

Band 3

Schriftenreihe

LAW & MANAGEMENT

Herausgegeben von

Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)

Universität St.Gallen

Bruno Mascello

**Beschaffung von
Rechtsdienstleistungen
und Management
externer Anwälte**

Schulthess § 2015

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Anhangsverzeichnis	XXV
Abbildungsverzeichnis	XXVII
Abkürzungsverzeichnis	XXIX
Literaturverzeichnis	XXXI
Einleitung	1
1. Kapitel: Management externer Anwälte als Teil des operativen Managements	3
I. Einleitung	3
1. Allgemeines	3
2. Veränderungen im Rechtsmarkt	4
A. Die „neue Normalität“	4
B. Die komplexe Trend-Pyramide	5
C. Trends im Rechtsmarkt	7
a) Liberalisierung	7
b) Globalisierung	9
c) Technologisierung	10
D. Trends im Anwaltsmarkt	12
	IX

a)	Demografie	12
b)	War for Talents	13
c)	Generation Y	13
E.	Trends beim Kunden	14
a)	Rechtsrisiken (legal risks)	14
b)	Effizienzsteigerung	15
c)	Operations	18
F.	Trends in der Anwaltskanzlei	19
a)	Konkurrenz	20
b)	Profitabilität	20
c)	Geschäftsmodell	21
G.	Treiber von Wechsel	23
H.	Schlussfolgerung	26
3.	Gründe für steigende Rechtsausgaben	27
4.	Relevanz der Rechtsausgaben im Unternehmen	28
A.	Rechtskosten als Bestandteil der Leistungserstellung	28
B.	Umfang der Rechtsausgaben	29
a)	Einleitung	29
b)	Personalkosten	29
c)	Budget	29
d)	Ländervergleich	30
aa)	Deutschland	30
bb)	USA	31
C.	Relevanz der Kosten für Personal und externe Anwälte	33

II.	Positionierung der Rechtsabteilung	34
1.	Rolle des General Counsel	34
A.	Historische Entwicklung	34
B.	Heutiges Anforderungsprofil	36
C.	Herausforderungen	38
D.	General Counsel in Anwaltskanzleien	42
2.	Positionierung auf Geschäftsleitungsebene	42
A.	Allgemeines	42
B.	Ländervergleich	43
a)	Deutschland	43
b)	USA	44
3.	Recht als Schnittstellenfunktion	45
A.	Übersicht	45
B.	Schnittstelle nach innen	47
C.	Schnittstellen nach aussen	48
D.	Schnittstelle zu Lieferanten (z.B. Anwaltskanzleien)	49
III.	Operatives Management einer Rechtsabteilung	51
1.	Rechtsberatung und operative Tätigkeiten	51
2.	Management externer Anwälte als operative Aufgabe	54
A.	Allgemeines	54
B.	Deutschland	56
C.	USA	57
3.	Prozessoptimierung	57
A.	Relevanz der Prozesse für Rechtsabteilungen	57

B.	Anwendungsfall: Interne Richtlinien	59
a)	Richtlinien zur Regelung der Zusammenarbeit mit internen Kunden	59
aa)	Inhalt	59
bb)	Deutschland	60
b)	Richtlinien zur Regelung der Zusammenarbeit mit externen Kanzleien	61
aa)	Inhalt	61
bb)	Deutschland	62
C.	Interne Verrechnung der Kosten einer Rechtsabteilung	64
a)	Allgemeines	64
b)	Cost-Center vs. Profit-Center	64
c)	Verrechnungsmodelle	67
aa)	Typen	67
bb)	Wahl des richtigen Verrechnungsmodells	68
d)	Vor- und Nachteile einer Verrechnung	70
e)	Ländervergleich	71
aa)	Deutschland	71
bb)	USA	73
4.	KPI	73
5.	Ergebnis	75
2. Kapitel:	Legal Sourcing	77
I.	Einleitung	77

