

REGION BADEN-WÜRTTEMBERG

Herausragende Kanzleien

Wer sie sind, was sie anders machen



Vox Clientis

WAS IHRE MANDANTEN WÜNSCHEN

- Seite 2 **EDITORIAL:**
Auf nach Ludwigsburg –
zum ersten Regionaltreffen
- Seite 2 **STEUERBERATUNG:**
Schlechte Stimmung,
wenig Empfehlung
- Seite 3 **STANDPUNKT:**
Was für Viba-Sweets-GF
Karl Heinz Einhäuser zählt

Ad Operandum

WAS IHRE KANZLEI ERFOLGREICHER MACHT

- Seite 4 **KANZLEIEN:**
Was Anchor, Bender Harrer Krevet,
bhp, DWT., Hennerkes Kirchdörfer & Lorz,
Kullen Müller Zinser, Menold Bezler,
Rowedder Zimmermann Hass
besonders macht
- Seite 7 **MITARBEITER:**
Die Mär vom portablen Umsatz
- Seite 8 **BUCHHALTUNG:**
Billomat, Candis & Co. –
die neuen Buchhalter

De Novis

WAS IHRE MANDANTEN WISSEN SOLLTEN

- Seite 9 **BUSINESS INTELLIGENCE:**
Warum für DPE-Partner Frank Müller
zwei BI-Tools meist schon ausreichen
- Seite 10 **NACHFOLGE:**
Der Manager als Unternehmenskäufer
- Seite 11 **KRISENUNTERNEHMEN:**
Neue Finanzierung in schwieriger Zeit
- Seite 12 **INTERVIEW:**
Daniel von Devivere über den ersten
Legal Tech Hub Kontinentaleuropas

A

uf nach Ludwigsburg, sehr geehrte Damen und Herren,

zum **ersten Treffen der „Unternehmervertrauten“**. Am späten Nachmittag des 10. Juli 2018 kommen die Partnerinnen und Partner in WP-, StB- und RA-Kanzleien des Südwestens Deutschlands in der Metropolregion Stuttgart, genau gesagt in Ludwigsburg, zusammen. Wir haben ein kleines, aber feines Programm für Sie zusammengestellt – unter anderem wird Arndt Geiwitz, **Insolvenzverwalter u.a. von Anton Schlecker, über Fluch oder Segen des Patriarchats** sprechen. Albrecht Bacher, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei bhp in Stuttgart, berichtet gemeinsam mit Robert Simon über die **M&A-Unlust mancher Mandanten**. Außerdem gibt Finanzierungsspezialist Marcel Herter Tipps zur **Professionalisierung von Bankberatung und Finanzierung**. Und Sven Oleownik vom Finanzinvestor Gimv wird mit Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern über die **Sorge vorm Mandatsverlust**, zum Beispiel beim Gesellschafterwechsel, diskutieren.

Doch mindestens genauso wichtig ist natürlich das Netzwerken. Tauschen Sie sich mit anderen Unternehmervertrauten aus, knüpfen Sie hilfreiche **Kontakte über Ihre Branche hinaus** mit Finanzinvestoren oder Spezialberatern. Davon profitieren am Ende Sie, Ihre Kanzlei und Ihr Mandant, weil vielleicht Ungeahntes möglich wird. Melden Sie sich noch heute – vollkommen kostenlos – hier an: www.unternehmervertraute.de/veranstaltungen/ludwigsburg.

Übrigens: Wenn Sie es nach Ludwigsburg nicht schaffen – wir treffen uns noch an **fünf weiteren Orten in ganz Deutschland** in diesem Jahr. Schauen Sie einfach mal auf Seite 3.

Es würde mich sehr freuen, möglichst viele Leserinnen und Leser aus dem Südwesten Deutschlands persönlich kennenzulernen. Einige habe ich in den vergangenen Wochen schon vor Ort besucht. Für unsere Titelgeschichte „Herausragende Kanzleien in Baden-Württemberg“ habe ich viele spannende Einblicke in die Besonderheiten dieser erfolgreichen Häuser bekommen. Weitere Regionen und ihre interessantesten Kanzleien werden wir Ihnen in den kommenden Ausgaben vorstellen. Melden Sie sich gern, wenn Sie Vorschläge für uns haben.



Ihr Boris Karkowski

STEUERBERATUNG

Schlechte Stimmung, wenig Empfehlung

Je schlechter die Stimmung in der StB-Kanzlei ist, desto weniger sind die Angestellten gewillt, die Kanzlei möglichen Mandanten weiterzuempfehlen. Mangelnde Strategie oder fehlende Digitalisierung hingegen wirken sich nur wenig aus.



Der Befund der Valtaxa-Studie unter 660 Angestellten in deutschen Steuerberatungskanzleien ist eindeutig: Schlechte Stimmung in der Kanzlei hat nicht nur Folgen für Kündigungspläne, sondern wirkt sich auch negativ darauf aus, ob Mitarbeiter die Kanzlei als möglichen Arbeitgeber oder an potenzielle Mandanten weiterempfehlen. Die im Frühjahr 2018 erschienene Befragung des erst 2017 neu gegründeten Verbands für Angestellte in steuerberatenden Berufen zeigte zudem eine hohe Korrelation zwischen negativ empfundenem Vorgesetztenverhalten und geringer fachlicher Weiterempfehlungsneigung. Nur rund ein Viertel dieser Befragten empfahl seine oder ihre Kanzlei als Steuerberatung weiter. Unter allen Befragten lag die Weiterempfehlungsquote sonst bei zwei Dritteln. Positiv wahrgenommene Stimmung und

Vorgesetzte steigerten die Weiterempfehlung hingegen deutlich: beim Bestwert für Vorgesetztenverhalten auf 96 Prozent, beim Bestwert für Stimmung immerhin noch auf 92 Prozent.

Strategie und Digitalisierung weniger entscheidend

Eine mangelnde (oder zumindest den Angestellten unbekannt) Strategie der Kanzlei senkte zwar auch die Weiterempfehlungsquote, jedoch blieb sie immerhin noch über 50 Prozent. Bei Kanzleien, die offenbar noch keinerlei Empfinden für die Veränderungsnotwendigkeiten der Digitalisierung haben, sank die fachliche Weiterempfehlung auf 40 Prozent, doch auch wenn Kanzleien in allen Digitalisierungsbereichen wie Digitalfahrplan, Digitalisierungsfreiräume und „Notwendigkeit erkannt“ Bestnoten

erzielen, bleibt die Weiterempfehlung mit 91 Prozent unterhalb der Quoten bei guter Stimmung und Vorgesetztenverhalten. Das heißt, dass letztlich auch Kanzleien, die beispielsweise die Investitionen in Digitalisierung scheuen, mit guter Stimmung und fairen Vorgesetzten eine relativ hohe fachliche Weiterempfehlungsquote haben. Allerdings zeigte sich auch, dass Kanzleien, bei denen Stimmung und Chef gut abschneiden, in der Regel auch eine zeitgemäße (Sensibilisierung für) die digitalen Herausforderungen haben. Denn nur eine von 660 Kanzleien hat offenbar miserable Digitalnoten, aber trotzdem eine gute Stimmung in der Kanzlei.

Empfehlungsfaktor Mitarbeitergespräch

Übrigens: Schon eine einzelne Maßnahme kann helfen, sowohl die Stimmung als auch die fachliche Weiterempfehlungsquote zu heben: regelmäßige Mitarbeitergespräche. Nehmen sich Vorgesetzte die Zeit für einen individuellen Austausch mit ihren Angestellten, so steigt die Weiterempfehlungsquote von 59 auf 76 Prozent. **bok**

MANDANTENPERSPEKTIVE

„In schwierigen Fällen reicht der Wald-und-Wiesen-Anwalt nicht aus“

Karl Heinz Einhäuser ist Geschäftsführer des thüringischen Nougat- und Fruchtriegelherstellers Viba Sweets. Die ersten Jahre nach seinem Einstieg kam das Unternehmen ganz ohne Anwälte aus, doch inzwischen arbeitet er eng mit unterschiedlichen Kanzleien zusammen. Was ihm dabei wichtig ist und was ihn stört, sagt er hier.

AUFGEZEICHNET VON Boris Karkowski

U

nsere Unternehmen blickt heute auf eine 125-jährige Geschichte zurück, die allerdings 1992 fast zu Ende gegangen wäre, weil sich das Unternehmen in großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten befand. Da sich kein Käufer finden ließ, haben der langjährige Produktionsleiter Holger Storch und ich das Unternehmen selbst übernommen. Ich war damals als Restrukturierer tätig. Die ersten sechs, sieben Jahre hatten wir gar keinen Anwalt, nur mal bei Bedarf einen Notar. Doch als das Unternehmen wuchs und wir über die Region Thüringen hinaus aktiv wurden, benötigten wir rasch professionelle Rechtsunterstützung. Das lag vor allem an Wettbewerbern, die uns nun wahrnahmen und Abmahnungen schickten. Natürlich sind wir als relativ kleiner Mittelständler mit rund 45 Millionen Euro Jahresumsatz bemüht, so wenig Anwälte wie möglich zu beschäftigen. Bei Lebensmittelrechtsfragen zum Beispiel nutzen wir darum gern die (kostenlose) Expertise unserer Branchenverbände. Aber das hat natürlich Grenzen; vor allem wenn es um Rechtsstreitigkeiten geht. Heute haben wir weiterhin keinen Inhouse-Anwalt, aber vier „feste“ Anwälte, mit denen wir eng zusammenarbeiten: je einen für die Bereiche Wettbewerbs-, Marken-, Gesellschafts- und Arbeitsrecht. Beim Arbeitsrechtler ist uns die regionale Nähe wichtig, damit der Weg zum Gerichtsstand nicht so weit ist. Bei potenziell sehr teuren Themen wie Marken- und Wettbewerbsrecht hingegen ist die Kompetenz das wichtigste Auswahlkriterium. Das ist uns wichtiger als das Honorar. In schwierigen Fällen reicht der Wald-und-Wiesen-Anwalt nicht aus. Wenn man nicht bereit ist, Qualität einzukaufen, kann man eine Verteidigung mit einem Anwalt auch gleich sein lassen. Gleiches gilt natürlich für gesellschaftsrechtliche Beratung, beispielsweise bei Beteiligungen. Hier steht zu viel Geld auf dem Spiel, als dass wir an der falschen Stelle sparen würden.

Ich muss allerdings zugeben, dass die Auswahl gerade von Spezialisten eher „zufällig“ erfolgt. Wir machen keine großen Marktrecherchen, sondern verlassen uns auf Empfehlungen aus unserem Netzwerk. Das besteht aus unseren Bestandsberatern sowie befreundeten Unternehmern oder anderen Kollegen, die einen ähnlichen Rat

schon einmal gebraucht hatten. Das ist vielleicht nicht perfekt so, hat uns aber auch noch nicht geschadet.

