

6 Marktsegment Mittelstand

Im Folgenden besprechen wir ca. 2.700 Kanzleien mit 1–10 Mio. EUR Umsatz und ca. 28.000 Anwälten. Wie oben angemerkt, sind die Grenzen zwischen den Kanzleien zwischen 1–2 Mio. EUR Umsatz ohne weitere Daten schwer möglich. Es sind vor allem unsere Marktbeobachtungen, die uns dazu verleitet haben, diese Grenze hier zu ziehen. Wichtig ist, dass ab einer bestimmten Größe und Anzahl Berufsträger die Organisation einer Kanzlei zunehmende Beobachtung verlangt, da die Abstimmung der Arbeitsprozesse wichtig für die Effizienz ist. Dies hängt zum einen mit der Zielgruppe zusammen, die bedient wird: diese Anforderungen unterscheiden sich bei Privatmandanten klar von Unternehmensmandanten, wie bereits oben ausgeführt. Im ersten Fall sind bspw. Mandantenbesprechungen in der Kanzlei üblich, während im letzteren Fall die Kommunikation über Email und Telefon vorherrscht. Auch sind Wartezimmer für Unternehmer und Selbstständige eher eine Zumutung: hier wird von Termintreue ausgegangen und Besprechungszimmer sind selbstverständlich. Dementsprechend sind unterschiedliche Anforderungen an Lage, Ausstattung, Arbeitsweisen etc. zu beachten, und dies macht aus unserer Sicht den Unterschied zwischen Einzelanwälten und KMU auf der einen Seite, und Mittelstandskanzleien auf der anderen Seite aus.

6.1 Überblick über das Segment

Der Mittelstand der deutschen Kanzleien bedient den Mittelstand. Auf diese einfache Formel kann man es bringen, auch wenn es natürlich nicht trennscharf ist. Dennoch ist der typische Kanzleizuschnitt auf die Beratung und Begleitung von mittelständischen Unternehmen und den Unternehmern persönlich fokussiert. Diese haben meist 50 bis 500 Mitarbeiter, sind oftmals in privater Hand und mit geschäftsführenden Gesellschaftern ausgestattet. Hier ausreichende Beratungsqualität anbieten zu können ist die große Herausforderung: denn mit zunehmender Komplexität der Rechtsfragen, Auslandsbezügen der Tätigkeit der Mandanten als Regelfall eher denn als Ausnahme und hohen Anforderungen an die Schnelligkeit kommt dieser Kanzleityp schnell an die Grenzen. Auch fachlich fällt es zunehmend schwer mitzuhalten, etwa bei Finanzierungsfragen (Anleihen ...), gesellschafts- und steuerrechtlichen Fragen etc. Außerdem sind zunehmend englische Sprachkenntnisse (und evtl. Rechtskenntnisse) notwendig. Dieses Segment steht im anspruchsvollen Bereich im Wettbewerb mit den größeren Kanzleien, die selten sehr viel teurer anbieten, und muss vermeiden, auf einfache Rechtsfragen reduziert zu werden. Ob die Grenze nun bei 1 Mio. EUR oder bei 2 Mio. EUR

