

EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT – WIE SIAMESISCHE ZWILLINGE VERBUNDEN

BRUNO MASCELLO

Dr. iur., Rechtsanwalt, LL.M., EMBA HSG

Stichworte: Effizienz, Effektivität, Stundenhonorar, Anwaltsselektion, Kundenorientierung

Die beiden Begriffe Effizienz und Effektivität begegnen jedem Anwalt. Entweder wird er von seinen Kunden angehalten, einen nützlichen Rat zu erteilen bzw. die Leistung zu einem günstigeren Preis zu erbringen, oder der Anwalt beabsichtigt eine Kostenoptimierung in seinem eigenen Umfeld. An dieser Stelle sollen die beiden Begriffe im Kontext der anwaltlichen Dienstleistung erklärt werden. Es soll gezeigt werden, weshalb die Forderung nach Effizienz unabhängig vom gewählten Verrechnungsmodell, also auch im Stundenhonorar, nicht nur erforderlich, sondern gar geboten ist, und dass sich effizientes Arbeiten für den Anwalt mehrfach bezahlt macht.

I. Stundenhonorarmodell als Beispiel mangelnder Effizienz?

Wer kennt sie nicht, die Forderung, die Arbeit effektiv und effizient zu erledigen. So kritisieren Kunden zum Beispiel die Verrechnung nach Stundenaufwand. Der Vorwurf ist, dass, wer seine Arbeit nach Stunden abrechnet, keinen wirklichen Anreiz hat, effizient zu arbeiten. Die Abrechnung nach Stundenhonorar bemisst die Entschädigung des Anwalts¹ einzig und alleine am erbrachten Zeiteinsatz ohne Berücksichtigung der gelieferten Leistung, d. h. weder seitens der Qualität noch des benötigten Aufwands. Beim Zeithonorar trägt der Anwalt kein Geschäfts- und Ergebnisrisiko, weil er den effektiv bei ihm angefallenen zeitlichen Aufwand dem Kunden² verrechnen kann. Auf dieser Basis besteht für den Anwalt kein echter Anreiz, Effizienzgewinne für den Kunden bzw. sich selbst zu realisieren. Im Gegenteil: Ein Anwalt könnte motiviert sein, seine eingebrachte Zeit zu maximieren und langsam zu arbeiten, weil er für falschen Personaleinsatz und risikoaverse Beratung nicht bestraft wird und für ihn Ineffizienzen bzw. die «Übererfüllung» der Beratungsleistung umsatzsteigernd wirken. Damit kann die oft gut gemeinte und vom Kunden vielfach auch verlangte proaktive Beratung häufig den Anschein von erzwungener bzw. provozierte Stundengenerierung erwecken. Auch deshalb, und insbesondere wegen der heute vermehrt gehörten Forderung nach «*more for less*», wird vermehrt der Ruf nach alternativen Entschädigungsmodellen laut.³

II. Effizienz vs. Effektivität

Umgangssprachlich werden die beiden Begriffe Effizienz und Effektivität oft gleichbedeutend verwendet.⁴ Dennoch kann eine klare Unterscheidung gemacht werden. Ef-

ektivität richtet sich am Ergebnis aus und beurteilt, ob ein gesetztes Ziel erreicht werden kann. Effizienz beurteilt die Art und Weise, also mehr die operative Seite (z. B. die Wirtschaftlichkeit), wie die gesetzten Ziele erreicht werden.⁵ Für Anwaltskanzleien lassen sich die beiden Begriffe einfach anhand der Kosten-Nutzen-Analyse erklären. Erbringt ein Anwalt einem Kunden eine Rechtsdienstleistung, bemisst sich – aus Sicht des Kunden – deren Effektivität in der damit erzielten Wirkung, d. h. am Nutzen und an der Wertschöpfung beim Kunden (*Output*). Demgegenüber wird die Effizienz am hierfür benötigten Aufwand und an den Kosten in der Anwaltskanzlei bemessen (*Input*). Will

1 Der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Artikel nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.

2 Der Autor zieht es vor, vom Kunden statt vom Klienten bzw. Mandanten zu reden (zur Begriffsabgrenzung vgl. BRUNO MASCELLO, Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte, Zürich 2015, 180 ff.). Eigentlich sollte die Begriffsentwicklung wie folgt verlaufen: von «mein Klient» (*vocation/profession*) über «unser Klient» (*law firm/business*) zu «unser Kunde» (*service provider/corporation*).

3 Zum Thema Stundenhonorare und alternative Entschädigungsmodelle vgl. u. a. BRUNO MASCELLO, Alternative Honorarmodelle als Trend und Chance, *Anwaltsrevue* 11/12/2013, S. 477–485; DERS. (Fn. 2), 276 ff.

4 Beide Begriffe leiten sich vom lateinischen «*efficientia*» (= Wirksamkeit) ab.

5 Man spricht auch davon, die richtigen Dinge zu tun (*effectiveness* = «*do the right things*») bzw. die Dinge richtig zu tun (*efficiency* = «*do the things right*»). Das Englische kennt für Effektivität auch noch den Begriff *efficacy*, der vielmehr sogar als Schachtelwort für beide Begriffe dienen könnte. Zur Diskussion der Effektivität in anderem Zusammenhang vgl. z. B. auch PETER SINGER, *Effektiver Altruismus*, Berlin 2016.

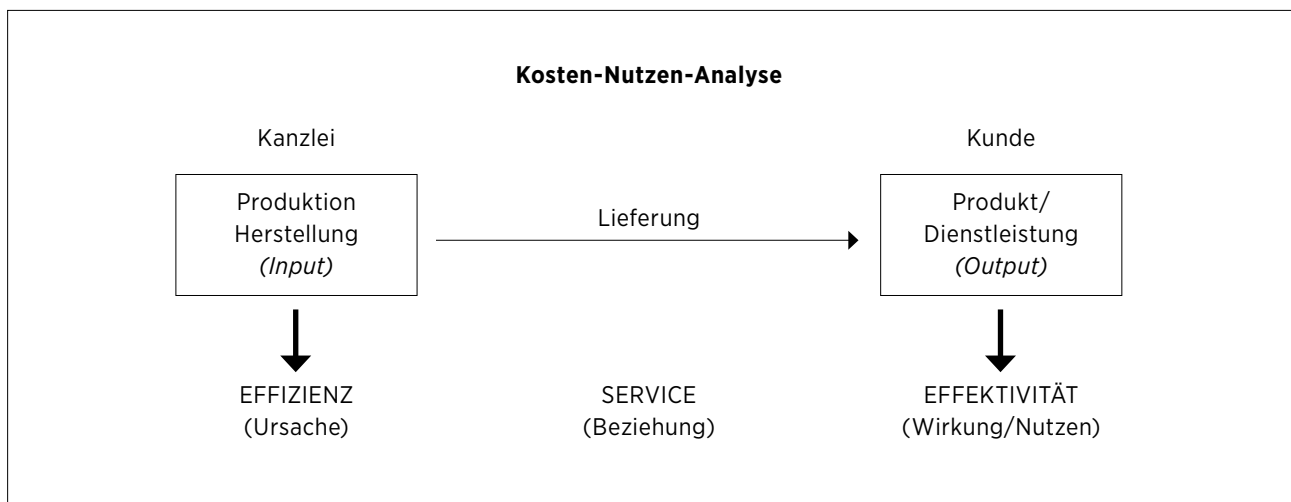


Abb. 1: Effizienz und Effektivität als Kosten-Nutzen-Analyse

ein Anwalt seine Finanzen optimieren, kann dies grundsätzlich auf zwei Wegen erfolgen: Er erhöht den Output (Leistung) oder er reduziert den Input (Aufwand).^{6,7}

III. Forderung nach Effektivität

Wann genau erachtet ein Kunde die Leistung eines Anwalts als effektiv? Zur Beantwortung dieser Frage ist es hilfreich, die Bedürfnisse des Kunden zu untersuchen. Eines bereits vorweg: Er erwartet selbstverständlich eine korrekten Rechtsauskunft, aber eben nicht nur. Die Rechtsauskunft steht nicht für sich isoliert da, sondern muss einem übergeordneten Zweck des Kunden dienen und diesem einen Nutzen stiften. Umfragen bei Kunden zeigen regelmässig das gleiche Anforderungsprofil: Sie erwarten Kenntnisse der Branche und des Marktes (einschliesslich ihrer Konkurrenten), ihres Unternehmens (wenn möglich auch ihrer Strategie und Kultur) und der eigenen Produkte, des gesetzlichen und regulatorischen Umfeldes sowie der wirtschaftlichen und unternehmerischen Rahmenbedingungen. Ferner kommen Servicekomponenten dazu wie die möglichst jederzeitige Erreichbarkeit, schnelle Reaktionszeiten und die verständliche Kommunikation. Schliesslich zählt auch die kostenbewusste Erledigung des Auftrags dazu.⁸ Zusammengefasst geht es also um eine dem Kunden nützliche und kostengünstige Rechtsdienstleistung, die genau für seinen Fall passt und die er ohne grossen Aufwand in seinem Geschäft umsetzen kann, sodass sie bei ihm möglichst einen Mehrwert erzielt.⁹

