

Wie viele Anwälte benötigt man für eine M&A-Transaktion?

Dr. Reinhard Hermes & Dr. Rolf Giebeler, Hermes & Giebeler Legal Solutions, Frankfurt am Main und Bonn

1. Einleitung

► *How many lawyers does it take to change a light bulb? As many as you can afford.*

Dieser Juristenwitz steht für das Unbehagen von Mandanten über (unnötig) große Anwaltsteams, die hohe Kosten verursachen. In der Tat setzen nicht nur in den USA, sondern auch in Deutschland Kanzleien vor allem bei Unternehmenstransaktionen Teams von manchmal 20, 30 oder noch mehr Anwälten ein – und werben damit noch in ihren „Dealmeldungen“, die in verschiedenen Periodika abgedruckt werden.

Der Mandant hat Anspruch auf kompetente und dabei möglichst kostenschonende Rechtsberatung¹, also Qualität und Effizienz. Werden Kanzleien dem gerecht oder lässt sich die These verifizieren, dass sie nicht selten zu große Anwaltsteams einsetzen? Wir gehen dem nach und zeigen ferner, wie Mandanten die Größe der Anwaltsteams und den Umfang der anwaltlichen Beratung beeinflussen und damit Beratungskosten senken können.

Dazu werten wir zunächst einige empirische Daten zu den bei größeren Transaktionen tatsächlich eingesetzten Anwälten aus. Ferner analysieren wir das Geschäftsmodell großer Wirtschaftssozietäten und Erfahrungen aus der Praxis im Hinblick auf (fehlende) Anreize, möglichst effizient zu arbeiten. Praxisbeispiele erläutern, wie Mandanten erkennen können, ob ihre Anwälte wenig Kostenbewusstsein zeigen. Schließlich geben wir Tipps, wie man als Mandant durch konsequentes Effizienzmanagement Abhilfe schaffen, die Zahl der eingesetzten Anwälte und damit Kosten reduzieren und gleichzeitig auch die Qualität der anwaltlichen Beratung steigern kann.

2. Empirische Daten

Empirische Daten zur Größe von Anwaltsteams bei Unternehmenstransaktionen in Deutschland² finden sich

unter anderem in dem monatlich erscheinenden Magazin „Juve“. Den dort veröffentlichten Zahlen kann man die Entwicklung der Umsätze der führenden Wirtschaftskanzleien in demselben Zeitraum gegenüberstellen, die ebenfalls in Juve veröffentlicht werden.

Juve berichtet über jede M&A-Transaktion nennenswerter Größe. Üblicherweise geben die Kanzleien selbst die Zusammensetzung ihrer Anwaltsteams in Presseerklärungen bekannt. Abgeschlossene M&A-Transaktionen werden vermutlich weitgehend erfasst, jedenfalls dann, wenn sie fusionskontrollpflichtig sind, denn alle Fusionskontrollverfahren werden auf der Website des Bundeskartellamtes veröffentlicht, und die dort einsehbaren Informationen fließen in die Berichterstattung von Juve ein. Allerdings bewahren die Parteien einer Transaktion häufig Stillschweigen über das Transaktionsvolumen und auch das Bundeskartellamt behandelt auf Antrag diese und bestimmte weitere Zahlen vertraulich. Überdies werden in der Regel nur abgeschlossene Transaktionen publik gemacht, und nur diese liefern folglich Zahlenmaterial.

Wir haben die von Juve im Jahr 2012 publizierten Daten zu M&A-Transaktionen³ im Hinblick auf die Größe der Anwaltsteams ausgewertet und zusätzlich die Ergebnisse mit den entsprechenden Zahlen für 2007, das letzte Boomjahr vor der Finanzkrise, verglichen, um Aufschluss darüber zu erhalten, ob sich ein Trend feststellen lässt (vgl. Abb. 1).

Insgesamt erfasste Juve 2012 298 (2007 waren es noch 331) Transaktionen, die, soweit ersichtlich, eindeutig in den Bereich M&A fallen. Die nachstehende Tabelle zeigt, dass auch die Transaktionsvolumina⁴ rückläufig waren ►►

¹ So auch der BGH, Urteil vom 4.2. 2010, IX ZR 19/09.

