

WIE KUNDEN EXTERNE ANWÄLTE AUSWÄHLEN UND FÜHREN

BRUNO MASCELLO

Dr. iur., LL. M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)

Stichworte: Einkauf von Rechtsdienstleistungen, Auswahl von Anwälten, Make or Buy, Kundenorientierung, Marketing, Strategie

Entscheidet sich ein Kunde¹, eine Rechtsdienstleistung nicht durch seine eigene Rechtsabteilung erbringen zu lassen (*make*), sondern bei Dritten einzukaufen (*buy*), stellt sich die Frage, ob er hierfür eine Anwaltskanzlei beauftragt, und wenn ja, welche. Will sich ein externer Anwalt frühzeitig bei einem Kunden positionieren, wäre es für ihn hilfreich, den Beschaffungsprozess des Kunden und dessen Auswahlkriterien zu kennen. Diese bereits im Vorfeld einer konkreten Mandatierung praktizierte «Kundenorientierung», dieses Mal zum unmittelbaren Nutzen des externen Anwalts, hilft Letzterem für eine spätere Leistungserbringung überhaupt erst berücksichtigt zu werden. Zweck dieses Aufsatzes ist es, eine erste Hilfestellung zum besseren Verständnis des Kunden zu leisten.²

I. Veränderungen im Rechtsmarkt als Ausgangslage

1. Trends beim Kunden

Der Rechtsmarkt wird durch verschiedene dynamische und intensive Veränderungen geprägt, die von struktureller statt nur von zyklischer Natur sind. Als wesentliche Trends beim Kunden³ können folgende drei identifiziert werden: Zunahme der Rechtsrisiken, Zwang zur Effizienzsteigerung und Zwang zur Optimierung der operativen Rahmenbedingungen. Ein konstant steigender Kostendruck beim Kunden zwingt ihn zu einem effektiven Kostenmanagement. Das bedeutet im Ergebnis, mehr Leistung erbringen zu müssen als bisher (*more for less*) und die Lösungen auch noch besser, schneller und billiger (*better, faster, cheaper*) zu finden. Entsprechend hat der Kunde seinen operativen Apparat professioneller zu organisieren. Er prüft heute genauer, was er selber besser oder günstiger machen kann (*make*) und welche Leistungen er bei Dritten einkauft (*buy*). Im letzteren Fall werden neu vermehrt auch Alternativen zu den klassischen Anwaltskanzleien geprüft. Insbesondere bei grossen Unternehmen sind die Auswahl, der Einkauf und die Steuerung externer Rechtsdienstleister insgesamt professioneller geworden.⁴ Schliesslich sind die Kunden, vertreten durch ihre General Counsel, anspruchsvoller geworden, was wohl auch darauf zurückzuführen ist, dass die In-house Counsel heute selber oft auch Anwälte sind und früher in Anwaltskanzleien tätig waren.⁵

Im Wissen um diese Entwicklungen sollten sich externe Dienstleister in die Rahmenbedingungen des Kunden

einfügen und ihm – neben der Erbringung der eigentlichen Rechtsdienstleistung – auch dabei behilflich sein, diese überlagerten Herausforderungen zu meistern.

2. Positionierung des internen Kunden im Unternehmen

Neben diesen äusseren Einflüssen, die den Kunden in seinem Tagesgeschäft umtreiben, stellt sich für einen Dienstleister regelmässig die Frage, wer überhaupt seine Ansprechpersonen beim Kunden sind, die ihn mandatieren und instruieren dürfen, und welche Positionen diese Kontaktpersonen im Unternehmen einnehmen. Ist es die

-
- 1 Der besseren Lesbarkeit halber wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.
 - 2 Für weiterführende Informationen, Beispiele und Literaturhinweise zum vorliegenden Thema vgl. ausführlich das hierzu erschienene Buch von MASCELLO BRUNO, Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte, Schulthess Verlag, Zürich 2015.
 - 3 Der Autor zieht es vor, vom Kunden statt vom Klienten bzw. Mandanten zu reden (zur Begriffsabgrenzung vgl. MASCELLO, Fn. 2, 180 ff.).
 - 4 Beispiele hierfür sind der Einbezug der Einkaufsabteilung, die Durchführung von Ausschreibungen und die Konsolidierung der Anbieter in sogenannten Anwaltspanels.
 - 5 Zur Beschreibung der Trends vgl. MASCELLO BRUNO, Innovation als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen, Anwaltsrevue 2/2015, S. 57–68, 59 f.; MASCELLO, Fn. 2, 14 ff. m. w. H. Hier finden sich auch Hinweise auf die anderen relevanten Trends betreffend den Arbeitsmarkt der Anwälte, die Anwaltskanzlei und den Rechtsmarkt ganz allgemein.