Am liebsten kurz am Telefon

Am liebsten sind mir vielbeschäftigte Kanzleien. Selbstverständlich erwarte ich eine schnelle Rückmeldung, aber die gern kurz auf den Punkt gebracht. Besser, ich bekomme in fünf oder zehn Minuten Telefonat eine Marschrichtung vorgegeben, als dass die Kanzlei erst eine umfangreiche Einschätzung verfasst. Mit Kanzleien, von denen ich immer wieder mal eine kurze Beratung benötige, haben wir Pauschalhonorare vereinbart.

Bei den Steuerberatern ist uns nicht das letzte Quäntchen fachlicher, juristischer Expertise wichtig, sondern eine reibungslose Alltagsroutine. Unser Steuerberater bearbeitet unsere Themen inzwischen sehr souverän und routiniert, die Zusammenarbeit beispielsweise mit Kollegen im Unternehmen ist reibungslos. Das ist wichtig, weil wir auch immer wieder kurzfristig im Tagesgeschäft Rat zum Beispiel bei Zoll- oder Umsatzsteuerfragen benötigen. Wenn der Steuerberater einmal nicht weiterweiß, hat er aber eine Empfehlung, wer stattdessen weiterhelfen könnte.

Da ich selbst früher einmal in der Wirtschaftsprüfung tätig war, glaube ich, die Arbeit auch heute noch ganz ordentlich beurteilen zu können. Meiner Meinung nach war der Wirtschaftsprüfer früher mehr Gesprächspartner auch für Strategisches. Das ist heute weniger der Fall, dafür ist der Prüfungsaufwand offenbar zu umfangreich geworden. Für den Austausch über den Tellerrand hinweg bleibt da nur noch wenig Zeit – vielleicht beim Mittagessen zum Auftakt oder zum Abschluss der Prüfung. Die Wirtschaftsprüfer müssen aufpassen, dass sie nicht zum „Hakelmacher“ verkommen, mit dem man nur noch diskutiert, wie viel Publizität sein muss. Wir haben aber keine Neigung, den Wirtschaftsprüfer schnell zu wechseln. Denn beim Mittelständler sollten Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfer aufeinander eingespielt sein, sonst wird es unnötig aufwendig – und teuer, auch wenn es ja häufig Pauschalhonorare gibt. Einmal jedoch haben wir auch schon den Prüfer ausgetauscht: Ein junger Prüfer meinte, er müsse das Testat einschränken. Dem fehlte offenbar die notwendige Erfahrung. ■



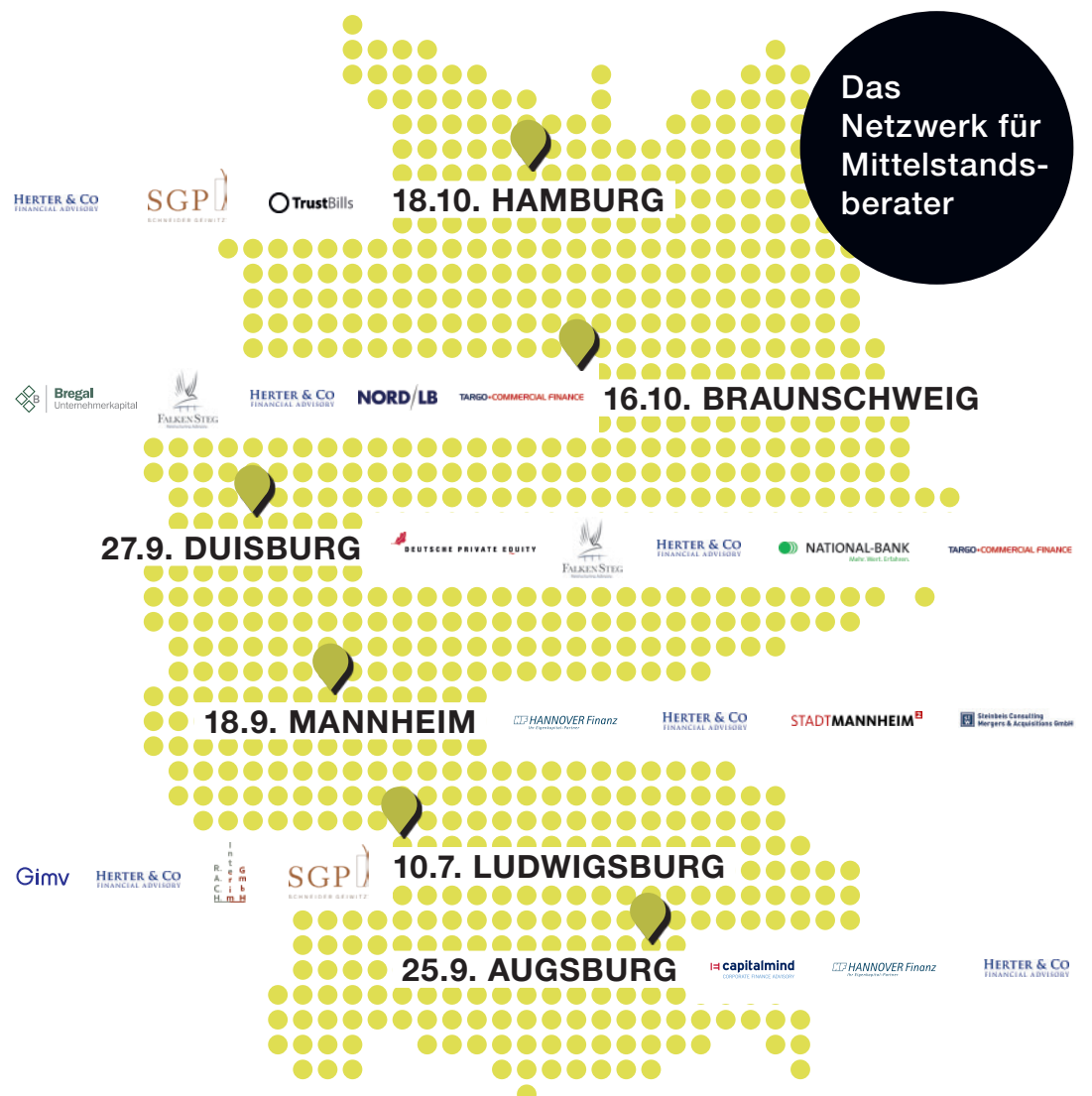
KARL HEINZ EINHÄUSER

Jahrgang 1943, drei Kinder. Nach Stationen in der Wirtschaftsprüfung und im Bankenbereich war Einhäuser als Sanierungsberater tätig. In dieser Funktion erwarb er 1992 zusammen mit dem Produktionsleiter den 1893 als „Café Viebahn“ gegründeten Nougat- und Fruchtriegelhersteller. Die zu DDR-Zeiten verstaatlichte Firma setzte zu der Zeit umgerechnet rund 1 Million Euro um, heute erwirtschaften 450 Mitarbeiter etwa 45 Millionen Euro Jahresumsatz. 2016 übernahm das zwischenzeitlich in Viba Sweets umbenannte Unternehmen die Confiserie Heilemann.

ANZEIGE

Die Unternehmervetrauten

REGIONALVERANSTALTUNGEN 2018



Exklusiv für Unternehmervetraute.
Wertvolle Kontakte und spannende Praxiseinblicke.

Jetzt registrieren unter
www.unternehmervetraute.de/veranstaltungen

REGIONALREPORT

Unternehmervertraute in Baden-Württemberg

Wir stellen wichtige regionale Kanzleien vor, die für ihre Vertrauensstellung bei mittelständischen Mandanten bekannt sind. Was zeichnet sie aus, was machen sie anders? Den Anfang unserer Kanzleiserie macht der industriereiche Südwesten Deutschlands.

TEXT Boris Karkowski

Der wirtschaftsstarke Raum, in dem viele mittelständische Weltmarktführer ihre Heimat haben, hat auch eine ganze Anzahl erfolgreicher mittelständischer Kanzleien hervorgebracht. Obwohl auch keine Großkanzlei auf regionale Präsenz mindestens in Stuttgart verzichtet, behaupten sich die Mittelstandskanzleien und haben sich in bestimmten Fachgebieten einen Namen weit über die Region heraus erarbeitet. Wir haben uns umgehört und auch die Kanzleien selbst befragt: Was unterscheidet Sie, was könnte den Erfolg

erklären? Natürlich ist das Geschäft stets personengebunden. Wir haben jeweils einen anderen Aspekt hervorgehoben, um die Bandbreite der Möglichkeiten zu betonen. Außerordentliche Fachkompetenz und ein guter Draht zum Kunden sind die Grundlage jeder erfolgreichen Kanzlei.

So unterschiedlich die Schwerpunkte der im Folgenden porträtierten Kanzleien auch sein mögen – so augenfällig sind auch die Gemeinsamkeiten: Die Kanzleien sind groß genug, um Fachwissen auch in Spezialfragen anbieten zu können, aber mittelständisch genug, um nicht die Strukturen einer Großkanzlei

haben zu müssen. Das haben sie mit ihren Kunden gemein. Es zeigt sich, dass den Kanzleierfolg mehr ausmacht als die Köpfe beispielsweise der Gründungspartner. Hinzu kommt die Freude an der Vernetzung mit anderen Kanzleien und Spezialisten, um den Mandanten stets Kompetenz anbieten zu können, auch wenn sie mal nicht im eigenen Hause vorrätig ist. Allerdings klagen auch die herausragenden Kanzleien (fast) alle besonders über ein Problem: die Schwierigkeit, ausreichendes gutes Personal zu finden. Die zahlreichen erfolgreichen Industrieunternehmen in der Region sind eben nicht nur ein Segen.

ANCHOR

TEAM-GEIST

Die an insgesamt elf Standorten – darunter Ulm, Stuttgart und Mannheim – ansässige Kanzlei war ursprünglich eine Ausgründung aus Wellensiek. Restrukturierung und Insolvenzen stehen weiterhin im Mittelpunkt der Tätigkeit, aktuell mit ALNO. Auffällig ist, dass die Kanzlei keine erfolgreichen Seniorpartner im Namen aufführt. Und das ganz bewusst, wie Partner Thomas Rieger erklärt: „Bei uns steht der Teamgedanke im Vordergrund. Alle Partner arbeiten in einen Topf. Denn auch wenn nur einer zum Insolvenzverwalter bestellt worden ist, so ist der Erfolg immer von allen Beteiligten abhängig.“ Das sei bereits bei der Gewinnung eines Mandats so, denn viele Kollegen hätten ihr persönliches Netzwerk eingesetzt. Und der Teamansatz, sagt Rieger, führe auch dazu, dass bei einem großen Beratungsmandat die am besten geeigneten Fachleute auf die Mandate gesetzt werden können. Auch würde im Sinne der Fairness honoriert, dass tendenziell schlechter honorierte spezialisierte Arbeitsrechtler häufig eine entscheidende Rolle beim Erfolg eines Mandats spielen.