² Es geht dabei nur um Unternehmen in Deutschland, die gekauft oder verkauft oder (selten) miteinander verschmolzen wurden.

³ Bezogen auf Juve Deal Meldungen, die wir als M&A-Transaktionen identifiziert haben. Ausgewertet wurden die Hefte 1 bis 12 aus 2012; einige der Anfang 2012 berichteten Transaktionen wurden bereits 2011 abgeschlossen. Dementsprechend schließen die Zahlen für 2007 auch einige bereits 2006 abgeschlossene Transaktionen ein.

⁴ Bezogen auf die Angaben von Juve.

Abb. 1 • M&A-Transaktionen in Deutschland 2007 und 2012

Quelle: JUVE Rechtsmarkt, eigene Auswertung Hermes & Giebeler

	2007	2012	Prozentuale Änderung
Transaktionsvolumina (soweit angegeben)	20 Mio.–62 Mrd. Euro	7,2 Mio.–30 Mrd. Euro	n.a.
Transaktionen insgesamt	331	298	minus 10%
Transaktionen mit Angabe Transaktionsvolumen (Prozentangabe bezogen auf jeweilige Gesamtzahl der Transaktionen)	172 (100%)	121 (100%)	n.a.
Davon:			
Weniger als 100 Mio. Euro	35 (20%)	28 (23%)	minus 20%
100 Mio. bis unter 1 Mrd. Euro	99 (57%)	76 (63%)	minus 23%
1 Mrd. Euro und mehr	38 (23%)	17 (24%)	minus 55%
Zahl der Anwälte insgesamt	1–62	2–86	n.a.
Durchschnittliche Zahl der Anwälte	18	20	plus 11%

Alle Prozentzahlen gerundet.

Abb. 2 • Entwicklung der (absoluten und durchschnittlichen) Zahl der Anwälte bei Transaktionen mit Volumina zwischen 100 Mio. Euro und unter 1 Mrd. Euro

Quelle: JUVE Rechtsmarkt, eigene Auswertung Hermes & Giebeler

	2007	2012	Prozentuale Änderung
Zahl der erfassten Transaktionen	99	76	minus 23%
Zahl der Anwälte	4–50	4–86	n.a.
Durchschnittliche Zahl der Anwälte	18	26	plus 44%

und insbesondere die Zahl der Megatransaktionen⁵ mit einem Volumen von mehr als 1 Mrd. Euro geradezu einbrach.

Gleichwohl erhöhte sich die durchschnittliche Anzahl der bei einer Transaktion tätigen Anwälte auf 20 im Jahr 2012 gegenüber 18 im Jahr 2007. Käuferteams waren in den meisten Fällen (das gilt für 2012 ebenso wie für 2007) deutlich größer als Verkäuferteams.

Zieht man für eine genauere Analyse nur Transaktionen mit angegebenem Volumen und davon nur solche mit einem Volumen zwischen 100 Mio. Euro und unter 1 Mrd. Euro in Betracht, so ergibt sich obenstehendes Bild (vgl. Abb. 2).

Insgesamt erhöhte sich die Zahl der durchschnittlich bei den Transaktionen in diesem Segment eingesetzten Anwälte mithin sehr viel deutlicher als bei allen erfassten Transaktionen, nämlich um 44% von 18 auf 26. Sehr viel

prononcierter noch ist in diesem Segment der Trend zum Einsatz von größeren Anwaltsteams zwischen 2007 und 2012 (vgl. Abb. 3).

Während also noch 2007 bei lediglich 25% der mittelgroßen Transaktionen mehr als 25 Anwälte tätig wurden, verdoppelte sich dieser Anteil 2012 nahezu auf 46%.

Bezieht man die Entwicklung der Umsätze der großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland (darunter auch zahlreicher Ableger amerikanischer und britischer „Law Firms“) ein, so lässt sich ein Anstieg des Gesamtumsatzes der 50 größten Wirtschaftskanzleien von 3,468 Mrd. Euro (2007) auf 3,781 Mrd. Euro (2012), also um etwa 8% verzeichnen⁶.

⁵ Bezogen auf solche Transaktionen, bei denen das Transaktionsvolumen angegeben war.
⁶ Zahlen nach Juve Heft 7, 2008 und Heft 7, 2013.