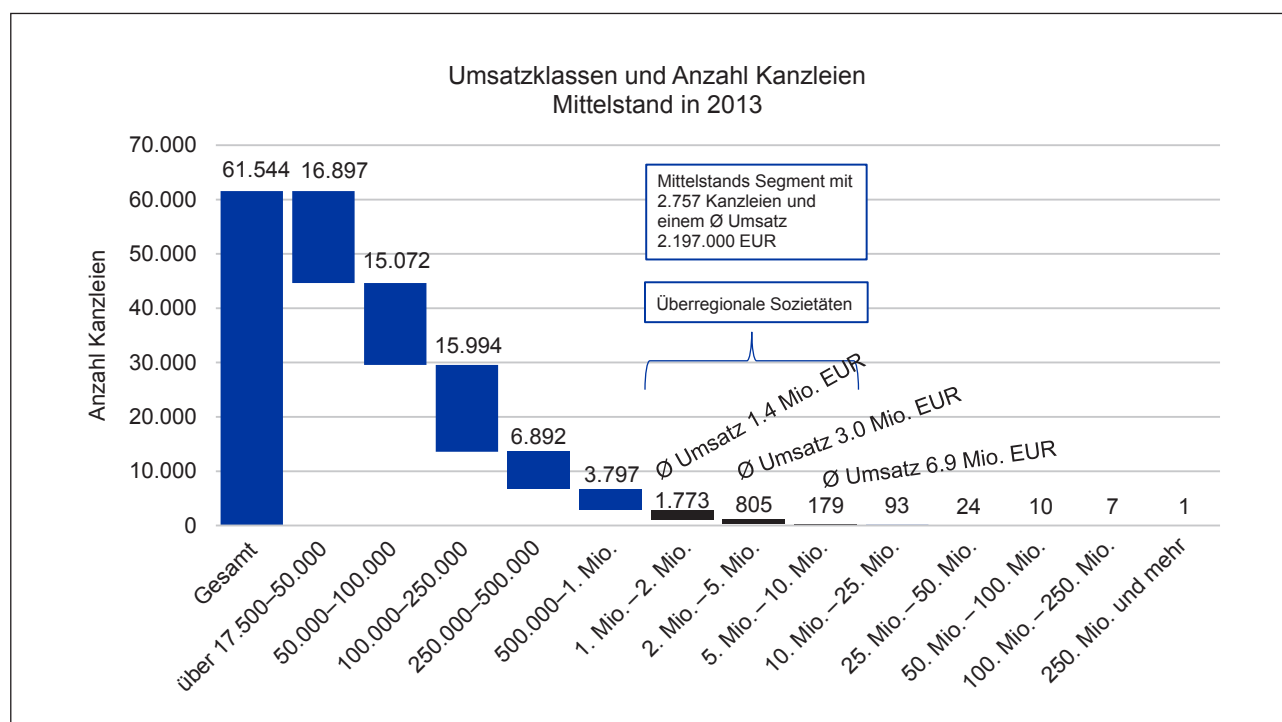


Abbildung 53: Umsatzklassen und Anzahl Kanzleien Mittelstand in 2013

Quelle: Statistisches Bundesamt, Umsatzsteuerstatistik Voranmeldungen, Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1

gezogen wird, ist aus unserer Sicht daher zweitrangig, aber die Wahrscheinlichkeit, kompetente Anwälte anzutreffen, steigt natürlich mit Umsatz, Größe und somit auch regionaler Bedeutung so einer Kanzlei.

Wie sich anhand der Teilsegmente (1–2 Mio. EUR, 2–5 Mio. EUR und 5–10 Mio. EUR Umsatz) zeigt, sind diese Kanzleien hinsichtlich Inhaber, mitarbeitende Juristen und Sekretariat (Business Services) unterschiedlich ausgestattet. Kanzleien bis 2 Mio. Umsatz haben meist drei Inhaber bei bis zu zehn Anwälten insgesamt, manchmal sind aber auch alle Anwälte Sozien, wobei die Gewinnanteile oder Gesellschaftsanteile mal rein sozialistisch, mal eher meritokratisch verteilt werden. Die Business Services können nach unserer Kalkulation auch Rechtsreferendare und zuarbeitende Juristen enthalten. Dagegen haben Kanzleien mit 5–10 Mio. EUR Umsatz ca. sieben bis 15 Partner (= Sozien). Die Relation Anwalt zu Sekretärin ist bei allen Typen meist bei 1:1 angelangt.

