

«NICHT MANDATIERT SIND SIE SCHON» – WEGE DER WIRKSAMEN MANDATS- AKQUISITION UND MANDATSENTWICKLUNG

JAN PETKE

Petke & Cie. Law Firm Management Advisory, jan.petke@petke-cie.com

Stichworte: Akquisition und Mandatsentwicklung, Mandate als Wachstumsgenerator, professioneller Prozess des *business development*, Differenzierung und erhöhte Sichtbarkeit im Markt

Stagnierende Umsätze bedingen ein Umdenken in der Gewinnung von Mandaten. Bisweilen wird ein stringenter Business-Development-Prozess noch vernachlässigt. Diesen gilt es neu zu strukturieren, um proaktiv neue Mandate zu gewinnen, welche das Wachstum der Sozietät unterstützen.

I. Das Wissen über den Mandanten

*«Es gibt keinen Aufbruch ohne Abbruch. Wer mit etwas anfangen will, muss mit etwas aufhören.»
(Reinhard K. Sprenger)*

Das Einkaufsverhalten für eine Rechtsdienstleistung hat sich grundlegend geändert. Rechtsabteilungen und General Counsel gehen mehr und mehr dazu über, «integrierte» Lösungen zu «besseren» Preisen einzukaufen. Langjährige Mandatsbeziehungen brechen augenscheinlich ab.

General Counsel und deren Inhouse-Rechtsabteilungen werden sich ihrer Marktmacht immer mehr bewusst. Sie kaufen Rechtsrat mit zunehmender Tendenz weitaus gezielter und auch als integrierte Lösungen für ihr Geschäftsproblem ein. Manche Sozietät sieht sich einer sogenannten *More-for-less*-Challenge gegenüber und antwortet doch mit Mitteln, welche einer Profession wie der eines Anwalts fremd sein sollten, d. h. mit Nachlässen auf den Preis der Leistung.

Wachstum ist in jeder Sozietät der Schweiz und Europas eine Marschrichtung. Doch wie passt Wachstum in einen augenscheinlich gesättigten Markt, einen Markt, in dem Preis- und Verdrängungswettbewerb herrschen?

Die Antwort liegt auf der Hand, Wachstum ist *nur* durch den Mandanten möglich! So einfach diese Antwort auch scheint, für eine Mehrzahl von Sozietäten ist der Weg, der dazu führt einen neuen Mandanten zu finden oder die bestehende Mandatsbeziehung effektiv weiterzuentwickeln, beschwerlich.

Der folgende Aufsatz beschäftigt sich mit der Frage, wie eine Mandatsakquisition unter den vorherrschenden Marktgegebenheiten wirksam gestaltet werden kann. Eine

wirksame Mandatsakquisition und Mandatsentwicklung ist der Schlüssel, um aus einer *More-for-less*-Herausforderung herauszukommen oder gar nicht erst mit ihr konfrontiert zu werden. Er soll auch eine Antwort darauf geben, warum eine strukturierte und fokussierte Geschäftsentwicklung (Business Development) ein Differenzierungsmerkmal und somit auch ein Wettbewerbsvorteil sein kann und sollte.

II. Finde das richtige Mandat

«Die beste Strategie ist, immer recht stark zu sein, erstens überhaupt und zweitens auf dem entscheidenden Punkt!» (v. Clausewitz)

Um sich der Beantwortung der Frage zu nähern, welches das *richtige Mandat* für eine Sozietät oder einen Partner einer Praxisgruppe ist, ist ein Blick in die Wettbewerbssituation hilfreich. Anwaltskanzleien stehen naturgemäss auf Praxisgruppenebene im Wettbewerb um den Mandanten. Ein Vergleich für einen General Counsel ist leicht und schwer zugleich, denn eine Differenzierung findet kaum statt.

Betrachtet man die Ausgangsvoraussetzungen eines General Counsel, welcher klar artikuliert, dass er neben dem Rechtsproblem auch ein Geschäftsproblem gelöst haben möchte, kristallisieren sich hierbei ein erster Ansatzpunkt, ein Fokus und eine Value Proposition heraus!