Abb. 3 • Prozentualer Anteil der Teamgrößen bei Transaktionen mit Volumina zwischen 100 Mio. Euro und unter 1 Mrd. Euro

Quelle: JUVE Rechtsmarkt, eigene Auswertung Hermes & Giebeler

	Zahl der Transaktionen	Zahl der beteiligten Anwälte			
		< 10	10–25	26–40	> 40
2006/07	99 (100%)	21 (21%)	53 (53%)	21 (21%)	4 (4%)
2011/12	76 (100%)	10 (13%)	31 (41%)	25 (33%)	13 (13%)

3. Analyse der Daten und (kanzlei-)betriebswirtschaftliche Faktoren für die Größe von Transaktionsteams

Welche Folgerungen lassen sich – mit aller Vorsicht⁷ – aus diesen Zahlen ziehen? Die Zahl der bei mittelgroßen Transaktionen⁸ im Durchschnitt eingesetzten Anwälte ist mit 28 im Jahre 2012 an sich schon bemerkenswert, insbesondere, wenn man sich vor Augen führt, dass es sich dabei nicht um alle Personen handelt, die irgendwie an der Transaktion mitgeholfen haben, sondern um hochqualifizierte Berufsträger (wenn sich darunter auch Berufsanfänger mit wenig Erfahrung befinden), deren Tätigkeit mit Stundensätzen häufig schon ab 200 Euro bis zu weit über 600 Euro vergütet wird. Ist es wirklich stets erforderlich, für Transaktionen so viele Anwälte einzusetzen? Kanzleien werden stets in der Lage sein, gewichtige Gründe dafür anzuführen, warum ihr Team gerade im dem Fall so groß ist, etwa wegen (angeblich) besonderer rechtlicher Komplexität der Transaktion oder des notwendigen Einsatzes ausländischer Kollegen bei grenzüberschreitenden Deals. Und in vielen Fällen ist dies sachlich sicherlich auch gerechtfertigt.

Aufschlussreich ist allerdings, dass 2012 für weniger Transaktionen mit gegenüber 2007 geringeren Transaktionsvolumina⁹ im Durchschnitt signifikant mehr Anwälte eingesetzt wurden. Das heißt, die Kanzleien konnten einen Rückgang der Transaktionsaktivität durch einen vermehrten Einsatz von Berufsträgern je Transaktion kompensieren. Es erscheint zweifelhaft, ob sich dieser sehr markante Anstieg allein mit zunehmender Komplexität der Transaktionen oder einem Trend zu sorgfältigerer Transaktionsvorbereitung erklären lässt.

Möglicherweise liefert ein anderer Faktor, nämlich das Geschäftsmodell der Wirtschaftskanzleien, eine Erklärung für die auffällige Erhöhung der Zahl der durchschnittlich eingesetzten Anwälte zwischen 2007 und 2012.

Das Geschäftsmodell großer Wirtschaftskanzleien besteht im Wesentlichen darin, möglichst viele Stunden zu attraktiven Stundensätzen zu „verkaufen“ und dabei möglichst viele Associate-Stunden abzurechnen¹⁰. Denn

ganz überwiegend bemisst sich die Anwaltsrechnung bei Transaktionen nach den insgesamt aufgewandten Anwaltsstunden. Das bietet wenig Anreiz, auf Effizienz zu achten. Im Gegenteil, Effizienz steht diesem Geschäftsmodell geradezu im Wege. Dabei kommt den Kanzleien zugute, dass sie den Personaleinsatz und zeitlichen Aufwand für ihre Leistungen und damit ihre Vergütung in der Regel weitgehend selbst bestimmen, weil der Mandant häufig keine oder keine strikten Vorgaben macht (dazu wie dem abzuhelfen ist, sogleich unter 4. und 5.).