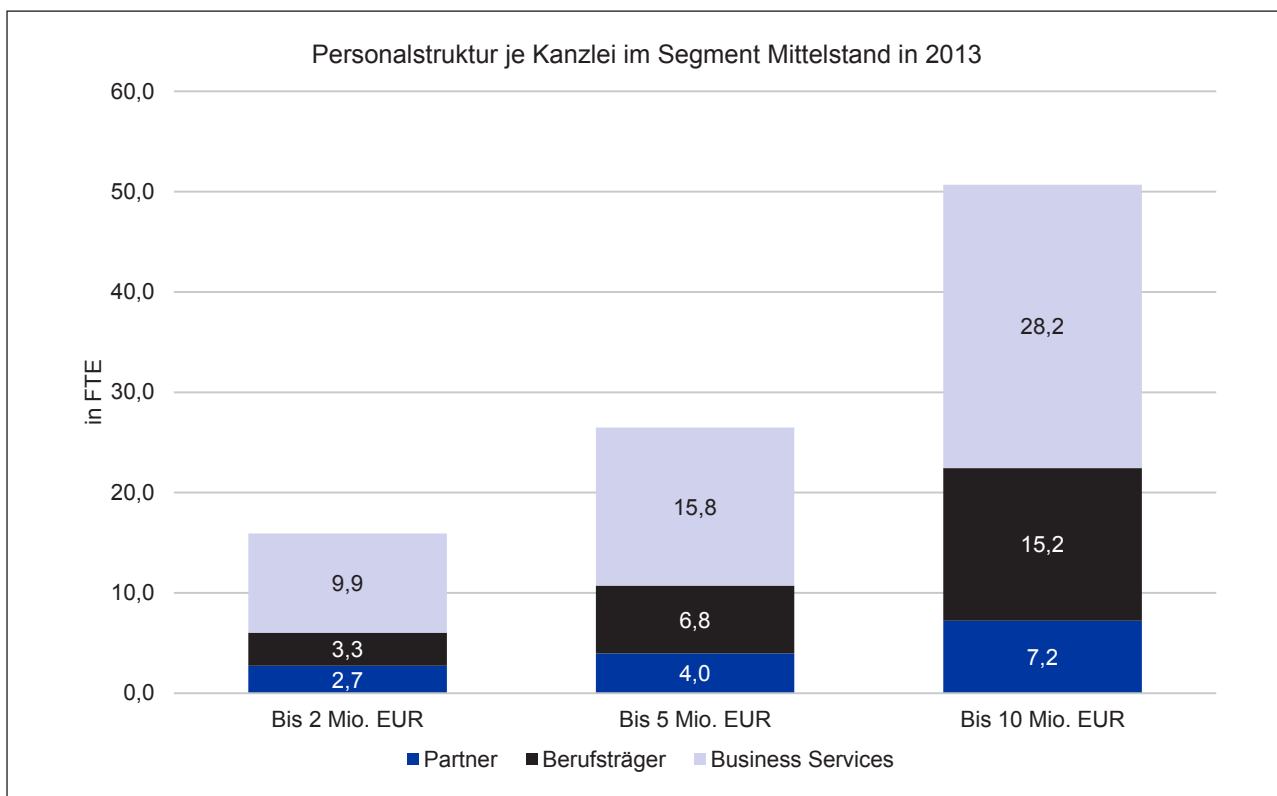


Abbildung 54: Personalstruktur je Kanzlei im Segment Mittelstand in 2013
 Quelle: Statistisches Bundesamt, *Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2008–2013, Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1, eigene Berechnungen*

6.1.1 Hauptproblem Mitarbeiter

Diese Kanzleien sind meist zunehmend im Markt für Unternehmen tätig und haben zugleich meist sehr partnerlastige Arbeit, die anspruchsvoll ist und nur in Teilen auf Mitarbeiter delegiert werden kann. Oftmals ist die betriebswirtschaftliche Rechnung hier wie auch bei den einzelnen Gruppen wirtschaftlich fragwürdig: zwar sind neben den Sozien mehrere Berufsträger tätig, aber diese spielen kaum Gewinne in die Kanzlei, sondern arbeiten meist zu ihren kumulierten Gehalts- und Gemeinkosten. Sie sind selten wirtschaftlich und zugleich ist die Hoffnung, dass aus ihnen unternehmerische Mit-Partner werden, meist nicht realistisch. Diejenigen Anwälte, die unternehmerisches Potenzial haben, sind meist im Konzernsegment untergekommen, in der Hoffnung auf hohe Gehälter und in großstädtischen Einzugsgebieten⁵⁹.

Dies ist die größte Herausforderung in diesem Segment: überhaupt noch juristische Mitarbeiter zu erhalten, die fachlich ausreichend qualifiziert sind, ausreichend ehrgeizig, um in der Kanzlei und im Markt zu bestehen, und bereit, sich ggfls. am Standort außerhalb der Großstädte einzubringen. Zugleich ist die „Bewirtschaftung“ der Ressource Mitarbeiter

⁵⁹ Dieses Phänomen ist in Großbritannien bereits viel stärker ausgeprägt, so dass eine Unterversorgung der Fläche mit ausreichend qualifizierten Anwälten befürchtet wird, siehe Studie der Law Society.

auch das größte Problem: denn nur wenn die Auslastung gelingt, kann dieser Kanzleityp das Potential entfalten. Hier ist ein großer Abstand in der Profitabilität sichtbar (→ 3.3.3.)

Hier wird der in diesem Kanzleityp derzeit bestehende Generationswechsel am deutlichsten: die jungen Leute zieht es in die Großstädte; lokal verwurzelte Anwälte, die unbedingt in die Provinz wollen, gibt es immer weniger. Damit sind diese Kanzleien im Mittelstandssegment vor die Wahl gestellt: langsamer Rückbau entsprechend dem Alter der Sozien, oder Aufnahme von weniger qualifizierten Mitarbeiter in die Partnerschaft, in der Hoffnung, dass diese so langsam in die Rolle des Partners hinein wachsen. Jedenfalls sind die Gewinnverteilungssysteme hier nicht mehr angemessen, weil nicht blind darauf vertraut werden kann, dass alle am gleichen Strang ziehen (können). Die junge Generation Y, so sie denn überhaupt bereit ist, sich einzubringen, muss wohl erst am eigenen Leib erfahren, was es heißt, Geld zu verdienen, so die häufige Botschaft in diesem Segment.