Ein Fokus kann eine Industrie, eine Region, aber natürlich auch eine Praxisgruppe sein. Und alles, was diesen Fokus in der Binnenorganisation der Kanzlei nicht unterstützt, ist zukünftig aus dem Arbeitskontext zu

streichen. Also auch die Frage «Warum soll ein Mandant gerade unsere Sozietät mandatieren?» muss beantwortet werden.

Dazu muss man Wissen aufbauen. Und d. h. vor allem: sich in erster Linie auf das, was man gut kann, zu konzentrieren. Aus dieser Konzentration entsteht die Entwicklung einer Value Proposition. Grundfundament dieser Entwicklung ist die eingehende Analyse der Mandatsstruktur – vielerorts eine grosse Hürde, welche es zu nehmen gilt.

Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis: Ein mittelgrosses Büro wollte die Akquisition bestimmter Schlüsselmandate neu forcieren und differenzierter aufsetzen. Alle bislang initiierten *Business-development*-Aktivitäten waren unfokussiert oder zu allgemein aufgelegt. In einer *Mandantenstrukturanalyse* fand man zum einen eine bereits bestehende breite Mandatsbasis in der Energieindustrie, welche im Kern jedoch nicht homogen war. Zum anderen hatten einige Partner Wissen in der Energiebranche aufgebaut.

Innerhalb der Corporate-Praxis wurde ein Kernteam Energie aus zwei Partnern aufgebaut, welche Antworten auf folgende Fragen (Auswahl) suchten:

- Welches ist der generelle Branchentrend?
- Welches sind die strategischen Herausforderungen der Unternehmen?
- Wie ist die Struktur der Energiewirtschaft?
- Welche Mitbewerber sind mit welchem Angebot in welchen Themen am Markt präsent?
- Wie ist die Rolle und Position des GC innerhalb des Unternehmens?
- Werden Rechtsabteilungen neu aufgebaut oder neu strukturiert?

Das Ergebnis bestand in einem klaren Bild darüber, WER der Mandant sein sollte, WAS die Sozietät dem Mandanten als integriertes Beratungslösungsangebot unterbreitet und WIE diese Beratungslösung «geliefert» wird.

Hieraus entstand eine klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, weil die Ansprache zielführender und das Angebot passgenauer war. O-Ton eines General Counsel: «Sie verstehen meine Branche, mein Geschäft!»

Die Mandatsstrukturanalyse liess aber auch erkennen, wo nach dem Pareto-Prinzip die 80 Prozent der Mandantschaft sind, welche 20 Prozent des Umsatzes erwirtschaften, und wo jene 20 Prozent der Mandanten, welche 80 Prozent des Umsatzes erwirtschaften.

Aufbauend auf dieser Definition des Akquisitionsmanagements besteht nun die Aufgabe darin, das Mandat zu gewinnen.

III. Gewinne das Mandat

«Strategie – was man einsetzt

Taktik – wie man es einsetzt» (Heinz Körber)

Der Kern in der Gewinnung eines neuen Mandates für die Sozietät liegt weniger darin, sich in einem Pitch oder auch «Beauty Contest» beim potenziellen Mandanten vorzustellen. Viele Partner in Sozietäten haben hierbei die Erfahrung machen müssen, dass ein RfP (*request for proposal*) in der Regel viele interne Ressourcen bindet und das Ergebnis nicht von Erfolg gekrönt ist.

Oftmals ist der *scope of work* nicht klar definiert, so dass der Aufwand schwer zu kalkulieren ist. Noch schwieriger ist die Frage zu beantworten: Was erwartet ein General Counsel in der Mandatsvergabe heute von einer Sozietät, von einem Partner? Ein Research mit namhaften Inhouse-Juristen brachte folgende Antworten (Auswahl) hervor:

- Verständnis für das Geschäft des Mandanten (mehr als 80%)
- Wissen über die Rolle und Position des General Counsel im Unternehmen (mehr als 50%)
- Klar verständliche Unterlagen (Management Summary) (mehr als 80%)
- Klares und verlässliches Mengengerüst in der Kalkulation (mehr als 70%)
- Mehrwerte gewünscht (Legal Project Management etc. mehr als 40%)
- Verlässliche und klar definierte Schnittstelle zwischen Unternehmen und Sozietät (mehr als 60%)

Auch dazu ein Erfahrungsbericht: Eine Praxisgruppe einer Sozietät wählte zunehmend einen proaktiven *Business-development*-Ansatz in der Gewinnung neuer Mandate.