Erfolg wird bei Wirtschaftskanzleien vor allem an Zahlen gemessen. Der Druck auf Partner und Associates, möglichst viele Stunden abzurechnen und damit die Profitabilität zu steigern, ist bei vielen Kanzleien überdies enorm und bedeutet einen Anreiz, möglichst viele Anwälte in das Transaktionsteam zu nehmen, beziehungsweise Anwälte, die nicht voll ausgelastet sind, drängen in die Transaktionsteams oder werden in diese hineingeschoben. Dieser Druck nimmt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten noch zu: Auch wenn weniger Transaktionen zu bearbeiten sind, vermindern sich die Zielvorgaben von abrechenbaren Stunden nicht. Es bleibt dann mehr Zeit, um sich mit einer einzelnen Transaktion zu beschäftigen. Böswillige Beobachter haben dazu schon bemerkt, dass man die Prüfung einzelner Rechtsfragen wie einen Pizzateig auswalzen kann.

Als Fazit lässt sich, auch anhand der Umsatzzahlen in den letzten fünf Jahren, feststellen, dass die Großkanzleien ihr zeit- und personalintensives Geschäftsmodell verteidigt und durch Einsatz von mehr Anwälten noch ausgebaut haben. Effizienzgewinne lassen sich jedenfalls nicht nachweisen.

4. „Marker“ für Ineffizienz und Qualitätsdefizite

Welche Auswirkungen kann dieser Befund im Einzelfall haben? Ob ein anwaltliches Transaktionsteam eine sinnvolle Größe und Zusammensetzung aufweist, kann der

⁷ Bedingt unter anderem dadurch, dass die Zahlenbasis nicht sehr breit ist.

⁸ Bei denen der Transaktionswert angegeben war.

⁹ Bezogen auf Transaktionen, bei denen die Transaktionsvolumina veröffentlicht wurden; deren relativer Anteil an allen veröffentlichten Transaktionen nahm allerdings ab.

¹⁰ Dabei geht es um die sog. „Leverage“: die Sozian („Equity Partner“), das heißt die Eigentümer der Kanzlei, profitieren finanziell vor allem von den abrechenbaren Stunden der angestellten Anwälte („Associates“).

Mandant im konkreten Fall nicht ohne weiteres feststellen, auch wenn ihn bisweilen das Gefühl beschleichen mag, es werde nicht hinreichend effizient gearbeitet. Anders als bei „normalen“ Lieferanten entzieht sich die Tätigkeit der Anwälte bislang weitgehend der betriebswirtschaftlichen Analyse. Die Beurteilung der Qualität der Anwaltsleistung ist im Einzelnen nur juristisch versierten Mandanten möglich; auch für diese ist es aber nicht einfach, operative Effizienzdefizite zu erkennen beziehungsweise deren monetären Auswirkungen zu quantifizieren.

Ähnlich wie in der Medizin bei einigen Krankheiten weisen jedoch bestimmte „Marker“ zwar nicht unmittelbar auf Kausalzusammenhänge hin, erleichtern aber die Diagnose, das heißt bei Anwaltsleistungen von Ineffizienzen und Qualitätsmängeln. Allerdings kann der Mandant auch gegensteuern, indem er seine Anwälte gut auswählt und in der Mandatsvereinbarung Anreize zu effizienter Arbeit setzt. Praxisbeispiele:

- *„Fröhliche Wissenschaft“*
Nicht wenige Juristen verspüren den Drang, sich gelegentlich vertieft mit einem Rechtsthema auseinanderzusetzen zu dürfen. Der Anwalt findet dazu Gelegenheit bei der Abfassung ausführlicher Gutachten. Es gibt durchaus Umstände, wo dies sinnvoll oder gar notwendig ist, und in manchen Fällen hätte sich der Mandant im Nachhinein eine gründlichere Auseinandersetzung mit einem heiklen Thema gewünscht. Anders verhält es sich mit zeitaufwändigen Stellungnahmen zu weniger kritischen Themen. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einschlägigen Gerichtsentscheidungen sowie der rechtswissenschaftlichen Literatur zu abstrakten Rechtsfragen, die in einem wohlabgewogenen Ergebnis („einerseits spricht viel dafür, dass ..., andererseits ist auch nicht völlig auszuschließen, dass ...“) mündet, aber keine klare Handlungsempfehlung bietet, sondern nur Kosten verursacht, hilft dem Mandanten wenig. Dieser sollte im Einzelfall mit der Kanzlei besprechen, ob die ausführliche Prüfung eines Rechtsproblems zielführend ist, und zurückhaltend mit der Vergabe von Aufträgen für Rechtsgutachten sein.
- *Vergleichen kann lohnen*
Wenn Ihr Transaktionsteam deutlich größer ist als der Gegenseite, können Sie sich schon einmal fragen, ob so viele Anwälte nötig sind. Sind Sie Käufer, lässt sich ein erhöhter personeller Aufwand möglicherweise wegen einer umfangreichen Due Diligence rechtfertigen. Doch stellen Verkäufer immer häufiger Vendor Due Diligence Reports zur Verfügung, deren Prämissen und Ergebnisse zwar von den Käuferanwälten zu überprüfen sind, aber deren Arbeits- und damit auch Personalaufwand erheblich reduzieren. Anlass zu Misstrauen besteht, wenn in Vertragsverhandlungen die eigene vielköpfige Anwaltstruppe