Für externe Anwälte ist es oft schwierig, in Erfahrung zu bringen, ob und welche Wirkung die von ihnen erbrachte Rechtsdienstleistung beim Kunden letzten Endes erzielt hat. Deshalb wird hier der Einfachheit halber davon ausgegangen, dass die anwaltlich erbrachte Leistung effektiv im vorgenannten Sinne ist. In diesem Artikel soll deshalb der Fokus vielmehr auf der Untersuchung der Effizienz liegen, ohne dabei die Wirksamkeit aus den Augen zu verlieren. Insbesondere soll dabei die Situation des Kunden untersucht werden, weil dieser letzten Endes für den Anwalt nicht nur den Ausgangspunkt eines Auftrags bildet, son-

dern auch über die Zielerreichung der anwaltlichen Leistung urteilt (Effektivität) und diese zur Honorarrechnung ins Verhältnis setzt (Effizienz). Das Thema Kundenorientierung bleibt für den Anwalt somit doppelt wichtig. Denn nur die Kundenzufriedenheit gewährleistet, dass die Honorarnote akzeptiert und (hoffentlich ganz) bezahlt wird, der Kunde für weitere Mandate erhalten bleibt und er überdies den Anwalt weiterempfiehlt. Die letzten beiden Effekte zählen übrigens zu den besten Akquisitionsmitteln überhaupt, da sie nicht nur wirksam sind und nachhaltig wirken, sondern überdies auch noch kostenlos sind.¹⁰

⁶ Aus Sicht des Anwalts orientiert sich die Effektivität an der Frage, wie viel Umsatz man erzielt hat oder ob man die Kundenbedürfnisse befriedigen konnte. Die Effizienz wiederum beurteilt er danach, wie gross die Profitspanne zwischen seinem Aufwand und dem erzielten Umsatz war. Oder nochmals anders ausgedrückt orientiert sich die Effektivität an der *top line* (Umsatz) und die Effizienz an der *bottom line* (Kosten) eines Unternehmens.

⁷ Ein weiteres Beispiel hierzu: Die gesuchte Wirkung einer Glühbirne ist das Licht (Leistung in Watt), die berechnet wird anhand der investierten Energie (Joule) mal Zeit. In der Physik errechnet sich die Leistung (Power) als Quotient aus verrichteter Arbeit bzw. dafür aufgewendeter Energie (Joule) und der dazu benötigten Zeit ($P = E/t$; gemessen in Kilowattstunden).

⁸ Vgl. hierzu z. B., VI. OTTO HENNING, General Counsel Benchmarking-Report 2015/16, Der Rechtsabteilungs-Report 2015/16, Organisation und Strategie der Rechtsabteilung im Fokus von Qualität und Effizienz, Frankfurt am Main 2015, 143, 145 und 153; ALTMAN WEIL, Chief Legal Officer Survey 2015, An Altman Weil Flash Survey, http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/e377d935-7263-4031-b25d-57dbc4d9d16d_document.pdf (besucht am 16. 8. 2016), 23; LEXISNEXIS, Bellwether Report 2016, The Riddle of Perception, <http://businessoflaw.lexisnexis.co.uk/download-the-bellwether-report-2016-the-riddle-of-perception/> (besucht am 16. 8. 2016), 29 und 32; MASCELLO (Fn. 2), 238 ff. m. w. H.; JUVE, Rechtsmarkt 02/16, 57.

⁹ Um einen «Mehr»wert zu schaffen, muss für einen Kunden m. E. mehr erzielt werden, als nur gerade Rechtsrat gegen Geld zu tauschen. Letzteres kann ein Kunde eigentlich oft auch überall anders und zum Teil günstiger erhalten.

¹⁰ Es wird hier also bewusst nicht eine isolierte Perspektive bloss aus Sicht der Anwaltskanzlei eingenommen, um zu vermeiden, dass die Effektivität bloss anhand des Honorarumsatzes bemessen wird.

IV. Effizienz beim Kunden

1. Fehlendes Kostenbewusstsein bei Kanzleien

In Sachen Effizienz ist bemerkenswert, dass Kunden in den USA bei grossen Anwaltskanzleien als zweitwichtigstes Kriterium für «*service experience*» das fehlende Kostenbewusstsein (*cost consciousness*) der Kanzleien nennen, also das an den Tag gelegte Verhalten, wie Kanzleien mit dem Geld des Kunden umgehen. Diesen Punkt bewerten die Kunden sogar als am schlechtesten erfüllt! Der Preis korreliert positiv mit dem erhaltenen Nutzen einer Leistung, d. h., je höher ein Preis ist, desto höher muss auch der wahrgenommene Wert sein, um kein Missverhältnis zu erzeugen.¹¹ Das Kriterium des Kostenbewusstseins weist deshalb direkt auf die Effizienz hin, weil sie für den Kunden das Verhältnis zwischen bezahltem Preis und erhaltenem Wert einer Leistung verkörpert. Empfindet ein Kunde eine vom Anwalt erbrachte Leistung als ungenügend, ist sie ihm entsprechend «zu» teuer, was sich letzten Endes auch auf die Beurteilung der (juristischen) Qualität – und die entsprechende negative Weiterempfehlung der Kanzlei an Dritte – niederschlägt. Es ist eine Irrmeinung, zu glauben, dass der Kunde immer nur das beste Ergebnis will und hierfür auch bereit sei, jeden Preis zu bezahlen.

Eigentlich sollte für jeden externen Anwalt das Thema Effizienz omnipräsent sein. Denn auch von einer Rechtsabteilung wird erwartet, dass sie für beide Seiten der Erfolgsrechnung ihres Unternehmens einen Beitrag leistet: Einerseits ist sie – wie übrigens alle anderen Unternehmensbereiche auch – als Teil der Ausgabenseite für ein funktionierendes Kostenmanagement verantwortlich und muss mit den ihr vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Ressourcen haushälterisch, d. h. effektiv und effizient umgehen. Anwaltskanzleien scheinen jedoch kein Interesse daran zu haben, proaktiv Effizienzsteigerungsprogramme zu implementieren, insbesondere wenn sie nur zugunsten des Kunden erfolgen, selbst wenn sie ihm so ein positives Signal senden könnten.¹² Veränderungen müssen deshalb von aussen, d. h. vom Kunden aktiv eingefordert werden.¹³ Dass bei Anwälten der Druck zur Steigerung bzw. Optimierung der eigenen Effizienz im Rahmen ihrer Leistungserstellung zunehmen wird, sofern dieser nicht ohnehin bereits besteht, ist absehbar. Schaut man sich die Entwicklung im Rechtsmarkt und hier besonders die Seite der Nachfrager von Rechtsdienstleistungen an, können bei Kunden folgende zwei Haupttrends beobachtet werden: Effizienzsteigerung bei der Produktion und Professionalisierung beim Einkauf.¹⁴