Die besondere Herausforderung dieses Ein-Topf-Vorgehens sei allerdings die ohnehin schon schwierige Auswahl, wer es in den Partnerkreis schafft. Anchor nutzt dafür zuerst ein Assessment Center, gefolgt von einer zweijährigen Übungsphase als „Kooperationspartner“. In dieser Phase müssen vorab festgelegte Ziele erreicht werden, wie zum Beispiel „drei größere Mandate im Team erfolgreich zu akquirieren“. „Auch hier setzen wir schon auf gemeinsame Erfolge“, betont Rieger. Derzeit gibt es bei Anchor 15 Partner bei rund 110 Mitarbeitern.

ANZEIGE

SGP
SCHNEIDER GEIWITZ

Das Tor zur Welt

Unsere Herkunft definiert unsere Haltung. Wir tragen Verlässlichkeit, Seriosität und den Anspruch an nachhaltige Beratung in die Welt. Von der schwäbischen Alb überall dorthin, wo Sie uns brauchen.

Unternehmen. Besser. Machen.

www.schneidgeiwitz.de

BENDER HARRER KREKET

PFORZHEIM, NICHT STUTTGART

Am Eingang sind noch die Handwerker zugange, die letzten Arbeiten am neuen Büro werden gerade abgeschlossen. Dabei ist Bender Harrer Krevet schon etwas länger am Standort Pforzheim präsent. „In und um Pforzheim herum sind viele interessante Unternehmen ansässig“, sagt Arbeitsrechtler Dr. Fabian Schmeisser. „Die freuen sich, dass wir ganz in der Nähe sind.“ Die auf den Mittelstand ausgerichtete Wirtschaftskanzlei hat in Karlsruhe, Freiburg und dem grenznahen Lörrach weitere Standorte – aber nicht in den Großstädten Stuttgart oder Mannheim. In der Region finden sich zahlreiche Hidden Champions, die es – so die Erfahrung des Anwalts – schätzen, dass sie für die Beratung nicht immer nach Stuttgart fahren müssen. Vier Anwälte sind derzeit in Pforzheim ansässig, das Gros der Kollegen sitzt in Lörrach und Freiburg. Bender Harrer Krevet verspricht die Professionalität einer Großkanzlei direkt vor Ort. „Viele Partner unserer Kanzlei haben zuvor in Großkanzleien oder, wie ich, in einer Kanzlei-boutique gearbeitet. Alle haben unbestrittene Kompetenz in ihrem jeweiligen Fachgebiet.“

PROF. DR. BINDER,
DR. DR. HILLEBRECHT & PARTNER

DOPPELTE SENIOR-GARANTIE

Die Namensgeber der Kanzlei sind schon längst nicht mehr im Unternehmen. Vor rund 15 Jahren ist ein Team ehemaliger Arthur-Andersen-Mitarbeiter in die Kanzlei eingestiegen und hat seitdem bhp als einen weiteren Namen im mittelständischen Kanzleimarkt in und um Stuttgart etabliert. Ähnlich wie bei KMZ gilt auch für bhp: Spezialisierung ist Trumpf, interdisziplinäre Zusammenarbeit wird gefördert. Ein Schwerpunkt liegt bei bhp auf der Begleitung von M&A-Transaktionen. Auffällig – und im Mittelstand wie auch bei der öffentlichen Hand sehr geschätzt – ist der hohe Anteil erfahrener Seniorskompetenz statt der bei Großkanzleien häufig gelebten Pyramidenstruktur. Eine Erfahrung, die Albrecht Bacher schon während seiner Zeit bei Andersen gemacht hat: Mandanten mögen es gar nicht, wenn der Seniorpartner sich nur beim Pitch und der Abschlusspräsentation blicken lässt. Darum sind Bacher und seine Kollegen selbst oft beim Mandanten vor Ort. „So lassen sich Fragen schnell mit der nötigen Fachkompetenz klären.“ Soweit im Interesse des Mandanten zielführend, werden weitere Spezialisten wie Steuerberater oder Jurist von bhp unmittelbar hinzugezogen. Das garantiert unterschiedliche Blickwinkel und, sagt Bacher, bringt immer wieder neue Lösungen, auf die einer allein vielleicht nicht gekommen wäre. Dass alle an einem Strang ziehen, dafür sorgt auch die Gleichstellung aller Equity-Partner. Wie bei Anchor auch wandern alle Erlöse in einen gemeinsamen Topf. Vor allem zeige es aber auch dem Mandanten, dass die erforderliche Kompetenz im Hause vorhanden ist. „Der Mandant darf nie das Gefühl haben, wir verlieren ihn“, betont Bacher.

HENNERKES,
KIRCHDÖRFER & LORZ

DIE UNTERNEHMER- FAMILIENKANZLEI

Kaum ein Anwalt wird so sehr mit deutschen Familienunternehmen verbunden wie Prof. Dr. Brun-Hagen Hennerkes. Seit mehr als 40 Jahren ist die Kanzlei Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz auf Familienunternehmen und – das zeichnet sie aus – ebenso auf die dahinterstehenden Unternehmerfamilien spezialisiert. „Wir leisten keine Dauerberatung, sondern wollen nur spezielle Aufgaben lösen“, sagt Hennerkes. Die Kanzlei lehnt daher auch Stundensätze ab, sondern vereinbart ein festes Honorar für die Gestaltung insbesondere in den Bereichen Nachfolge, Gesellschaftsstruktur und Finanzierungsstruktur. Da Unternehmen und Familie in seiner Beratung nicht zu trennen sind, ist Hennerkes nicht nur die hervorragende fachliche Qualifikation der Mitarbeiter wichtig, sondern auch deren charakterliche. Denn für den Umgang mit Familien in herausfordernder Situation braucht es nicht zuletzt Einfühlungsvermögen. „Man muss auch so mutig sein, unbequeme Wahrheiten offen auszusprechen – wenn der Junior zum Beispiel für die Nachfolge nicht geeignet ist“, erklärt Hennerkes. Für reichlich Mandantenanfragen sorgt nicht zuletzt Hennerkes' umfangreiche Netzwerkarbeit. Ob das „Juniorenwochenende“ mit rund 160 Teilnehmern aus dem Gesellschafterkreis oder dem Eigentümer-Management von Familienunternehmen oder die „Stiftung Familienunternehmen“, bei deren Jahrestreffen sich Spitzenpolitiker die Klinke in die Hand geben – Hennerkes und seine Kollegen genießen als deutschlandweit tätige Kanzlei eine herausragende Stellung weit über den Südwesten Deutschlands hinaus.

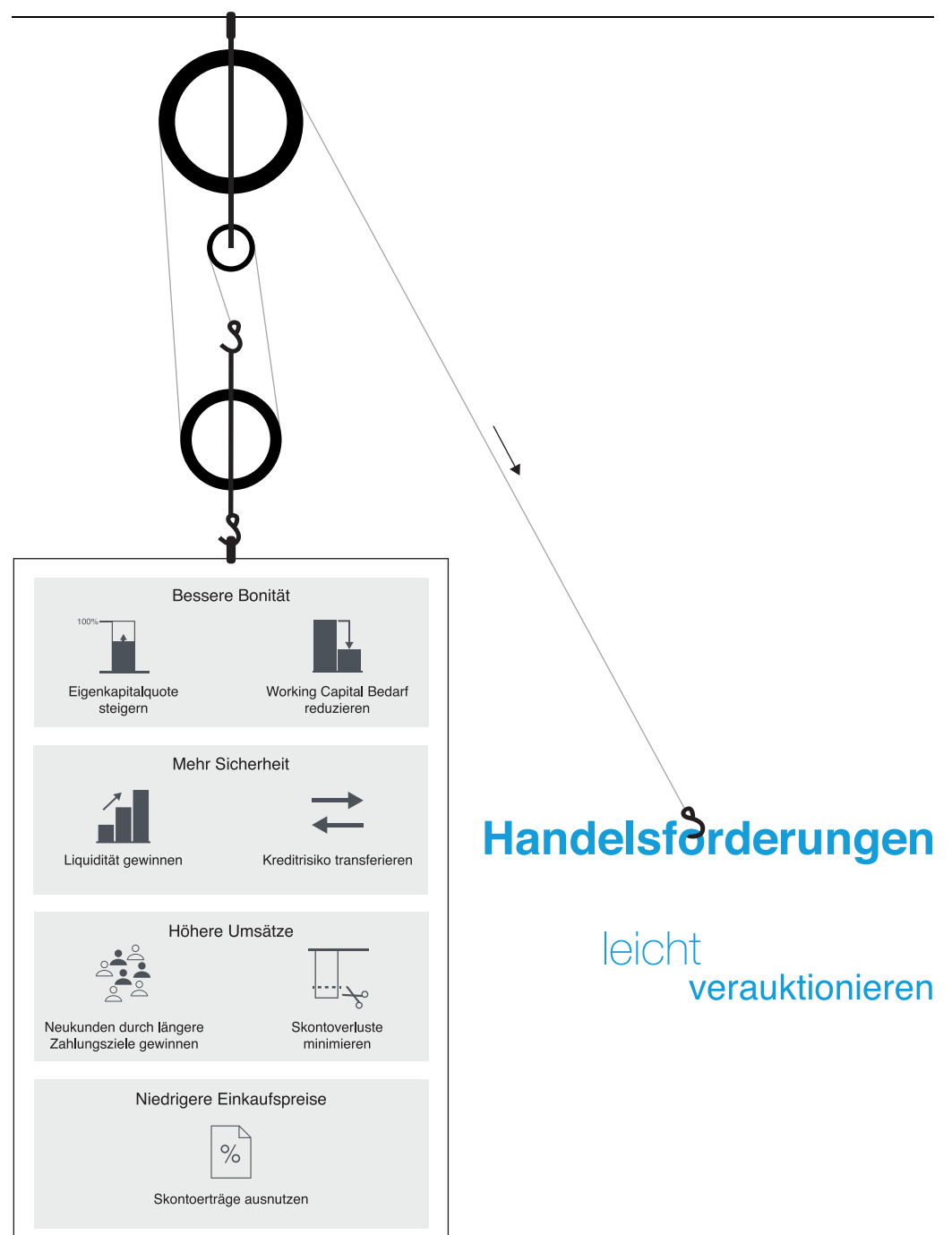
DWT. DÖRNER

EINST IN DER HAUT DER MANDANTEN GESTECKT

Noch ein Spezialist vor den Toren Stuttgarts. In Ludwigsburg, nur einen Steinwurf vom Schloss entfernt, hat das kleine Team von DWT. Quartier im „Film- und Medienzentrum“ bezogen, in unmittelbarer Nachbarschaft so Neugierde-weckender Unternehmen wie „Frag Mutti GmbH“ oder „What When Why“. Achim Dörner und Kollegen bieten Transaktions- und Restrukturierungsberatung sowie Sonderprüfungen in schwieriger Unternehmenslage. Dörner war bis zur Gründung 2012 Gesellschafter von Bansbach, doch hat er seine ersten Berufsjahre beim Big-4-Prüfer EY verbracht. Von dort wurde er zur Hochphase des Neuen Marktes von jungen Unternehmen abgeworben, sodass er erst Leiter Finanzen beim ehemaligen Börsenstar Brokat Technologies wurde. Danach ging er als Vorstand zur EuroArts Medien AG, bei der in der Krise 2002 eine harte Restrukturierung folgte. „Ich weiß daher, was passiert, wenn es im Unternehmen richtig schlecht läuft. Ich habe das alles selbst erlebt und kann sehr gut nachfühlen, wie sich ein Unternehmer in einer Krisensituation fühlt“, sagt Dörner. Die Boutique DWT. erstellt unter anderem Fortführungsprognosen und Unternehmensbewertungen, ihre Mandanten sind in der Regel Mittelständler mit 5 bis 40 Millionen Euro Jahresumsatz, Abweichungen nach oben gibt es natürlich auch.