6.1.2 Ausdifferenzierung

Wir können derzeit folgende strategischen Gruppen in diesem Segment definieren, sind aber überzeugt, dass die Ausdifferenzierung viel weiter getrieben werden kann:

Im **ersten** Segment der für den Mittelstand tätigen Kanzleien finden wir die regional tätigen und bedeutsamen Kanzleien mit mehr als 1 Mio. EUR Umsatz (und weniger als 5 Mio. EUR). Hier bearbeiten durchschnittlich sieben bis elf und mehr Anwälte wirtschaftsrechtliche Fragen. Diese Kanzleien sind meist traditionell am Ort führend und haben meist nur einen Standort. In diesem Segment sind Stundensätze von 150–300 EUR realisierbar, auf Basis von 1.200 h/Jahr können damit pro Anwalt Umsätze von 180.000 bis 360.000 EUR erzielt werden, im Schnitt sind es 230.000 EUR.

Steckbriefartig lassen sich folgende Kriterien definieren:

1. Mandanten sind meist rein national agierende Firmen und kleinere Töchter ausl. Konzerne, aber auch international agierende Mittelständler aus Deutschland.
2. Mandate sind anspruchsvoll, meist national, meist auf Deutsch zu verhandelnd und auf deutscher Rechtsordnung beruhend.
3. Stundensätze liegen bei 150–300 EUR, im Einzelfall darüber.
4. dort tätige Anwälte sind selten zweisprachig (Heimatsprache und englisch), mit guten Abschlüssen deutscher Universitäten.

Diese Kanzleien beraten meist Mittelständler, evtl. auch Konzerntöchter, oftmals auch vermögende Privatpersonen hinsichtlich der gesellschaftsrechtlichen Stellung, die diese in Beteiligungen haben. Diese Beratung hat einen stärkeren, personenbezogenen Beratungsansatz, in dem es schwerer fällt, Arbeit auf andere Anwälte zu delegieren, wegen dem direkten Kundenkontakt. Dies hat Rückwirkungen auf die internen Strukturen, Arbeitsprozesse und Hierarchien.

Im **zweiten** Segment finden wir überregionale tätige Kanzleien mit mehr als 5 Mio. EUR (und weniger als 10 Mio. EUR). Hier beraten durchschnittlich 20 und mehr Anwälte im Schwerpunkt zu gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen und betreuen auch kleinere M&A Transaktionen. Diese Kanzleien haben sich aus einem Standort heraus überregional verbreitert, und zählen regional zu den führenden Adressen. In diesem Segment sind Stundensätze von 200–350 EUR realisierbar, auf Basis von 1.200 h/Jahr können damit pro Anwalt Umsätze von 240.000–420.000 EUR erzielt werden.

Steckbriefartig lassen sich folgende Kriterien definieren:

1. Mandanten sind zunehmend international agierende Firmen und Töchter ausl. Konzerne, auch große inhabergeführte, international agierende Mittelständler aus Deutschland.
2. Mandate behandeln anspruchsvolle nationale, zunehmend internationale, rechtliche Fragestellungen, die neben der deutschen Rechtsordnung auch englische Normen betreffen.
3. Stundensätze liegen bei 200–350 EUR, im Einzelfall darüber.
4. dort tätige Anwälte müssen zunehmend zweisprachig sein (Heimatsprache und englisch), mit guten Abschlüssen deutscher Universitäten und idealerweise Zusatzqualifikationen wie LLM, Steuerberater oder Promotion.

Für diese beiden Segmente liegen bisher keinerlei aussagekräftige Studien oder Erhebungen vor. Wir haben aufgrund unserer Beratungsarbeit in diesem Bereich erfahren, dass die Grundthemen der Kanzleiorganisation im Wesentlichen vergleichbar mit dem des Konzern-Segmentes sind. Allerdings ist das Aufgabengebiet einzelner Personen in diesen Kanzleien viel größer als in Kanzleien des Konzern-Segmentes mit zum Teil ausgeprägten Managementstrukturen. Daher sind diese Kanzleikonstrukte abhängiger von den internen Beziehungsmustern.