2. Zwang zur Effizienzsteigerung

Unternehmen – und hier insbesondere auch KMU – sehen sich im Zusammenhang mit der zunehmenden Globalisierung vermehrt einer wachsenden Regulierungsdichte und steigenden rechtlichen Gefahren ausgesetzt. Als Konsequenz davon sind die Budgets für Rechtsausgaben gewachsen. Gleichzeitig steigt beim General Counsel jedoch – oder gerade deswegen – auch der Kostendruck, und er sieht sich dem Zwang zur Effizienzsteigerung ausgesetzt, was nach einem effektiven Kostenmanagement

verlangt. In Anwaltskreisen wird zum Teil zwar noch immer gehofft, dass die mit der Finanzkrise ausgelösten Kosten-sparrunden beim Kunden, die er ungefiltert an seine Anbieter weiter gibt, nur eine vorübergehende Phase darstellen und diese ein baldiges Ende finden werden. Zwischenzeitlich kann man jedoch feststellen, dass ein Zurückfallen in alte Muster nicht mehr überall erfolgen wird und diesbezüglich vielmehr von einer «neuen Normalität» auszugehen ist. Die Kontrolle der Kosten wird weiterhin, d. h. trotz langsamer Beruhigung nach der letzten Finanzkrise, das oberste Thema eines jeden General Counsel bleiben. Das bedeutet für ihn, mehr Leistung erbringen zu müssen als bisher (*more for less, more for the same*), und dies erst noch effizienter als zuvor, d. h. besser, schneller und billiger (*better, faster, cheaper*). Entsprechend werden die Ausgaben für externe Anwälte reduziert werden müssen.¹⁵ Ferner wird beim Kunden vermehrt geprüft, welche Arbeiten man intern selbst machen kann und will (*make, insourcing*) und was bei Dritten (z. B. bei Anwälten) eingekauft werden soll (*buy, outsourcing*). Denn eine Rechtsabteilung hat – immer aus Sicht des Unternehmens – schneller, besser, schlanker und billiger oder einfach effizienter zu sein als vergleichbare Alternativen (z. B. eine Anwaltskanzlei). Kauft der Kunde extern ein, spielen die erhöhte Preissensibilität und das verlangte Kostenmanagement eine grosse Rolle, d. h., es geht für ihn um die optimale Aufteilung und Kombination der verschiedenen Dienstleister.¹⁶

Zunehmend wird von der Rechtsabteilung auch gefordert aufzuzeigen, wie sie zur Umsetzung der Unternehmensstrategie beitragen und Mehrwert generieren kann,

¹¹ GEORGE BEATON, Why clients of BigLaw firms value cost consciousness, 13. Juli 2015 (abgerufen am 30. 6. 2016 unter <http://www.beatoncapital.com/2015/07/why-clients-of-biglaw-firms-value-cost-consciousness/>).

¹² Hingegen scheinen Anwaltsfirmen Wert darauf zu legen, ihre eigenen Gemeinkosten (*overhead cost*) zu reduzieren, z. B. durch Auslagerungen (ALTMAN WEIL, Inc./THOMAS CLAY S., 2013 Law Firms in Transition, An Altman Weil Flash Survey, 8). Verändern sich die Stundenhonorare der Anwälte trotz dieser Kostensparmassnahmen und bei unveränderter Kostenstruktur, ist zu vermuten, dass die Kunden an den resultierenden Effizienzsteigerungen nicht partizipieren, sondern diese Massnahmen einzig einen Beitrag zur Steigerung der Profitabilität der Kanzlei leisten sollen.

¹³ ALTMAN WEIL, Inc./THOMAS CLAY S./ERIC A. SEEGER, 2014 Law Firms in Transition, An Altman Weil Flash Survey, 11; RICHARD SUSSKIND, Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future, Oxford 2013, 72 ff.

¹⁴ Für eine allgemeine Übersicht zu den Trends im Rechtsmarkt vgl. BRUNO MASCELLO, Innovation als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen, in: Anwaltsrevue 2/2015, S. 57–68.

¹⁵ MASCELLO (Fn. 2), 15 f.

¹⁶ Gemäss einer Umfrage im Jahr 2012 in Westeuropa wurden folgende Herausforderungen genannt: Kostenkontrolle (62%), gesteigerte Arbeitslast (52%), Litigation/Risikomanagement (44%), Compliance (42%) und die wachsende Bedeutung und der Einfluss der Rechtsabteilung (32%); sowie, weit abgeschlagen davon, das Management der externen Anwaltskanzleien (13%) (LEXISNEXIS MARTINDALE-HUBBELL, The Selection and Retention of Law Firms in Western Europe, 2012 Research Study, <http://www.martindale-hubbell.co.uk/Western-European-IHC/Download-Western-IHC-Full-Report> [abgerufen am 10. 12. 2014]).

u. a. durch Verwendung geeigneter Kennzahlen (*key performance indicators*). Damit soll intern der Nachweis für Effizienzverbesserungen erbracht werden. Die folgenden Beispiele sollen das verdeutlichen: So kann z. B. bei der Ausschreibung von Projekten die Differenz zwischen dem höchsten und tiefsten Gebot als Effizienzgewinn verzeichnet werden. Oder bei der Verhandlung von Stundenhonoraren können die erzielten Discounts als Erfolg ausgewiesen werden. Ferner können im Zuge der Konsolidierung von Anbietern in sogenannten Anwaltspanels die Anzahl reduzierter Kanzleien und die unterschiedlichen Stundensätze verglichen werden (v. a. interessant, wenn eine Kanzlei verschiedene Gesellschaften des gleichen Kunden zu verschiedenen Sätzen berät). Wird ein Legal Spend Manager eingeführt, kann man prüfen, ob und wie sich anschliessend das Kostenniveau verändert hat. Schliesslich können bei der Prüfung der Honorarrechnungen externer Anwälte sämtliche erzielten Einsparungen als Effizienzgewinn verzeichnet werden (nicht erfasst wird jedoch, wenn sich wegen einer erhöhten Kontrolle das Verhalten der externen Anwälte verändert und diese bereits präventiv gewisse Posten nicht mehr in Rechnung stellen).

3. Professionalisierung operativer Arbeiten

Als Folge der verlangten Effizienzsteigerung beim Kunden geraten die operationellen Fragen zur Erstellung der rechtlichen Leistungen vermehrt ins Blickfeld. Das betrifft jene Aktivitäten und Tätigkeiten, die nicht direkt mit der Beantwortung von Rechtsfragen zusammenhängen, und das zugrunde liegende System, das sicherstellen soll, dass alle gestellten Anforderungen (*better, faster, cheaper*) gleichzeitig erfüllt werden können. Es geht letzten Endes um die Frage, ob der Anwaltsberuf weiterhin eine unabhängige Profession ist oder nicht doch (auch) ein Geschäft (*business*) darstellt, das allgemein anerkannten Managementprinzipien zu folgen hat.¹⁷ Der zur Leistung der Kernfunktion einer Rechtsabteilung, also der Rechtsberatung im engeren Sinne, erforderliche operative Apparat (*backoffice operations*) wird laufend professionalisiert, neu organisiert und effizienter gestaltet. Die Verantwortung hierfür wird zum Teil an Nichtjuristen übertragen (z. B. Chief Operations Officer) und die Organisation der Rechtsabteilung erfolgt entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens und der entsprechenden Geschäftsprozesse. Für externe Dienstleister von Bedeutung ist überdies, dass der Einkauf professionalisiert wird (z. B. Beizug der Beschaffungsabteilung, Durchführung von Ausschreibungen, Konzentration auf bevorzugte Lieferanten, Berücksichtigung günstigerer Anbieter) und Alternativen zu Anwaltskanzleien ernsthaft(er) geprüft werden (z. B. «*legal arms*» der Wirtschaftsprüfer, LPO, alternative Anbieter). Überdies wird das bisher angewandte Stundenhonorarmodell für externe Anwälte, das sich einzig am Input des Anwalts orientiert, von Kunden immer mehr infrage gestellt, und es werden alternative Entschädigungsmodelle gefordert, die sich vielmehr am Output, d. h. am Nutzen für den Kunden orientieren. Die Kunden, hier allen voran die General Counsel, sind anspruchsvoller und infor-

mierter geworden als früher. Das ist eine Folge der Machtverschiebung am Markt, der sich von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt entwickelt hat. Ferner kann hier m. E. aber auch das Resultat des über viele Jahre in Anwaltskanzleien konsequent praktizierten *Up-or-out*-Prinzips festgestellt werden, das zur Folge hat, dass die bei Kanzleien ausgeschiedenen externen Anwälte heute als Kunden auftreten. Schliesslich kommt der Umstand hinzu, dass die Rolle des General Counsel im Unternehmen wichtiger geworden und seine Macht entsprechend gewachsen ist.¹⁸

4. Ländervergleich

A) Allgemeines

General Counsel können bei den Effizienzsteigerungsmassnahmen verschiedene Ansätze wählen: Wird der grösste Teil des Budgets für externe Anwälte ausgegeben, wird sich der General Counsel darauf konzentrieren, deren Preise zu reduzieren. Wird die meiste Arbeit jedoch intern erledigt, liegt der Fokus auf der Restrukturierung der Rechtsabteilung. Dazwischen gibt es Mischformen an beiden Enden. Die kosteneffizienteste Lösung wäre es wohl, eine Bedarfsanalyse zu machen und dann entsprechend nach Bedarf einzukaufen.¹⁹

Betrachtet man verschiedene Umfragen, zeigt sich, dass das Thema Effizienz sehr oft und mit hoher Relevanz thematisiert wird. Dabei handelt es sich nicht um ein länderspezifisches Phänomen. Man darf deshalb davon ausgehen, dass generell alle Kunden eine effiziente Arbeitserledigung schätzen und wünschen – was eigentlich nicht wirklich überraschen sollte.

