

Deutscher
AnwaltSpiegel

Ausgabe 22 // 30. Oktober 2013

www.deutscher-anwaltspiegel.de

Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern



In dieser Ausgabe finden Sie Beiträge aus den Bereichen:

*EU-Recht • Insolvenzrecht/Konzernrecht • Wertpapierhandelsrecht
Datenschutzrecht • Rechtsmarkt • Erbschaftsrecht*

Außerdem News aus den Bereichen: Rechtsprechung, Deals, Sozietäten, Veranstaltung

Profitables Wachstum von Anwaltskanzleien – Pleonasmus oder Widerspruch?

Im Blickpunkt: Tagung der Executive School der Universität St. Gallen am 01.10.2013 in Zürich

Von Dr. Bruno Mascello

In Zürich fand die durch die Executive School der Universität St. Gallen (ES-HSG) organisierte jährliche Tagung zum Management von Anwaltskanzleien statt, die der Deutsche AnwaltSpiegel wiederum als Medienpartner begleitete. Den vorwiegend aus der Schweiz und Deutschland angereisten Teilnehmern wurde ein spannendes Programm zu aktuellen Themen des Kanzleimanagements geboten. Im Mittelpunkt standen die Fragen, ob Anwaltsunternehmen auch wachsen müssen und wie sich dies auf deren Profitabilität auswirkt – und ob sich Anwaltskanzleien überhaupt verändern müssen, um ihre einmal errungene Position zu behaupten, ganz der Anweisung der Roten Königin folgend, wenn sie zu Alice meint: „Hierzulande musst du so schnell rennen, wie du kannst, wenn du am gleichen Fleck bleiben willst.“ (vgl. Lewis Carroll, Alice hinter den Spiegeln).

Die Konkurrenz läuft mit!

Das Eröffnungsreferat hielt Prof. Dr. Sebastian Raisch, Professor für strategisches Management an den Universitäten St. Gallen und Genf, und er überraschte mit der Feststellung, dass nur etwa jedes vierte Unternehmen in der Lage sei, gleichzeitig den Umsatz und den Gewinn zu steigern. Profitables Wachstum erfordere eine unternehmerische Balance zwischen kurzfristiger Optimierung

der operativen Abläufe und der Effizienz einerseits sowie langfristiger Erneuerung mittels Innovation und Investitionen andererseits. Eine zu starke Konzentration auf Optimierung führe zu frühzeitigem Altern und die bloße Ausrichtung auf Innovation zum Burn-out. Das Geschäftsmodell des Professional-Services-Sektors sei seit 100 Jahren unverändert und stehe nun – mit Blick auf den US-Markt – am Beginn einer massiven Veränderung: eine Modularisierung der Dienstleistung finde statt, es herrsche mehr Transparenz auf dem Markt, alternative Angebote nähmen zu (etwa Legal Process Outsourcing und Lawyers on Demand), und die Anwaltsunternehmen mit dem aggressivsten Wachstum seien von der Finanzkrise am härtesten getroffen worden.

Von Künstlern und Killern

Das Referat des Organizers der Tagung, Prof. Dr. Leo Staub, Direktor des Geschäftsbereichs Law and Management an der ES-HSG und Professor an der Universität St. Gallen, untersuchte den Rechtsmarkt im Detail. Anhand eines Zahlenvergleichs unter anderem zu Umsatz, Nachfrage, Profit und Kosten zeigte er, dass der Anwaltsmarkt von der Finanzkrise stark getroffen wurde. Es sei künftig mit einem zunehmenden Überangebot an Anwälten zu rechnen, und der Konkurrenzdruck werde sich durch



Neue Lösungen – die wachsende Vielfalt der Angebote erhöht den Konkurrenzdruck im Rechtsmarkt.

weitere Liberalisierungen akzentuieren, etwa ausgelöst durch den UK Legal Services Act. Diese Feststellung unterstrich er mit dem eindrücklichen Beispiel von Coop in Großbritannien, die Supermärkte, Banken, Bestattungsleistungen und Apotheken führe. Coop habe angekündigt, auch Rechtsdienstleistungen anzubieten und hierfür in den nächsten fünf Jahren über 3.000 Anwälte anzustellen. Es sei mit Strukturvereinbarungen zu rechnen, und der Anwaltsmarkt werde ein paar Grundmo- ▶

delle herausarbeiten: Am oberen Ende der Anbieter finde man die sogenannten „Künstler“ im Highendbereich, die weiter auf exzellente Talente angewiesen bleiben. Am unteren Ende der Skala werde sich ein industriell geführter, auf prozess- und systemorientierte Leistungserstellung konzentrierter „Commodity“-Bereich herausbilden, der sich durch eine kapitalintensive IT auszeichne. In der Mitte sei der Bereich „Legal Housekeeping“ anzusiedeln, der durch einen erhöhten Leverage zu überleben versuche und seinen Schwerpunkt auf die Beziehungspflege zum Mandanten lege. Neben diesen drei Grundmodellen gebe es noch die klassischen Boutiquen am oberen Ende und die sogenannten Category Killers, die sich auf ein Gebiet konzentrieren und für alle drei Grundmodelle eine ernsthafte Konkurrenz darstellen.