In Teilen kreierte sich diese Sozietät ihr Mandat selbst, indem sie folgendem Ansatz folgte:

Ein immer wiederkehrendes Problem eines nicht oder nur mangelhaft definierten *scope of work* erschwerte die Kalkulation und eine zielführende Lösungsdefinition der Beratung. Ein neues Angebot sah vor, in einem Auftrags- und Zielklärungsworkshop Aufwand und Ziel des Projektes gemeinsam mit dem Mandanten zu klären und die Mandatsvergabe zu definieren. Der Mehrwert für beide Parteien bestand in der Klarheit des Umfangs wie auch der benötigten Ressourcen. Im gleichen Atemzuge wurden Controlling- und Reportingsequenzen abgestimmt und als fester Bestandteil des Projektes eingefügt. Das bedeutete klare Differenzierung im Wettbewerb für die Sozietät!



www.iustec.ch

Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat

Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan

Dieser Auftrags- und Zielklärungsworkshop war auch Basis und Ausgangspunkt, um mit dem Mandanten über Honorarmodelle zu sprechen und diese anhand eines klar definierten Mengengerüsts zu kalkulieren und mit einem *hard cap* zu versehen.

Dieser Workshop gemeinsam mit dem Mandanten klärte folgende Fragen:

- Was ist der Auftrag des Projektes?
- Wer ist davon hauptsächlich betroffen?
- Welches sind die Erwartungen auf Mandantenseite/
Welches die Befürchtungen?
- Was exakt soll wann erreicht werden?
- Wie wird die Erfolgsmessung gestaltet?

Mit Bezug auf den Research mit General Counsels war das Thema der Verlässlichkeit in der Abrechnung ein wichtiger Punkt in der Zusammenarbeit und der Qualität der Mandatsbeziehung. Das Kernargument lautet: Wenn ein verlässliches Honorar verbindlich zugesagt ist, besteht durchaus die Bereitschaft, 15 Prozent an Honorar auszuschiessen.

Das Wissen um den Mandatierungsprozess in der Gänze stellt ebenfalls einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Kanzleien dar. Denn dieser ist durchaus immer unterschiedlich strukturiert. Und proaktive Akquisitionsbemühungen sorgen noch immer für die grösstmögliche Erfolgswahrscheinlichkeit, ein Mandat zu gewinnen!

IV. Liefere die Arbeit

«Wer sich nicht selbst organisiert, kann auch nichts anderes organisieren.» (Peter F. Drucker)

Unter dem Aspekt der effizienten Leistungserbringung ist eine Sozietät, ein jeder Partner mehr denn je gefragt. Denn die Effizienz, mit welcher die Lösung dem Mandanten geliefert wird, entscheidet massgeblich über die weitere Festigung des Vertrauensverhältnisses und die Entwicklung des Mandates.

Was bedingt die Effizienz? Nun, letztlich kommt es auf die Organisation der Binnenstruktur an, welche direkt und indirekt mit der Lieferung an den Mandanten betraut ist. Schlüssel für diese Effizienz ist ein stringent aufgesetztes und gemanagtes *legal project management*.

Das professionelle *legal project management* bietet dem Partner der Sozietät wie dem General Counsel ein verlässliches Rahmenwerk zu Ablauf, Ressourcen, Zeit und Budget.

Die Fallbearbeitung wird systematisch strukturiert, und die Qualität der Leistung kann dadurch beträchtlich gesteigert werden. Es hilft aber auch, kurzfristig auftretende Änderungen des *scopes at work* effektiv aufzunehmen und den entsprechenden Ressourcen auf beiden Seiten, Kanzlei wie Mandant, zuzuordnen.

Wichtig ist jedoch, anzumerken, dass Rollen und Verantwortlichkeiten, gerade aufseiten der Kanzlei, klar defi-

niert sein müssen, um nicht den Erfolg des *legal project management* zu gefährden.