B) Deutschland

Wie wichtig Effizienz für den Kunden ist, zeigt alleine der Umstand, dass die Zeitschrift «*unternehmensjurist*» kürzlich eine Ausgabe dem Titelthema «*Zwang zur Effizienz*» widmete.²⁰ Schaut man sich überdies die neuste Umfrage bei General Counsel der grössten deutschen Unternehmen an, zeigt sich in Sachen Effizienz folgendes Bild: Die zunehmende Globalisierung und Regulierung, neue Geschäftsmodelle und die steigende Komplexität rechtlicher Fragestellungen lassen die Arbeitsbelastung in den deutschen Rechtsabteilungen stark ansteigen. Können die Abteilungen nicht wachsen oder längere Arbeitszeiten verordnen, und werden die erforderlichen Produktivitätsfortschritte nicht durch organisatorische Veränderungen erzielt, muss der Kostendruck durch Massnahmen zur Effi-

¹⁷ Dieser Wandel zeigt sich im Englischen schön an den beiden Begriffen *legal practice* und *law firm* (vgl. hierzu auch die Ausführung zur Bezeichnung des Kunden oben in Fn. 2).

¹⁸ MASCELLO (Fn. 2), 18 f. Zum Thema Effizienz und Wege zur Reduktion von Ineffizienzen vgl. auch THE BOSTON CONSULTING GROUP/BUCERIUS LAW SCHOOL, Trends in the legal market – disruptions, evolution or just hype?, Report 2014, 101, 144 und 175 f.

¹⁹ SUSSKIND (Fn. 13), 72.

²⁰ Vgl. die Ausgabe vom März/April 2016.

zizienzsteigerung und Kostensenkungen geschlossen werden, was u. a. durch den fortschreitenden Einsatz effizienzsteigernder Technologien belegt wird.²¹ Die Themen Kostenoptimierung, -senkung und -transparenz haben bei der Hälfte der befragten Kunden die fünfthöchste Priorität, weil sie sich mit Budgetrestriktionen konfrontiert sehen. Dies folgt gleich hinter der Optimierung der eigenen Arbeitsabläufe und Prozesse und der Bewältigung der höheren Arbeitsbelastung mit der gleich grossen Belegschaft.²² Eine klar abgegrenzte Aufgabenverteilung im Sinne der Arbeitsteilung bildet somit eine grundsätzliche Voraussetzung für effizientes Arbeiten. In Dienstleistungsbereichen ist insbesondere die Kompetenz, d. h. die Spezialisierung der Mitarbeiter, das strukturbestimmende Kriterium.²³ Bemerkenswert ist, dass die Leiter Recht im Zusammenhang mit Optimierungsfragen vermehrt ihre externen Rechtsberater miteinbeziehen: Sie wollen die externen Anwaltskanzleien besser steuern (74%), die externen Honorarkosten reduzieren (67%), das Auswahlprozedere für externe Kanzleien verbessern (61%) und deren Anzahl reduzieren (49%).²⁴

Schaut man sich die Methoden an, die die Rechtsabteilungen zur Kostensenkung heranziehen, steht das verstärkte Insourcing zuoberst (94%), gefolgt von der Optimierung der Prozesse und der Organisation (87%) und von der Nutzung von Self-Service-Modulen (84%).²⁵ Ersteres kommt nicht überraschend, wenn man bedenkt, dass die Stunden externer Anwälte dreimal teurer sind als jene von Inhousejuristen.²⁶ Entsprechend wünscht sich jeder zweite Leiter Recht von den externen Kanzleien eine verbesserte Qualität und wertsteigernde Services (*«more ...»*) kombiniert mit einer Reduzierung der Kosten (*«... for less»*).²⁷ Die Verwendung alternativer Honorarvereinbarungen mit Kanzleien wird von über der Hälfte der Leiter Recht (55%) als Methode zur Kostensenkung betrachtet.²⁸ Das ist vor dem Hintergrund der Prioritäten der Leiter Recht und den zunehmenden Effizienzanforderungen in den Rechtsabteilungen von Bedeutung und stellt einen seit Jahren zu beobachtenden Trend dar.²⁹

Beim Streben nach Verbesserung der Effektivität und Effizienz in der Rechtsabteilung herrscht noch Nachholbedarf: Jede dritte Abteilung verzichtet noch immer auf die Erhebung von Kennzahlen.³⁰ So erfassen z. B. nur gerade 13% der Rechtsabteilungen die Arbeitszeiten in Time Sheets, weil deren Nutzen als gering eingeschätzt wird.³¹ Es darf nun gemutmasst werden, ob die Verweigerung der Messbarkeit beweist, dass keine Effizienzsteigerung mehr nötig bzw. möglich ist, oder ob dies einfach nur das falsche Mittel zur Messung darstellt. Bedenkt man jedoch, wie ein Grossteil der Anwaltskanzleien die KPI «verrechenbare Stunden» für verschiedene interne Zwecke einsetzt, darf bezweifelt werden, dass in Rechtsabteilungen kein Verbesserungsbedarf besteht.

Der Kunde priorisiert zwar die Lieferung *«in quality»* und *«in time»*.³² Daraus darf jedoch nicht der Schluss gezogen werden, dass für den Kunden die Kostenfrage, d. h. die Erfüllung *«in budget»*, irrelevant ist. Die Kosten und die Qualität der persönlichen Beratung sind für den Anwalt

auf dem besten Wege, zu den entscheidenden Stellhebeln einer guten Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und Kanzlei zu werden.³³ Ebenso von Bedeutung für den Kunden sind ein besseres Verständnis der wirtschaftlichen Anforderungen und die Verbesserung des wirtschaftlichen und juristischen Branchen-Know-hows.³⁴ Der Zielkonflikt zwischen dem fachlich-professionellen Anspruch und der Erwartung, effizient und ressourcenschonend zu arbeiten, erfordert neben der juristischen Expertise auch zunehmend betriebswirtschaftliches Know-how, vor allem «die Fähigkeit, wirtschaftliche und juristische Sachverhalte und Problemstellungen integrativ zu betrachten und effizient zu managen».³⁵

C) UK

Die Ergebnisse einer kürzlich in den UK durchgeführten Umfrage deckten ein Missverständnis in der Kundenorientierung der externen Anwälte auf. Offenbar wissen diese nicht genau, was für die Kunden wichtig ist. Auf die Frage, was Kunden im Umgang mit Anwälten am meisten wertschätzen, erwarteten die befragten externen Anwälte folgende Nennungen: klare Kostenindikation (fixe Honorare), Verständnis der Kundenbedürfnisse und Lieferung eines guten Kundenservice; Effizienz und *«value for money»* nannten sie gerade mal an 9. bzw. 10. Stelle. Als man die Kunden nach ihren Prioritäten fragte, zeigt sich eine andere Reihenfolge: Nach dem Verständnis für ihre Bedürfnisse kommt bereits an zweiter Stelle das Thema Effizienz; klare Kostenindikationen (5.) und *«value for money»* (8.) nannten sie zwar später, aber früher als von den externen Anwälten erwartet.³⁶

²¹ HENNING (Fn. 8), 42 ff., 60 ff., 113 und 115.

²² HENNING (Fn. 8), 29 f.

²³ HENNING (Fn. 8), 63.

²⁴ HENNING (Fn. 8), 32.

²⁵ HENNING (Fn. 8), 115.

²⁶ In Deutschland wurde errechnet, dass der durchschnittliche Ist-Vollkosten-Stundensatz bei internen Anwälten 108 Euro und bei externen 308 Euro beträgt, was u. a. durch die anfallenden Akquisitions-, Vertriebs- und Marketingkosten bedingt ist (HENNING [Fn. 8], 106 f. und 148 f.).

²⁷ HENNING (Fn. 8), 152.

²⁸ HENNING (Fn. 8), 114 f.

²⁹ HENNING (Fn. 8), 147. Ferner wurden z. B. auch folgende Kostensenkungsmassnahmen der General Counsel gegenüber Kanzleien genannt: vermehrte Beauftragung von kleineren Kanzleien und Boutiquen, Einführung eines Kostenmanagementsystems, Etablierung eines eigenen internationalen Kanzleinetzwerks, Errichten eines neuen bzw. Umgestaltung eines bestehenden Kanzleipanel, Einsatz von Projektanwälten, Nutzung günstigerer alternativer Dienstleister oder Einführung eines Prozessmanagementsystems mit externen Schnittstellen (JUVE, Rechtsmarkt, 2/2015, 59).

