

Laura Bartels

# Was bin ich



**und wenn ja,**  
**warum?**

Mit unterschiedlichen Strategien  
zum Erfolg



Viele Mittelstandsberater haben ihre Präsenz in Deutschland zuletzt erheblich ausgebaut. Ihr Ziel: mehr Geschäft. Ihre Strategien: sehr unterschiedlich. Bei fast jedem Weg gibt es mindestens ein Beispiel für Erfolg und eines fürs Scheitern. Denn wichtiger als das Wachstumsmodell ist etwas, das oft unterschätzt wird: die Kultur.

VON LAURA BARTELS

**D**ieser Schritt war eine Ansage. Als die Kölner Mittelstandskanzlei CBH Rechtsanwälte im Sommer 2017 auf einen Schlag vier weitere Büros eröffnete, wusste der Markt: CBH will mehr. Raus aus dem Rheinland, rein in den Kreis der bundesweit aufgestellten Mittelständler. Durch Teile der IP-Boutique Preu Bohligh kamen Büros in Hamburg, Stuttgart und München hinzu. In Berlin fusionierte CBH mit der Kanzlei Merz Jacobsen, die vor allem im Verwaltungsrecht und Notariat tätig ist. Das sprunghafte Wachstum hat viele Marktakteure überrascht. Schließlich war die Kanzlei beim Thema Expansion bis dahin eher zurückhaltend gewesen.

„Natürlich war dies ein massiver Schritt“, sagt CBH-Partner Dr. Ingo Jung. „Aber er war auch nötig, um eine bundesweite Marke zu etablieren.“ Ein Prozess, der schon in der Vorbereitung mehrere Monate in Anspruch genommen hat – und noch lange nicht abgeschlossen ist. „Natürlich muss eine solche Vielzahl von Anwälten erst einmal in das bestehende Kanzleigefüge integriert werden“, sagt Jungs Kollege Dieter Korten. Das braucht Zeit, insbesondere, wenn sich die Quereinsteiger auf verschiedene Standorte verteilen.

### Hamburg im Blick

Durch neue Standorte wachsen und dadurch eine bundesweite Präsenz erlangen – das ist auch die Strategie von Arnecke Sibeth Dabelstein. Anfang

2017 fusionierte Arnecke Sibeth deshalb mit der Hamburger Schifffahrtskanzlei Dabelstein & Passehl. Auf einen Schlag kamen 29 Berufsträger hinzu – allerdings nur an einem Standort, was im Vergleich zu den vier neuen CBH-Büros die Integration der Quereinsteiger leichter machte.

Warum sich Arnecke Sibeth bei der Expansion für Hamburg entschied, lässt sich leicht erklären: „Gerade für eine im Transport- und Immobiliensektor aktive Kanzlei ist Hamburg ein interessanter Standort“, sagt Managing-Partner Dr. Wolfgang Scholl. „Mandate zu gewinnen, ohne ein Büro vor Ort, ist allerdings schwierig.“ Nach einigen Sondierungsgesprächen war dann klar, dass die Traditionsboutique Dabelstein & Passehl der geeignete Partner wäre – denn hier hatte man das gleiche Ziel: bundesweites Wachstum.

„Wir haben traditionell eine starke Spezialisierung auf die Bereiche Transport und maritime Wirtschaft“, sagt Managing-Partner Dr. Marco Remiorz, der zum Dabelsteiner Teil der Kanzlei zählt. „Allerdings haben wir gespürt, dass wir an gewissen Stellen nicht weiter in den Markt vordringen konnten.“ Der Sprung auf Panels sei häufig nicht an der fachlichen Qualifikation, sondern an der Teamgröße gescheitert.

Der Zusammenschluss mit Dabelstein & Passehl war für die Anwälte von Arnecke Sibeth bereits die zweite Fusion innerhalb weniger Monate: Erst Mitte 2015 war die damalige Kanzlei Arnecke Siebold mit der ebenfalls mittelständisch ausgerichteten



*Expansion mit der Brechstange: Die CBH-Partner Dieter Korten und Ingo Jung waren dabei, als 2017 aus einer Kölner Mittelstandskanzlei auf einen Schlag eine Einheit mit vier weiteren Büros in ganz Deutschland wurde.*





**Fusion für mehr Schlagkraft:** Marco Remiorz, heute Managing-Partner bei Arnecke Sibeth Dabelstein, ist überzeugt, dass man an manche Mandate bei aller fachlichen Exzellenz nicht heran kommt, wenn das Team zu klein ist.

