

Reiche Ernte

Endlich spielte auch das Wetter mit. Im Geschäftsjahr 2006/07 gab es Geld wie Heu. Ausgelaugte Kanzleien erholten sich und legten die Saat für künftige Erfolge. Doch wer wirklich nachhaltig wirtschaftete – das ist ein ganz anderes Thema.

Von **Aled Griffiths**

Für die einen markierte das vergangene Geschäftsjahr den Durchbruch, für andere die Erholung. Anders als in den Jahren zuvor stimmte das Marktklima wieder: Deals im Überfluss, umlagert von Trauben hungriger Bieter boten auch Herausforderer-Kanzleien glänzende Chancen.

Andere kultivieren einen breiten Trackrecord aus mittelgroßen Deals. Und selbst bei Sozietäten, die sich in der Vergangenheit strategische Fehler geleistet hatten, wuchs und gedieh die Reputation wieder.

Die führenden Wirtschaftskanzleien finden allmählich ihre optimale Form. Man-

che wurden dafür radikal zusammengestutzt – Freshfields etwa zählt heute 15 Prozent weniger Equity-Partner als vor vier Jahren. Verbesserte Resultate erreichen diese Kanzleien durch intensivere Nutzung der bestehenden Mandantenkontakte und höhere Stundensätze. Doch bei Gesamtumsatz und Umsatz pro Berufsträger (UBT) ist der Raum für Wachstum begrenzt. Zweistellige Steigerungsraten sind rar. Zu den Gewinnern des Jahres zählen vor allem Sozietäten, die neue Felder erschließen konnten: Die rasant wachsende Münchner Kanzlei Heisse Kursawe Eversheds erzielte 70 Prozent Steigerung (Seite 55). Bei Bird & Bird, die heute zusätzlich zu ihrem be-

kannten IP-Powerhouse über eine starke Corporate-Praxis verfügt, liegt die Wachstumsrate bei 40 Prozent (Seite 52). Auch Sozietäten mit prosperierenden Immobilienpraxen füllten ihre Schober bis zur Decke: Bestes Beispiel ist GSK Gassner Stockmann mit 44 Prozent Zuwachs (Seite 51).

Kaum weniger spannend ist auch, wie gut sich einige Kanzleien 2006 erholen konnten. Unter den besten Performern finden sich drei britische Sozietäten, die in der Vergangenheit unter stagnierenden Erträgen oder – in zwei Fällen – krassen strategischen Fehlentscheidungen gelitten hatten: Bei Ashurst machte sich der neu erwachte Teamgeist mit fast 50prozentigem Umsatzwachstum und, wich-



tiger noch, einer massiven Steigerung des UBT bemerkbar (Seite 52). Norton Rose hatte nach der Abspaltung des Kölner Büros harte Zeiten durchmachen müssen. Inzwischen steht die Kanzlei mit gut vernetzten Corporate- und Finanzrechtsteams in München und Frankfurt wieder gut da. Die Aufbauarbeit wurde mit über 30 Prozent Umsatzsteigerung belohnt (Seite 53). Allen & Overy schließlich setzte die starke Aufwärtstendenz des Vorjahres fort und ist 2006 erstmals unter den Top 15 zu finden (Seite 46).

Die Strategiedebatte „national oder international“ ist im Markt noch lange nicht beendet. Im letzten Jahr wurde allerdings klar, welche Fraktion ihren Standpunkt auch mit Zahlen untermauern kann. Unter den 40 umsatzstärksten Kanzleien sind ziemlich genau die Hälfte deutsch, die andere Hälfte international (► JUVE TOP 50, in der Heftmitte). Dank des steigenden Anteils grenzübergreifender Deals wuchs der UBT bei internationalen Sozietäten im Durchschnitt um 11,3 Prozent. Die einheimischen Wettbe-

der meisten Berufsträgern steigerten ihren UBT im Durchschnitt nur um 2,9 Prozent. Bei Nummer 21 bis 40 auf der Liste der personalstärksten Kanzleien beträgt die Steigerungsrate durchschnittlich 9,2 Prozent. Immer wieder ist zu hören, die Zuwachsraten deutscher Sozietäten lägen in Wirklichkeit höher, als die von schwächer entwickelten Mittelstandskanzleien verzerrte Statistik suggeriere. Dieses Argument scheint entkräftet: Einheimische Kanzleien melden für 2006 durch die Bank unterdurchschnittliches Wachstum.