³⁰ HENNING (Fn. 8), 98.

³¹ HENNING (Fn. 8), 118 f.

³² HENNING (Fn. 8), 152.

³³ HENNING (Fn. 8), 152.

³⁴ HENNING (Fn. 8), 153.

³⁵ HENNING (Fn. 8), 31.

³⁶ LEXISNEXIS (Fn. 8), 29.

Geht man einen Schritt weiter und prüft die Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug darauf, wie gut («*very well*») die beiden Gruppen glauben, dass die verschiedenen Kriterien erfüllt werden, zeigt sich eine noch grössere Diskrepanz: 56% der Anwälte sind z.B. der Meinung, sie hätten ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse, was jedoch nur 32% der Kunden bestätigen; 46% der Anwälte sind der Auffassung, Wert zu generieren, wobei dem nur 19% der Kunden zustimmen. Letzteres widerspiegelt sich – überraschend – im Auseinanderdriften der Meinungen in einem für die Kundenakquisition und –retention wichtigen Punkt, der Kundenpflege: Jeder dritte Kunde erachtet es offenbar als schwierig, Anwälte einfach kontaktieren zu können (31% der Kunden; im Gegensatz zu 55% der Anwälte); Kunden fühlen sich nicht informiert (19%; 48%) und nicht wertgeschätzt (25%; 50%); sie finden, dass sie keinen guten Kundenservice kriegen (30%; 51%), Anwälte die Sache komplizieren (31%; 50%) und nicht klar kommunizieren (31%; 55%).³⁷ Schliesslich ist es interessant, dass – lediglich – gerade mal jeder dritte Anwalt (38%) glaubt, effizient zu arbeiten, was aber nur, aber immerhin, von jedem vierten Kunden (23%) bestätigt wird; und jeder dritte Kunde (32%) ist der Auffassung, keine klare Indikation zu den Kosten zu kriegen (im Gegensatz zu 49% der Anwälte).³⁸ Der Verbesserungsbedarf ist offensichtlich.

D) USA

Auch in den USA fordern die Kunden von Kanzleien vermehrt die Erbringung effizienter und kosteneffektiver Rechtsdienstleistungen.³⁹ Als Reaktion auf die fehlende Erfüllung dieser Forderung durch die Kanzleien fokussieren die Kunden zunehmend auf interne Restrukturierungen und die Reorganisation der Ressourcen (sprich: *Insourcing*⁴⁰ oder Verschiebung der Arbeit zu günstigeren Kanzleien oder Nichtanwaltsfirmen),⁴¹ den Einsatz von Technologie, dem Sammeln von Kennzahlen und der Berücksichtigung alternativer Rechtsdienstleister.⁴² Überdies haben General Counsel zur Steigerung der Effizienz folgende Massnahmen ergriffen: gesteigerter Einsatz von Paralegals und Paraprofessionals; Nutzung von temporären, Vertrags- und Projektanwälten;⁴³ Training im Projektmanagement; Wissensmanagement.⁴⁴ Schliesslich wurde die Anzahl externer Anwälte reduziert (*convergence*) und hierfür Ausschreibungen durchgeführt, mehr *e-billing* eingesetzt und auch vermehrt Secondments von bevorzugten Kanzleien erwartet.⁴⁵ Um ihre Kostenkontrolle zu verbessern, verlangen sie von externen Anwälten insbesondere Preisreduktionen und alternative Entschädigungsmodelle. Bei der Neuverhandlung der Honorare konnten in der Hälfte der Fälle Preisreduktionen von 6 bis 10% und in einem Fünftel der Fälle von 11 bis 15% erzielt werden.⁴⁶ Fragt man General Counsel danach, welche Veränderungen sie sich von den Kanzleien wünschen, nennen sie folgende zuerst: grössere Kostenreduktionen, verbesserte Kostenvorhersagen und ein effizienteres Projektmanagement.⁴⁷

Werden Kanzleien in den USA nach permanenten Markttrends befragt, nennen sie nicht überraschend zuerst einen erhöhten Preiswettbewerb (94,4%) und gleich

anschliessend einen Fokus auf erhöhte Arbeitseffizienz (92,6%) sowie den vermehrten Einsatz sogenannter standardisierter Leistungen (89,4%; *commoditised work*) und von Technologie (84,3%).⁴⁸ Drei von vier Kanzleien (76%), die strategische Veränderungen vorgenommen haben, um die Effizienz ihres Geschäftsmodells zu verbessern, verzeichnen einen höheren Umsatz und eine Profitsteigerung.⁴⁹ Um die Effizienz zu erhöhen, wird insbesondere Technologie eingesetzt und Wissensmanagement betrieben. Ferner wird effizientes Arbeiten entschädigt, Projektmanagement trainiert und Arbeiten werden zu Vertrags- und Temporärjuristen verschoben. Weniger beliebt

³⁷ Bemerkenswert ist vielmehr, dass die befragten externen Anwälte die Klagen der Kunden bestätigen! Dies bietet grosses Verbesserungspotenzial.

³⁸ LEXISNEXIS (Fn. 8), 32.

³⁹ HILDEBRANDT CONSULTING LLC/CITI PRIVATE BANK, 2016 Client Advisory, <https://www.privatebank.citibank.com/pdf/2016CitiHildebrandtClientAdvisory.pdf> (besucht am 16. 8. 2016), 8.

⁴⁰ Von allen getroffenen Massnahmen zeigte *Insourcing* die grösste Wirkung auf die Kosten, noch vor den Preisreduktionen und den alternativen Honorierungsmodellen (ALTMAN WEIL [Fn. 8], 14; ALTMAN WEIL, Chief Legal Officer Survey 2014, An Altman Weil Flash Survey, <http://www.altmanweil.com/CLO2014/> [besucht am 16. 8. 2016], 10).

⁴¹ In die Verbesserung der eigenen internen Prozesse wurde im letzten Jahr sogar am meisten Zeit und Arbeit investiert (ALTMAN WEIL [Fn. 8], 12 f.).

⁴² GEORGETOWN LAW, CENTER FOR THE STUDY OF THE LEGAL PROFESSION, 2016 Report on the State of the Legal Market, https://www.law.georgetown.edu/news/upload/2016_PM_GT_Final-Report.pdf (besucht am 16. 8. 2016), 9 f.; ALTMAN WEIL (Fn. 8), 4, 8 ff. und 15.

⁴³ In einer Umfrage von Allen & Overy, 4 f., haben zwei von drei befragten Kunden angegeben, in den letzten zwei Jahren *contract lawyers* eingesetzt zu haben und dies künftig noch vermehrt tun zu wollen (ALLEN & OVERY, *Unbundling a Market: The Appetite for New Legal Services, Models, Global Survey Results*, May 2014, <http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/global-survey-lsm.pdf> [besucht am 6. 1. 2015]). Aber auch Anwaltsfirmen in den USA bedienen sich sogenannter *alternative staffing arrangements* (z. B. Einsatz sogenannter *contract lawyers*, *part-time/temporary lawyers*, *staff lawyers*), oder sie lagern nicht juristische Funktionen bzw. auch juristische Arbeiten aus (z. B. an LPO-Anbieter) (ALTMAN WEIL/CLAY/SEEGER [Fn. 13], 44).

⁴⁴ ALTMAN WEIL [Fn. 40], 7 f.; ALTMAN WEIL, Chief Legal Officer Survey 2013, An Altman Weil Flash Survey, http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/4d12f27b-5e52-46b3-8a70-6372f360a85c_document.pdf (besucht am 16. 8. 2016), 6 ff. Dabei bringen Restrukturierungs- und Reorganisationsmassnahmen höhere Effekte als der Einsatz von Technologie (a. a. O.). Es werden folgende Technologietools eingesetzt: *case/matter management*, *e-billing*, *document management*, *e-discovery*, *mobile computing using smartphones or tablets*, *videoconferencing*, *compliance reporting*, *legal intranet*, *template and clause banks*, *legal project management*, *case assessment*, *management dashboard*, *collaboration via wikis* (a. a. O., 9). Interessant ist, dass bei Anwaltsfirmen in den USA ein Trend feststellbar ist, weniger nicht juristisches Personal einzusetzen (vgl. HILDEBRANDT CONSULTING LLC/CITI PRIVATE BANK, 2014 Client Advisory, http://hildebrandtconsult.com/uploads/Citi_Hildebrandt_2014_Client_Advisory.pdf [besucht am 16. 8. 2016], 7).

⁴⁵ ALTMAN WEIL (Fn. 40), 9.

