

ANWALTliche AKQUISITION BEI EINKÄUFERN – ODER WIE MAN NICHT NUR ÜBER DEN PREIS ARGUMENTIERT

JAN PETKE

Petke & Cie. Legal Management Advisory Berlin, jan.petke@petke-cie.com

Stichworte: Legal-Sourcing, Honorarverhandlungen, Preisargumentation, Marktdifferenzierung, Wert der Beratung für den Mandanten

Der Einkauf von Rechtsberatung in Unternehmen steht unter einem Strukturwandel. Corporate Counsel beschaffen zunehmend Rechtsberatung unter Einbeziehung der Einkaufsabteilung des Unternehmens. Vordergründig steht das aufgerufene Honorar im Mittelpunkt der Diskussion mit dem Einkauf. Es gilt um so mehr, sich im Wertbeitrag durch die Erbringung einer Rechtsdienstleistung klar zu positionieren und zu argumentieren.

I. Entscheidet der Preis?

«Wir schaffen Hochleistungsprodukte, die keiner will. Der Entwickler muss lernen, dass es nicht um das technisch bessere Produkt, sondern um das mit dem grössten Nutzen geht.» (Steve Jobs)

Nichts steht heute und auch in Zukunft so sehr unter Druck, wie das Honorar für eine Rechtsberatung.

Die Methode, auf einer Stundenbasis eine Leistung wie die der Profession Rechtsberatung abzurechnen, wird infrage gestellt. Die Käuferseite, hier die Rechtsabteilungen wie auch die Einkaufsabteilungen der Unternehmen, verlangen nach alternativen Abrechnungsmodellen.

Vielmehr ist doch die Frage aufzuwerfen: Warum ein Einkäufer/ein Corporate Counsel den Preis in den Vordergrund stellen? Darf man mutmassen, dass diese, ausser dem Preis, keine andere nennenswerte Selektionsmöglichkeit von einer Sozietät geboten bekommen?

Viemals steht das Argument im Raum, dass die Abrechnung auf Stundenbasis keine Transparenz und schon gar nicht den wirklichen Wert der Beratung abbildet.

Mit einher geht, dass der Druck auf die Honorare zwangsläufig einen Qualitätsverlust zur Folge hat. Grund hierfür sind «Rabatte» oder «Nachlässe» als mehrheitliches Lösungsinstrument. Andere Branchen haben es bereits gelehrt, dass «Discount» kein Instrument ist, um eine hochwertige Dienstleistung, wie es die juristische Profession darstellt, zu verkaufen.

Die Unternehmenskultur einer Sozietät ist ebenfalls Ausgangs- und Orientierungspunkt für die Honorarkultur. Denn starke Marken haben auch starke Regeln.

Die Frage sei gestattet, welchen Wert eine Rechtsberatung in einem Unternehmen hervorruft und wie dieser möglicherweise gemessen werden kann. Der nachfolgende Aufsatz möchte Wege aufzeigen, wie die Rechtsberatung wertbasiert in eine Honorarstrategie eingebunden und somit die Diskussion mit dem Einkauf ausschliesslich darauf abgestützt werden kann.

II. Mythen zu Honorarverhandlungen mit Einkäufern

«Was eine Sache wert ist und was man dafür bekommt, sind zwei sehr verschiedene Dinge.» (Ingvar Kamprad, Gründer von Ikea)

Honorarverhandlungen mit Einkäufern von juristischen Dienstleistungen werden oftmals von Mythen (*Mythos – griech. die Sage*) begleitet.