Die Anzahl an Partnern (= Sozien) ist in dieser Kanzleigröße von Bedeutung: überschreitet sie die Zahl sieben, verändert sich die interne Gruppendynamik und der Prozess der Entscheidungsfindung. Daher ist es von Bedeutung,

wie diese Kanzleien den Übergang schaffen. Meist wird versucht, durch Bildung von Komitees die Aufgabengebiete des Kanzleimanagements einerseits auf mehrere Schultern zu legen und in Arbeitsgruppen von zwei oder drei Sozien bearbeiten zu lassen. Damit sollen sie in die Kommunikation und die Führung einbezogen bleiben. Das ist allerdings sehr schwerfällig und zeitaufwendig. Diese Kanzleien sind daher recht instabil, einige scheitern regelmäßig bei der Erhöhung auf acht oder neun Partner, andere verzweifeln an dem Aufwand für das Kanzleimanagement. Wird dann ein einzelner oder ein Team ausgewählt, beschwert sich der Rest der Partnerschaft über fehlende Kommunikation. Hier zeigt sich, dass es einen Ausgleich zwischen dem Bedarf nach Effizienz des Managementhandelns einerseits, und der Einbindung und Repräsentation der Partnerschaft auf der anderen Seite braucht.

6.1.3 Mandatsbasis

Diese Kanzleien beraten meist große Mittelständler zunehmend international tätig und auch Konzerntöchter, vereinzelt auch vermögende Privatpersonen hinsichtlich der gesellschaftsrechtlichen Stellung, die diese in Beteiligungen haben. Diese Beratung hat einen starken, partnerbezogenen Beratungsansatz, in dem es schwerer fällt, signifikant Arbeit auf andere Anwälte zu delegieren. Dies hat Rückwirkungen auf die internen Strukturen, Arbeitsprozesse und Hierarchien.

6.2 Klassifizierung der Anbieter

6.2.1 Bis 2 Mio. EUR: lokale Sozietäten mit 4–10 Anwälten

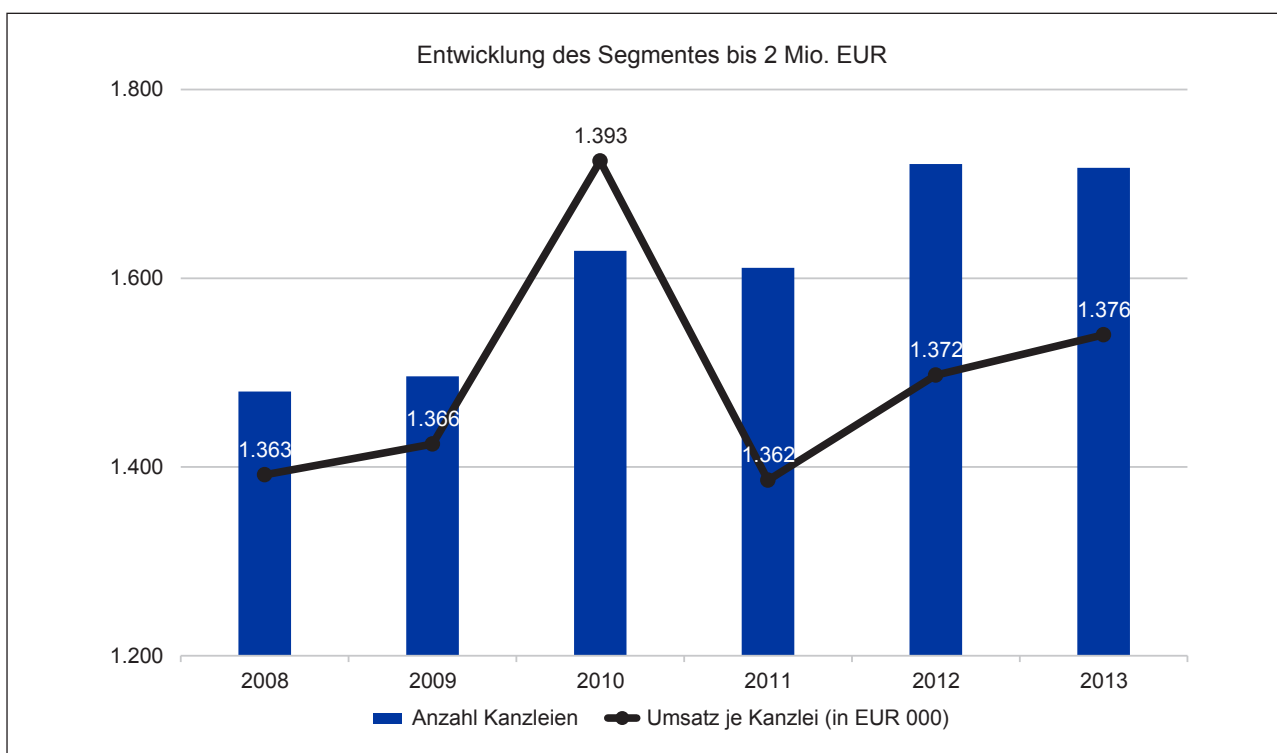


Abbildung 55: Entwicklung des Segmentes bis 2 Mio. EUR

Quelle: Statistisches Bundesamt, *Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2008–2013, Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1, eigene Berechnungen*

