

„Wir wollen Matchmaker sein“

Gespräch mit Dr. Reinhard Hermes und Dr. Rolf Giebeler, „Hermes & Giebeler Legal Solutions“

Anwaltliche M&A-Beratung zählt zu den Königsdisziplinen im Rechtsmarkt. Aber: Beratung von Unternehmen in M&A-Prozessen, die – unter anderem – darauf zielt, die richtige Sozietät für den jeweiligen Deal zu mandatieren? Das ist neu. Und das ist Teil des Konzepts, mit dem sich zwei gestandene und renommierte Anwälte dem Markt präsentieren. Dr. Reinhard Hermes und Dr. Rolf Giebeler haben die „Hermes & Giebeler Legal Solutions“ gestartet. Für den Deutschen AnwaltSpiegel Grund genug, um das Geschäftsmodell und die Zielsetzung genauer zu beleuchten. Das Gespräch führte Thomas Wegerich.

AnwaltSpiegel: Lieber Herr Hermes, lieber Herr Giebeler, kurz und knapp gefragt: Was genau macht Ihr Unternehmen?

Hermes: Wir treten mit einem ganz neuen Geschäftsmodell an: Wir bieten die professionelle Auswahl und das Management von Kanzleien im Rahmen von Transaktionen.

Und weshalb soll ein Unternehmen Sie beauftragen?

Hermes: Die anwaltliche Begleitung von M&A-Prozessen ist teuer, und nicht immer treffen Unternehmen oder Unternehmer die richtige Auswahl bei den Kanzleien, die sie begleiten sollen. Wir können hier die Effizienz und Qualität steigern und damit die Kosten senken. In einem ersten Schritt geht es darum, dass wir „Matchmaker“ sein wollen zwischen den Parteien, denn nur – um ein Beispiel aus der Automobilwelt zu nehmen – für die Rennstrecke braucht man einen Ferrari, auf dem Acker ist ein Land Ro-

ver viel besser. Das kann man übertragen auf Typen von Anwaltssozietäten.

Wie ist Ihre Geschäftsidee entstanden?

Giebeler: Sie ist das Ergebnis unserer langjährigen Erfahrung als Partner internationaler Sozietäten. Zudem habe ich über Jahre hinweg als Chefsyndikus der Metro Stärken und Schwächen von Kanzleien gesehen.

Gibt es Vorbilder oder vergleichbare unternehmerische Konzepte im In- und Ausland?

Hermes: Nun, es gibt einige wenige andere Dienstleistungsunternehmen, die vergleichbar wären, vornehmlich in den USA. Auch diese unterstützen die großen und sehr großen Unternehmen, etwa bei der Zusammenstellung von Panels.

Haben Sie ein Beispiel?

Giebeler: Legal Sourcing Inc. in New York verfolgt ein ähnliches Geschäftsmodell, allerdings weniger qualitäts- als kostenorientiert. Im Bereich Litigation ist Devils Advocate ein Beispiel.

Und wie grenzt sich Ihr Businessmodell ab von Legal Process Outsourcing (LPO), etwa von dem, was Behnam Sadough mit Cornuum etabliert hat (siehe dazu Deutscher AnwaltSpiegel 02/2012, Marktplatz, dort auf den Seiten 17 ff.)

Hermes: Soweit wir verstehen, was Cornuum macht, ist es so, dass es dabei um weniger komplexe Dienstleistungen aus dem M&A-Sektor geht, etwa die Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen bei großvolumi-

gen Transaktionen. Das ist nicht so sehr unser Ansatz, wir kommen vom anderen Ende her und bieten kein Outsourcing an, sondern bringen eben die richtigen Partner zusammen. Und zwar am Highend des Marktes.

Dann ist „Legal Solutions“ der neue Highendmakler im Rechtsmarkt?

Giebeler: Nein, das sind wir nicht: Wir makeln nicht, sondern wir beraten, und zwar ausschließlich den Mandanten. Wir erhalten keinerlei Vorteile von den empfohlenen Kanzleien.

Zum einen: Kosten, Qualität, Management. Darauf konzentrieren Sie sich nach Ihren eigenen Marketingaussagen. Zum anderen: Zwei gestandene Vollblutjuristen mit Sozietäts- und Konzernenerfahrung, die immer auch inhaltlich gearbeitet haben. Wo liegen die Schwerpunkte Ihres Beratungsangebots?

Hermes: Wir bringen die Erfahrung von zusammen mehr als 40 Jahren Kanzlei und Inhouse mit. Wir wollen Prozesse effizienter machen und den notwendigen Aufwand für Transaktionen durch die Beratung bei der Auswahl passender Kanzleien im Rahmen halten. Insofern betreiben wir Legal Project Management, aber auch Legal Sourcing, zudem beraten wir bei Mandatsvereinbarungen zwischen Unternehmen und Sozietäten. Und das im Rahmen eines klar strukturierten Auswahlverfahrens und auf der Grundlage einer klaren Leistungsbeschreibung. Nicht zuletzt geht es aber auch da-

Fortsetzung: nächste Seite



↳ Fortsetzung

rum, dass die Chemie zwischen Mandant und Anwalt stimmt. Das wird oft unterschätzt.