Wie das Wort es schon richtigerweise beschreibt, handelt es sich hierbei um eine Tatsache, welche nur augenscheinlich primär im Betrachtungswinkel der Sozietät für das potenzielle Mandat steht. Diese «Mythen» gliedern sich wie folgt:

1. Der Preis entscheidet
2. Der Einkäufer entscheidet
3. Der Einkäufer erhält einen Bonus auf Einsparungen

Erschwerend kommt oftmals zu diesen Mythen hinzu, dass die Einkäufer in der Regel Nichtjuristen sind. Nun mag dieser Fakt hinderlich sein, doch ist gerade darin eine Chance zu sehen. Der Einkäufer schaut natürlich auf den Preis der

Leistung, welche ihm offeriert wird. Jedoch ist sein Anliegen, kongruent zu dem des Corporate Counsel, das Geschäftsproblem mit juristischem Hintergrund einer effizienten Lösung zuführen zu können.

Und diese Entscheidungsgrundlage, welche Lösung passgenauer zum Geschäftsproblem steht, ist der dargestellte Wert und weiter das Resultat der einzukaufenden Rechtsberatung.

Ein Wechsel der Sichtweise macht diese Prämisse deutlicher:

Der Corporate Counsel eines grossen Industrieunternehmens benötigt zur Lösung eines geschäftlichen Problems einer Niederlassung juristische Beratung. In Zusammenarbeit mit der Einkaufsabteilung werden acht Sozietäten im Gesellschaftsrecht angefragt und zur Angebotsabgabe aufgefordert. Als Ergebnis erhalten Einkaufsabteilung und Rechtsabteilung Angebote, welche sich in der Regel ausschliesslich im Preis, hier in einem kalkulierten Stundensatz, unterscheiden. Mehrwerte in Form von Substituten tauchen in den Angeboten nicht auf. Nun hat der Einkäufer im wahrsten Sinne des Wortes die «Qual der Wahl» ausnahmslos über den Preis. Eine wesentliche Differenzierung im Projektvorgehen ist nicht ersichtlich.

Welche Möglichkeiten gibt es in diesem Fall, um neben dem Preis eine Zusatzdienstleistung anzubieten? Denn hier gilt der Grundsatz, dass keine Zugeständnisse im Honorar ohne Gegenleistung gemacht werden. Dies sollte in der Honorarpolitik der Sozietät festgeschrieben sein.

Gut ist es, noch einmal alles zu überdenken, bevor es zur potenziellen Mandatsvergabe kommt. Im Grundsatz hat eine Rechtsabteilung immer die Entscheidung, «make» oder «buy» zu fällen. Betrachtet man dann die Einzelteile einer Rechtsberatung (siehe nachfolgende Abbildung), stellt sich auch für eine Inhouse-Abteilung die Frage, was von einer Sozietät abgedeckt werden sollte und was nicht. Hier spielt die Kostenkomponente eine wohl übergeordnete Rolle.

M & A Transaktion «unbundeld»

*Legal Research
Transaktionsmanagement
Auswahl der Vertrags-Template
Verhandlungen
Vertragsentwurf/-entwürfe
Dokumentenmanagement
Rechtsberatung
Risikoprüfung*

Jedoch eröffnet sich hierbei die Möglichkeit zur Konstruktion eines Substitutes. Ein Substitut ist nach Definition «etwas, was als Ersatz dient, den Bedarf des Mandanten jedoch genauso befriedigt».

Das Angebot einer Sozietät neben der Rechtsberatung am Beispiel von Corporate-Transaktion kann also wie folgt strukturiert und als Mehrwert für den Mandanten dargestellt werden: (Auswahl)

- Übernahme des Gesamtprojektmanagements
- Vor-Projekt-Start – Klärung zusammen mit dem Einkäufer und dem Corporate Counsel des Scope (oftmals ist dieser nicht klar definiert) mit dem Instrument Auftrags- und Zielklärungsworkshop
- Nach der Transaktion – gezielte Workshops zum Thema Compliance (Bedarf mit dem Mandanten gemeinsam entwickeln)
- «verlängerte» Rechtsabteilung des Mandanten – Senior Associate der Sozietät lernt das Geschäft des Mandanten kennen und definiert die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Sozietät

Diese Auswahl an «Zusatzprodukten» neben der originären Rechtsdienstleistung stellt für den Mandanten einen enormen Mehrwert dar. Diese Strukturierung eines Substitutes schliesst die Kompensation von «Nachlässen» auf das Honorar klar mit ein. Jedoch eröffnet sich hierbei die Möglichkeit, das der Rechtsberatung zugrunde liegende Mengengerüst einer alternativen Kalkulation zu unterziehen und es in ein alternatives Fee Arrangement einzubinden.

