

VERGÜTUNGSSTUDIE

WETTBUHLEN UM TALENTE

In vielen Bereichen sind die Auswirkungen des Fachkräftemangels bereits deutlich spürbar und schlagen sich in höheren Gehältern nieder. Besonders der Arbeitsmarkt für Juristen hat in den letzten Jahren eine dramatische Entwicklung vollzogen. Ein Grund: die Insourcing-Strategie der Unternehmen. Top-Kanzleien müssen mit attraktiven Gesamtpaketen um Bewerber buhlen.

► General Counsel sind heute stärker denn je gefordert, ihren Teil zur Effizienz und Wirtschaftlichkeit der Unternehmen beizutragen und sollen substanzielle Kosteneinsparungen erzielen. Ein großer und mittlerweile bewährter Hebel zur Kostensenkung ist das Insourcing, also eine verstärkte interne Bearbeitung. Dieser Hebel ist enorm. Im kürzlich erschienenen Rechtsabteilungsreport 2017/18 gaben die Leiter der Rechtsabteilungen die durchschnittlichen Kosten für eine interne Arbeitsstunde ihrer Juristen inklusive Supportkräfte mit 114 EUR an. Eine externe Stunde in Kanzleien verursacht demnach durchschnittlich Kosten von 312 EUR. Damit liegt das Einsparpotenzial im Falle einer konstant hohen Auslastung unverändert bei etwa 1:3. 94 Prozent der Teilnehmer gaben daher an, dass „Insourcing“ für sie die beste Möglichkeit ist, die Gesamtkosten der Rechtsabteilung zu senken. Dies alleine verstärkt bereits die Nachfrage nach gut qualifizierten Juristen. Hinzu kommen ständig neue Richtlinien und Gesetze aus Brüssel und Berlin, welche bereits in den vergangenen Jahren eine regelmäßige Überprüfung und häufig eine Aufstockung der Juristen in Unternehmen verlangten. Nur durch den Aufbau weiterer Rechtsanwälte war es vielen Unternehmen möglich, neue Themen, wie beispielsweise die Digitalisierung des Geschäfts, risikominimierend und dennoch kostenschonend zu betreuen (siehe Grafik 1).

Die Konsequenz dieser Insourcing-Strategie lässt sich mit einer Kennzahl klar nachvollziehen: Im Jahr 2005 belief sich die Zahl der Anwälte pro Umsatzmilliarde in deutschen Unternehmen auf 2,6. Im Jahr 2017 waren es bereits 4,9 Anwälte pro Umsatzmilliarde, was einen Aufbau von 88 Prozent über-

proportional zum Umsatz bedeutet. Auch wenn diese Werte stark zwischen Branchen variieren, waren die Konsequenzen am Arbeitsmarkt deutlich spürbar. Zur Umsetzung dieser ausgeprägten Insourcing-Strategie zielten die Konzerne auf Top-Absolventen mit Prädikatsexamen und näherten sich bei der Gehaltsbemessung für Einsteiger und Juristen mit bis zu drei Jahren Berufserfahrung immer mehr den Kanzleien an, mit großem Erfolg. Stellten DAX-Konzerne ihre Einsteiger im Jahr 2010 häufig mit etwa 75.000 Euro bis 80.000 Euro ein, waren es im Jahr 2016 zum Teil bis zu 95.000 Euro Gesamtvergütung, das heißt inklusive Bonus und Nebenleistungen. Höhere Personalkosten von 15.000 Euro oder 20.000 Euro (siehe Grafik 2) pro Jahr fielen bei den zu erwartenden Einsparungen durch eine reduzierte externe Vergabe häufig nur unwesentlich ins Gewicht. Diese Gehaltsentwicklung setzte die Kanzleien beim Wettbewerb um die besten Talente massiv unter Druck. Denn sie zielen eben genau auf diese Bewerber, um ihre Stundensätze begründen und realisieren zu können. Eine Differenz von wenigen Tausend Euro konnte die Talente nicht überzeugen, häufig deutlich mehr Stunden zu leisten: offiziell 40, inoffiziell eher 45 bis 50 Stunden bei Konzernen verglichen mit häufig über 60 Stunden in Kanzleien. Die Attraktivität bei dem Wert „Euro pro Stunde“, verbunden mit einer antizipiert höheren Lebensqualität, wurde zunehmend von DAX-Konzernen kommuniziert.