einem überschaubaren Team der Gegenseite gegenübersteht. Im Mandatsvertrag, und wenn notwendig im Gespräch mit dem transaktionsleitenden Partner kann geklärt werden, wie sich das Transaktionsteam zusammensetzen sollte.

- *Anwalt wechsel dich*
Häufiger Personalwechsel beim eigenen Anwaltsteam bringt erhöhten Zeitaufwand durch notwendige Einarbeitungszeit mit sich. Durch den Mangel an Kontinuität auf der eigenen Seite kann es der Gegenseite dann auch gelingen, sich Vorteile zu verschaffen. Krankheits- oder urlaubsbedingte Veränderungen im Team lassen sich nicht ganz ausschließen, sollten aber auf ein Minimum reduziert werden – das sollte man vorab im Mandatsvertrag mit seiner Kanzlei vereinbaren.
- *Phantomanwälte*
Findet sich im eigenen Team eine Reihe von Anwälten, deren Funktion man nicht kennt oder beurteilen kann, und darunter obendrein viele Junioranwälte, ist ebenfalls Vorsicht geboten. Häufig wirken diese Kollegen eher im Verborgenen, lauschen bei Telefonkonferenzen mit oder verfassen Gutachten oder Bausteine für den Due-Diligence-Bericht, ohne dass der Mandant sie überhaupt persönlich zu Gesicht bekommt. Dem Mandanten vorgestellt werden diese Teammitglieder dann spätestens auf der Rechnung (das nennt man auch „Earning by Learning“). Im Mandatsvertrag kann der Mandant allerdings vorsehen, dass er für die Tätigkeit von Berufsanfängern nicht oder nur im Einzelfall gegen besonderen Nachweis zu zahlen bereit ist.
- *„Allgemeines und Besonderes“*
Pauschale Zeiteinträge („Interne Telefonkonferenz und Besprechungen: 3 Stunden“; „Arbeit an Due Diligence: 10 Stunden“, „Literaturrecherche und Analyse: 6 Stunden“) zeugen weder von der Phantasie oder Kreativität des Verfassers noch von effizientem Arbeiten. Zwar kann eine aufwändige Due-Diligence-Prüfung jeweils zehn Stunden Arbeit über Tage hinweg erfordern, doch hat der Mandant Anspruch auf eine detaillierte und nachvollziehbare Beschreibung dessen, was der Anwalt in dieser Zeit geleistet hat. Darauf legen im Übrigen gute Kanzleien auch in ihren internen Richtlinien Wert, um entscheiden zu können, welche Tätigkeiten beziehungsweise welchen Zeitaufwand sie dem Mandanten legitimerweise berechnen können. Zeiteinträge sollte der Mandant genau prüfen und den Aufwand für nicht plausibilisierte Tätigkeit nicht bezahlen. Auch insoweit empfiehlt sich eine Regelung im Mandatsvertrag.

Ein wahres Kostengrab können auch interne Besprechungen darstellen: Wenn etwa in der sich täglich

treffenden großen Runde alle Themen der Transaktion ausführlich diskutiert werden, mag dies gerade für junge Kollegen lehrreich und unterhaltsam sein. Wird der Zeitaufwand abgerechnet, kommen aber schnell erhebliche Beträge zusammen¹¹. Man kann aber mit der Kanzlei regeln, dass interne Besprechungen nicht oder nur eingeschränkt abrechenbar sind.