⁴⁶ ALTMAN WEIL (Fn. 44), 13.

⁴⁷ ALTMAN WEIL (Fn. 8), 26 f.

⁴⁸ ALTMAN WEIL, INC./THOMAS CLAY S./ERIC A. SEEGER, 2015 Law Firms in Transition, An Altman Weil Flash Survey, http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/1c789ef2-5cfe-463a-863a-2248d23882a7_document.pdf (besucht am 16. 8. 2016), 1 und 56.

⁴⁹ ALTMAN WEIL/CLAY/SEEGER (Fn. 48), 54.

sind die Veränderungen von Prozessen und die Berücksichtigung von alternativen Dienstleistern.⁵⁰ Schliesslich zeigen 83% der Kanzleien einen Trend in der Anstellung von weniger Hilfskräften (*support staff*).⁵¹

In den USA ist die Produktivität der Kanzleien die letzten Jahre praktisch unverändert geblieben bzw. sogar gesunken.⁵² Es überrascht deshalb, dass nicht mehr Kanzleien operationelle Veränderungen vollziehen, die sie wettbewerbsfähiger machen würden.⁵³ Gerade einmal nur jede dritte Kanzlei (36,9%), bei sinkender Tendenz, hat ihren Ansatz in Sachen Effizienz verändert; grössere Kanzleien nehmen im Gegensatz zu kleinen doppelt so viele Veränderungen vor.⁵⁴ Es ist zwar ein Trend nach mehr Effizienz zu beobachten.⁵⁵ Es bleibt jedoch zu bezweifeln, ob Anwaltskanzleien auf die Bedürfnisse der Kunden nach mehr Effizienz und kostenwirksame Rechtsdienstleistungen eingehen werden, zumindest solange es keine Veränderungen im Modell mit Stundenhonoraren geben wird.⁵⁶ Der Druck von Discounts und alternativen Honorarvereinbarungen hat vielmehr als motivierende Kraft gedient, die Profitmargen mit Effizienzsteigerungen im bestehenden Modell zu verteidigen.⁵⁷

V. Einzelfragen

1. Alternativen zu Anwaltskanzleien

Der Markt der Rechtsdienstleistungen verzeichnet eine kontinuierlich zunehmende Anzahl von Anbietern, die nicht den traditionellen Anwaltskanzleien zugeordnet werden. Geht man davon aus, dass die Marktgesetze auch im Rechtsmarkt gelten, können diese Anbieter nur deshalb Fuss fassen, weil sie Leistungen anbieten, die dort entweder (noch) nicht vorhanden sind oder weil die neuen Produkte und Dienstleistungen ein Bedürfnis des Kunden besser befriedigen. Unter der Annahme, dass der juristische Kerngehalt (sofern ein solcher überhaupt erbracht wird) vergleichbar ist, kann der Unterschied einzig darin liegen, dass die neuen Anbieter ihre Leistungen offenbar schneller, günstiger oder besser erbringen, als die bestehenden traditionellen Anbieter, sprich: Anwaltskanzleien.⁵⁸ Hierfür gibt es verschiedene Gründe, so beispielsweise das ökonomische Umfeld (das nach Kostenreduktionen und Effizienzsteigerungen verlangt), die Globalisierung (die heute qualitativ gute und effiziente Arbeiten zulässt), der verstärkte Einsatz von Technologie (die den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit stark unterstützt), die veränderte Einstellung zur Entflechtung der Leistungskette und die Entwicklung zu austauschbaren Massenerzeugnissen (*commoditisation*).⁵⁹ Die neuen Anbieter können Kosteneinsparungen von bis zu 20% bieten.⁶⁰ Das erklärt dann wohl auch, weshalb die verbesserte Effizienz der Leistung überhaupt eine Nachfrage im Markt generieren kann. Traditionelle Anwaltskanzleien geben auf jeden Fall einen Teil ihres ursprünglichen oder potenziell neuen Marktes an Dritte ab. Ob dies freiwillig und bewusst geschieht oder einfach aus einem Unvermögen, die von Kunden nachgefragten Leistungen entsprechend bereitzustellen, wird jede Kanzlei für sich selbst beantworten müssen.

2. Prozessveränderungen beim Kunden

Damit der Kunde seine eigene Effizienz verbessern kann, hat er mittlerweile verschiedene Massnahmen ergriffen. Zunächst wird das Verhältnis zwischen selbst erbrachten und bei Dritten eingekauften Leistungen überdacht (*make or buy*). Seit Langem ist eine Tendenz zur Vergrösserung von Rechtsabteilungen zu verzeichnen, was nicht zuletzt auch zu einer Nichtauslagerung bzw. der Rückführung der ursprünglich an Kanzleien ausgelagerten Arbeiten führt (*insourcing*). Letzteres kann als Reaktion darauf verstanden werden, dass die von Anwälten geforderte Effizienz nicht geliefert wird. Es darf bezweifelt werden, dass externe Anwälte dreimal effizienter arbeiten als In-house Counsel, um den Preisunterschied zu rechtfertigen.⁶¹ Unter Effizienzgesichtspunkten ist es übrigens irrelevant, ob die erhaltene Dienstleistung zu gut oder der Preis zu hoch war. Entscheidend ist einzig, dass der Kunde ein Missverhältnis empfindet, das so gross ist, dass er es offenbar bevorzugt, die Arbeiten selbst zu erledigen. Was den Einkauf von Dienstleistungen bei Kanzleien betrifft, zeigen sich ebenfalls Veränderungen hin zur Bildung von Gruppen bevorzugter Anbieter (Anwaltspanels),⁶² zum Einbezug der Einkaufsabteilung,⁶³ zur Durchführung von Ausschreibungen⁶⁴ und zur Berücksichtigung günstigerer Kanzleien.

⁵⁰ ALTMAN WEIL/CLAY/SEEGER (Fn. 48), 55; vgl. auch HILDEBRANDT/CITI (Fn. 39), 10.

⁵¹ ALTMAN WEIL/CLAY/SEEGER (Fn. 48), 1.

⁵² GEORGETOWN LAW (Fn. 42), 4 f. Die Produktivität einer Kanzlei kann wie folgt definiert werden: Anzahl verrechenbarer Stunden geteilt durch die Anzahl Anwälte (a. a. O., 4, FN 10).

⁵³ GEORGETOWN LAW (Fn. 42), 13; vgl. auch a. a. O., 11.

⁵⁴ ALTMAN WEIL/CLAY/SEEGER (Fn. 48), 53.

⁵⁵ Der Trend nach mehr Effizienz wird bestätigt durch HILDEBRANDT/CITI (Fn. 44), 6 f.

⁵⁶ GEORGETOWN LAW (Fn. 42), 15.

⁵⁷ HILDEBRANDT/CITI (Fn. 39), 7.

⁵⁸ Zur Unterscheidung von Ergebnis- und Servicequalität und zur Relevanz der Servicekriterien, vgl. BRUNO MASCELLO, Qualitätsmanagement für Rechtsdienstleister, mit einer Einführung ins operative Management einer Rechtsabteilung, Zürich 2014, 61 ff.

⁵⁹ Generell kann davon ausgegangen werden, dass ein Effizienzgewinn dann entsteht, wenn zum Beispiel durch Konzentration auf weniger oder repetitive Arbeiten (dafür z. B. mit Spezialisierung, höherem Volumen oder kleinerem Risiko) die Erledigung der Arbeiten mit weniger Aufwand (also effizienter) erledigt werden kann. Dies findet sich z. B. bei Tätigkeiten wie dem Inkasso oder bei der Due Diligence.

⁶⁰ Vgl. hierzu MASCELLO (Fn. 2), 123 f., mit weiteren Hinweisen.

⁶¹ Vgl. hierzu oben Fn. 26.

⁶² Zum Thema Panel vgl. z. B. MASCELLO (Fn. 2), 204 ff. mit weiteren Hinweisen.

⁶³ MASCELLO (Fn. 2), 226 m. w. H. zur Rolle der Beschaffungsabteilung; ASTRID ALTMANN FORBES, Pitching und Pitchprozess, in: Claudia Schieblon (Hrsg.), Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer: Ein Praxishandbuch für Anwalts-, Steuerkanzleien und Wirtschaftsprüfungsunternehmen, 3. Auflage, Wiesbaden 2013, S. 131-143, 141. Es werden Discounts in Höhe von 20 bis 25% erwartet, insbesondere, wenn die Anwaltskanzlei LPO-Anbieter nutzt (so SILVIA HODGES SILVERSTEIN, Buyers, Influencers and Gatekeepers, in: New York Law Journal, 12 May 2014, <http://www.newyorklawjournal.com/id=1202654492996/Buyers-Influencers-and-Gatekeepers?slreturn=20160809081352> (abgerufen am 28.10.2014)).