Rechtsabteilung, stellen sich andere Fragen, als wenn es die Einkaufsabteilung oder ein Manager aus einer Geschäftseinheit ist. Es ist hierzu frühzeitig Klarheit zu schaffen, um Missverständnisse zu vermeiden.

Betrachtet man die historische Entwicklung der Rechtsabteilung in einem Unternehmen, stellt man fest, dass diese – und damit auch die Rolle des General Counsel – kontinuierlich an Bedeutung gewonnen hat. Dem General Counsel wird heute vermehrt ein «Platz am Tisch» der Geschäftsleitungsebene zugewiesen, und er hat eine direkte Berichterstattungspflicht gegenüber dem Geschäftsführer. Entsprechend haben sich sein Anforderungsprofil nach innen und seine Erwartungshaltung an externe Dienstleister verändert.⁶

II. Optionen des Legal Sourcing

1. *Management externer Anwälte als operative Aufgabe*

Eine Kernaufgabe von Rechtsberatern besteht in der Sicherstellung des richtigen Rechtsrats für den Kunden, was für interne und externe Anwälte gilt. Die Führung einer Rechtsabteilung kann heute jedoch nicht mehr nur nebenbei erledigt werden. Ein General Counsel sieht sich zunehmend auch gefordert in der Rolle eines Geschäftspartners und Managers hinsichtlich seiner Führungs- und Organisationsverantwortung. Dies erfordert von ihm insbesondere unternehmerisches Denken und betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Die rein operativen Tätigkeiten und Prozesse werden soweit möglich von den fachlich-juristischen Aufgaben getrennt und manchmal von speziellem Personal übernommen (z. B. Legal Operations Manager).⁷

Eine wesentliche Komponente der operativen Aufgaben ist der Einkauf von rechtlichen Dienstleistungen – vor allem bei externen Anwälten – und die anschließende Steuerung der beauftragten Dienstleister. Denn die Kosten für die externe Rechtsberatung machen heute einen nicht zu unterschätzenden Bestandteil der gesamten Rechtskosten eines Unternehmens aus. Entsprechend muss der hierfür verantwortliche General Counsel in der Lage sein, diese Ausgaben der Geschäftsleitung sowohl in der Sache als auch in der Höhe zu erklären.⁸ Es besteht deshalb ein Interesse daran, die betroffenen Prozesse zu optimieren, was auch zum Erlass von internen Richtlinien führen kann, die die Regelung der Zusammenarbeit mit internen Kunden und externen Anwälten zum Gegenstand haben.⁹

2. *Alternativen*

Einem Unternehmen und dessen Managern stehen verschiedene Möglichkeiten offen, ihren Bedarf nach Rechtsdienstleistungen zu decken. Aus ihrer Sicht ist einzig entscheidend, dass sie eine fachlich richtige und für den gesuchten Zweck passende Lösung erhalten. In einem ersten Schritt hat sich der Kunde also zu entscheiden, ob er eine Leistung selber erstellt (*make*), z. B. durch den Aufbau einer eigenen internen Rechtsabteilung,¹⁰ oder diese bei Dritten einkaufen will (*buy*). Die Wahl ausschliesslich

einer Variante findet sich in der Praxis eher selten, viel häufiger sind verschiedene Kombinationen davon.¹¹ In einem nächsten Schritt wird sich ein Kunde entscheiden müssen, bei welchem Dienstleister er seine Leistungen beziehen will, weil auf diesem Gebiet externe Anwälte mittlerweile nicht mehr als Exklusivanbieter gelten.

Damit ergibt sich für externe Anwälte Folgendes: Ein Kunde wird die Rechtsdienstleistungen nur dann von externen Anwälten beziehen, wenn sie für ihn – im Vergleich zu bestehenden anderen Alternativen – die bessere Lösung darstellen, d. h., wenn er dort eine optimalere bzw. effizientere Leistung erhält (im Sinne von mehr, besser, schneller und/oder billiger).