Nicht explizit erwähnt ist hiermit die Differenzierung im Wettbewerb um den Mandanten und das «Lernen» und das «Verstehen» des Geschäftes des Mandanten.

Aufbauend auf diesen Substituten ist jede Sozietät in die Lage versetzt, eine wertbasierte Honorarkalkulation aufzustellen. Das Argument für den Einkäufer!

III. Analyse des wirklichen Bedarfes des Einkäufers

«Es ist wichtiger, das Richtige zu tun, als etwas richtig zu tun.» (Peter F. Drucker)

Die Erfahrung zeigt, dass Einkaufsabteilungen gern geneigt sind, Leistungen in einer sogenannten «Salami-taktik» einzukaufen. Hier steht vordergründig erst einmal das Budget im Mittelpunkt.

Ein erprobtes Instrument hierbei ist ein sogenannter Auftrags- und Zielklärungsworkshop.

Ziel dieses Workshops ist es, den Scope der Beratung genauestens zu definieren, das Projekt zu planen, die Verantwortlichkeiten auf beiden Seiten festzulegen, die Wünsche des Einkaufs strukturiert in der Gänze aufzunehmen, Ziele und Messkriterien zu definieren.

Schon hier beginnt die erste Differenzierung und die Diskussion darüber, welchen Wert die Rechtsberatung dem Unternehmen im geschäftlichen Problem erbringen wird. Darüber hinaus entsteht auch hierbei eine Differenzierung der Sozietät im Wettbewerb um das Mandat.

Die Erfahrung zeigt, dass Mandate sehr oft unter Zeitdruck und ohne klar definierten Scope der Arbeit vergeben werden. Dieses Vorgehen birgt jedoch Risiken auf beiden Seiten, der Sozietät wie des Mandanten.

Wichtig ist dabei, dass durch diesen Auftrags- und Zielklärungsworkshop auch «Standardarbeiten oder Stan-

dardprobleme» definiert werden (können) und mithilfe eines «roten Fadens» in anderen, gleichwertigen Projekten schneller und effizienter gelöst bzw. bearbeitet werden können. Darüber hinaus erlangt die Sozietät durch dieses Instrument einen Wissensstand darüber, in welchen Arbeitsformaten sich der Mandant eine Projektlösung wünscht (z.B. One-Page-Memory), aber letztlich auch darüber, wie der Entscheidungsprozess in der Mandatsvergabe strukturiert ist.

IV. Vorbereitung und Strukturierung der Honorarverhandlung – was ist der Wert der Beratung? – Ein Lösungsbeispiel

*«Kein Kunde kauft jemals ein Erzeugnis. Er kauft immer das, was das Erzeugnis für ihn leistet.»
(Peter F. Drucker)*

Honorarverhandlungen sollten idealerweise von einer stringenten Honorarpolitik der Sozietät unterstützt werden. Zum einen ist der Trend wahrzunehmen, dass Einkäufer dazu übergehen, weniger Kanzleien mit mehr Arbeit zu mandatieren, also integrierte Lösungen über Praxisgruppen hinweg zu beschaffen, zum anderen der Trend, dass auf die sogenannte «more-for-less» Challenge noch immer mit Preisnachlässen auf die Rechtsberatung seitens der Sozietät geantwortet wird. Es darf an diesem Punkt festgehalten werden, dass die Profitabilität eines Projektes mit jedem Prozentpunkt eines Nachlasses verloren geht.