⁶⁴ MASCELLO (Fn. 2), 236 m. w. H.

Der Kunde wird neben den Effizienzsteigerungsmassnahmen in der eigenen Organisation auch bemüht sein, seine Lieferanten ergebnisorientiert zu führen. Das zeigt sich in der Erstellung interner Richtlinien im Umgang mit externen Anwälten bzw. in Richtlinien für Anwälte zur Umschreibung der Bedingungen für die externe Mandatierung. Ausfluss davon wird nach innen und aussen eine Intensivierung bzw. Verbesserung der Berichterstattung sein, verbunden mit der Etablierung von Kennzahlen, um den Anforderungen eines professionellen Controllings zu genügen.

VI. Zwang zur Effizienz und deren Vorteile

Wie gezeigt wurde, verleitet das Geschäftsmodell, nach Aufwand und Stundensätzen abzurechnen, auf den ersten Blick nicht gerade dazu, effizient zu arbeiten. Es gibt m. E. jedoch gute Gründe, weshalb eine Anwaltskanzlei – sogar bei schwieriger Markt- und Auftragslage – sich zwingen sollte, seine Aufträge effizient zu erledigen, auch wenn das in einem bestimmten Mandat zu weniger Umsatz führen könnte. Nachfolgend sollen einige dieser Gründe kurz genannt werden:

- Wer effizient arbeitet, kann mehr Fälle erledigen. Und wer mehr Fälle erledigt, kriegt mehr Routine und wird juristisch kompetenter.
- Wer mehr Fälle sieht, kennt den Markt (inkl. der relevanten Rechtsprechung) besser und kann so mehr Know-how auf- und weiter ausbauen.
- Mit zunehmendem Wissen steigt das Potenzial für eine echte Spezialisierung.
- Wer produktiver ist, wird schneller und benötigt weniger Aufwand. Wegen des entsprechend geringeren Aufwands (ohne Erhöhung des Stundensatzes) können dem Kunden generell tiefere Rechnungen ausgestellt werden. Das kann als USP genutzt werden, der es sogar erlauben kann, den Stundensatz zu erhöhen. Selbst bei hohen Stundenhonoraren wird der Kunde die absolute Rechnungshöhe schätzen, gerade weil er mit hohen Stundensätzen im Gegenzug eine (über)kompensierende schnellere Erledigung erwartet. Diesen Effekt kennt man von Kunden, die eine Präferenz haben, nur von Partnern beraten zu werden.
- Wer mehr Fälle erledigt, wird im Markt bekannter werden, sowohl bei Kunden als auch anderen Anwälten. Das schafft Visibilität im Markt.
- Der erarbeitete Ruf als kompetente und kosteneffizient arbeitende Kanzlei führt zur erleichterten Akquise, weil die Fälle «von alleine» angezogen werden bzw. die Empfehlungen von Kunden und Kollegen entsprechend ausfallen.
- Die erhöhte Auslastung führt dazu, dass vor allem die komplexeren und interessanteren (und damit auch lukrativeren) Mandate gewonnen werden können.
- Dank zusätzlicher und besserer Mandate können teure und qualifizierte Mitarbeiter besser ausgelastet und höhere Stundensätze verrechnet werden. Damit weicht man auch den unangenehmen Diskussionen im Zusammenhang mit der *commoditisation* aus.

- Die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steigt, weil sie den Ruf des Arbeitgebers schätzen und vor allem bereits als Associate nicht nur Routinearbeiten erledigen müssen, sondern interessante, stimulierende und herausfordernde Arbeiten erhalten und erledigen dürfen, d.h. entsprechend gefordert werden (auch wenn gesteigerte Effizienz zu einer erhöhten Arbeitslast führen könnte). Dies hat wiederum eine positive Rückkoppelung auf die Empfehlung der Mitarbeiter bei Rekrutierungen.
- Wer im Markt auf diese Weise wahrgenommen wird, erhöht die Aufmerksamkeit bei der Rekrutierung von talentiertem Nachwuchs. Mehr Auswahl in den Bewerbungen erhöht die Chance, die besten Bewerber gewinnen zu können.
- Die Zufriedenheit der Kunden steigt, weil sie die erhaltenen Rechnungen nicht mehr als «zu» hoch empfinden. Sie werden weitere Mandate erteilen und positive Empfehlungen erteilen, was sich in doppelter Hinsicht positiv auf die Akquisition auswirkt.

Im Ergebnis führt eine effiziente Arbeitsweise also dazu, dass man als Anwalt nicht nur besser und damit konkurrenzfähiger wird, sondern auch mehr verdienen und erst noch eine höhere Zufriedenheit auf alle Seiten hin generieren kann. Es stellt sich deshalb für Anwaltskanzleien nur noch die Frage, wie sie mehr Effizienz erzielen wollen.

VII. Massnahmen für Anwaltskanzleien

1. Anknüpfungspunkte zur Steigerung der Effizienz

Es bestehen verschiedene Ansatzmöglichkeiten, die eigene Effizienz zu verbessern. Nachfolgend sollen ein paar dieser Optionen angedacht werden, um erste Ideen zur Umsetzung im eigenen Umfeld zu bieten:

- **Kosteneffizienz:** Die Kostenmarge wird reduziert (z.B. Kostenreduktionen, Auslagerungen an LPO-Anbieter, Eröffnung von eigenen Low-Cost-Centern).
- **Zeiteffizienz:** Der benötigte zeitliche Aufwand pro Mandat wird verkleinert (z. B. Überkapazitäten steuern).
- **Personeneffizienz:** Dies konzentriert sich auf die Frage, wer eine Arbeit ausführt (z. B. Ressourcenoptimierung, richtige Bearbeitungsstufe, so tief wie möglich delegieren).
- **Prozesseffizienz:** Dies adressiert die Frage, welche Arbeiten ausgeführt werden (z. B. Reorganisation der operativen Leistungserstellung und Prozessoptimierung), und wie diese erfolgen (Standardisierung von Geschäftsprozessen).
- **Produkteffizienz:** Die angebotenen Dienstleistungen werden darauf überprüft, was sich standardisieren lässt (z. B. Low-Cost-Standardprodukte statt High-End-Spezialberatung).
- **Organisationseffizienz:** Die nicht juristischen Arbeiten werden optimiert (z. B. Professionalisierung des eigenen operativen Bereichs durch einen COO bzw. Ausbau des Business Developments).

- Qualitätseffizienz: Perfektion wird vom Kunden oft nicht gefragt (80/20-Regel), auf jeden Fall kaum je bezahlt. Solange Transparenz besteht, entstehen hierbei keine Missverständnisse.

2. Geschäftsmodell «Stundenhonorar» überdenken

Bei der Abrechnung der Anwaltsleistungen nach dem Stundenmodell errechnet sich der Profit eines Partners wie folgt: Die durchschnittliche Anzahl verrechenbarer Stunden wird multipliziert mit dem durchschnittlichen Stundenhonorar; das Ergebnis wird durch den *Leverage*-Faktor (Anzahl Associates pro Partner) erhöht und um den Kostenfaktor reduziert.⁶⁵ Die Möglichkeiten zur Steigerung der Profitabilität sind somit auf diese vier Stell-schrauben beschränkt. Aber auch jeder dieser Faktoren ist wiederum limitiert: Die Anzahl verrechenbarer Stunden ist auf die verfügbaren natürlichen Ressourcen (Zeit pro Person) limitiert, die Stundenhonorare können mangels Akzeptanz beim Kunden nicht beliebig erhöht werden (oder er verhandelt sie nachher mit Discounts wieder runter bzw. akzeptiert Rechnungen nicht), die Kostenmarge kann durch Einsparungen schlecht verbessert werden, weil der Hauptanteil die Mitarbeiter und ihre Löhne ausmachen, und wegen fehlender geeigneter Mitarbeiter (*war for talents*) können nicht laufend neue Mitarbeiter angestellt werden, um den *Leverage* zu verbessern. Deshalb wäre zu erwarten, dass Anwaltsfirmen, die ihre Profitabilität tatsächlich verbessern wollen, Interesse an alternativen und wertbasierten Honorierungsmodellen haben, weil diese eine bessere Planung der Auslastung und des Umsatzes erlauben, den Gewinn vom Umsatz entkoppeln und sich durch die effizientere Ausführung der Arbeiten höhere Renditen erwirtschaften lassen, indem die Realisierung der erzielten Effizienzgewinne internalisiert werden.⁶⁶ Oder um es anders auszudrücken: Das kanzleiorientierte Preismodell von verrechenbaren Stunden und *Leverage* wird sich verschieben in Richtung eines kundenorientierten Modells mit Schwerpunkt auf einer effizienten Operation und profitablen, alternativen Geschäfts- und Honorarmodellen, die anderen Metriken folgen. Professional Services Firms werden ihren künftigen Umsatz wohl weniger über das Modell *time & material* generieren, sondern verstärkt über Wissensmanagement (IP) und alternative Entschädigungsmodelle.