- *Der Due-Diligence-Roman*
Immer noch (obschon nicht mehr so häufig anzutreffen) ist die ausführliche Darstellung und Erörterung von Nebensächlichkeiten im Due-Diligence-Bericht, etwa die Beschreibung von allgemeinen Geschäftsbedingungen (diese sind wie sie sind; zu aggressiv formuliert sind sie aber unwirksam), Tarifverträgen (dito, dagegen kann man ähnlich wie beim Wetter gar nichts machen) oder Leasingverträgen für Kopierer oder Dienstautos (haben Standardbedingungen; interessant sind bei einer Vielzahl von solchen Verträgen, wenn überhaupt, lediglich Leasingraten, Vertragsdauer und Kündigungsfristen im Überblick). Der Mandant sollte seine Erwartungen an Inhalt, Umfang und Analysetiefe der Due Diligence und des Due-Diligence-Berichts gegenüber der Kanzlei vorab explizit formulieren.
- *Surprise, Surprise*
Überraschungen können angenehm und stimulierend wirken. Das gilt nicht für unnötige Überraschungen bei Vertragsverhandlungen. Ein guter Anwalt wird zwar (auch) dafür bezahlt, dass er auch in unvorhersehbaren Situationen rasch eine Lösung findet. Auf vorhersehbare Fragen sollte er aber vorbereitet sein. Wenig ist peinlicher als wenn der Käuferanwalt in der Verhandlung ein heikles Thema wie etwa ein Haftungsrisiko aus einem Vertrag anspricht, das der Verkäuferanwalt bei gehöriger Durchsicht der Unterlagen hätte erkennen müssen. Die eigene Verhandlungsposition wird damit erheblich geschwächt, die Chance, das Problem vor Verhandlungsbeginn geräuschlos zu lösen, wird vertan und es kommt zu (kostenträchtigen) Verzögerungen. Das andere Extrem, nämlich der Anwalt, der sich mit großer Akribie tagelang auf jede nur denkbare, fernliegende Eventualität vorbereitet, dabei abstrakte Rechtsfragen prüft oder prüfen lässt, ist allerdings auch nicht viel hilfreicher, denn der Kostenaufwand für den Mandanten wird enorm sein. Ein solches Problem lässt sich effektiv nur durch gute Auswahl seiner Anwälte vermeiden.
- *Der Vertrag mit Jahresringen*
Unternehmenskaufverträge sehen heute anders aus als vor 30 Jahren; statt die wesentlichen Vereinbarungen auf wenigen Seiten zu regeln, finden sich heute komplexe Dokumente von nicht selten mehr als 50 oder gar 100 Seiten. Dies ist eine Folge der

angloamerikanischen Vertrags„kultur“, der sich bei internationalen Transaktionen deutsche Vertragspartner auch nicht oder nicht vollständig entziehen können. Das wirkt sich zeitaufwands- und kostenerhöhend aus: Jede Zeile, jeder Querverweis muss stimmen und nachgeprüft werden. Daran ist wenig zu ändern, wenn die andere Seite die Vertragshoheit hat, aber nicht selten sind auch Verträge, die von den eigenen Anwälten entworfen werden, ebenfalls unnötig lang und kompliziert. Das liegt auch daran, dass in nahezu allen Fällen auf Vertragsmuster oder Vorlagen zurückgegriffen wird. Da steht dann einiges drin, was für das konkrete Projekt gar keine Relevanz besitzt. Wenn Regelungen dann nicht „schaden“, überträgt man sie unbesehen von der Vorlage und baut dann noch weitere Bestimmungen an. Daher tendieren Vertragsmuster dazu, ähnlich wie Bäume, über die Jahre an Umfang zuzulegen. Nicht selten wird dann zwischen den Parteien über unwichtige Dinge ausführlich gestritten. Das kostet Zeit und Geld. Ein Beispiel sind Regelungen (im Zusammenhang mit Gewährleistungen) betreffend den Fall, dass eine gerichtliche Auseinandersetzung mit Dritten erforderlich ist, um einen Haftungsanspruch zu begründen. Für diesen in der Praxis sehr seltenen Fall finden sich nicht selten seitenlange Verfahrensregelungen, über die sich Anwälte heftig echauffieren können. Auch hier hilft erstens eine gute Auswahl der eigenen Kanzlei und zweitens, die eigenen Erwartungen vor Beginn der Transaktion zu kommunizieren.