Das Segment mit Umsätzen bis zu 2 Mio. EUR zeigt einen leichten Anstieg der Anzahl an Kanzleien; hier sind also Kanzleien vom oberen Segment herunter oder vom unteren Segment heraufgewandert. Die Ergebnisse der Kanzleien haben sich mit den steigenden Kanzleizahlen verbessert; eine Besonderheit zeigt sich in 2010, wo der höchste durchschnittliche Umsatz ausgewiesen wird. Möglich ist auch, dass es sich um eine fehlerhafte Datenzuordnung handelt, da im Folgejahr die Umsätze wieder im langjährigen Mittel sind. Insgesamt ist die Gruppe stabil und bewegt sich von den durchschnittlichen Umsätzen im ersten Drittel des Umsatzsegmentes.

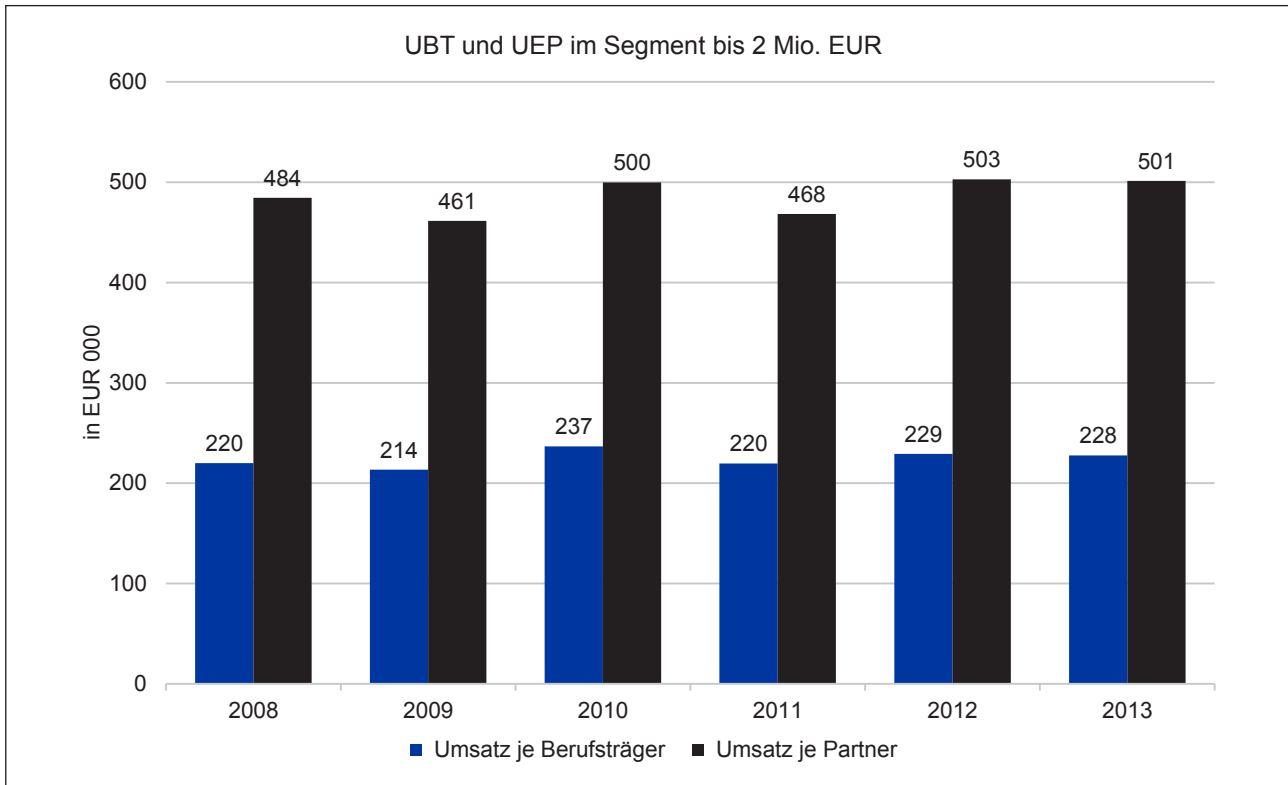


Abbildung 56: UBT und UEP im Segment bis 2 Mio. EUR
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2008–2013, Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1, eigene Berechnungen