3. Neue Produkte und Dienstleistungen

General Counsel überlegen sich unter anderem folgende Möglichkeiten zur Steigerung der Effizienz: Standardisierung von Dokumenten, Einführung eines Vertragsmanagements und von Know-how-Datenbanken, Austausch mit und Abgabe von Arbeiten an operative Mitarbeiter, Auslagerung von Routinearbeiten an Dienstleister, Ausbau der Spezialisierungen, Einführung von Prozessmanagementsystemen, Änderung der Personalstruktur, Verbesserung der Prüfung von Rechnungen usw.⁶⁷ Ferner spielen die Bereiche Compliance, Risikomanagement und Projektmanagement für Kunden eine immer grössere Rolle. Es stellt sich deshalb die Frage, ob diese durch ex-

terne Anwälte als neue Geschäftsfelder erkannt und bedient werden sollen, oder ob diese Bereiche den Kunden bzw. alternativen Rechtsdienstleistern zu überlassen sind.⁶⁸ Schliesslich ist auch das Preisgefüge für die verschiedenen Dienstleistungen zu differenzieren, weil ein Kunde nicht jede Tätigkeit, die von einer Anwaltskanzlei erbracht wird, zum selben Anwaltstarif bezahlen will. Kanzleien werden ihr eigenes *make & buy* überdenken müssen. Sie werden gewisse Teile ihrer Beratung bzw. ihrer Wertschöpfungskette extern zukaufen und gegenüber dem Kunden Mehrwert durch das Zurverfügungstellen von Netzwerken und mittels Kompetenz im Projektmanagement schaffen. Auch Kanzleien müssen nicht immer alles selbst machen, d.h. die Idee des *one-stop shop* für den Kunden sollte im Sinne eines *one-solution shop* verstanden werden: Der Kunde will zwar alles aus einer Hand, aber es ist für ihn nicht wichtig, dass alles durch die gleiche Hand produziert wird. Kanzleien könnten eine Art Generalunternehmerfunktion anbieten und sich bei der Eigenproduktion auf die Bereiche mit der höchsten Wertschöpfung konzentrieren.⁶⁹

4. Technologie

Die Technologie spielt eine immer wichtiger werdende Rolle zur effizienten Erbringung von Rechtsdienstleistungen.⁷⁰ 92% der befragten Anwälte in UK sind der Meinung, dass kontinuierliche Investitionen in IT keine Option darstellen, sondern zwingend erforderlich sind.⁷¹ So planen z.B. zwecks Effizienzverbesserung 95% der Anwaltskanzleien in UK, im laufenden Jahr grössere IT-Projekte zu implementieren.⁷² Nicht erwähnt sind hier all jene Rechtsdienstleister, die Technologie nicht nur zur blossen Optimierung der bestehenden Leistungserstellung einsetzen,

⁶⁵ Zur «goldenen Formel» vgl. LEO STAUB, Accounting and Billing, in: Leo Staub/Christine Hehli Hübner (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, Zürich 2012, 545 ff. Zum Thema Stundenhonorar vgl. auch MASCELLO (Fn. 3), 477 ff.

⁶⁶ MASCELLO (Fn. 2), 275 ff. m. w. H.

⁶⁷ JUVE, Rechtsmarkt, 2/2015, 45.

⁶⁸ Vgl. hierzu z.B. das Thema Design Thinking (FALK ÜBERNICKEL/WALTER BRENNER/BRITTA PUKALL/THERESE NAEF/BERNHARD SCHINDLHOLZER, Design Thinking, Das Handbuch, Frankfurt a. M. 2015).

⁶⁹ Von Leonardo da Vinci wird erzählt, dass seine Bilder von mehreren Leuten ausgeführt wurden, er sich aber die kritischen Teile – Gesicht und Hände – selbst vorbehalten hatte. Auf den Anwaltsberuf übertragen bedeutet das, dass die Anwälte sich auf die Qualitätsarbeit konzentrieren sollten (sog. *bespoke/bet-the-company work*). Für andere Arbeiten können andere Ressourcen herangezogen werden, z.B. in der eigenen Kanzlei die berufsunerfahrenen Anwälte (natürlich dann zu viel tieferen Löhnen) oder nicht juristische Mitarbeiter (z.B. für Projektmanagement oder IT-Manager), oder eben man entscheidet sich zur Auslagerung an alternative Drittanbieter. Qualitätsarbeit wird sich dann nicht mehr am Mandat oder Projekt orientieren, sondern an der Art der ausgeführten Arbeit (in einem bestimmten Projekt).

⁷⁰ Vgl. MASCELLO (Fn. 2), 10 f. m. w. H.

⁷¹ LEXISNEXIS (Fn. 8), 10.

⁷² PwC Law Firms' Survey 2015, Executive Summary, <http://www.pwc.co.uk/industries/business-services/law-firms/overview-2015-annual-law-firms-survey.html> (abgerufen am 16. 8. 2016).

sondern damit vielmehr neue Anwendungsfälle von Innovationen testen, d.h., für potenzielle Kunden neue Geschäftsideen, neue Abrechnungsmodelle (alternative Honorarmodelle) und neue Produkte und Dienstleistungen produzieren und anbieten wollen.⁷³

VIII. Schlussfolgerung

Kunden müssen ihre Effizienz verbessern. Sie werden diesen Druck an ihre Lieferanten weitergeben. Auf diese Kundenerwartungen müssen die Kanzleien reagieren, wollen sie nicht ins Hintertreffen geraten. Es stellt sich lediglich die Frage, ob sie gleich auch noch einen Schritt weitergehen und Effizienzsteigerungsmassnahmen einführen wol-

len, die ihnen in der Positionierung im Personalmarkt und bei den Kunden einen Vorteil verschaffen, der sich letzten Endes hoffentlich auch auf ihre Profitabilität positiv niederschlagen wird.

«There is nothing quite so useless as doing with great efficiency something that should not be done at all.» (Peter Drucker zugeschrieben)

⁷³ Zum Unterschied von Optimierung und Innovation vgl. MASCELLO (Fn. 14), 62 f.

Stimmrechte an einer in der Schweiz kотиerten Gesellschaft

Entstehung und Nachweis der angebotspflichtigen Gruppe

Sonja Blaas

September 2016, CHF 88.–

Abhandlungen zum schweizerischen Recht ASR 821,
329 Seiten, 978-3-7272-3076-9

Das Thema dieser Arbeit sind die Entstehung und der Nachweis einer angebotspflichtigen Gruppe. Wer direkt, indirekt oder in gemeinsamer Absprache mehr als einen Drittel der Stimmrechte an einer in der Schweiz kotierten Gesellschaft erwirbt, muss nach Art. 135 Abs. 1 FinfraG den Aktionären der Gesellschaft ein Übernahmeangebot unterbreiten.

Wann eine angebotspflichtige Gruppe entsteht, ist weder hiezulande noch im Ausland abschliessend geklärt. Das Thema ist mit komplexen Fragen in tatbestandlicher und beweisrechtlicher Hinsicht verbunden und bereitet schwierige Abgrenzungsprobleme. In der Arbeit werden die Tatbestandselemente der angebotspflichtigen Gruppe aufgezeigt und vom börsenrechtlich unbeachtlichen Zusammenwirken mehrerer Aktionäre abgegrenzt. Zudem wird auf den ebenso heiklen beweisrechtlichen Aspekt eingegangen.

Stämpfli

Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1

Postfach

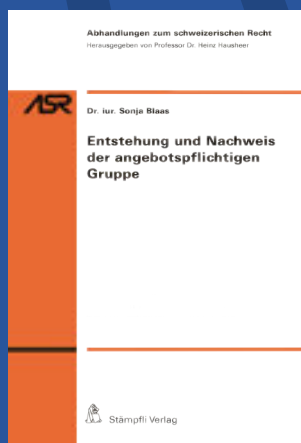
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 77

Fax +41 31 300 66 88

order@staempfli.com

www.staempfliverlag.com



1507-13/17

Bestellen Sie auch online:
www.staempflishop.com