ANZEIGE

TrustBills



www.trustbills.com
+49(0)40 257 660 650

KULLEN MÜLLER ZINSER

TEAM AUS SPEZIALISTEN

Die unter anderem für ihre Kompetenz im Steuerstrafrecht bekannte Kanzlei Kullen Müller Zinser aus Sindelfingen erklärt ihren guten Ruf auch durch ihre Spezialisierung. „Wir sind groß genug, um uns über die ‚normale‘ Arbeit der Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung hinaus spezialisieren zu können“, sagt Geschäftsführerin Dr. Bettina Iffland-Zinser. „Aber klein genug, um den Kollegen um Rat fragen zu können.“ Großkanzleien hätten zwar das ausgewiesene Spezialistenwissen, doch gebe es da zu wenig Austausch untereinander. Bei den „Kleinen“ hingegen stünde die Konzentration auf das klassische Geschäft zu sehr im Vordergrund. „Heute geht es ohne solche Spezialisierung nicht mehr, dafür sind die Themen zu komplex geworden. Früher war mehr Wissen in wenigen Personen konzentriert, heute muss es auf mehr Schultern verteilt werden.“ Damit es über die Spezialisierung zu einer engen Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten komme, werde bei KMZ, wo alle der rund 35 Berufsträger in einem offen gestalteten Bürogebäude vis-à-vis von Daimler sitzen, häufig gemeinsam zu Mittag gegessen. „So erfährt man auch informell viel Hilfreiches“, berichtet Mit-Geschäftsführer Dr. Sebastian Zerbe. Hinzu kämen regelmäßige interne Weiterbildungen, damit man auch außerhalb der eigenen Spezialisierung auf dem Laufenden bleibe. Trotz des Team-Ansatzes gebe es aber immer eine klare Mandatszuordnung zu einem Partner. Besonders erfreut sei man, dass neben dem Gewinn von Neumandaten bei vielen langjährigen Mandanten der Übergang auf die nächste Generation gelungen sei. Nicht nur beim Mandanten selbst, sondern auch innerhalb der Kanzlei KMZ. Die Gründerriege verabschiedet sich langsam gen Ruhestand, die achtköpfige Geschäftsleitung der Kullen Müller Zinser Treuhand GmbH besteht derzeit zur Hälfte aus der „Nachfolger-Generation“.

MENOLD BEZLER

GROSSKANZLEI-LEISTUNG, BOUTIQUEN-PREIS

Menold Bezler ist wahrscheinlich die größte Kanzlei Deutschlands mit nur einem einzigen Standort. 2004 von 13 ehemaligen Kollegen aus dem EY-Verbund gegründet, ist sie inzwischen zu einer Full-Service-Kanzlei mit mehr als 90 Berufsträgern angewachsen. Von Arbeitsrecht bis zur Vollstreckung reicht das auf mittelständische Unternehmen zugeschnittene Kanzleiangebot. Menold Bezler betont die betriebswirtschaftliche Denke, die nicht nur mit entsprechenden Zusatzqualifikationen, sondern auch mit der Mitarbeit in zahlreichen Aufsichtsräten begründet wird. „Wir geben pragmatische Lösungen in kurzen, klaren Handlungsempfehlungen“, erläutert Partnerin Dr. Jasmin Urlaub. Schnell und auf den Punkt, das schätze der mittelständische Mandant. Ebenso wie die Kostenstrukturen. „Wir sind beim Preis eher auf Boutiquen-Niveau“, sagt Urlaub. Um sich im harten Wettbewerb um die besten Köpfe abzusetzen, werden die Themen Perspektive und Work-Life-Balance hervorgehoben. „Nach sieben Jahren bin ich Partnerin geworden, weil es eine gezielte Förderung ermöglicht, schnell selbst zu akquirieren“, erzählt sie. Mitarbeiter erhielten am Anfang zwar nicht die Spitzgehälter von über 100.000 Euro, aber dafür biete man früh die Einbeziehung in Mandate in unterschiedlichsten Rechtsgebieten, individuelle Förderung sowie Erleichterungen wie ein eigenes Eltern-Kind-Zimmer und finanzielle Unterstützung für Kita-Plätze. Durch eine enge Zusammenarbeit mit Hochschulen, aber auch gemeinsame Initiativen mit anderen mittelständischen Kanzleien aus Nord- und Westdeutschland etwa beim Karriereevent Jurfixe gelinge es, trotz schwierigen Marktumfelds ausreichend neue Fachkollegen zu gewinnen.

ANZEIGE

Sie finden uns in:

Hannover
Braunschweig
Bremen
Düsseldorf
Hamburg
Magdeburg
München
Oldenburg
Schwerin
Stuttgart

NORD/LB
Die norddeutsche Art.



**Wir unterstützen Sie,
Ihre unternehmerische Zukunft zu sichern.**

Mit individuellen Finanzkonzepten der NORD/LB ergeben sich für mittelständische Unternehmen neue Perspektiven. Dabei profitieren Sie als Firmenkunde von partnerschaftlicher und verlässlicher Beratung aus einer Hand.

Wie können wir Sie bei der Sicherung Ihrer unternehmerischen Zukunft unterstützen? Ihr Ansprechpartner: **Jens Tinnappel**, jens.tinnappel@nordlb.de, +49 511 361-2531, www.nordlb.de

www.nordlb.de

Finanzgruppe

ROWEDDER ZIMMERMANN HASS

LEHRE UND PRAXIS

Klein, aber fein, verspricht die Boutique Rowedder Zimmermann Hass. Die sechs Anwältinnen und Anwälte sind auf die Beratung von Mittelständlern bis hin zu MDAX- und DAX-Unternehmen spezialisiert (Namen werden prinzipiell nicht genannt). Vor allem Nachfolge/Erbrecht und M&A sowie gewerblicher Rechtsschutz und Steuerrecht sind die Schwerpunkte der Mannheimer Kanzlei. Prof. Dr. Ralph Landsittel betont die Lehrtätigkeit aller drei Seniorpartner in der Kanzlei. Landsittel selbst ist Lehrbeauftragter an der Universität Mannheim, Kollege Pentz ebenfalls – während Kollege Haug an der Universität Heidelberg lehrt. Außerdem bestreiten die Anwälte regelmäßig Weiterbildungen im Rahmen der Deutschen Anwaltakademie, der Deutschen Richterakademie und bei vielen weiteren Veranstaltungen. „Da muss man sofort jede Neuerung kennen, denn wir können es uns natürlich nicht leisten, auch nur ein paar Wochen hinter dem aktuellen Stand der Rechtsprechung und Gesetzgebung zu sein“, sagt Landsittel. Die Lehrtätigkeit hat für Rowedder mehrere Vorteile: Zum einen positioniert sich die Kanzlei bei anderen WP, StB und Anwälten als Fachspezialist, an den kompliziertere Aufgaben abgegeben werden; zum anderen erhält sie Zugang zu herausragenden Nachwuchskräften, die gezielt für ein Referendariat oder Ähnliches angesprochen werden können. ■

NACHBEMERKUNG:

Vielleicht werden Sie den ein oder anderen wichtigen Namen vermissen. Unsere Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wir haben Kanzleien aufgrund unterschiedlicher persönlicher Empfehlungen anderer Kanzleien, Spezialisten und Unternehmer ausgewählt. Dabei haben wir uns auf mittelständische Kanzleien konzentriert. Weitere Kanzleien auch aus der Region werden wir in späteren Ausgaben von „Die Unternehmerveträuten“ vorstellen.

PERSONALSUCHE

„Da wird gelogen, dass sich die Balken biegen!“

Ein Partner einer internationalen Mittelstandskanzlei wundert sich über die unseriösen Angaben von Rechtsanwälten im Vorstellungsgespräch. Vor allem beim portablen Umsatz scheint die Phantasie keine Grenzen zu kennen. Hier berichtet er von seinen Erfahrungen – anonym.

AUFGEZEICHNET VON Boris Karkowski

400.000

Keine krumme Zahl, sondern genau 400.000 Euro. Und das habe ich schon mehr als einmal gehört. 400.000 Euro portablen Umsatz verspricht der Bewerber, den ein Headhunter auf die offene Stelle bei uns vermitteln will. Die Gehaltsvorstellung ist dann zufällig immer die Hälfte des angeblich mitgebrachten Umsatzes, sodass die Kostenquote saubere 50 Prozent beträgt. Nur: Wer soll das glauben? Mir selbst hat vor einem Jobwechsel ein Headhunter geraten, den von mir mitgeteilten portablen Umsatz doch einfach zu verdoppeln. Denn: Nachprüfen lässt sich das schwer. Man kann ja nicht einfach die Mandanten anrufen und nachfragen. Und wenn dann im Laufe des Jahres Mandanten oder Mandate „wegbrechen“... – ist das eben Pech. Wer bei uns aber als berufserfahrener Quereinsteiger anfangen will, der muss schon selbst dafür sorgen, dass sein Schreibtisch voll wird. Da kann er sich nicht auf das Geschäft der anderen Partner verlassen und darauf warten, dass sie ihm auskömmliche Umsätze zuweisen.

Rückfragen zum Umsatz

Ich frage daher ganz genau nach, wie sich der Umsatz denn zusammensetzt. Nur weil ein Anwalt für einen Mandanten die meiste Arbeit erledigt, heißt das noch lange nicht, dass das Mandat auch wirklich an der Person hängt und mit hinübergenommen werden kann. Wer wirklich eine enge Mandantenbeziehung hat, der spricht meiner Erfahrung nach ganz anders über seinen Mandanten. Voller Begeisterung. So jemand hat dann auch selten ein Problem, seinen Mandanten als Referenz zu nennen. Wer das Mandat nur am Rande betreut, kann das in der Regel nicht lange verborgen halten, da fehlt die persönliche Komponente.