Und wie sieht es mit klassischer Rechtsberatung aus?

Giebeler: Natürlich beraten wir Mandanten außerhalb des Segments „Legal Sourcing“ auch inhaltlich-juristisch. Bei Legal-Sourcing-Mandaten halten wir uns aber mit der inhaltlichen Beratung zurück. Wir bieten gern Second Opinions an, aber wir wollen und werden den verantwortlichen Anwaltkollegen nicht über die Schulter schauen.

Nochmals konkreter gefragt – Kosten und Performancekontrolle wollen Sie übernehmen, ebenso Qualitäts- und Rechnungskontrolle: Sind Sie der externe Controller der internen Controller?

Hermes: Klare Antwort: Nein. Das würden wir als eine verkürzende Darstellung unserer Dienstleistung betrachten. Wir vergleichen keine Rechnungsposten, im Übrigen gibt es dafür auch andere Dienstleister. Wir setzen vorher an, nämlich bei der Auswahl der richtigen Sozietät für das beauftragende Unternehmen und der richtigen Leistungsbeschreibung. Für Controlling ist dann im Idealfall kaum noch Raum.

Sie sind jetzt seit Anfang 2012 im Markt. Wo stehen Sie nach Ablauf des ersten Quartals?

Hermes: Zunächst: Wir hatten eine Vorlaufphase von einem knappen halben Jahr. In dieser Zeit haben wir mit zahlreichen Marktteilnehmern gesprochen, insbesondere mit General Counsels von großen und mittelgroßen Unternehmen, aber auch mit

Finanzinvestoren, die einen Bedarf für unser Angebot erkannt haben. Vom Start weg war die Resonanz positiv, vor allem auch bei den großen und mittelgroßen Sozietäten. Die wollen auf unserem Radar sein.

Und wie sieht Ihre Zielsetzung aus für 2012?

Giebeler: Wir denken, dass wir eine Reihe von Transaktionen begleiten werden. Wir haben konkrete Anfragen, wir wollen uns im Markt etablieren.

Sie sagen, Unternehmen sind in erster Linie die Zielgruppe für „Legal Solutions“. Wir beobachten seit einigen Jahren, dass sich gerade Rechtsabteilungen sehr selbstbewusst positionieren, und zwar vor allem in Bezug auf das Einkaufsverhalten von anwaltlichen Dienstleistungen. Gibt es dann wirklich einen Bedarf für Sie als „Chefberater Einkauf“?

Hermes: Wir sind überzeugt davon, dass wir Chefjuristen erfolgreich unterstützen können, denn wir kennen eben beide Seiten. Insoweit sehen wir uns in der Rolle eines Sparringspartners, übernehmen aber in einer Transaktion auch eine Entlastungsfunktion. Die Gespräche mit den Kanzleien sind bei laufenden M&A-Prozessen ja nicht immer leicht; hier können wir einen Mehrwert liefern. Sicherlich: Eine Reihe der Topunternehmen kann die skizzierten großen Transaktionen auch allein stemmen, aber es sind ja nicht alle immer und regelmäßig aktiv im M&A-Geschäft. Andere haben aus welchen Gründen auch immer nicht die Zeit oder sind nicht bereit, einen professionellen Auswahlprozess durchzuführen. Hier bieten wir Marktkenntnis und Prozessma-

nagement. Und: Unsere Auswahl von Sozietäten ist dabei nicht auf den deutschen Markt beschränkt. Wir empfehlen auch ausländische Kanzleien, wenn das im konkreten Fall die Besten für einen Deal sind. Auf unserer Kundenseite konzentrieren wir uns auf drei Zielgruppen: große und sehr große Unternehmen, den eigentümergeprägten Mittelstand und auch Private-Equity-Häuser. Das war für uns durchaus überraschend: Vor allem bei den PE-Häusern bestehen sehr enge Kontakte zu Kanzleien. Denn in der jetzigen Marktsituation geht es ja aus deren Sicht mehr um den Unternehmensverkauf. Und da wird ganz genau hingeschaut, welcher Anwalt der passende ist.

Anwaltshonorare als bloßer „Dealdust“ im großen Spiel der Banker und Private-Equity-Spezialisten: Das ist also Geschichte aus Ihrer Sicht?

Hermes: Definitiv. Die Kostensensibilität spielt auch hier eine immer größere Rolle. Aber es geht ja, wie gesagt, auch um Effizienz und Qualität.

Lassen Sie uns die Blickrichtung ändern: Wie würden Sie Ihr Verhältnis zu Sozietäten beschreiben? Sie werden vermutlich nicht überall mit offenen Armen empfangen, oder?