Der Markt hat sich verändert in den letzten vier Jahren. Eine Analyse der Auf- und Abwärtsbewegungen über diesen Zeitraum führt zu überraschenden Einsichten (► UBT-Entwicklung 2002 bis 2006). Rekoneszent Ashurst steht an der Spitze der Rangliste, vor allem wegen der schwachen Vorjahresergebnisse. Bei internationalen Kanzleien, die erst vor relativ kurzer Zeit mit deutschen Kanzleien fusioniert (z.B. Mayer Brown) oder größere Gruppen von Quereinsteigern an Bord genommen haben (z.B. Bird

UBT: NATIONALE KANZLEIEN +0,8% INTERNATIONALE KANZLEIEN +11,3%

werber verzeichnen mit durchschnittlich 0,8 Prozent eine nur marginale Steigerung.

Ein noch deutlicheres Bild ergeben diese Zahlen, wenn man einen ähnlichen Vergleich zwischen den 20 größten Kanzleien und ihren Verfolgern zieht. Die 20 Sozietäten mit

& Bird), lässt sich kräftiges Wachstum kaum als Überraschung bezeichnen. Eindrucksvoll sind ihre Erfolge dennoch.

Die hervorragende Entwicklung bei Nörr Stiefenhofer Lutz und Graf von Westphalen zeigt deutlich, dass auch deutsche Kanzleien ihre Aufstellung wirkungsvoll verbessern konnten – mit kleinen Schritten und von einer teils recht niedrigen Basis aus. Umso bemerkenswerter sind diese Fortschritte, als es beide Kanzleien vermieden haben, Partner mit unterdurchschnittlichen Ergebnissen zum Ausstieg zu zwingen.

Viele internationale Kanzleien müssen sich nur knapp geschlagen geben. Ein Großteil konnte ihren UBT um mehr als 25 Prozent steigern, was einerseits dem florierenden Transaktionsmarkt, andererseits der wenig zimperlichen Ablehnung unlukrativer Mandate zu verdanken ist.

Doch der UBT ist nur eine Richtgröße. Es gibt Sozietäten, die auch mit schwächere UBT-Zuwachs ihre Gewinne kräftig steigern konnten. Sichtbar wird dies im Verhältnis zwischen der Steigerung des UBT zur Zunahme (oder Reduzierung) der Equity-Partnerzahl (► Top: Profitabilität). Kanzleien, die ihre Honorare pro Anwalt steigern können, setzen mehr um, doch nur wer gleichzeitig den Zugang zum Equity-Status

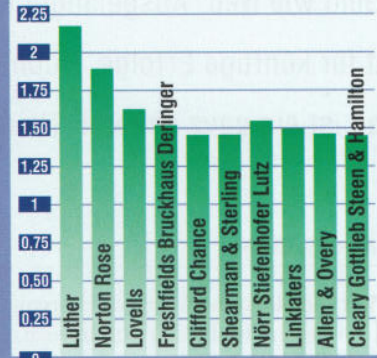
Top: Profitabilität

Die 10 Kanzleien mit der höchsten Steigerung des UBT im Verhältnis zur Zahl ihrer Equity-Partner (2002-2006)

Prozentuale Veränderung des UBT

Prozentuale Veränderung der Zahl der Equity-Partner

= Profitabilitätsfaktor (0 – 2,25)



begrenzt, verbessert auch die Profitabilität. Die Ergebnisse schwanken beträchtlich und sind nur bei einem Vergleich ähnlich strukturierter Sozietäten untereinander wirklich aussagekräftig.

Lovells ist der Gewinner unter den europäischen Fullservice-Kanzleien. Sie hat sich zum Beispiel im Verhältnis besser entwickelt als Freshfields, Clifford Chance oder Linklaters. Die Tabellenplätze für Luther und Norton Rose ergeben sich durch die außergewöhnlichen Maßnahmen der letzten Jahre: Luther erkannte fast der halben Partnerschaft den Equity-Status ab, und Norton Rose verlor 2004 einen Großteil ihrer Partner.

Eine Kanzlei sorgt regelmäßig für auffällige Zahlen. Freshfields hatte wiederholt mit Partnerabgängen Schlagzeilen gemacht. Die positiven Seiten dieser Umstrukturierung wurden im Kreise der Wettbewerber vielleicht einfach übersehen. Denn fast 30 Prozent UBT-Steigerung in den vergangenen drei Jahren sind eindrucksvoll – insbesondere angesichts des sehr hohen Ausgangsniveaus und der Krise im Geschäftsjahr 2003/04 (Seite 41). Den besten Produktivitätszuwachs verzeichnete die Kanzlei im letzten Jahr, als sich eine ganze Reihe von Partnern verabschiedete – ein Beleg dafür, dass das Management einen konsequenten Plan verfolgt. Ob die Sozietät bereits wieder als Vorzeigehof gelten kann, sei dahingestellt. Mit einer derart raschen Erholung hätte aber selbst intern kaum jemand zu rechnen gewagt.

Top: Produktivität

Die 10 Kanzleien mit der größten Verbesserung des Umsatzes pro Berufsträger (UBT 2002-2006)