3. *Abgrenzung von Rechtsabteilungen*

Hat eine Anwaltskanzlei die Gelegenheit, sich bei einem Kunden bzw. General Counsel vorzustellen, sollte zunächst versucht werden, herauszufinden, welche Arbeiten der Kunde bevorzugt selber erledigen will und kann und welche er lieber bei Dritten bezieht. Es ergibt aus Sicht des Anbieters keinen grossen Sinn, Dienstleistungen anzubieten, die der Kunde – begründet oder unbegründet – nicht nachfragt. Durch die frühzeitige Definition des Spielfelds kann auf beiden Seiten Zeit und Geld gespart werden, und der externe Anwalt läuft nicht Gefahr, von vornherein an verlorener Front zu kämpfen. Wenig glaubwürdig erscheint ein Anbieter, der undifferenziert angibt, alles machen zu können.

Nichtsdestotrotz: Ist ein Anbieter überzeugt davon, dass ein Kunde besser eine Leistung bei ihm einkaufen würde, statt sie selber zu erstellen oder bei Dritten zu beziehen, sollte er sich sorgfältig auf die zu erwartende Diskussion mit dem Kunden vorbereiten. Ohne ausreichende Kenntnis, wieso ein Kunde die Leistung lieber selber ausführen oder bei Dritten einkaufen will, riskiert ein Anbieter, dass er den Kunden in dessen Entscheid bestärkt bzw. dass durch den «Überstrahlungseffekt» ein schlechtes Licht auf seine anderen Leistungen fällt.

4. *Abgrenzung von anderen Rechtsdienstleistern*

Immer regelmässiger werden sog. «alternative Rechtsdienstleister» erwähnt. Weil die typischen Anbieter von Rechtsdienstleistungen noch immer die externen Anwälte sind, können als Alternative zu diesen vereinfacht all jene Anbieter bezeichnet werden, die keine klassischen Anwaltskanzleien sind. Dazu zählen sämtliche der Finanz- und Treuhandbranche nahestehenden Anbieter (z. B.

⁶ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 34 ff. m. w. H.

⁷ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 51 ff.

⁸ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 54 ff. m. w. H.

⁹ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 57 ff. m. w. H.

¹⁰ Heute ist eine Tendenz zur Rückverlagerung von ursprünglich an externe Anwälte ausgelagerten Arbeiten feststellbar (sog. *Insourcing*) (vgl. MASCELLO, Fn. 2, 103 ff. m. w. H.).

¹¹ Deshalb rechtfertigt es sich, statt von *make or buy* vielmehr von *make and buy* zu sprechen.

Banken, Treuhandgesellschaften, Rechtsschutzversicherungen), die juristischen Ableger der grossen Revisions- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (*Big Four*)¹² und all die neuen Anbieter (*New Law*), welche bestimmte Teile der Wertschöpfungskette zur Erstellung von Rechtsdienstleistungen übernehmen.¹³ Ferner gibt es traditionelle Anwaltskanzleien, die sich nach dem Vorbild der alternativen Anbieter neu bilden und so versuchen, die beiden Welten miteinander zu verbinden.¹⁴ Die neuen Anbieter zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich von den traditionellen Anwaltskanzleien nicht in fachlich-juristischer Hinsicht abzugrenzen versuchen, sondern stattdessen den Schwerpunkt auf ein prozessbasiertes bzw. IT-getriebenes Geschäftsmodell legen.¹⁵ Solche Dienstleister nutzen bewusst die Neigung von Anwaltskanzleien aus, weniger (prozess-)organisiert zur Massschneiderei zu tendieren und bevorzugt noch mehrheitlich auf der Basis von Stundenhonoraren abzurechnen.

5. Projektmanagement als neues Bedürfnis

Die Versuchung für einen Kunden, die neu gewonnenen Freiheiten mit vielen neuen Anbietern auszunutzen, ist aufgrund des zu erwartenden Nutzens gross. Er weiss jedoch, dass das Aufteilen und das anschliessende Zusammenführen von Einzelleistungen Zeit und Geld kostet und im schlechtesten Fall suboptimal erfolgen kann. Das Ziel des Kunden muss es – bildlich gesprochen – sein, ein Gespann von Pferden mit unterschiedlichen Stärken vor seinen Wagen zu spannen, die alle synchron in eine Richtung laufen. Will er den grösstmöglichen Nutzen aus einem solchen «Komponenteneinkauf» erzielen, hat er also dafür zu sorgen, dass die Koordination und die Führung der Einzelleistungen professionell und effizient erfolgen.