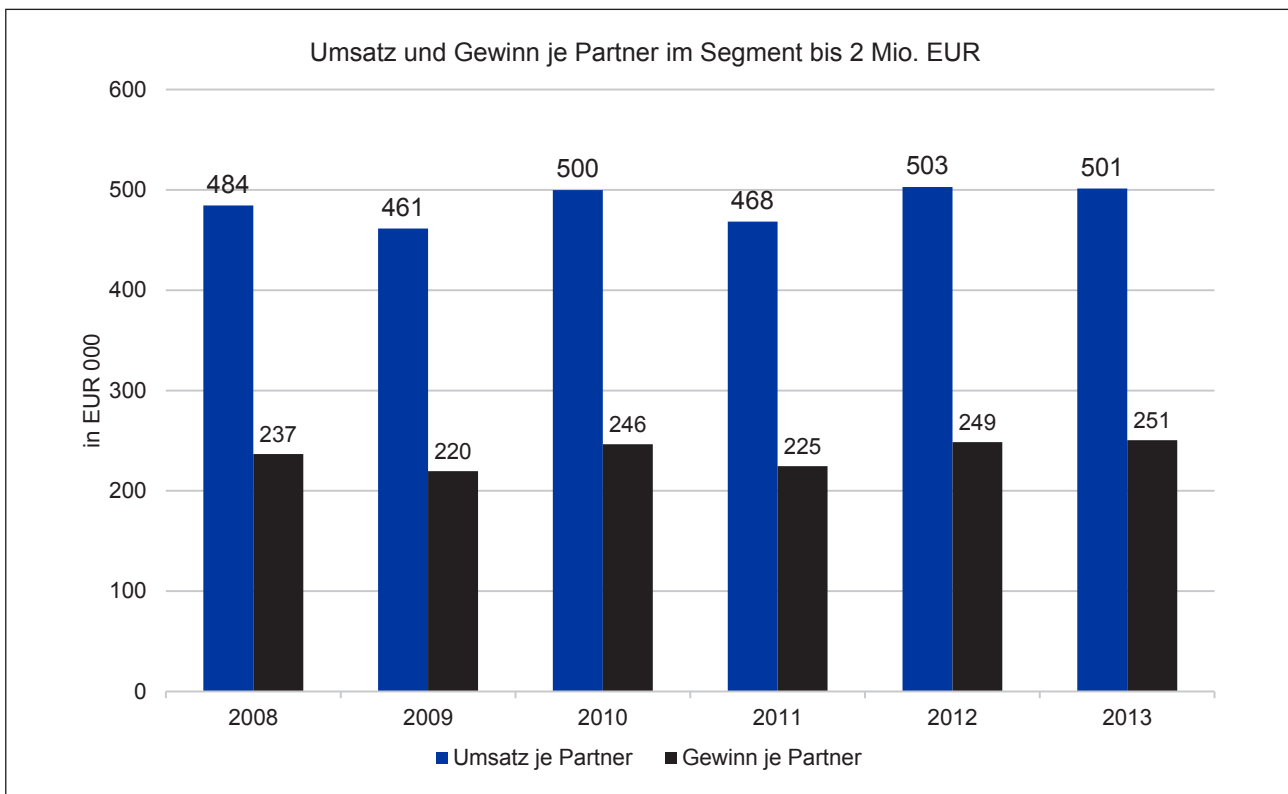


Abbildung 57: Umsatz und Gewinn je Partner im Segment bis 2 Mio. EUR
 Quelle: Statistisches Bundesamt, Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2008–2013, Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1, eigene Berechnungen

Der Umsatz pro Equity Partner (UEP) hat sich in 2013 wie auch in 2012 und 2010 bei über 500.000 EUR gehalten (→ Abb. 57). Dies bedeutet, dass ein Partner eine sehr hohe Arbeitsbelastung hat, die er nur durch Delegation auf angestellte oder freie Mitarbeiter vermeiden kann.

Der UBT zeigt eine Entwicklung, bei der sich der Wert bei 230.000 EUR annähert. Dies ist möglicherweise ein Indiz im Markt, ab wann zusätzliche Berufsträger aufgebaut werden können. Eine Delegation von Mandanten von Partnern auf Mitarbeiter findet in diesem Segment häufig nur eingeschränkt statt, da das Geschäftsmodell partnerzentriert ist und von jungen juristischen Mitarbeitern erwartet wird, dass sie selber Mandanten akquirieren, was angesichts des Wettbewerbs oft unmöglich ist. Besser wäre es, die Partner würden mehr in Delegation und Qualitätssicherung investieren, um den Nachwuchs heranzuziehen, den die Kanzlei braucht. Hier ist der Unterschied zwischen Einzelkämpfern in kleinen Strukturen und dem Bedarf der Organisation nach ordentlichen Prozessen der Zusammenarbeit am offensichtlichsten.