Hermes: Dabei erleben wir ein wenig das bekannte „Henne und Ei“-Thema. Das gegenseitige Kennenlernen steht derzeit sicher noch im Vordergrund, wobei Sie nicht vergessen dürfen, dass es bei Rolf Giebeler und mir zahlreiche und enge persönliche Verbindungen im Anwaltsmarkt gibt. In-

↳ *Fortsetzung*

samt waren wir positiv überrascht: Bei den Topkanzleien verhalten sich viele abwartend bezüglich unseres Dienstleistungsangebots. Viele der großen und sehr großen Adressen haben aber schon Interesse an einer Zusammenarbeit signalisiert. Und offene „Feindschaft“ haben wir nicht erlebt.

Der Rechtsmarkt ist segmentiert wie nie zuvor, und Wandel ist die einzige Konstante. Wie halten Sie denn Ihr Marktwissen in allen Bereichen aktuell? Um auf Ihr Beispiel aus der Automobilwelt zurückzukommen (und eine Aussage von Ihrer Homepage aufzugreifen): Sie sagen, dass Sie sich von Porsche über Land Rover bis Toyota mit allen Autotypen auskennen. Woher kennen Sie die denn alle, wenn doch insgesamt Spezialisierung das präsenteste Thema ist?

Giebeler: Wir haben einen sehr guten Marktüberblick, wir führen viele Gespräche mit Kanzleien – und wir bauen unsere Datenbank immer weiter aus. Es wäre vermessend zu behaupten, dass wir einen 100%igen Marktüberblick hätten. Aber darauf kommt es auch nicht an: Wir sagen dem Mandanten ja nicht, dass er unbedingt die Kanzlei X oder Y nehmen solle, sondern wir bieten ihm einen strukturierten Auswahl- und Managementprozess. Unser Plus ist, dass wir unabhängig sind und keinen Interessenkonflikt haben. Deshalb müssen wir auch mit keiner Sozietät eine irgendwie geartete Sonderbeziehung eingehen.

Ein weiteres Statement von Ihnen lautet: „Wir haben eine klare Vergütungsstruktur“. Verraten Sie unseren Lesern bitte, wie die aussieht?

Hermes: Wir müssen uns an unseren eigenen Maßstäben messen lassen. Ich kann sagen, dass wir immer Einzelfallvereinbarungen mit den beauftragenden Unternehmen eingehen. Dabei arbeiten wir teils mit einem Festhonorar und teils mit einer aufwandsorientierten variablen Vergütung. Wichtig ist, dass unser Mandant „happy“ ist mit dem, was wir für ihn leisten.

Bitte erlauben Sie, dass ich hier nochmals nachhake: „Ihr Nutzen übersteigt in jedem Fall unser Honorar“, sagen Sie an anderer Stelle. – Und wenn nicht?

Hermes: Das ist sicherlich eine Herausforderung für uns, denn es geht dabei um eine fiktive Vergleichsgröße: Was hätte die Transaktion gekostet ohne uns? – Dabei ist eines klar: Wenn der Mandant uns einen Vertrauensvorschuss gibt, dann müssen wir den – für ihn – am Ende auch verdienen; wir müssen unser Geld wert sein. Wenn Sie so wollen, stellen wir die Vergütung – im Rahmen des rechtlich Zulässigen – ein Stück weit in das Ermessen des Mandanten, denn es kommt uns nicht auf den abzuwickelnden Einzelfall an, vielmehr streben wir immer eine langfristige Verbindung an. Und Sie dürfen nicht vergessen: Bei „Legal Solutions“ leben wir auch von unserem Ruf im Markt. Das ist ein hohes Gut.

Wohl wahr!

Giebeler: Und lassen Sie mich bitte noch eines ergänzen: Wir sind nicht Gegner der Kanzleien, und wir sind auch keine Kostendrucker im Markt. Denn: Gute Anwaltsleistungen haben eben einen bestimmten Preis, und das ist richtig so. Es geht darum, durch unsere Mandatierung überflüssigen Auf-

wand und Kosten zu vermeiden. Nicht zuletzt ist auch die Rationalisierung von Prozessen damit verbunden.

Vielen Dank für dieses offene Gespräch. Sie bewegen sich mit Ihren „Legal Solutions“ an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und dem Anwaltsmarkt – also genau dort, wo der Deutsche AnwaltSpiegel positioniert ist. Auch deshalb werden wir die weitere Entwicklung mit großer Aufmerksamkeit verfolgen.

Hinweis der Redaktion: In der kommenden Ausgabe des Deutschen AnwaltSpiegels erwartet Sie das „Marktplatz“-Gespräch mit Peter Junghaenel, dem Managing Partner von Ashurst in Deutschland. Lesen Sie darin, welche Vorteile eine „vollintegrierte, weltweit aufgestellte Praxis“ für das Geschäft hierzulande bringt. ←



*Dr. Reinhard Hermes,
Rechtsanwalt,
Hermes & Giebeler,
Legal Solutions,
Frankfurt am Main*

rhermes@hermesgiebeler.com



*Dr. Rolf Giebeler,
Rechtsanwalt,
Hermes & Giebeler,
Legal Solutions, Bonn*

rgiebeler@hermesgiebeler.com