Viele wichtiger noch, Nachlässe schmälern den realen Wert der Rechtsdienstleistung!

Das folgende Beispiel zeigt auf, welche Honorarstrategie in einer Sozietät implementiert wurde. Kernfokus war nicht der Preis, sondern der erzeugte Wert, das Resultat auf Mandatsseite.

Was war die Ausgangslage? Im Rahmen einer Neustrukturierung eines Auslandsvertriebs mandatierte ein Corporate Counsel ein mittelgrosses Büro. Das Geschäftsproblem war neben der Restrukturierung der Produktlunch eines neuen Produktes in einem Zielmarkt. Dazu sollten die juristischen Fragestellungen gelöst werden.

Der Wert/das Resultat der Beratung wurde mit einer avisierten Umsatzgrösse des Produktlunches verknüpft. Die Sozietät wählte dabei folgende Honorarstrategie.

1. Was ist eine «Wert-vor-Volumen»-Honorarstrategie?

Die «Wert-vor-Volumen»-Honorarstrategie stellt den (hohen, höheren, überlegenen) Wert der Beratung und der Services, des gesamten Angebotes, in den Mittelpunkt der Vermarktungsstrategie. Der Wert der Beratung und der Services legt in der Folge den Preis («Wert = Preis») derselben fest. Anders als bei der konkurrierenden «Volumen-vor-Preis»-Strategie ist das Honorar eine «aktive» Ziel- und Steuerungsgrösse und nicht das «passive» Ergebnis von Angebot und Nachfrage im Markt. Die einen

gelten als die «price maker» (Anspruch: «Ich mache den Preis»), die anderen als die «price taker» (Mantra: «Der Markt macht den Preis»).

Neben dem hohen bzw. dem höheren Wertangebot gelten eine hohe Honorardisziplin und die Akzeptanz eines «fairen» Marktanteils für sich und die anderen Wettbewerber als kritische Erfolgsfaktoren der «Wert-vor-Volumen»-Strategie.

Eine hohe Honorardisziplin heisst, die Honorare der Sozietät hoch anzusetzen, hoch zu halten und in Wert-, in Honorarsteigerungen zu überführen.

Dazu gehört, den Wettbewerb als Leistungs- und nicht als Preiswettbewerb zu verstehen.

Die Herausforderungen der «Wert-vor-Volumen»-Strategie bestehen darin, Volumen und Honorar ins richtige Verhältnis zueinander zu setzen.

Dazu sind zum einen die Volumenziele, also wie viel Mandanten aus welchem Praxis- oder Marktsegment zu akquirieren sind, kongruent zum «fairen» Marktanteil zu setzen (ein Mehr wäre als Aggression zu verstehen), und zum anderen ist das Honorar so hoch anzusetzen, dass der «faire» Marktanteil nicht überschritten wird: eine Gratwanderung. «So einfach und doch so schwer.»

2. Wie wurde dies erreicht?

In einem ersten Schritt wurde Antwort gegeben auf die Frage vieler Partner: «Welches ist der Wert, den ich liefere? – also «Was weiss ich als Partner/als Berufsträger/als Anwalt meiner Sozietät darüber, was der Mandant mit meiner Beratung macht, wie und wo er diese einsetzt, um welche Ergebnisse zu erzielen?»

Vielen Partnern waren die Angebotsdifferenzierung, die damit verbundenen Angebotsvorteile und der daraus resultierende Mandantenvorteil nicht klar genug.

Oftmals wurde die Erfahrung gemacht, dass man bei einer Angebotspräsentation sehr wohl in die Auswahlrunde kam, aber eben nicht weiter. Dieses Problem wurde von der Beratung in ein Training aufgenommen.