Besonders vorsichtig bin ich bei Bewerbern aus Großkanzleien oder den großen WP-Gesellschaften. Das sind meist die, bei denen dort der nächste Karriereschritt stockt oder dauerhaft blockiert ist. Vielleicht ist ihnen auch gesagt worden, dass sie sich lieber etwas anderes suchen sollen. So etwas gibt natürlich eher selten jemand im Bewerbungsgespräch zu. Häufig glauben die Bewerber, dass sie unter diesen Voraussetzungen auf eine Partnerschaft in einer Mittelstandskanzlei abonniert sind. Sie kommen dann mit Gehaltsvorstellungen von 150.000 bis 200.000 Euro zu uns, weil sie auf keinen Fall finanzielle Einbußen machen

möchten. Solche Kollegen meinen am Anfang ihrer Bewerbungstour, dass ihre Gehaltskarriere dort weitergeht, wo sie bei der Großkanzlei gerade zu Ende gegangen ist.

Ohne Mandanten wird es schwer

Viele Bewerber verwechseln den Begriff „portablen Umsatz“ mit dem Umsatz, den sie zuvor in der Großkanzlei abgearbeitet haben. Dabei merken sie gar nicht, dass sie schon auf der Rolltreppe nach unten sind – und gegen die Fahrtrichtung laufen müssen, um ihren Status halten zu können. Das ist nicht nur anstrengend, das hat auch meistens keinen Erfolg. Sie laufen gegen ihre eigenen nicht haltbaren Umsatzankündigungen an. Ganze Kanzleien, die zu viele solcher Blender eingestellt haben, weil sie schnell wachsen wollten, kann es dann zerlegen. „Strategische Differenzen“ heißt es danach gerne. Quatsch: Da waren zu teure Leute, die vorher zu mächtig übertrieben haben. So was geht nicht gut auf Dauer. Wenn die Umsatzdifferenzen zwischen den Anwälten einer Sozietät zu groß werden, beschwert sich regelmäßig der High Performer, dass er den Low Performer „durchfüttern“ muss und dies überhaupt nicht einsieht. Meist bricht der Laden dann früher oder später – in der Regel früher – auseinander.

Für viele, die am Anfang ihrer Karriere als High Potentials galten, ist so ein Karriereverlauf wirklich bitter. Sie waren es gewohnt, viel Geld zu verdienen, haben dabei aber nicht richtig erkannt, dass die Mandanten und der ständige Mandanzufluss ihr eigentliches wirtschaftliches Kapital darstellen. Ohne Mandanten fassen sie in ihrer neuen Einheit keinen Fuß oder schon das Bewerbungsverfahren verläuft ohne Erfolg, sie kriegen einfach keinen Job. Am Ende werden sie dann häufig Einzelanwälte ohne Mandanten oder geben ihren Anwaltsberuf ganz auf.

Unsere berechnete Skepsis macht es für uns nicht leicht, selbst schnell gute Mitarbeiter zu finden. Es gibt auch bei uns den ein oder anderen Mitarbeiter, den wir über Headhunter gefunden haben. Und der uns auch nicht enttäuscht hat, im Gegenteil. Die sind heute Partner. Aber das waren besondere Konstellationen oder die Umsatzangaben schienen realistisch. Die Mehrzahl meiner „neuen“ Kollegen sind jedoch alte Bekannte: Kollegen von früheren beruflichen Stationen, die wir persönlich kennen oder empfohlen bekamen. Bei denen wissen wir, was sie können und mitbringen – da konnte keiner einem etwas vormachen. ■



ANZEIGE

Die Unternehmervertrauten

UNSERE PARTNER – IHR NETZWERK:



Erfahren Sie mehr über diese renommierten Spezialisten auf www.unternehmervertraute.de/partner

Unsere Partner gehören zu den erfahrensten Adressen ihres Segments. Sie unterstützen das Netzwerk „Die Unternehmervertrauten“ fachlich und finanziell. Sie respektieren die Unabhängigkeit der Redaktion ohne Einschränkungen.

BUCHHALTUNG

Die neuen Buchhalter

Start-ups mit digitalen Buchhaltungslösungen wollen den etablierten Anbietern Konkurrenz machen. Steuerberatungskanzleien sind als Partner sehr gefragt.

TEXT Boris Karkowski

Lexware, Datev und Sage sind die altbekanntesten Platzhirsche. Aber längst ringen auch Start-ups wie Smacc, Candis, Zeitgold, Buchhaltungsbutler und Billomat um Anteile am Buchhaltungsmarkt. Sie sind „die neuen Buchhalter“, die mit Kampfpreisen ab 6 Euro Monatsbeitrag vor allem Kleinunternehmern und Start-ups Erleichterung bei der aufwendigen Finanz- und Lohnbuchhaltung versprechen. Dabei geht es nicht allein um eine neue Software, die die Belege erfassen und verarbeiten hilft. Sondern sie versprechen, den Aufwand vor allem für die Erfassung der Belege zu reduzieren – durch eine Automatisierung, die die Arbeit von Buchhaltern einsparen helfen soll: im Unternehmen selbst oder eben in den Steuerberatungsbüros. Ist das Ende des Pendelordners endlich gekommen? Nicht so schnell. Tatsächlich bieten auch einige der Start-ups noch Pendelordner an. Nur heißt das dann zum Beispiel „Zeitgold Box“ und ist ein Karton, der wöchentlich mit den darin gesammelten Belegen abgeholt und bei Zeitgold eingescannt wird; die Belege sind dann digital erfasst. Andere Anbieter wie Candis setzen voll auf die E-Rechnung und bieten eine automatisierte Abholung von Rechnungen aus zahlreichen unterschiedlichen Online-Portalen an – so werden beispielsweise Amazon- oder Telefonrechnungen vollautomatisch in das System hochgeladen. Wieder andere bieten – so wie es auch bei den Etablierten inzwischen häufig Usus ist – eine schnelle Erfassung durch ein Abfotografieren der Rechnung an. Allerdings müssen die Daten in aller Regel dennoch händisch in die Software übertragen werden. Der Vorteil dabei: Das Ganze geht per App von unterwegs und bietet sich so beispielsweise für schnelle Reisekostenabrechnungen an.

Herausforderung automatische Erfassung

Allerdings ist die Erfassung nur der erste Schritt der Verarbeitung – die je nach Mandantenpräferenz auch jetzt schon vom Mandanten selbst wahrgenommen

oder an einen Steuerberater ausgelagert wird. Wirklich interessant wird es erst mit der automatischen Zuordnung der Rechnungsdaten und ihrer Zuordnung entsprechend des Kontorahmens. Denn erst dadurch wird die Buchhaltung wirklich automatisiert und kann qualifiziertes Personal eingespart werden. Verschiedene neue Anbieter setzen dabei auf die Technologie des Münchner Unternehmens Gini. Dieses bietet Zugriff auf seine Schnittstelle an, sodass die Buchhaltungssoftwareanbieter ihre Systeme nicht selbst mühsam anlernen müssen. Gini verspricht ein automatisiertes Auslesen von Rechnungsposten. Je nach vorliegendem Dokument schwanken die Trefferquoten. Eingescannte Papierrechnungen sind fehleranfälliger als vorliegende PDF-Dateien. Im Durchschnitt, sagt Georg Schmidinger von Gini, würden heute vier von fünf Rechnungen innerhalb weniger Sekunden korrekt erfasst. Dies gelte für alle buchungsrelevanten Daten einer Rechnung, bislang aber noch nicht für Einzelposten wie Produkte oder Leistungen. „Wir sind zuversichtlich, dass wir in einem Jahr so weit sind, dass auch dies zuverlässig geht.“

Eine Schwierigkeit ist auch die Verifizierung der Daten: Ob die Daten korrekt erfasst worden sind, muss je nach Datensatz noch manuell geprüft werden. „Denn wir können nicht erkennen, ob die Rechnungsnummer beispielsweise stimmt – das kann nur der Buchhalter.“ Gewisse Rechnungsdaten wie die USt-IdNr. und – durch eine Abfrage der Stammdaten – auch die Kontaktdaten des Unternehmens können aber validiert werden. Durch eine Plausibilitätskontrolle können zudem Beträge geprüft werden.

Viele etablierte Softwareanbieter sind in der Zusammenarbeit mit Gini noch zurückhaltend. „Einige haben die Anforderung, dass die Lösung auf ihren eigenen Servern laufen muss, was für unser selbstlernendes System aber ein Ausschlusskriterium ist. Andere wollen gewisse Kompetenzen nicht an Drittanbieter auslagern“, erklärt Schmidinger. Sie arbeiten offenbar an eigenen Deep-Learning-Ansätzen zur

automatischen Erfassung. Der Vorteil der Etablierten: Sie verfügen durch ihre große Kundenzahl über sehr große Datenmengen an Buchungssätzen. Schmidinger gibt an, dass eine mittlere fünfstelligen Zahl an Buchungssätzen vorliegen sollte, um die eigenen Systeme zuverlässig anlernen zu können. Auf Machine-Learning-Algorithmen setzt auch der Gini-Konkurrent Disdar, der 2017 unter den beiden Unternehmen Sevenit (mit seinem Angebot SevDesk) und Smacc aufgeteilt wurde, die nun u.a. mit dieser Technologie ebenfalls an der Automatisierung arbeiten.

Datev-Anbindung Standard

Die Weitergabe der erfassten Daten an die einschlägigen Systeme wie Datev oder SAP, mit denen beispielsweise die Steuerberatungen regelmäßige Reportings oder Bilanzen erstellen können, ist für die jungen Anbieter über entsprechende Schnittstellen zu den Softwareanbietern in der Regel problemlos. Billomat sieht sich daher auch explizit als vorbereitendes System, wie Geschäftsführer Paul-Alexander Thies sagt. Die direkte Zusammenarbeit mit Steuerberatern ist dem Nürnberger Unternehmen wichtig. Sie erhalten – wie auch beispielsweise bei SevDesk – einen kostenlosen Zugang zu Billomat und können so ihren Mandanten bei der korrekten Erfassung und Buchung von Rechnungen über die Schulter schauen. Außerdem gibt es mit den bei Pap.lo angeschlossenen Steuerberaterkanzleien eine Partnerschaft. Auch Candis wirbt mit einem deutschlandweiten Netzwerk an Partnerkanzleien, die im Umgang mit Candis versiert sind. Über sogenannte Affiliate-Programme sollen zudem Kanzleien ihren Mandanten eine Softwarelösung empfehlen, wofür sie eine Art Provision erhalten.

Den richtigen Anbieter für den jeweiligen Mandanten auszuwählen erfordert jedoch eine genauere Betrachtung der Konkurrenten. So gibt es die Spezialisierung nach Branchen (wie bei Billomat mit Online-Shops), Unternehmensgrößen und vor allem nach Leistungsumfang. Während einige Anbieter sich vor allem um eine schnelle Erfassung kümmern, bieten andere eine tiefere Integration an, die das Begleichen von freigegebenen Rechnungen schnell ermöglicht oder tagesaktuelle Aufstellungen über Ein- und Ausgaben oder gar automatisches Mahnwesen anbietet.