KANZLEIEN LIEGEN WIEDER VORNE

Zu Beginn der Entwicklung machte sich dies bei den Kanzleien kaum bemerkbar, doch mit zunehmendem Gehalt und der zunehmenden Prioritätenverschiebung bei Arbeitnehmern in der Auswahl des Arbeitgebers waren plötzlich auch die großen Kanzleien gefordert. Quasi unisono hievten sie die Vergütung für Einsteiger in den vergangenen zwei Jahren auf Werte um die 120.000 Euro, eine Steigerung von teilweise mehr als 20 Prozent. Dies wird ihnen für die nächsten Jahre wieder etwas Luft verschaffen – die Frage ist jedoch, wie lange. Denn wie sich dies auf die Gehaltsentwicklung bei Einsteigern in DAX-Unternehmen auswirkt, bleibt abzuwarten. Doch die Entwicklung kann keine endlose sein. Nach dem Profitabilitätsmodell der Kanzleien sind auch ihren Gehältern einmal Grenzen gesetzt, wenngleich diese noch nicht erreicht sein dürften. Immer drängender scheint somit die Frage, welche zusätzlichen Pluspunkte der Arbeitgeber neben der Vergütung bieten kann, um Talente zu gewinnen und langfristig zu halten. Zu Beginn des Jahrzehnts begannen Kanzleien bereits damit, sich von dem klassischen Up-or-Out-Prinzip zu lösen. Die Laufbahn der reinen „Experten“ war auch in Kanzleien geboren. Doch auch dies scheint mittlerweile nicht mehr auszureichen, um die notwendige Anzahl an Absolventen für sich zu gewinnen. So macht eine Kanzlei gegenwärtig ihren potenziellen Bewerbern ein interessantes Angebot: ein

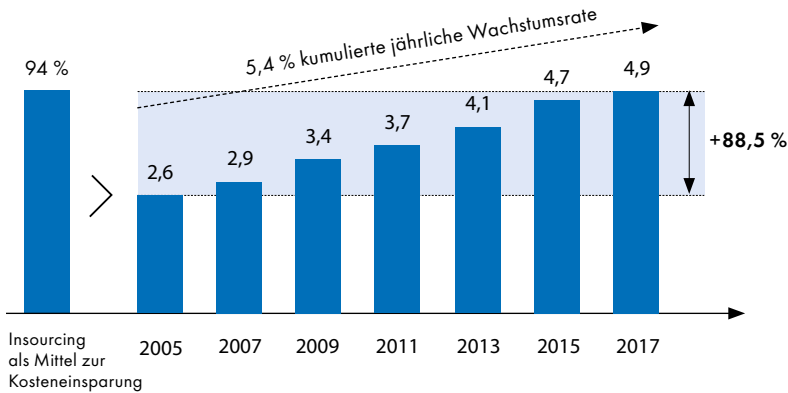
attraktives Jahresgehalt von 80.000 Euro für eine garantierte 40-Stunden-Woche.

Diese Entwicklung zeigt: Im zukünftigen Kampf um juristische Top-Talente werden Unternehmen und Kanzleien neue Lösungen bieten müssen, um eine Stelle langfristig attraktiv zu machen: Arbeitszeitbegrenzung, Home-Office-Möglichkeiten, Kinderbetreuung, flexibel gestaltbare Arbeitsverträge, Möglichkeiten für Sabbaticals, das gesellschaftliche Engagement des Arbeitgebers oder umfassende Weiterbildungsmöglichkeiten sind dabei erst der Anfang. Fest steht aber bereits schon heute: Das Gehalt hat seine Stellung als alleiniges Entscheidungskriterium längst verloren. ■

Andreas Bong, Managing Partner von Otto Henning

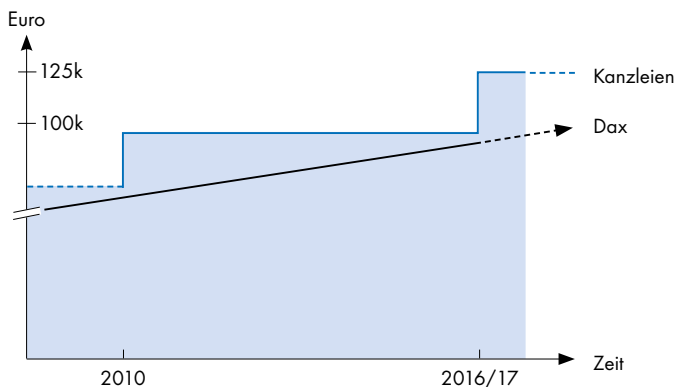
1.

INSOURCING ALS MITTEL ZUR KOSTENREDUKTION IN RECHTSABTEILUNGEN Anzahl Professional FTE (Rechtsanwälte) pro 1 Milliarde Umsatz innerhalb der Top-150-Unternehmen 2005-2017



2.

GEHALTSENTWICKLUNG FÜR EINSTEIGER IN RECHTSABTEILUNGEN UND KANZLEIEN 2010-2016/17 (Prinzipdarstellung)



all © Otto Henning