Das Partnertraining hatte eine Kernstruktur, welche beschrieb, dass das Produkt zwar oftmals das gleiche war wie das des Wettbewerbers, die Leistungen im Prozess zum Mandanten und beim Mandanten sich aber gewaltig differenzierten. Einbezogen wurde die Honorarkalkulation wie auch die Honorarverhandlung unter dem Aspekt eines alternativen Honorarangebotes.

In einem zweiten Schritt wurde deutlich gemacht, dass eine Senkung des Honorars – egal, ob aus Kosten- oder anderen Gründen – vor allem eines signalisiert: eine Wertminderung der Beratung. Das will keiner, auch deshalb nicht, weil die Senkung des Honorars in der Regel in die Wertschöpfungskette weitergegeben wird und damit die Gefahr des Margenrückgangs droht.

Es war notwendig, diese Sensibilität und das Wissen über die Implikationen von prozentualen Senkungen bei Honoraren bei Partnern zu schärfen und zu verstärken. Auch hier schloss sich eine Trainingsmassnahme an, welche die Bausteine von Mengengerüsten für alternative Honorarmodelle aufzeigte.

Ein ebenfalls gewichtiger Punkt war sowohl Bestandteil der Beratung wie auch des Partnertrainings: «Wie gehe ich als Partner mit einem Einkäufer um, welcher sich vordergründig nur für den Preis interessiert?»

Im Mittelpunkt dieses Trainings stand die Argumentation der Beratung unabhängig vom Preis. Diese wird damit begründet, dass die «Wert-vor-Volumen»-Honorarstrategie auf dem Mehrwert der Rechtsberatung fusst und somit zu einer höheren Wirtschaftlichkeit des Mandanten führt. Diese Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Mandanten führt zu höherer Profitabilität des Hono-

rars der Sozietät. Der Verhandlungsprozess über das Honorar wurde explizit nicht eindimensional gestaltet, sondern wertbasiert.

Als Conclusio wurde von allen Beteiligten festgestellt, dass dies ein Prozess ist, welcher nur durch ein ständiges Training weiter professionalisiert werden kann.

Wertbasierte Honorarstrategien, welche Substitute inkludieren, gelten als klarer Wettbewerbsvorteil und entscheidendes Instrument für eine erfolgreiche Kommunikation und Diskussion mit dem Einkauf und dem Leiter der Rechtsabteilung.

Mit neuester
Lehre und
Rechts-
sprechung
im Arbeits-
recht.

Arbeitsrecht in der Schweiz

Thomas Geiser, Roland Müller

September 2015, CHF 140.–

Stämpfli juristische Lehrbücher SJL, 3. Auflage,
785 Seiten, broschiert, 978-3-7272-8695-7

Die dritte, erweiterte Auflage des Lehrbuches «Arbeitsrecht in der Schweiz» wurde mit der neuesten Lehre und Rechtsprechung im Arbeitsrecht ergänzt und integriert die gesetzlichen Neuerungen. Der Schwerpunkt liegt wie schon bei der Voraufgabe bei den Ausführungen zum Einzelarbeitsvertrag des Obligationenrechts. Das kollektive Arbeitsrecht und der öffentlich-rechtliche Arbeitnehmerschutz werden summarisch dargestellt. Zum Sozialversicherungsrecht findet sich ein Überblick. Auf das öffentlich-rechtliche Anstellungsverhältnis wird am Rande eingegangen.

Im Sinne einer Ergänzung enthält das Buch eine Fragensammlung, die häufig auftauchende arbeitsrechtliche Probleme thematisiert und entsprechende Lösungen aufzeigt. Damit eignet sich das Werk einerseits als Grundlage für das Selbststudium und stellt andererseits eine wertvolle Hilfe zur Lösung arbeitsrechtlicher Problemstellungen dar.

Stämpfli

Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1
Postfach 5662
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 44
Fax +41 31 300 66 88

verlag@staempfli.com
www.staempfliverlag.com



1288-16/15

www.staempfliverlag.com/
anwaltsrevue