Dennoch ist klar: Die neuen Anbieter wollen letztlich auch den Aufwand für die Buchhaltung aufseiten der Steuerberatungskanzleien verringern. Das sind schlechte Nachrichten für Kanzleien, die ihren Mandanten bislang auch die Buchhaltung anbieten. Allerdings könnte das Leben auch für die neuen Dienstleister bald schwieriger werden: Wenn sich elektronische Rechnungsstandards wie ZUGFeRD durchsetzen, braucht es seltener künstliche Intelligenz für die Auslese von Rechnungsdaten. Das funktioniert dann ganz einfach über die entsprechende Schnittstelle, da alle relevanten Daten elektronisch hinterlegt sind. ■

Die neuen Anbieter wollen letztlich auch den Aufwand für die Buchhaltung aufseiten der Steuerberatungskanzleien verringern. Das sind schlechte Nachrichten für Kanzleien, die ihren Mandanten bislang auch die Buchhaltung anbieten.

HIER KÖNNEN STEUERBERATER DIREKT KONTAKT ZU AUSGEWÄHLTEN INNOVATIVEN BUCHHALTUNGSANBIETERN AUFNEHMEN:

Buchhaltungsbutler: www.buchhaltungsbutler.de/steuerberater/

Candis: www.candis.io/steuerberater/

Fastbill: www.fastbill.com/steuerberater

SevDesk: www.sevdesk.de/fuer-steuerberater/

Zeitgold: www.zeitgold.com/fuer-steuerberater/

INTERVIEW

„80 Prozent Erkenntnis, 20 Prozent Disziplinierung“

Im Interview erklärt Dr. Frank Müller, was die Deutsche Private Equity (DPE) als Finanzinvestor nach einer Unternehmensbeteiligung zuerst anpackt – und welche Auswirkungen das für die beteiligten Manager, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer hat.

DIE FRAGEN STELLTE Boris Karkowski

Herr Dr. Müller, aus dem Mittelstand hört man häufig die Klage, der Reporting-Aufwand steige nach dem Einstieg eines Private-Equity-Investors sehr stark an. Man komme dadurch weniger zur Umsetzung. Was ist an dem Vorwurf dran?

Dr. Frank Müller: Wir investieren grundsätzlich in Wachstumsunternehmen, die häufig eine steile Entwicklung hinter sich haben. Natürlich gibt es dort in der Regel bereits Management Reportings. Wir gehen dann mit dem Management diese Reportings durch und fragen: Welchen Einfluss haben die Angaben im Reporting auf die Steuerung des Unternehmens? Da werden dann mögliche Defizite recht schnell deutlich.

Und es wird klar: Es braucht ein ordentliches ERP-System ...

FM: Kosten und Implementierungsaufwand von ERP-Systemen schrecken viele Manager ab. Aber sie erkennen auch, dass Excel zu schnell an Grenzen stößt. Darum wählen wir meist einen Kompromiss. Mit nur zwei Business-Intelligence-Software-Tools können wir in der Regel einen enormen Erkenntnisgewinn erzielen, weil beispielsweise falsche Kostenrahmen und Zuordnungen sichtbar werden. Die neue Transparenz führt in aller Regel zu 80 Prozent Erkenntnisgewinn und zu 20 Prozent Disziplinierung.

Und das macht auch jeder mit?

FM: Die meisten, aber nicht jeder. Manchmal gibt es sehr hohe Widerstände im Management – das sind in der Regel die, die besonders stark ins operative Geschäft eingebunden sind. Allerdings: Jedes Unternehmen denkt in einer Wachstumsphase, die Produktionsfaktoren seien schon zu 100 Prozent ausgelastet. Aber allein durch kritisches Hinterfragen arbeiten wir heraus, dass sich durch Optimierung die Belegung um 10 bis 20 Prozent steigern lässt – und das in bislang jedem Fall.

Wie lange dauert die Implementierung der neuen Tools typischerweise?

FM: Wir gehen solche Veränderungen sehr schnell an, schon in den ersten Tagen nach der Übernahme machen wir einen intensiven, mehrtägigen „Die nächsten 100 Tage“-Workshop mit dem Management. Dann dauert es rund sechs bis zwölf Monate, bis die Implementierung abgeschlossen ist. Die Veränderungsbereitschaft ist in den ersten zwölf Monaten am größten, danach wird es herausfordernder.

Wo gibt es häufig neue Erkenntnisse?

FM: Weil Kosten und Erlöse schneller und besser zugeordnet werden können, sehen alle deutlicher, wo mehr und wo weniger Handlungsmöglichkeiten bestehen. Übrigens werden auch personelle Engpässe klarer. Denn wir haben mehr als einmal erlebt, dass das Organigramm eines Unternehmens nichts mit der gewachsenen Realität zu tun hat. Also haben wir auch da Transparenz und können Überlasten identifizieren – und hoffentlich heilen.

Wieso eigentlich „wir“? Ist das nicht Aufgabe des Managements?

FM: Ja, klar. Aber uns ist es dennoch wichtig, dass wir auf dem gleichen Informationsstand sind wie das Management. Gibt es eventuell Liquiditätsbedarf? Organisatorische Bottlenecks? Vielleicht können wir helfen, beispielsweise mit Liquidität und der Suche nach neuen qualifizierten Mitarbeitern. Darum möchten wir zumindest die Kernfakten so schnell kennen wie das Management selbst. Ein Monatsbericht ist aber ausreichend und kann an den für Banken erforderlichen Bericht angelehnt sein.

Ein weiterer „Klagepunkt“ ist der ungeheure Wachstumsdruck – und das schon bei vorher recht anständigen Wachstumsquoten. Kriegen Private-Equity-Fonds den Hals nicht voll?

FM: Das Wichtigste für uns ist die Wertsteigerung eines Unternehmens, denn unser Gewinn entsteht aus der Differenz zwischen Einkaufs- und Verkaufspreis. Daher nehmen wir keine Ausschüttungen während der Haltezeit vor. Wachstum ist anstrengend, aber hat auch viele positive Auswirkungen – beispielsweise eine Risikodiversifizierung, wenn das Unternehmen in weiteren Märkten aktiv ist und global agieren kann.

Können denn die Kanzleien, die das Unternehmen vor dem Einstieg von DPE begleitet haben, angesichts der Veränderungen noch an Bord bleiben? Gerade die Internationalisierung dürfte manche regionale Kanzlei überfordern.

FM: Wir würden nur ungern die bestehenden Kanzleiverbindungen der Unternehmen kappen. Die Kanzleien verstehen die Sprache des Managements und kennen die Unternehmen sehr gut. Und bislang haben wir auch nicht das Problem gehabt, dass die Kanzleien überfordert wären. Denn viele haben internationale Netzwerkpartner. Oder das Unternehmen sucht sich im Auslandsmarkt eine lokale Kanzlei, die dann mit ihrer vertrauten Kanzlei in Deutschland zusammenarbeitet. Das funktioniert gut, auch kontinentübergreifend. ■

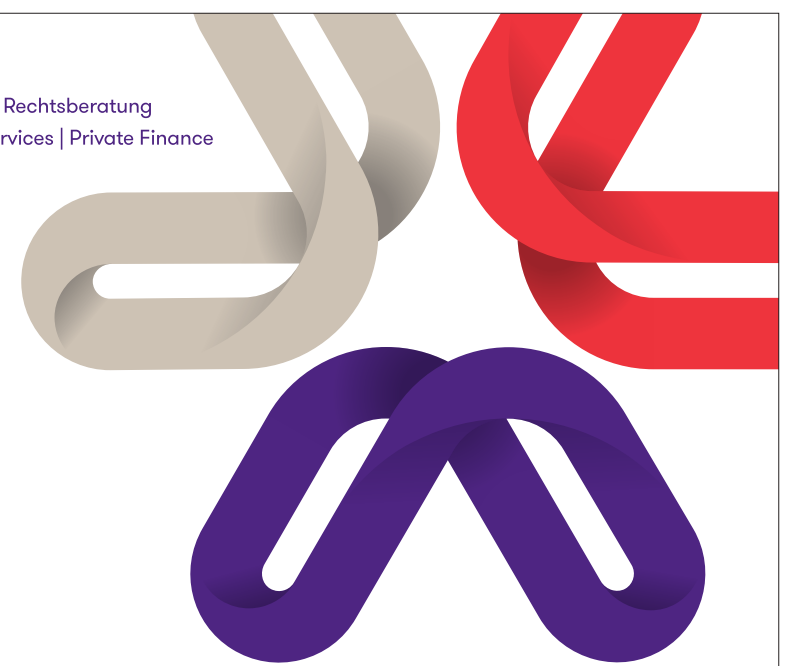
FRANK MÜLLER

ist Partner bei dem Finanzinvestor Deutsche Private Equity (DPE). Seine Karriere begann er bei KPMG in München, bevor er kurz darauf in die Private-Equity-Branche wechselte und Erfahrungen mit mittelständischen Transaktionen im europäischen Raum sammelte. Dazu zählten vor allem Mehrheitserwerbe, aber auch Minderheiten und Kapitalerhöhungen sowie Konzern-Carve-outs, die nach mittelständischen Strukturen verlangten. Die DPE investiert bevorzugt in mittelständische Wachstumsunternehmen. Derzeit hält sie 16 Beteiligungen.



ANZEIGE

Wirtschaftsprüfung | Steuer- und Rechtsberatung
Corporate Finance & Advisory Services | Private Finance



Wir führen Ihre Visionen zum Erfolg

M&A, Due Diligence, Finanzierung

Als eine der führenden deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften mit besonderer Expertise im Bereich Corporate Finance sind wir Ihr kompetenter und unabhängiger Begleiter in außergewöhnlichen Situationen.

Ihr Ansprechpartner:

Markus Paffenholz
Partner
T +49 211 9524 8263
E markus.paffenholz@wkg.com

Warth & Klein
Grant Thornton | An instinct for growth™ | Wirtschaftsprüfungsgesellschaft | wkg.com

© 2018 Warth & Klein Grant Thornton AG | Die Warth & Klein Grant Thornton AG ist die deutsche Mitgliedsfirma von Grant Thornton International Ltd (Grant Thornton International). Die Bezeichnung Grant Thornton bezieht sich auf Grant Thornton International oder eine ihrer Mitgliedsfirmen. Grant Thornton International und die Mitgliedsfirmen sind keine weltweite Partnerschaft. Jede Mitgliedsfirma erbringt ihre Dienstleistungen eigenverantwortlich und unabhängig von Grant Thornton International oder anderen Mitgliedsfirmen. Sämtliche Bezeichnungen richten sich an beide Geschlechter.

UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Der Manager als Unternehmenskäufer

Die unternehmens-, aber nicht familieninterne Nachfolge wird im Mittelstand immer beliebter. Was ist wichtig, wenn der eigene Manager das Unternehmen kauft? Ratschläge aus der M&A-Praxis.

TEXT Philipp Haberstock, Steffen Lohrer und Daniel Möhrke

W

enn der eigene Nachwuchs die Nachfolge nicht antreten möchte oder kann, übernehmen immer öfter Externe die unternehmerische Verantwortung. Insgesamt 46 Prozent der Eigentümer übergeben ihr Unternehmen laut dem Institut für Mittelstandsforschung (ifm) bereits an familienfremde Käufer und 17 Prozent davon in einem sogenannten Management Buy-out (MBO) an das bisherige Management oder eigene Mitarbeiter. Das Interesse der angestellten Führungskräfte, selbst Unternehmer zu werden, ist groß: Statistiken zufolge bilden angestellte Manager, die

mithilfe von Finanzinvestoren Unternehmer werden wollen, mit 35 Prozent die größte Käufergruppe im deutschen Mittelstand.