Der Gewinn je Partner hat sich bis 2012 parallel mit den Umsätzen je Partner entwickelt. In 2013 konnte der Gewinn bei leicht fallenden Umsätzen leicht gesteigert werden, und befindet sich in dem Jahr auf einem Allzeithoch.

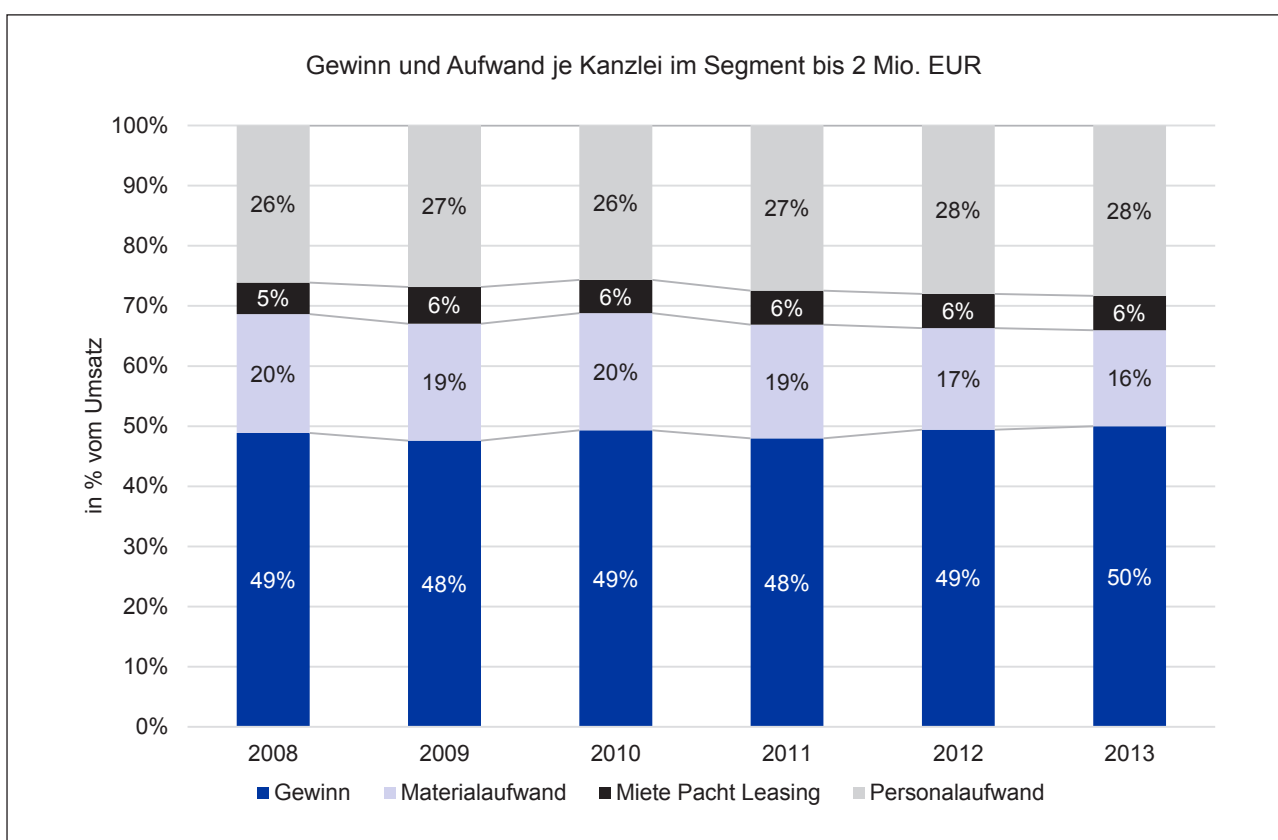


Abbildung 58: Gewinn und Aufwand je Kanzlei im Segment bis 2 Mio. EUR
 Quelle: Statistisches Bundesamt, *Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich 2008–2013*,
 Wirtschaftszweig Rechtsberatung 69.1, eigene Berechnungen

Die Gewinnquote stagnierte bis einschließlich 2012 bei ca. 49%, in 2013 wurde erstmals die Marke von 50% erreicht. Diese Entwicklung wurde insbesondere durch die stetige Reduktion des Materialaufwandes auf 16% in 2013 erreicht. Die Personalkosten sind hingegen leicht angestiegen, dieser Anstieg wirkte sich jedoch nicht gewinnmindernd aus. Der Mietaufwand ist konstant geblieben, die Belastung ist prozentual am Umsatz gemessen vergleichbar mit fast allen Kanzleisegmenten.