Münchener Kanzlei Sibeth zusammengegangen. Kleinster gemeinsamer Nenner waren damals das Bau- und Immobilienrecht, das auch zu Sibeths Schwerpunkten zählt, und zwei Frankfurter Büros, die zu einem wurden. Zusammen waren sie nun in München, Frankfurt, Berlin und Dresden vertreten und addierten neben ihren Standorten auch ihre Beratungsschwerpunkte.

Dass hier eins und eins mehr als zwei ergibt, zeigt etwa das Engagement der Immobilienrechtler in Berlin: Während die Praxis vor der Fusion vor allem als Münchner Größe wahrgenommen wurde und deshalb vor allem im süddeutschen Raum tätig war, wird sie inzwischen auch regelmäßig in Berlin mandatiert. Gleichzeitig hat die bislang eher kleine Münchner Versicherungsrechtspraxis durch die Fusion einen ordentlichen Schub erfahren. Die standortübergreifende Arbeit funktioniert.

Trotz der zwei Fusionen bleibt allerdings eine Region in Deutschland von Arnecke Sibeth Dabelstein noch unbesetzt. „Mittelfristig gehört es zu unserem Zukunftsplan, ein Büro in Nordrhein-Westfalen zu eröffnen“, sagt Scholl. Ob durch Fusion mit einer lokalen Einheit oder den Gewinn eines Teams von Quereinsteigern vor Ort, ist noch offen. Fest steht jedoch, dass man die lokalen Märkte durchdringen will. Das sei gerade im Mittelstand sehr wichtig, so Scholl. Diese Durchdringung erreiche man seiner Ansicht nach aber nicht, indem man einen Partner an einen anderen Standort versetzt

und ein Präsenzbüro vorhält. Das sieht Remiorz genauso: „Teil unserer Strategie ist es, an den lokalen Standorten jeweils ein Kernteam mit hoher Marktpräsenz zu haben.“ Hoch im Kurs dürfte die Landeshauptstadt Düsseldorf stehen – oder Köln.

### Eine Frage der Integration

Köln, der Heimathafen von CBH, ist mit 66 Berufsträgern das mit Abstand größte Büro der Kanzlei. Die Anwaltszahlen der übrigen Büros bewegen sich noch im einstelligen Bereich, aber sie sollen wachsen. Ein Full-Service-Angebot strebt CBH hier zumindest mittelfristig nicht an. „Wir konzentrieren uns an den neuen Standorten zunächst auf unsere Spezialbereiche. Wenn Mandanten darüber hinaus Rechtsrat von uns benötigen, werden wir das aus Köln abdecken“, sagt CBH-Partner Korten.

Damit unterscheidet sich die Aufstellung von CBH von der von Arnecke Sibeth Dabelstein – auch weil die Ausgangslage eine andere war. Denn während alle drei fusionierten Einheiten von Arnecke Sibeth Dabelstein zwar Schwerpunkte in einer bestimmten Branche hatten, waren sie in der Beratung deutlich breiter aufgestellt als CBH. Das Kölner Büro von CBH kommt einem Full-Service-Angebot dabei noch am nächsten. In Hamburg und München dominieren dagegen die Bereiche IP und IT, entsprechend der Spezialisierung der ehemaligen Preu-Bohlig-Anwälte. In Berlin bildet das Öffentliche Recht die Schnittstelle zur aktiven Kölner Pra-

---

## Wachstumsmodelle

Wer macht's wie?

**Fusion:** Arnecke Sibeth Dabelstein, 2015 Fusion der Kanzleien Arnecke Siebold und Sibeth, 2017 Fusion von Arnecke Sibeth mit Dabelstein & Passehl. Weiteres Beispiel: Fusion von Kunz mit Neuhaus Partner in Koblenz.

**Quereinsteiger:** Kanzleien wie Petersen Hardraht Pruggmayer, BRL Boege Rohde Luebbehusen und Lutz Abel haben sich in der Vergangenheit gezielt mit Quereinsteigern verstärkt, um Beratungsbereiche auf- oder auszubauen. Martini Mogg Voigt gewinnt durch ein achtköpfiges Team von Kunz auch Büros in Mainz und Bonn hinzu.