Auch die Eigentümer von Unternehmen sind Untersuchungen zufolge motiviert, Nachfolgeregelungen mit Führungskräften zu erreichen. Neben dem häufigen Argument „Unternehmenstradition wahren“ nennen Unternehmer, die ihre Firma an das Management verkaufen wollen, als Gründe oft: die schnelle Kaufentscheidung, weniger Gewährleistungsprobleme (unternehmerische Situation ist bekannt), kein Verhandeln mit Wettbewerbern (Risiko des „Ausforschens“), Erhalten der Mitarbeiterstruktur, geringeres Aufsehen sowie die Qualifikation des Managements. Diese Argumente sind sogar so gewichtig, dass nicht selten Unternehmen zu Kaufpreisen unterhalb der Marktmöglichkeiten an das Management verkauft werden.

Oft scheitert eine Unternehmensnachfolge aber am Geld. Zur Finanzierung des Kaufpreises wird neben dem Eigenkapital des Erwerbers bzw. der Erwerber und dem von Banken oder anderen Kreditgebern gewährten Fremdkapital häufig Private Equity genutzt. Doch ohne eigenes finanzielles Engagement und Risiko geht es nicht: Bei einem typischen Abschluss mit einem Unternehmenswert von rund 15 bis 20 Millionen Euro zahlt der Manager gemeinsam mit dem Investor rund die Hälfte des Kaufpreises, die Bank zahlt die andere Hälfte.

10 Prozent fürs Management

Der Finanzinvestor kauft 90 Prozent und der Manager 10 Prozent zu Vorzugskonditionen. „Erfahrungsgemäß muss der Manager dann ca. 250.000 bis 500.000 Euro eigenständig aufbringen“, berichtet Marktexperte Daniel Möhrke von Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions aus seiner persönlichen langjährigen Erfahrung als MBI-Unternehmer.

Beim Wechsel vom angestellten Manager zum möglichen Gesellschafter sind aber wichtige rechtliche Gesichtspunkte zu beachten. Insbesondere sind dies Fragen im Zusammenhang mit der rechtlichen Beziehung des Managements zum Verkäufer, die sich aus dem Anstellungsvertrag und bei Geschäftsführern und Vorständen aus der gesellschaftsrechtlichen Organstellung ergeben: Als Geschäftsleitungsorgan und durch den Dienstvertrag ist die Führungskraft verpflichtet, das Unternehmen so gut wie möglich zu führen und vorhandene Geschäftschancen zu nutzen. Als potenzieller Käufer ist das Management jedoch daran interessiert, Geschäftschancen erst nach dem Erwerb des Unternehmens zu realisieren. Führungskräfte, die dadurch Kaufpreisvorteile erreichen wollen, müssen mit den Folgen eines Sorgfaltpflichtverstößes rechnen. Das MBO-willige Management ist somit stets mit der Frage konfrontiert, inwiefern es ihm erlaubt ist, Vorbereitungen für die Zeit nach einem erfolgreichen MBO zu treffen.

Problematisch ist auch, unveröffentlichte Unternehmensinterne wie Planzahlen zu verwenden und Jahresabschlüsse an unternehmensfremde Dritte weiterzugeben. Sowohl Eigenkapitalpartner als auch Fremdkapitalgeber benötigen für Entscheidungen mitunter jedoch interne Informationen. Erfolgt die Weitergabe dieser vertraulichen Informationen ohne ausdrückliche Zustimmung der Gesellschafter, verstößt das Management gegen die Pflichten aus Dienstvertrag, Gesellschaftsrecht oder auch Kapitalmarktrecht, sodass es dringend erforderlich ist, die Zustimmung zur Verwendung unveröffentlichter Unternehmensinterne einzuholen.

Mögliche Annäherung beim Preis

Hinzu kommt, dass Verkaufsverhandlungen oft an unterschiedlichen Preisvorstellungen scheitern. Durch die Mediation erfahrener Berater und geschickte Verhandlungsstrategien lassen sich diese allerdings oftmals überbrücken. So kann der verkaufende Unternehmer etwa anbieten, für eine Übergangsphase weiterhin tätig zu bleiben und dadurch das operative Risiko zu reduzieren. Vielfach besteht auch die Bereitschaft, einen Teil des Verkaufspreises in Form von Earn-out-Vereinbarungen von der künftigen Unternehmensentwicklung abhängig zu machen oder gegebenenfalls auch eine Beteiligung an der Käufergesellschaft in Form einer Minderheitsbeteiligung zu übernehmen („Owners Buy-out“).

Der Weg lohnt sich jedoch: Laut einer aktuellen PWC-Studie sagten die befragten mittelständischen Unternehmen aus, dass Private-Equity-finanzierte Unternehmen zu 70 Prozent innovativer und zu 60 Prozent wettbewerbsfähiger seien als traditionell finanzierte Unternehmen. Die mit Beteiligungskapital ausgestatteten Unternehmen würden überdurchschnittlich stark wachsen, seien internationaler und kämen bei aktuellen Themen wie der Digitalisierung schneller voran.

PROF. DR. PHILIPP HABERSTOCK ist Professor für Strategisches Management und Finance an der International School of Management (ISM) in Hamburg und Partner der Steinbeis Consulting Mergers & Acquisitions GmbH (SCM&A). haberstock@steinbeis-finance.de

STEFFEN LOHRER ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der SCM&A und verfügt über mehr als 30 Jahre Führungserfahrung, unter anderem als geschäftsführender Gesellschafter mehrerer Sicherheitsunternehmen. lohrer@steinbeis-finance.de

DANIEL MÖHRKE ist Partner der SCM&A. Er hat u.a. im Private-Equity-Umfeld als Investment Partner sowie als MBI-Manager breite Transaktionsenerfahrung gesammelt. moehrke@steinbeis-finance.de

ANZEIGE

HERTER & CO

FINANCIAL ADVISORY

























Bankenunabhängige Finanzierungsberatung

+49 69 770 1991 - 0
WWW.HERTER-CO.DE

IMPRESSUM

Die Unternehmervetrauten

www.unternehmervetraute.de

VERLAG
Targecy GmbH, Moselstraße 27
60329 Frankfurt am Main
Mail: info@targecy.de

HRB Nr. 109080
Amtsgericht Frankfurt am Main

GESCHÄFTSFÜHRER
Bastian Frien, Hannes Karkowski

REDAKTION
Herausgeber: Boris Karkowski (V.i.S.d.P.)
Telefon: (069) 256 279-20
Mail: redaktion@unternehmervetraute.de

VERANTWORTLICH FÜR PARTNERSCHAFTEN UND WERBEFLÄCHEN
Iris Behrens
Telefon: (069) 256 279-11
Mail: iris.behrens@unternehmervetraute.de

ABOSERVICE
Telefon: (069) 256 279-20
Mail: aboservice@unternehmervetraute.de
JAHRESABONNEMENT:
INLAND: 30 EUR
inkl. MwSt. und Porto für vier Ausgaben.
Einzelpreis: 7,80 EUR inkl. MwSt. und Porto.
AUSLAND: auf Anfrage
Freiabonnement für Partner regionaler WP-, StB- oder RA-Kanzleien:
www.unternehmervetraute.de

DRUCK:
Boschen Offsetdruck GmbH
Alpenroder Straße 14, 65936 Frankfurt am Main

LAYOUT UND KONZEPTION:
Stefanie Schwary

© Alle Rechte vorbehalten.
Targecy GmbH 2018.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie bei Targecy unter info@targecy.de oder Telefon: (069) 256 279-20 erwerben.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts der Zeitung „Die Unternehmervetrauten – Zeitung für Partner in WP-, StB- und RA-Kanzleien“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. Es gelten die Allgemeinen Geschäftsbedingungen, die auf der Homepage hinterlegt sind: www.unternehmervetraute.de.

KRISENUNTERNEHMEN

Regenschirm im Regen

Der Mandant steckt mitten in einer wirtschaftlichen Krise – jetzt sind finanzielle Mittel gefragt, um zurück auf den Erfolgspfad zu finden. Doch die Banken scheuen sich. Die NordLB will in solchen Fällen jetzt mit einem „Special Situations“-Team Abhilfe schaffen.

TEXT Boris Karkowski

Keine leichte Zeit für Insolvenzverwalter und Restrukturierungsspezialisten: Seit der Krise 2008/2009 entwickelt sich die deutsche Wirtschaft stabil, die Insolvenzquoten sind sehr gering. Dank der EZB-Niedrigzinspolitik ist die Versorgung mit Kapital günstig wie nie. Dennoch gibt es weiter Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, ihren Finanzierungsbedarf zu sichern. Die regulatorischen Anforderungen an die Banken machen es für sie als klassische Geldgeber unattraktiv, hohe Risiken einzugehen. Manche Bank, beispielsweise kleinere Häuser oder Auslandsbanken, gibt daher nur sehr restriktiv Kredite an Unternehmen mit schlechten Bonitäten unterhalb eines entsprechenden Investmentgrade-Ratings. Die großen deutschen Geschäftsbanken wiederum haben häufig schon vielen der Unternehmen, die in Schwierigkeiten geraten sind, Kredite gewährt und können ihr Engagement in dem Unternehmen nur schwer ausweiten. Darum haben sich in den vergangenen Jahren unterschiedliche Alternativen für Unternehmen mit schlechteren Bonitäten entwickelt, vielfach auch über den Kapitalmarkt. So waren vor wenigen Jahren Mezzanine-Programme populär geworden, bis die Ausfallraten zu hoch wurden. Der Markt für Mittelstandsanleihen ist bereits zusammengebrochen; nun könnte am Schuldcheinmarkt ein ähnliches Schicksal drohen, weil auch hier vom Nachfrageboom der Investoren offenbar zu viele schlechte Bonitäten angelockt worden sind. Größere Pleiten wie die der

britischen Carillion oder die aktuellen Schwierigkeiten von Steinhoff waren zumindest ein Weckruf. Doch die Verlockung, Kredite an Unternehmen mit schlechteren Bonitäten zu vergeben, ist weiterhin hoch – im „klassischen“ Geschäft mit Investmentgrade sind die Margen so stark gesunken, dass sie kaum noch auskömmlich sind. Hohe Risiken bedeuten hohe Zinsen – allerdings setzen sie auch eine sehr sorgfältige Prüfung des Kreditnehmers voraus. Einige, vor allem aus dem angelsächsischen Raum stammende Spezialisten, bieten gegen sehr hohe Zinsen frisches Geld, andere kaufen den Banken gegen einen Preisnachlass zum Nominalwert Kredite von säumigen Schuldnern ab.

