Entwicklung beschleunigen: Die kaufen Standarddienstleistungen zu immer geringeren Preisen ein. Hochspezialisierte Beratung erzielt dagegen auch höhere

Stundensätze. „Die Bedeutung der Standorte hat nachgelassen, während Spezialisierungen immer wichtiger werden“, beobachtet Tepper.

**Führungsfragen.** Auch deshalb grübelt man bei Brandi darüber, sich neuen Ideen stärker zu öffnen. Etwa, ob man die attraktive Initiativbewerbung eines Anwalts mit drei Jahren Berufserfahrung in einer Großkanzlei näher unter die Lupe nehmen sollte. Der Knackpunkt: Ein Büro alleine kann einen solchen Quereinsteiger nicht sofort auslasten. „Das könnten wir uns eher leisten, wenn sich alle Standorte zusammentun. In solchen Fällen und wenn es um die Gesamtentwicklung der Kanzlei geht, ist es leichter, wenn es kein Standortdenken gibt“, sagt Prof. Dr. Martin Dippel, Öffentlichrechtler aus dem Paderborner Büro. Sein Dezernat gilt als modern aufgestellt: hochspezialisiert, effektiv und äußerst profitabel.

Um die Geschäftsentwicklung nicht mehr rein von Zufällen abhängig zu machen und strategisch voranzutreiben, gibt es bei Brandi ein Budget für standortübergreifende, gemeinsame Aktivitäten. Davon wird seit 2006 auch die Juristin Patrizia Ferrara bezahlt. Als Kanzleimanagerin kümmert sie sich um die strategische Kommunikationsplanung und Marketingmaßnahmen, interne Prozessoptimierungen und die Organisation von Mandantenveranstaltungen. „Uns war durchaus bewusst, dass es nicht ausreicht, Beratung und Prozessführung umfassend anbieten zu können, beides aber nicht entsprechend zu kommunizieren“, sagt Tepper. Als Mitglied des Geschäftsführenden Ausschusses wirkte er an zahlreichen Konzepten und Strategiepapieren mit. Doch viele davon blieben zunächst in der Schublade. Die tägliche Arbeit ließ den Anwälten nur sehr begrenzt Raum für Managementaufgaben.

Das ist kein Einzelfall. Gerade wenn die Kanzlei gut läuft, nehmen sich Anwälte kaum Zeit, um über Strukturen nachzudenken oder Impulse in die Geschäftsentwicklung zu geben. Ist die Zeit da, ist es manchmal schon zu spät. Mehr Kontinuität in der Führungsarbeit fällt vielen mittelständischen Sozietäten schwer. Anders als Brandi überlassen bisher nur wenige die klassischen Managementaufgaben anderen Fachleuten und nicht ihren Partnern. Caemmerer Lenz verfügt mit Wichmann seit 2000 über einen **Manag Partner**, der nahezu seine ganze Zeit für die Führung der Kanzlei opfert. „In Folge der überörtlichen Organisation und des personellen Wachstums war es nicht mehr sinnvoll, alle Entscheidungen auf viele Schultern zu verteilen“, erinnert sich Wichmann an die Strukturdebatte. Dass sich ein Partner über einen derart langen Zeitraum fast vollständig aus der Mandatsarbeit zurückzieht, ist eher selten. Die meisten Kanzleien verteilen die verschiedenen Aufgaben auf die Schultern mehrerer Partner. Bis vor Kurzem handhabte auch Ahlers & Vogel in Bremen das Management auf diese Art. Jahrelang hatten sich die Partner, jeder seinem ganz persönlichen Interesse folgend, eine Zuständigkeit im Managementumfeld gesucht. „Der eine kümmerte sich um

die Immobilie, der nächste um die Buchhaltung", sagt Partner Jörn Linnertz. Wer wann warum welche Entscheidung fällt, war oft schwer zu durchschauen. Erst als die Kanzlei 2005 mit Marianne Ostermaier eine Bürovorsteherin mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund einstellt, scheint das Problem gelöst. Ostermaier bringt eine Ausbildung zur Rechtsanwalts-fachangestellten mit und war zuvor Bürovorsteherin von Clifford Chance in Berlin. „Es war angedacht, dass die Partner Kompetenzen abgeben, die das tägliche Geschäft betreffen", sagt Partner Dr. Jan van Dyk. Doch die Umsetzung scheitert zunächst. Einige Partner tun sich mit dem Machtverlust äußerst schwer. Ostermaier fehlt es an Rückendeckung.