Noch problematischer als Ineffizienzen sind natürlich fehlerhafte oder nicht plausible Zeiteinträge (auch das kommt, wenn auch selten, in der Praxis vor¹²), etwa wenn ein Anwalt acht Stunden für Arbeit an einem Memorandum für einen Tag berechnet, an dem er nachweislich in Urlaub war, oder zwei Stunden für eine Telefonkonferenz mit dem Mandanten, an der er gar nicht teilgenommen hat. Zeiteinträge sollten daher stets sorgfältig geprüft werden.

5. Maßnahmen des Mandanten zur Effizienzsteigerung

Was kann man als Mandant tun, um sein Anwälte möglichst effektiv und effizient einzusetzen? Als Leitlinie mag zunächst der Hinweis auf eine Entscheidung des Bundesgerichtshofs dienen, nach dem der Zeitaufwand in



¹¹ Zehn jeweils zweistündige Besprechungen mit jeweils zehn Anwälten schlagen bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 300 Euro mit 30.000 Euro zu Buche.

¹² Ein drastischer Fall einer weltweit tätigen Kanzlei betreffend wird in der New York Times vom 25. März 2013 berichtet. Kaum beachtet wird in der Praxis im Übrigen § 4 Absatz 3 Satz 2 des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes. Steht danach die Vergütung im Ermessen einer Partei (das heißt in der Regel der Kanzlei), so bemisst sich die tatsächlich geschuldete Vergütung im Zweifel nach der gesetzlichen Vergütung. Wenn also gar nicht über Stundensätze gesprochen wurde, hat der Mandant eine Chance, lediglich die am Gegenstandswert orientierte Vergütung zahlen zu müssen, was selbst bei mittelgroßen Transaktionen für ihn attraktiv sein kann.

einem angemessenen Verhältnis zu Schwierigkeit, Umfang und Dauer der Angelegenheit stehen muss, wobei dieser bei Spezialisten typischerweise geringer ausfallen sollte; im Zweifel ist der Anwalt darlegungspflichtig¹³. Sodann sind Maßnahmen zu treffen, die sich in zwei Gruppen einteilen lassen¹⁴:

Erstens muss das eigene Unternehmen gut auf die Transaktion vorbereitet werden.

- Es ist zu überlegen, welche personellen und fachlichen Ressourcen im eigenen Hause verfügbar sind und bereitgestellt werden können; das betrifft sowohl Juristen als auch sonstige Mitarbeiter, die etwa Dokumente für den Datenraum zusammenstellen können.
- Die Schnittstellen zu den Anwälten müssen klar definiert werden – welche Mitarbeiter sprechen mit den Anwälten, insbesondere, wer darf Prüfungsaufträge an die Anwälte vergeben. Es ist sinnvoll, damit die Leitung der Rechtsabteilung zu beauftragen. Ansonsten kommunizieren viele eigene Mitarbeiter auch wegen kurzer Fragen, die sie vielleicht selbst beantworten oder intern klären könnten, mit den Anwälten, die dafür stets ein offenes Ohr haben – und immer läuft die Uhr.
- Eine wichtige Stellschraube ist die Verlagerung arbeitsintensiver, aber nicht „kriegsentscheidender“ Tätigkeiten (wie etwa die Zusammenfassung von Standardverträgen) auf die eigenen Mitarbeiter. Die Anwaltskanzlei mag in solchen Fällen darauf hinweisen, dass sie nur für die Arbeitsprodukte ihrer eigenen Mitarbeiter haftet. Bei näherer Betrachtung ist das aber häufig hinnehmbar, da das (potenzielle) Haftungsrisiko gering ist.