**Büroeröffnungen:** CBH gewinnt vier neue Büros mit Anwälten von Preu Bohligh und Merz Jacobsen, Wülfig

Zeuner Rechel eröffnet 2016 ein Büro in Frankfurt, Bender Harrer Krevet bekommt 2018 ein viertes Büro in Pforzheim.

**Organisches Wachstum:** Kanzleien wie Zirngibl und Aulinger setzen primär auf den eigenen Nachwuchs. Quereinsteiger sind die Ausnahme, werden in solchen Einheiten in der Regel auch nicht sofort (Equity-)Partner.

**Ein-Standort-Strategie:** Kanzleien wie Kümmerlein (Essen), Menold Bezler (Stuttgart) und Esche Schümann Commichau (Hamburg) wachsen primär organisch, vereinzelt auch durch Quereinsteiger, halten aber alle an einem einzigen Standort in Deutschland fest.

---

xis, die aber vor allem im Großraum NRW präsent ist. Und Stuttgart stellt momentan mit zwei Anwälten aus dem Gesellschafts- und Arbeitsrecht die kleinste Einheit im Gesamtverbund.

Während sich die Beratungsbereiche und die Mandantenstämme von CBH und dem Preu Bohligh-Team im IP/IT-Bereich sehr gut ergänzt haben, ist für die übrigen Rechtsgebiete eine ähnliche Strategie nicht erkennbar. Ob die standortübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, wird sich zeigen, wenn auch die übrigen Praxisgruppen bei CBH von dem beachtlichen IP-Mandantenstamm profitieren. Und das wiederum wird davon abhängen, wie gut der Integrationsprozess der Quereinsteiger gelingt.

Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass Kanzleien offene Fragen zu Zusammenarbeit, Vergütung aber auch zum persönlichen Miteinander dringend klären müssen. Bleiben sie offen, können sie im schlimmsten Fall zum Zerbrechen der Kanzlei führen. Das hat unter anderem die Trennung der Traditionskanzlei Graf von Westphalen gezeigt, aus der GvW Graf von Westphalen und Friedrich Graf

von Westphalen & Partner hervorgingen. Damals sorgte das Zerwürfnis für großes Aufsehen (*Scheidung als Chance*, Seite 38).

## Wachsen aus eigener Kraft

Auch die Münchner Mittelstandsberaterin Zirngibl hat bereits eine Trennung hinter sich. 2013 verließ eine größere Gruppe von Anwälten um den ehemaligen Namensgeber Langwieser die Kanzlei. Auf die verbliebene Einheit wirkte das wie ein Befreiungsschlag: Seitdem hat Zirngibl ihre Anwaltszahl fast verdoppelt. Bemerkenswert daran ist, dass sie das nicht durch die Eröffnung neuer Büros oder die Aufnahme von zahlreichen Quereinsteigern, sondern durch organisches Wachstum geschafft hat. Zwar nimmt auch Zirngibl ab und zu einen Anwalt von einer anderen Kanzlei hinzu. Als Partner steigen diese Berater – wie in vielen anderen mittelständischen Kanzleien – allerdings nicht ein.

„Wir haben uns für die Strategie eines kontrollierten Wachstums entschieden“, sagt Partner Dr. Martin Gebhardt. „Eine einheitliche Kanzleikultur und ein gutes Miteinander sind uns sehr wichtig. Das erreicht man am besten, wenn man die späteren Partner bereits als junge Anwälte kennt.“ Deshalb stellt die Kanzlei überwiegend Berufsanfänger ein, die sie schrittweise auf die Partnerschaft vorbereitet, indem sie ihnen sukzessive mehr Verantwortung überträgt. Mit der Integration von Quereinsteigern hat die Kanzlei also kaum Erfahrung, aber eben auch keine Probleme.

Zugegeben: Der Aufbau von komplett neuen Beratungsbereichen ist mit im Markt unbekanntem Eigengewächsen deutlich schwieriger als durch den „Einkauf“ eines bereits etablierten Quereinsteigers. Aber darum geht es Zirngibl auch nicht. Die Kanzlei will vielmehr ihre bereits vorhandenen Beratungsfelder personell stärken. Und das macht sie so:

”  
WER NICHT OFFEN  
REDET, REDET  
BALD GAR NICHT  
MEHR.