Stagnerender Anwaltsmarkt in Deutschland

Die erste Paneldiskussion am Nachmittag widmete sich den Wachstumschancen in Deutschland. Prof. Dr. Klaus-Stefan Hohenstatt, Managing Partner bei Freshfields Deutschland und Österreich, strich in seinem Einleitungsreferat heraus, dass weder Wachstum noch Profitabilität einen Selbstzweck darstellten. Wirtschaftliche Zielsetzungen müssten vielmehr in einer Kanzleistrategie und einem Wertesystem integriert sein. Dr. Martin Bell, Partner bei CMS Hasche Sigle in Frankfurt am Main, bestätigte, dass Profitabilität nicht das entscheidende und einzige Bewertungskriterium sein dürfe, anderenfalls es CMS weder in der gegenwärtigen Form noch Größe geben dürfte. Es müsse zwangsläufig weitere Kriterien geben, für welche Partner bereit seien, auch Einbußen bei ihrer Profitabilität hinzunehmen. Quasi als Antithese zu CMS schilderte Dr. Jan Geert Meets, Managing Partner

bei DIA Piper Deutschland, durch welche ebenfalls erfolgreichen Eckpunkte sich das Wachstum bei DIA Piper auszeichne. Schließlich führte Johannes Weiler, Partner bei Weiler & Kollegen in München, aus, dass eine Kleinkanzlei flexibler handeln könne und dass seine Kanzlei trotz der geringen Größe – oder gerade deswegen? – bereits langjährig in China erfolgreich unterwegs sei. Angesichts der Vielfalt der präsentierten Geschäftsmodelle war ein klares Fazit dieses Panels, dass Wachstum wohl Folge, sicher aber nicht Ziel einer gelungenen Marktpositionierung sein könne.

Geschützter Anwaltsmarkt in der Schweiz?

Das anschließende Diskussionspanel untersuchte den Schweizer Markt. Dr. Christine Hehli-Hidber, Partnerin bei Binder Rechtsanwälte, führte das Panel Schweizer Wirtschaftsanwälte kompetent und mit viel Charme. Auf die Frage, weshalb sich noch keine der bekannten US- oder UK-Großkanzleien in die Schweiz verirrt habe, meinte Dr. Thomas U. Reutter, Partner bei Bär & Karrer: „Weil die Schweizer Anwälte gute Arbeit liefern und deshalb kein Bedarf besteht, selber eine Kanzlei vor Ort zu eröffnen.“ Abgesehen davon sei der Schweizer Markt für Geschäftsmodelle solcher Großkanzleien wohl zu klein. Dr. Johannes Bürgi, Partner bei Walder Wyss, betonte, dass das nicht bedeute, die Schweizer Anwälte würden sich in einer „geschützten Werkstätte“ bewegen. Dass der Wettbewerb im Binnenmarkt Schweiz sehr wohl funktioniert, zeigte ein kollegialer Schlagabtausch zwischen den Vertretern der beiden Kantone Zürich und Thurgau. Wie in Deutschland, so wird auch in der Schweiz regelmäßig um die wichtigste Ressource im Anwaltsgeschäft überhaupt gekämpft: talentierte, junge Anwälte. Dafür

wird bei Bär & Karrer unter anderem auf die Karte Ausbildung gesetzt (alle Associates durchlaufen ein mit der Universität St. Gallen entwickeltes Diplomprogramm zur Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse). Demgegenüber zeigte Dr. Roland Keller, Managing Partner bei Raggenbass Rechtsanwälte, wie er und seine Kollegen die Attraktivität einer ländlich angesiedelten Kanzlei erfolgreich erhöhen konnten und neuerdings sogar Marketing bereits in der Mittelstufe der Schulen betreiben. Dass in der Innerschweiz die Uhren in Sachen Wachstum anders ticken, unterstrich Nils Grossenbacher, Partner bei Grossenbacher Rechtsanwälte, mit der Bemerkung, dass die größte Kanzlei in Luzern gerade mal zwölf Berufsträger zähle.

Dr. Matthias Hüppi, Partner bei Schoch Auer, fasste abschließend die Erkenntnisse des Tages gekonnt in wenigen Sätzen zusammen und stellte fest: „Wir Anwälte sind schon ein interessantes und manchmal auch ein sonderbares Volk. Wir bewegen uns sowohl in Galaxien als auch auf der Ebene von Fraktalen. Es wird deshalb spannend bleiben zu beobachten, wohin sich die Größe der Kanzleien entwickelt, welche Art von Wachstum erfolgreich sein wird und wer profitabel bleibt.“

Die nichtjuristischen Themen, die die Anwaltsszene aktuell bewegen, bleiben weiterhin zahlreich und vielfältig. Die nächste Tagung am 01.10.2014 wird sich dem Thema „Karriere und Partnerschaft“ widmen. ◀



Dr. Bruno Mascello, LL.M.,
Rechtsanwalt, Vizedirektor der Executive School
of Management, Technology and Law (ES-HSG),
Universität St. Gallen

bruno.mascello@unisg.ch