Zweitens sollte verfahren werden wie beim Einkauf anderer Dienstleistungen auch:

- Die wichtigste Entscheidung steht am Anfang, nämlich die Auswahl der Kanzlei. Dafür sind Zeit und Mühe für ein strukturiertes Verfahren gut angelegt, das heißt in der Regel sollte ein kompetitiver Prozess unter Zugrundelegung von vom Mandanten bestimmten(!) – quantitativ vergleichbaren – Kriterien durchgeführt werden. Dies ist etwas ganz anderes als die der bloßen Eigenpräsentation der Kanzleien dienenden „Beauty Contests“.
- Es ist in jedem Fall sinnvoll, in einem „Lastenheft“ die Aufgaben der Kanzlei, einschließlich Prozessabläufen und Relevanzschwellen, möglichst präzise zu beschreiben.
- Eine Mandatsvereinbarung ist unabdingbar – schon um die oben beschriebenen „Marker“ gar nicht erst entstehen zu lassen. Die Mandatsvereinbarung sollte

unter anderem die Zusammensetzung des Teams (weitgehend) festlegen und eine Honorarregelung vorsehen, die möglichst Anreize zur Ineffizienz bei der Kanzlei beseitigt und stattdessen Effizienzsteigerung belohnt. Das lässt sich unter anderem mit der verbindlichen Vereinbarung von Budgets und Honorarobergrenzen für das gesamte Projekt oder einzelne Abschnitte erreichen.

- Die Kanzlei sollte dazu angehalten werden, neben rechtlichen stets auch betriebswirtschaftliche Kriterien im Auge zu behalten. Da es in vielen Fällen keine absolute rechtliche Sicherheit gibt, ist stets der Aufwand in Bezug zum gewünschten Ertrag zu setzen. Scheinbar spezifisch rechtliche Fragen gewinnen damit eine ökonomische Dimension. Beispiel: Die rechtlich aufwändige und damit teure Prüfung einer möglichen Pflicht zur Beseitigung von Altlasten auf einem Betriebsgrundstück kann vermieden werden, wenn geklärt wird, ob das betreffende Grundstück nicht (mehr) betriebsnotwendig ist und von der Transaktion ausgenommen werden kann oder wenn die zu erwartenden Sanierungskosten schlicht vom Kaufpreis abgezogen werden.
- Die Tätigkeit der Kanzlei (einschließlich der Abrechnung) sollte überwacht werden – wird man „Marker“, die auf Ineffizienzen hindeuten, gewahr, ist sofort das Gespräch mit der Kanzlei zu suchen.

6. Conclusio

Wie viele Anwälte braucht man für eine M&A-Transaktion? Eine kurze Antwort lautet: Im Zweifel weniger, wenn die beteiligten Anwälte effizienter eingesetzt werden. Anwaltskanzleien haben allerdings aufgrund ihres Geschäftsmodells kaum Anreize, von sich aus effizient zu arbeiten. Es liegt am Mandanten, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen. Die Geschäftsführung beziehungsweise bei großen Unternehmen die Leitung der Rechtsabteilung ist daher gefordert, das Verhältnis zu den Anwälten durch einen kompetitiven Auswahlprozess, präzise Mandatsbedingungen (einschließlich sinnvoller Vergütungsstrukturen) und eine klare Aufgabenverteilung zwischen internen Mitarbeitern und den Anwälten aktiver zu gestalten sowie in stärkerem Maß Kontrolle über deren Arbeitsprodukte auszuüben. ■



Dr. Reinhard Hermes, Rechtsanwalt und Attorney-at-law (New York), hat 25 Jahre Erfahrung als Wirtschaftsanwalt, darunter elf Jahre als Partner von Allen & Overy in Deutschland. rgiebeler@hermesgiebeler.com

Dr. Rolf Giebeler verbindet langjährige Tätigkeit als Wirtschaftsanwalt (17 Jahre als Partner von Clifford Chance) mit der Erfahrung als Chefjustitiar eines DAX 30-Unternehmens. Gemeinsam beraten sie mit Hermes & Giebeler Legal Solutions heute vor allem mittelständisch geprägte Unternehmer und Unternehmen bei Transaktionen, strategischer Nachfolgeplanung sowie Corporate-Governance- und Compliance-Themen. rhermes@hermesgiebeler.com

¹³ BGH Urteil vom 4.2.2010; IX ZR 19/09.

¹⁴ Einige Großkonzerne, namentlich GE und Bayer, haben dies getan und „Best Practices“ entwickelt, an denen sich auch kleinere Unternehmen orientieren können.