„Unsere Senior-Partner geben Mandate, die bei ihnen angesiedelt sind, auch an die jüngeren Kollegen ab, sodass diese die Möglichkeit haben, ihren eigenen Business Case zu etablieren“, sagt Gebhardt. Lockstep macht's möglich: In einem Vergütungssystem, in dem sich der eigene Gewinnanteil rein nach der Kanzleizugehörigkeit bemisst, fällt das Teilen mit jüngeren Kollegen nicht schwer.

Die Expansion aus eigener Kraft scheint gut zu funktionieren. Zirngibl gilt in Marktkreisen als sehr stabil. „Unsere Fluktuation ist sehr gering“, sagt auch Gebhardt. Dabei dürfte die Kanzleikultur, die die Anwälte seit ihrem in der Regel frühen Berufseinstieg bei Zirngibl miteinander verbindet, eine wichtige Rolle spielen.

## Keine Angst vor Unbekannten

Welchen Einfluss die Firmenkultur und die gemeinsamen strategischen Ziele der Anwälte auf den Erfolg einer Kanzlei haben, hat auch Dr. Nikolaus Petersen am eigenen Leib erfahren müssen. Ende 2011 zerbrach seine damalige Kanzlei Petersen Gründel in zwei Teile, weil sich die beiden Namenspartner in Sachen Zukunftsausrichtung nicht einig

waren. Wachsen wollten beide Namenspartner. Doch dann hörten die Gemeinsamkeiten auf. Insbesondere die Frage der Vergütung führte letztlich – ähnlich wie bei Graf von Westphalen – zur Trennung. Heute führen Petersen und sein damaliger Partner Dr. Mirko Gründel ihre eigenen ostdeutschen Einheiten – mit unterschiedlichen Vergütungsmodellen. Während Petersen Hardraht Pruggmayer eine reine Lockstep-Kanzlei ist, setzt Gruendel Partner auf ein Merit-based-System.

Angst, sich externe Verstärkung zu holen, hatte Petersen allerdings nie. Im Gegenteil. „Nach der Trennung war klar, dass personelles Wachstum ein wesentlicher Teil unserer Strategie in der neuen Einheit sein würde“, sagt der Namenspartner. Und diese Strategie verfolgt er seitdem mit Nachdruck: Gezielt verstärkte sich die Kanzlei mit Quereinsteigern, in Bereichen, die sie bis dato nicht abdeckte oder personell ausbauen wollte. Der Start verlief allerdings etwas holprig. Insbesondere im Leipziger Büro gab es anfangs viel Fluktuation. Die hinzugekommenen Anwälte passten teils fachlich, teils persönlich nicht zur Kanzlei. Von Quereinsteigern abgeschreckt hat es ihn nicht.



**Recherche- und Produktionsteam JUVE Top 50:** Leitung Eva Lienemann (eli), Christine Albert, Laura Bartels (lau), Dr. Aled Griffiths, Daniel Lehmann (dal), Dr. Ludger Steckelbach, Christin Stender, Dr. Martin Ströder (mst)

**Mitarbeit an dieser Ausgabe:** Raphael Arnold (pha), Ulrike Barth (uba), Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Eva Flick (EF), Helena Hauser (hh), Astrid Jatzkowski (jat), Annette Kamps (ank), Mathieu Klos (MK), Dennis Koch (dk), Esra Laubach (elb), Markus Lembeck (ML), Stephan Mittelhäuser (stm), Melanie Müller (mel), Claudia Otto (co), Norbert Parzinger (NP), Konstanze Richter (ric), Amy Sandys (ams), Christiane Schiffer (ChS), Christina Schulze (cg), Anika Verfürth (av)

**CvD/Schlussredaktion:** Leitung Ulrike Sollbach, Katja Gosse, Sirka Laass

**Vermarktung und Verkauf:** Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema, Angelika Graef, Britta Hlavsa, Svea Klaben, Jessica Lütkenhaus, Philip Middelhoff, Tina Puddu, Christopher Savill, Ylva Wüstemann

**Marketing und Veranstaltungen:** Leitung Alke Hamann, Jens David, Marit Lucas, Eva Wolff

**Verwaltung und Buchhaltung:** Irini Kamaraki, Sadar Quraishi, Ekaterina Rud, Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg

**Layout:** Leitung Andreas Anhalt, Vivian Ems, Janna Lehnen, Dominik Rosse

**Datenpflege:** Dominique Ehrmann, Verena Kind, Elisabeth Krüger, Fabian Lippke, Judith Pinger, Claudia Voskuhl

**IT:** Leitung Marcus Willemssen

**Vertrieb/Abonnements:** Jessica Lütkenhaus

**Informationsmanagement und Produktionssteuerung:** Leitung Ulrike Sollbach, Nicole Bertelsmann, Regina Cichon, Verena Clemens, Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Silvia Strauch