**Change Management.** Einen Ausweg findet Ahlers & Vogel, als sie 2008 Hilfe von außen holt. Mehrere Tage lang führt ein Experte für Veränderungsmanagement Interviews mit allen Mitarbeitern, vom Partner bis zur Sekretärin. Ein Ergebnis: Ostermaier übernimmt das Büromanagement und erhält einen Aufsichtsrat zur Seite gestellt, der die Interessen der Partnerschaft widerspiegelt. Die Folgen der seit 2009 umgesetzten neuen Struktur und neu eingeführten betriebswirtschaftlichen Kontrollelemente sind heute unübersehbar: Partner haben durch die Entbindung von Verwaltungsaufgaben Zeit gewonnen, was sich unmittelbar im Ertrag niederschlägt. Innerhalb eines Jahres sparte allein die Optimierung in der Beschaffung 50.000 Euro ein. Das Mahnwesen, das nun komplett von Ostermaier abgewickelt wird, erspart den Anwälten zeitraubendes und oft unangenehmes Eintreiben von Rechnungen und schlägt sich ebenfalls im Ertrag nieder. Und seit angestellte Anwälte ihre Stunden aufschreiben müssen, stieg auf Anhieb die Produktivität. „Es ist viel besser nachvollziehbar, was geleistet wird, gerade auch für den Partner, der das Arbeitspensum seines Angestellten ja gerne mal unterschätzt", sagt Linnertz. „Insgesamt ist viel vorhersehbarer, was passiert."

Es ist geradezu unverständlich, dass Kanzleien dieses in anderen Unternehmen<sup>en</sup> aber auch in Großkanzleien selbstverständliche Controlling von Kenngrößen und die Optimieren von Abläufen zum Teil erst jetzt einführen - wenn überhaupt.

Ein weiterer Nebeneffekt: Die stärkere Transparenz der wirtschaftlichen Situation bereitet schon früh den Boden für die unternehmerische Entwicklung der angestellten Anwälte selbst. Denn nach wie vor haben die meisten mittelständischen Kanzleien den Wunsch, ihre Berufseinsteiger auch zu Partnern zu machen. Klappt das nicht, müssen die angestellten Anwälte häufig die Kanzlei verlassen. Einen Alternativweg gibt es nur in Ausnahmefällen. „Wir stellen fest, dass die Partnerschaft vielen Bewerbern reizvoll erscheint. Gleichzeitig bedeutet das Ziel, Partner werden zu wollen, auch einen gewissen Druck", sagt Brandi-Partner Tepper.

**Klare Vorgaben.** Dass es in den mittelständischen Kanzleien grundsätzlich gemütlich zugeht, ist ein Irrglaube. „Wer eine geregelte 40-Stunden-Woche haben möchte, für den sind wir die falsche Adresse“, betont Tepper. Auch die formellen Anforderungen an die Bewerber unterscheiden sich nicht wesentlich von denen in Großkanzleien:

Prädikatsexamina, Promotion und Sprachkenntnisse, so lautet der Wunsch vieler Sozietäten auch abseits der Anwaltsmetropolen. Und häufiger als in der Vergangenheit muss das nicht nur Wunschdenken bleiben. Der Bewerbermarkt hat sich in den letzten Jahren spürbar gedreht. „Dass die Großkanzleien ihre Strukturen gestrafft haben, hat uns in die Hände gespielt“, sagt Tepper. Doch haben Ahlers & Vogel, Brandi, Caemmerer Lenz und Co. für die der Papierform nach attraktiven Initiativbewerbungen nicht immer Verwendung. Zum einen hat sich in der Finanzkrise auch das Wachstum der mittelgroßen Kanzleien verlangsamt. Zum anderen haben sich Großkanzleiassociates zu häufig schon als schlechte Wahl für den in einer Mittelstandskanzlei typischen, direkten Kontakt mit dem Mandanten erwiesen. „Anwälte, die von morgens bis abends im Hinterzimmer sitzen und Akten wälzen, passen nicht in unser Konzept“, sagt Ahlers & Vogel-Partner van Dyk. „Wir bringen unsere Anwälte schnell mit Mandanten in Kontakt und damit in die Position, eigene, interessante Mandate aufzubauen.“

Sich beim Anwaltsnachwuchs wie beim Mandanten zu positionieren, bleibt auch künftig für Kanzleien mittlerer Größe eine besondere Herausforderung: Von der einen Seite üben Großkanzleien Druck aus, interessiert an dem zunehmenden Beratungsbedarf wachsender Mittelständler, die lukratives Geschäft versprechen. Von der anderen Seite versuchen kleinere, hochspezialisierte Einzelanwälte und Boutiquen den Regionalkanzleien das Geschäft streitig zu machen. Die mittelgroßen Kanzleien befinden sich dazwischen in einer Art Sandwichposition. Um nicht zerquetscht zu werden, ist gerade für dieses Marktsegment eine klare Strategie Überlebenswichtig.