II.	Begriffe	79
	1. Sourcing im Allgemeinen	79
	2. Weitere Begriffe	82
III.	Make or Buy	85
	1. Allgemeines	85
	2. Tätigkeitsanalyse	88
	3. Kernkompetenzen	89
	A. Allgemeines	89
	B. Bestimmung der Kerntätigkeiten	90
	C. Risiken	93
	a) Risiken bei der Zerlegung von Aktivitäten	93
	b) Risiken bei der Auslagerung von Aufgaben	94
	c) Auslagerungen bei Anwaltskanzleien	95
	4. Treiber	97
	A. Make-and-buy-Verhältnis	97
	B. Gründe für Make	98
	C. Gründe für Buy	100
	a) Ursachen für eine Auslagerung	100
	b) Ländervergleich	102
	5. Spezialfall: Insourcing	103
	A. Wachsende Rechtsabteilungen	103
	B. Ländervergleich	105
	a) Deutschland	105
	b) USA	106

c) Schweiz	107
d) UK	108
C. Beispiele	108
a) Deutsche Bank	108
aa) Low-Cost Center Berlin	108
bb) Click4Legal	108
b) Carillion	109
6. Alternative Rechtsdienstleister	110
A. Einleitung	110
a) Übersicht	110
b) Stärken der alternativen Rechtsdienstleister	114
c) Schwächen der alternativen Rechtsdienstleister	115
B. Revisions- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften	115
C. NewLaw	118
a) Geschäftsmodell	118
b) Tätigkeitsfelder	118
c) Legal Process Outsourcing (LPO)	122
aa) Einleitung	122
bb) Begriff und Einsatzgebiet	126
cc) Vor- und Nachteile von LPO	131
dd) Spezialisiertes Wissen	133
ee) Prozessbasiertes Geschäftsmodell	134
ff) Strategieprozess eines LPO-Anbieters	136
gg) Auswahl von LPO-Dienstleister	140

b)	Outsourcing-Quote nach Grösse der Rechtsabteilung	168
c)	Erwartete Zunahme der Auslagerungen an Externe	169
d)	Differenzierter Einkauf	169
C.	USA	169
a)	Outsourcing-Quote nach Grösse der Rechtsabteilung	169
b)	Outsourcing-Quote nach Unternehmensgrösse	170
c)	Differenzierter Einkauf	171
D.	UK	172
E.	Schweiz	172
IV.	Schlussfolgerung	172
3. Kapitel: Professionalisierter Beschaffungsprozess		175
I.	Einleitung	175
II.	Initiierung	178
III.	Bedarfsanalyse (interne Analyse)	179
1.	Allgemeines	179
2.	Klient vs. Kunde	180
3.	Kundenorientierung	183
4.	Kundenbedürfnis	186
A.	Wesen der rechtlichen Dienstleistung	186
B.	Instruktionsphase aus Sicht des Anwalts	187
C.	Kundenzufriedenheit	189
D.	Erwartungen der Kunden im Einzelnen	189

5. Schnittstellen zum Kunden	193
6. Schnittstelle zum Anwalt	193
A. Allgemeines	193
B. Formen der Zusammenarbeit	193
C. Client Relationship Management (CRM)	195
7. Interne Optimierung als Primärmassnahme	196
A. Anlass	196
B. Ansätze zur Kostenreduktion	197
C. Beispiel USA	198
IV. Angebots- bzw. Marktanalyse (externe Analyse)	199
V. Beschaffungsstrategie	200
1. Allgemeines	200
A. Relevanz einer Strategie	200
B. Inhalt	201
C. Exkurs: Suchen – Finden – Beurteilen	202
2. Anwaltspanel	204
A. Einleitung	204
B. Begriff und Zweck	205
C. Vor- und Nachteile	206
a) Vorteile	206
b) Nachteile	209
D. Formen von Panels	211
E. Grösse des Panels	212
F. Aufsetzen des Panels	213
G. Betrieb eines Panels	215