**JUVE Rechtsmarkt · 22. Jahrgang**  
erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH  
Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln  
Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)  
vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)  
anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

**Druckauflage:** 15.300

**Litho- und Druckservice:** D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

**Abo:** JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabbonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

### Weitere JUVE-Publikationen:



**JUVE Steuermarkt**  
Marktberichterstattung  
für Steuerexperten



**JUVE Handbuch  
Wirtschaftskanzleien**  
Bereits in 21. Auflage  
erhältlich



**juve-patent.com**  
Daily news for the  
global patent  
community



**JUVE Magazin für  
Wirtschaftsjuristen**  
Der österreichische Markt  
in Zahlen und Fakten



**azur**  
Karieremagazin für  
junge Juristen



**azur 100**  
Die 100 attraktivsten  
Arbeitgeber für Juristen

## Impressum

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Gerber

**Chefredaktion:** Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pop)

**Redaktionsleitung:** Co-Leitung (V.i.S.d.P.) Christine Albert (CA), Christin Stender (cn)

**Redaktion:** Sonja Behrens (smb; Deals), Marc Chmielewski (mc; Textchef), Geertje de Sousa (gds), Dr. Ludger Steckelbach (LS), Melike Vardar (mev)



*Ein Herz für Quereinsteiger: Wettbewerber ziehen den Hut vor Nikolaus Petersen für seine Integrationsleistung.*

2015 holte Petersen zu einem großen Coup aus: Von PwC kam eine angesehene Steuerrechtlerin hinzu, die eine eigene Praxis für Umstrukturierungen und Nachfolgefragen etablieren sollte. Gleichzeitig blies Petersen damit zum Angriff auf mittelständische MDP-Einheiten wie Eureos. Noch mehr Aufsehen erregte die Kanzlei, indem sie mit Eckhart Braun und Steffen Pruggmayer zwei lokale Größen in ihre Reihen holte. Braun war viele Jahre Standortleiter von CMS Hasche Sigle in Leipzig, Pruggmayer Namenspartner der mittlerweile zerfallenen Kanzlei Mohns Tintelnot Pruggmayer Vennemann – zwei Persönlichkeiten also, die die Geschichte ihrer Kanzlei wesentlich mitgeprägt hatten und sich nun, wenn auch in herausgehobenen Positionen, in eine andere Struktur einfügen und anpassen mussten.

„Natürlich ist mit dem Einstieg von Quereinsteigern auch immer ein gewisses Risiko verbunden“,

sagt Petersen. „Andererseits bringen sie eigene Erfahrungen mit, die auch für unsere Kanzlei von Nutzen sein können. Und sie erweitern die geschäftliche Tätigkeit.“ Er habe auch viele Gespräche mit potenziellen Quereinsteigern geführt, die nicht zum Abschluss gekommen seien, weil man das Gefühl hatte, der Kandidat passte nicht zur Kanzlei. Dabei haben auch die jüngeren Kollegen ein Mitspracherecht. Schließlich muss man auch darauf achten, dass bei allem Wachstum durch externe Kräfte der eigene Nachwuchs nicht zu kurz kommt und das Feld räumt. Das würde den sozialen Frieden stören und damit zum Nachteil für die Quereinsteiger-Strategie werden.

### **Wettstreit der Strategen**

Heute ist Petersen Hardraht Pruggmayer mit mehr als 30 Berufsträgern die zweitgrößte Kanzlei in Sachsen nach der deutschen Großkanzlei Luther. Und Wettbewerber ziehen den Hut anerkennend vor Petersens Integrationsleistung und dem Mut, den er bewiesen hat.

Offensichtlich gibt es für jede Expansionsstrategie mindestens ein Beispiel, das erfolgreich war (*Wachstumsmodelle*, Seite 34), und mindestens eins, das gescheitert ist. Letztlich ist entscheidend, dass sich die beteiligten Akteure genügend Zeit nehmen, um ihre Positionen und Erwartungen klar zu definieren. Das kann die ein oder andere Enttäuschung ersparen. Eine Erfolgsgarantie gibt es aber trotzdem nicht. ◀

QUEREINSTEIGER  
BRINGEN  
AUCH RISIKEN.