Das im zweiten Erfahrungsbericht unter «Gewinne das Mandat» aufgeführte Beispiel eines Auftrags- und Zielklärungsworkshops, welcher gemeinsam mit dem Mandanten vor Projektbeginn durchgeführt wird, kann und ist ein wichtiges Rahmenwerk für das Projektmanagement in der Lieferung der Leistung.

Letztlich bietet das Instrumentarium des *legal project management* eben auch eine Quelle der Verbesserung und Innovation.

V. Review des Prozesses und Verbesserungen

«Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.» (Peter F. Drucker)

Die kritische Frage: Warum hat man das Mandat verloren? Ist genauso wichtig wie die Frage: Warum hat man das Mandat gewonnen?

Die Antwort gibt Aufschluss darüber, wo die Potenziale der Verbesserung liegen, weniger aus dem Aspekt der Schwächen heraus, sondern vielmehr aus den noch nicht genügend genutzten Stärken.

Ein immer wiederkehrender Punkt ist dabei der Umgang mit und die Speicherung von Wissen: die Erkenntnisse über den Mandanten, das Wissen und die Erfahrung, wie das Projekt geliefert wurde und geliefert werden soll. Eine Profession wie die Rechtsberatung wird und kann ihre Wettbewerbsposition nur stärken, indem Wissen und Erfahrung intern weitergegeben und jedem zugänglich gemacht werden. Aus diesem Zugang ergibt und entwickelt sich eine Kultur der Sozietät, welche auf den zu gewinnenden Mandanten abstrahlt und sehr wesentlich den Erfolg der Akquise beeinflusst.

Nicht zuletzt besteht die Chance, aus dem kritischen Review-Prozess interne Standardisierungen zu entwickeln und somit einem Mandanten effizienter, flexibler und schneller einen Rechtsrat für die Lösung seines Geschäftsproblems andienen zu können.

Aus diesem Review-Prozess, welcher nicht nur intern, sondern auch direkt mit dem Mandanten geführt werden sollte, ergibt sich eine Themensammlung, um innovativ am Markt aufzutreten.

Denn eines ist offensichtlich: Es besteht ein Überangebot an Rechtsberatung und demnach ist es umso wichtiger, eine klare Kernkompetenz herauszuarbeiten, somit im Markt sichtbar zu sein und besser zu verstehen, was der Mandant sich für eine dauerhaft geplante Rechtsberatung wünscht. Der Leiter der Rechtsabteilung wechselt ungern seine Berater, und er wird es nicht tun, wenn die Fachabteilungen oder andere Teile des Unternehmens seine Auswahl bestätigen.

Die Chance, einen Mandanten zu gewinnen, wird sich drastisch erhöhen, wenn ein professionell aufgesetzter *Business-development*-Prozess einen proaktiven Ansatz

verfolgt. Daraus resultiert letztlich eine klare Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb im Markt der Rechtsdienstleistung.

VI. Sozietätskultur entscheidet über den Erfolg

«Viele Entscheidungen werden nicht getroffen, sie treffen sich. In vielen Organisationen geschieht Vernünftiges nicht wegen, sondern trotz des Managements.» (Fredmund Malik)

Oftmals trifft man auf Sozietäten, welche nicht als Einheit vom Mandanten wahrgenommen werden.

Die Wahrnehmung geht dahin, dass jeder in dieser Sozietät sein «eigenes Spiel» verfolgt, und jeder Mandant fragt sich, **WARUM** er gerade diese Sozietät mandatieren sollte.

Was prägt die Sozietätskultur? Aus den 1960er-Jahren ist eine Untersuchung bekannt, die der Frage nachging, WAS die Arbeitsmoral prägt. Heute würde man sagen, was die Unternehmenskultur prägt. Die Antwort war: **DAS konkrete Verhalten DER wertsetzenden Persönlichkeit IM Konfliktfall.**

Nur ein Anwalt, der sich in einer Krise der Mandatsbeziehung so verhält, kann sie nutzen, um die Mandatsbeziehung zu festigen.