H. Ländervergleich	216
a) Europa	216
b) Deutschland	217
c) USA	218
d) UK	219
e) Schweiz	220
I. Beispiele	220
3. Rolle der Einkaufsabteilung	223
A. Entwicklung	223
B. Einsatz- und Aufgabenbereich	225
C. Beispiele	227
VI. Ausschreibung	228
1. Allgemeines	228
2. Ablauf einer Ausschreibung	229
3. Vorbereitung der Ausschreibung	231
A. Vorbereitung beim Kunden	231
a) Ziele festlegen	231
b) Long list und short list erstellen	231
c) Formulare und Muster	232
d) Aufbau	233
e) Umfang der angeforderten Informationen	234
B. Vorbereitung bei der Anwaltskanzlei	235
4. Durchführung und Abschluss der Ausschreibung	237
VII. Evaluation und Auswahl	238

1. Auswahlkriterien	238
A. Allgemeines	238
B. Leistungskriterien	239
a) Juristische Qualität und Serviceelemente	239
b) Leistungskriterien	241
c) Kostenlose Nebenleistungen	245
d) Wertschöpfung/Mehrwert	247
C. Preiskriterien	248
D. Weitere Kriterien	249
a) Allgemeines	249
b) Selektion eines einzelnen Anwalts oder der Anwaltskanzlei	249
c) Organisation der Kanzlei	250
d) Leistungserbringungsprozess der externen Kanzlei	251
e) Umsatztreiber beim externen Anwalt	251
aa) Business Modell	251
bb) Partnereinkommen	251
dd) Vergütungsmodell für Partner	253
E. Relevanz des weiblichen Faktors	254
a) Diversität	254
b) Bedeutung für den Unternehmenserfolg	255
c) Selektionskriterium	255
d) Einkaufskriterium	256
e) Ergebnis	257
2. Auswahlentscheid	257

3. Ländervergleich	260
A. Deutschland	260
B. USA	262
C. UK	263
4. Exkurs: Support bei der Auswahl	264
VIII. Vertrag und Implementierung	264
1. Allgemeines	264
2. Rahmenvereinbarungen	265
A. Allgemeines	265
B. Inhalt	265
C. Deutschland	267
3. Mandatsvertrag	267
4. Inhalt des Auftrags	268
IX. Mandatierung, Instruktion und Management	270
1. Mandatierungshoheit	270
2. Auftragsvereinbarung	272
3. Instruktion externer Anwälte	272
4. Management externer Anwälte	273
A. Relevanz	273
B. Pull- und Push-Systeme	274
X. Honorar	275
1. Einleitung	275

2. Stundenhonorar	276
A. Zunehmende Bedeutung alternativer Modelle	276
B. Vorteile	277
C. Nachteile	278
D. Anreizsystem und Risikoverteilung	281
3. Alternative Entschädigungsmodelle	282
A. Einleitung	282
B. Motivation	284
C. Anforderung an die Parteien	285
a) Externe Anwälte	285
b) Kunden und General Counsel	287
D. Einzelne Modelle	288
a) Übersicht der Optionen	288
b) Budget bzw. Kostenvoranschlag	294
c) Teamzusammenstellung	294
d) Klare Vereinbarungen	294
e) Exkurs: Discounts und ihre Wirkung	295
E. Ländervergleich	297
a) Allgemein	297
b) Deutschland	298
c) USA	298
aa) Allgemeines	298
bb) Anteile und Rechtsgebiete	299
cc) Anwaltskanzleien	300
dd) Unternehmen	301

d) UK	302
F. Beispiele	303
a) Fall Tyco – Eversheds	303
b) GlaxoSmithKline	304
c) Weitere Fälle	304
G. Ergebnis	305
XI. Rechnungsstellung	306
1. Allgemeines	306
2. Form und Sprache	307
3. Inhalt	307
4. Frequenz	310
5. Erfahrungen der Kunden	311
6. Rechnungs- und Kostenkontrolle	311
A. Empfänger der Rechnung	311
B. Rechnungs- und Kostenkontrolle	312
C. Technische Hilfsmittel	313
D. Ländervergleich	314
a) Deutschland	314
b) USA	314
XII. Controlling und Evaluation	315
1. Einleitung	315
2. Beurteilungskriterien	315
3. Evaluationsprozess	316