Bewusst schwächere Bonitäten

Entgegen bisheriger Praxis will die NordLB als klassische Kreditbank in einem Spezialteam „Special Situation Financing“ bewusst auch das Risiko schwächerer Unternehmensbonitäten suchen und damit die oben skizzierte Nische besetzen. Dabei stehen im Vordergrund

- Turnaround-Finanzierungen für Unternehmen mit sich verschlechternden Bonitäten,
- Exit-Finanzierungen aus dem Status einer Insolvenz heraus und
- Finanzierungen von Planinsolvenzen von Unternehmen mit mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz und einem Rating schlechter als die DSGV-Note 10 (B+/B1). Das Finanzierungsvolumen sollte bei über 5 Millionen Euro liegen, als durchschnittliche Transaktionsgröße werden 10 Millionen Euro angepeilt.

„Wir wissen, dass manche Bank im Krisenfall möglichst schnell aus dem Kreditverhältnis raus möchte. Wenn wir hingegen dem Kunden in schwieriger Zeit helfen, wird er sich daran hoffentlich auch in besseren Zeiten erinnern und uns weiter die Treue halten.“

Markus Löhndorf, NordLB

Dabei geht es weniger um die Krisensituation selbst, sondern vielmehr um den Aufbau einer langfristigen Unternehmensbeziehung. Markus Löhndorf, Teamleiter und erfahrener Firmenkundenbanker, erklärt: „Wir wissen, dass manche Bank im Krisenfall möglichst schnell aus dem Kreditverhältnis raus möchte. Wenn wir hingegen dem Kunden in schwieriger Zeit helfen, wird er sich daran hoffentlich auch in besseren Zeiten erinnern und uns weiter die Treue halten.“ Idealerweise werde der Kunde nach Ablauf der typischen Laufzeit von drei bis fünf Jahren von der Special-Situation-Einheit an die reguläre Kundenbetreuung übergeben. Ausgeschlossen ist darum die Finanzierung von in der Sanierung befindlichen Bestandskunden der NordLB. Auch Leveraged-Finanzierungen, bei denen beispielsweise ein Private-Equity-Investor das Übernahmeziel bewusst hochverschuldet hat, sind für Löhndorfs Team nicht interessant.

IDW-S6-Gutachten Voraussetzung

Den Norddeutschen geht es darum, insbesondere die Unternehmen zu identifizieren, die eine temporär schlechte Kredithistorie aufweisen, aber eine positivere Zukunft vor sich haben. Also beispielsweise die Fälle, die heute schon für Debt Funds interessant sind. Mit Kreditkosten um die 5 Prozent wollen die Landesbanker aber eine günstigere Alternative bieten. Je nach Situation kann noch eine Gebühr hinzukommen. Debt Funds sind typischerweise etwa doppelt so teuer.

Löhndorf kann sich vorstellen, dass mit dem NordLB-Geld bestehende Kreditverträge abgelöst werden oder neues Kapital hinzugenommen wird. „Wir kaufen aber keine Kredite ab“, stellt er klar. Es werde ein separater Kreditvertrag geschlossen, der aber nicht im Konflikt mit den möglichen Rahmenbedingungen eines Konsortialkreditvertrags stehe.

Voraussetzung für eine Kreditvergabe ist ein vorliegendes IDW-S6-Sanierungsgutachten oder ein Independent Business Review (IBR), ausgestellt von einem renommierten Restrukturierungsexperten. Nur wenn die Experten bestätigt haben, dass das Geschäftsmodell tragfähig ist und Aussicht auf erfolgreiche Fortführung besteht, kommt eine Finanzierung infrage. Und es gilt, eine weitere Hürde zu nehmen: Das NordLB-Cashflow-Modell muss die verschiedenen Szenarien der Restrukturierungsberatung bestätigen. Sind diese Vorgaben erfüllt, verspricht Löhndorf eine schnelle Entscheidung: „In drei Tagen kann ich sagen, ob wir grundsätzlich finanzieren wollen oder nicht – und darauf aufbauend kurzfristig eine formale Kreditgenehmigung herbeiführen.“ ■



INTERVIEW

„Anwälte arbeiten schon jetzt oft agil“

In Frankfurt gibt es jetzt Reinvent, den „ersten Legal Tech Hub Kontinentaleuropas“. Geschäftsführer Daniel von Devivere erklärt, was sich die Beteiligten davon versprechen.

DIE FRAGEN STELLTE Boris Karkowski

ANZEIGE

DEUTSCHE PRIVATE EQUITY

>> WIR HELFEN WACHSEN!

2.210
7.503
24
51
17%
1.2 Mrd. €

neu geschaffene Arbeitsplätze in unseren Unternehmen

Beteiligungen

Folgeinvestitionen

Umsatzsteigerung unseres Portfolios jährlich

verwaltetes Kapital

Stand: 05 | 2018

>> DPE-Kapital ist Kapital von Unternehmen für Unternehmer. Kein Zeitdruck, kein Quartalsdenken, keine Finanzakrobatik. Mehrwert entsteht bei uns durch Wachstum - und Zeit. Denn nachhaltiges Wachstum braucht Zeit.

UND DARIN SIND WIR AUSGEZEICHNET!

Wer tauscht sich da mit wem aus?

DvD: In der Startaufstellung haben wie vier unterschiedliche „Parteien“: die Großkanzlei, die Legal Techs, die Rechtsabteilungen der Unternehmen und mit dem Legal Tech Hub der Goethe-Universität Frankfurt und der Bucerius Executive Education den akademischen Bereich. Da unterschiedliche Perspektiven und auch schon Lösungen zusammenkommen, lernt man viel voneinander. Insbesondere der offene Erfahrungsaustausch ist essenziell. Die Veranstaltungen sind für Dritte offen, denn der Input von außen hilft den Partnern des Hubs schließlich auch.

Worum geht es dabei inhaltlich?

DvD: Es kann um neu gestaltete Prozesse gehen oder um neue Technologielösungen wie Software-Tools. Besonders hilfreich sind alle Lösungen, die sich in der juristischen Praxis schon bewiesen haben. Darum ist uns auch immer wichtig, dass primär jemand berichtet, der selbst einen juristischen Hintergrund hat und die Praxis in Kanzleien oder Rechtsabteilungen kennt. So kann kein Anwalt oder Corporate Counsel sagen: „Das lässt sich so aber in der juristischen Praxis nicht umsetzen.“ Vielfach geht es auch um Scrum, Kanban und agiles Arbeiten, wie man es aus dem Technologiebereich kennt. Da gibt es noch Berührungspunkte – dabei arbeiten viele Anwälte schon heute längst agil: Für eine größere Due Diligence kommen ganz unterschiedliche Fachanwälte länderübergreifend projektweise zusammen. Der Schritt ist also gar nicht so groß.

Bislang ist die Legal-Tech-Szene in Deutschland ziemlich überschaubar. Bei Ihnen sind bislang auch erst drei Unternehmen ansässig.

DvD: Richtig, die Szene ist klein. Wir stehen heute da, wo die Fintech-Szene vor etwa acht Jahren war. Im Raum Rhein-Main gibt es vielleicht zehn B2B-Legal-Techs. Wir wollen aber bewusst nur B2B-Legal-Techs bei uns ansiedeln, damit der Austausch besser passt. Es sollen auch in Zukunft nicht viel mehr Unternehmen werden: Uns ist wichtiger, dass die Unternehmen hier wachsen können und es möglichst wenig Fluktuation gibt.

Herr von Devivere, bei Ihnen sitzen unterschiedliche Unternehmen direkt nebeneinander, Musik tönt im Hintergrund, der Konferenzraum sieht wie ein Wohnzimmer aus. Und niemand trägt ein Oberhemd. Das kennt man von Tech-Firmen und Start-up-Bürogemeinschaften. Aber können so Anwälte seriös arbeiten? **Daniel von Devivere:** Der Kontrast ist ganz bewusst gewählt. Wir wollen zeigen: Zusammenarbeit kann auch im juristischen Bereich ganz anders strukturiert sein als bislang üblich. Dabei erfüllen unsere Räumlichkeiten die Anforderungen einer klassischen Kanzlei. Der Konferenzraum sieht gemütlich aus, ist zugleich aber schalldicht. Und wer sagt, dass Anwälte nicht auch über Unternehmensgrenzen hinaus kooperieren können? Der Austausch kann sehr befruchten; am Ende profitieren alle davon, dass nicht jeder das Gleiche parallel entwickeln muss. Um Ihre Frage zu beantworten: Gerade junge Menschen wollen heute „anders“ arbeiten – und unsere Partner zeigen hier, dass das auch mit ihnen geht.

Ist das Ganze also ein Arbeitgeber-Marketinginstrument für die Partner des Hubs wie Baker McKenzie oder die Rechtsabteilungen von Bosch, Daimler und ZF?

DvD: Auch rechtliche Beratung steht wie der Rest der globalen Wirtschaft durch die Digitalisierung vor Veränderungen. Damit Sie diese Veränderungen mitgestalten können, benötigen Sie die richtigen Köpfe, die offen für Neues sind. Und die wollen natürlich sehen, dass ihr Arbeitgeber selbst auch offen für Erneuerungen ist. Aber bei uns geht es nicht um Show, sondern wir glauben an die Vorteile dieser Form der Kooperation. Darum sitzen nicht nur Unternehmen ohne Trennwände nebeneinander, sondern wir sind auch Gastgeber unterschiedlichster Treffen und Vorträge.

Auffällig ist, dass – wieder einmal – die „Großen“ das Thema Digitalisierung für sich besetzen. Was ist mit den mittelständischen Rechtsabteilungen, den mittelständischen Kanzleien? Die fehlen auch hier.

DvD: Wir fangen ja auch erst an. Tatsache ist aber auch: Der Leidensdruck sowie das Einsparpotenzial sind bei einer Rechtsabteilung mit 100 Mitarbeitern nun einmal deutlich größer als bei einer 3-Personen-Abteilung. Das ist auch bei einer Großkanzlei eher so als bei einer Mittelstandskanzlei. Aber wie bereits gesagt: Unsere Veranstaltungen stehen jedem offen. Wir wollen mithelfen, ein Ökosystem für Legal Innovation und Legal Tech zu schaffen. Das funktioniert nur, wenn es auch mit reichlich Leben gefüllt ist. ■

In Digital Hubs sollen sich etablierte Unternehmen, Hochschulen und Start-ups intensiv austauschen und gemeinsam arbeiten. Die „Digital Hub“-Initiative der Bundesregierung hat bislang zwölf Digital Hubs benannt, doch keines, das sich explizit auf juristische Themen fokussiert. Das Mitte April gestartete „Reinvent Law“ ermöglicht Mitgliedschaften für Start-ups und Rechtsabteilungen; Baker McKenzie ist in der Anfangsphase exklusives Kanzlei-Member. Regelmäßig finden Meet-ups, Vorträge und weitere Veranstaltungen bei Reinvent Law statt.

reinvent.law/calendar/
Kontakt: hello@reinvent.law