Mandanten haben ein Gespür dafür, unter welchem Wertekanon sich die Partnerschaft und jeder einzelne Partner am Markt bewegen: Z. B. wie man mit dem Thema Wissen umgeht, ob Kritikfähigkeit besteht und aus der Kritik Ansporn gezogen wird, ob man in der Lage ist, sich selbst zu reflektieren.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine Kanzleikultur ist die Art und Weise, wie die Partnerschaft organi-

siert wird oder wie viel Führung man überhaupt zulässt. Denn aus Führung entsteht Freiraum, und dieser ist die Grundbasis für z. B. innovative Geschäftsmodelle, Modelle, die den Bedarf eines Mandanten noch besser abdecken und im Wettbewerb eine herausragende Position einnehmen.

Diese Führung bedingt auch Transparenz! Und Transparenz bewirkt Vertrauen. Vertrauen ineinander, «dass man gemeinsam die Segel in den richtigen Wind» stellen kann (und auch wird).

Durch eine verbindliche und klare Unternehmenskultur werden Akquiseziele nicht nur klar definiert, sondern auch ihre Umsetzung wird gefördert. Und nicht nur diese, sondern auch – und vielmehr – das Thema der Honorierung.

Dies sind Beispiele für Akquiseziele:

- Was heisst nach Rechtgebieten fokussieren?
- Was heisst nach Branchen fokussieren?
- Was unterstützt diese Ziele nicht mehr?

Ein Ziel ist immer immobil, der Weg dorthin ist flexibel – nicht umgekehrt!

Ein ebenso wichtiger Grundpfeiler der Sozietätskultur ist die Aussage: Wer seine Mandanten binden möchte, muss zuallererst seine Mitarbeiter binden. Nichts wird vom Mandanten so empfindlich wahrgenommen wie eine augenscheinlich hohe Fluktuation von Berufsträgern und Partnern sowie das Unvermögen der Sozietät, aufgrund mangelnder Führung und Organisation gute Köpfe an sich zu binden.

Die Gewinnung und Bindung von Mandanten erfordert ständiges Training, denn langfristig schlägt der Fleissige den Talentiertesten. Und neue Mandate bedeuten die Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Kanzlei.

Umfassende Darstellung der schweizerischen Steuern.

Steuern Schweiz

Grundriss zu den eidgenössischen und kantonalen Steuern mit Beispielen und Darstellungen

Giorgio Meier-Mazzucato

November 2015, ca. CHF 158.–

ca. 1100 Seiten, broschiert, 978-3-7272-3185-8

Auch im Paket erhältlich mit
«Steuern Schweiz – Übungen».

Dezember 2015, ca. CHF 190.–

ca. 1450 Seiten, broschiert, 978-3-7272-3187-2

Das vorliegende Werk beinhaltet eine konzentrierte, möglichst umfassende Darstellung der Grundlagen der schweizerischen Steuern, des schweizerischen Steuersystems und der wichtigsten schweizerischen Steuerarten. Der Vorteil dieses Buchs liegt in seinem konzentrierten Umfang, in der methodisch sinnvoll gegliederten Systematik der thematischen Darstellungen und den regelmässigen Hinweisen auf Zusammenhänge innerhalb der Themengebiete, womit es den Lesern den Einstieg in die Materie erleichtert. Entsprechend gliedert es sich in drei Hauptteile.

Teil I gibt einen umfassenden Überblick über das schweizerische Steuersystem, stellt Zusammenhänge dar und erklärt wesentliche Begriffe.

Teil II befasst sich vertieft mit dem materiellen Steuerrecht der wichtigsten direkten und indirekten Steuern des Bundes und der Kantone und vermittelt fundiert die Besteuerung der natürlichen und juristischen Personen anlässlich der verschiedenen Steuertatbestände.

Teil III schliesslich stellt in Übereinstimmung mit den in Teil II behandelten Steuerarten das steuerliche Verfahrensrecht dar, namentlich Veranlagungs- und Rechtsmittelverfahren, Revision und Nach- und Strafsteuern.

Ergänzt wird das Buch mit einer CD, welche Berechnungstools in Excel zu den in der Arbeit gemachten Darstellungen enthält.

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

Giorgio Meier-Mazzucato

Steuern Schweiz

Grundriss zu den eidgenössischen und kantonalen Steuern mit Beispielen und Darstellungen

Ich bestelle _____ Ex.

Name, Vorname _____

Strasse/PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____

1288-139/15

www.staempfliverlag.com/
anwaltsrevue