4. Ländervergleich	317
A. Deutschland	317
B. USA	318
C. Beispiele von Unternehmen	319
XIII. Massnahmen	319
XIV. Berührungspunkte zwischen Kunde und Anwalt	321
4. Kapitel: Ergebnis und Schlussfolgerung	323
Anhänge	327
Stichwortverzeichnis	347

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Komplexe Trend-Pyramide im Rechtsmarkt	6
Abb. 2: Herausforderungen für traditionelle Anwaltskanzleien	22
Abb. 3: Rechtsausgaben im Verhältnis zum Unternehmensumsatz	31
Abb. 4: Rechtsabteilung als Schnittstellenfunktion	45
Abb. 5: Rechtsabteilung als Kunde und Dienstleister	46
Abb. 6: Abgleich der Leistungserstellungsprozesse	47
Abb. 7: Übersicht über die operationellen Tätigkeiten einer Rechtsabteilung.....	54
Abb. 8: Begriffe im Legal Sourcing	80
Abb. 9: Möglichkeiten der Leistungserstellung.....	86
Abb. 10: Tätigkeitsanalyse einer Rechtsabteilung.....	89
Abb. 11: Make-and-buy-Matrix.....	91
Abb. 12: Kriterien für Make-and-buy-Entscheidung.....	92
Abb. 13: Make-and-buy-Verhältnis.....	97
Abb. 14: Anbieter von Rechtsdienstleistungen.....	113
Abb. 15: Geschäftsmodell BigLaw vs. NewLaw.....	119
Abb. 16: Positionierung der alternativen Anbieter	121
Abb. 17: Geschäftsmodelle basierend auf Spezialisierung.....	133
Abb. 18: Entwicklungsphasen für Rechtsdienstleistungen und Folgen.....	136
Abb. 19: Organisation eines Multisourcing-Projekts.....	138
Abb. 20: Strategie eines prozessbasierten Geschäftsmodells	141
Abb. 21: Projektmanagement von integralen Arbeiten bzw. Projekten.....	142
Abb. 22: Projektmanagement von geteilten Arbeiten bzw. Projekten.....	142
Abb. 23: Positionierung des Legal Project Managers.....	145
Abb. 24: Elemente einer Innovation	149

Abb. 25: Segmentierung des Rechtsmarktes für Wirtschaftskanzleien	151
Abb. 26: Entwicklungsverlauf disruptiver Technologien.....	155
Abb. 27: Geschäftsmodelle: Pyramide, Diamant und Säule.....	161
Abb. 28: Professionalisierter Beschaffungsprozess in zehn Schritten.....	178
Abb. 29: Kundenorientierung und -nutzen	185
Abb. 30: Informationsinkongruenz.....	186
Abb. 31: Formen der Zusammenarbeit	194
Abb. 32: Marketingphasen: Suchen – Finden/Auswählen – Beurteilen	203
Abb. 33: Panel-Sourcing-Strategien	212
Abb. 34: Verteilung der Rechtsdienstleister nach Anzahl und Regionen (von an der Schweizer Börse gelisteten Unternehmen).....	220
Abb. 35: Ablauf einer Panelausschreibung.....	230
Abb. 36: Partnereinkommen („goldene Formel“).....	252
Abb. 37: Berührungspunkte (<i>touch points</i>) für externe Anwälte im Beschaffungsprozess des Kunden	322