Hier kommt die neue Rolle des sogenannten «Legal Project Manager» ins Spiel, der insbesondere Kenntnis und Erfahrung im Projektmanagement zu seinen Stärken zählt und sicherstellen kann, dass dem Kunden der ursprünglich erhoffte Nutzen aus der Aufteilung der einzelnen Prozesssteile am Ende nicht wieder verloren geht.¹⁶

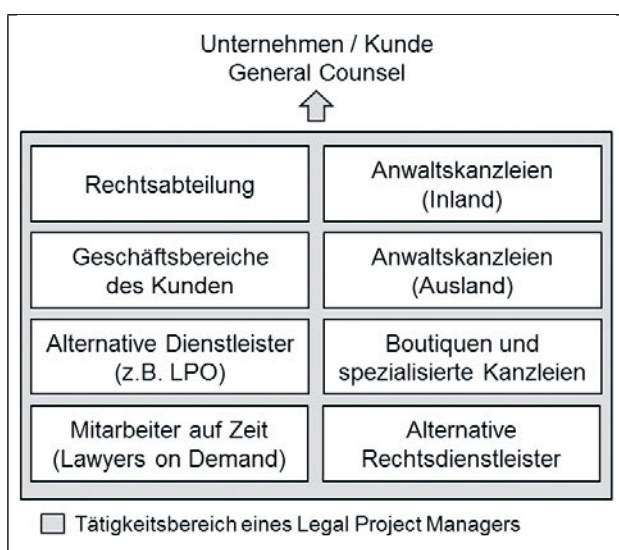


Abb. 1: Positionierung des Legal Project Manager

Dieses Konzept sollte international tätigen Anwaltskanzleien nicht unbekannt sein, die bei Grossprojekten und Transaktionen (z. B. bei M&A oder Restrukturierungen) als sog. «Lead Law Firm» eingesetzt werden und in dieser Funktion andere Anwaltskanzleien koordinieren und dem Kunden gegenüber für die konsolidierte Leistung verantwortlich sind.

Bei dieser Diskussion darf nicht vergessen werden, dass Kunden den *One-Stop-Shop* – eigentlich den *One-Solution-Shop* – präferieren und sie nur der Not gehorchend zur direkten Diversifikation greifen. Es würde sich – v. a. unter dem Gesichtspunkt der langfristigen Kundenbindung – m. E. deshalb lohnen, wenn Anwaltskanzleien dieses Kundenbedürfnis aufgreifen und ihre Kapazitäten im Projektmanagement ausbauen, um sich hier als nutzenstiftend anbieten und positionieren zu können.¹⁷

III. Professionalisierter Beschaffungsprozess

1. Treiber

Kunden beschaffen sich heute Rechtsdienstleistungen aus verschiedenen Gründen professioneller: Neben verständlichen Kostensparmassnahmen soll insbesondere die Steuerung der externen Dienstleister optimaler, sprich effizienter, erfolgen und die Transparenz erhöht werden.¹⁸ Ferner finden sich General Counsel vermehrt in der Situation, erklären zu müssen, weshalb sie etwas nicht selber machen bzw. wieso externe Ressourcen nicht günstiger beschafft werden können. CFO nennen dann gerne die Branche der Wirtschaftsberater, welche die neuen Einkaufsregeln schon gespürt und umgesetzt hat.

2. Besonderheiten beim Einkauf von Rechtsdienstleistungen

Externe Anwälte weisen gerne darauf hin, dass die Erbringung ihrer Leistungen nicht mit dem Einkauf von sog. *Commodities* (z. B. Schrauben) verglichen werden kann. Dazu wird gerne auf das Vertrauensverhältnis zum Kunden, die Unabhängigkeit des Anwalts und das Anwaltsgeheimnis für den Kunden hingewiesen. Unabhängig davon werden grosse Unternehmen bei der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen dennoch einen geordneten Pro-

¹² Gerade die WP-Gesellschaften weisen für einen Kunden wichtige Vorteile auf, welche klassische Anwaltskanzleien nicht bieten können (vgl. zu weiteren Ausführungen hierzu MASCELLO, Fn. 2, 115 ff. m. w. H.).

¹³ Hierzu zählen u. a. Legal Process Outsourcer (LPO) und Legal Services Outsourcer, spezialisierte Personalverleiher, Such- und Informationsservices, Selbstbedienungs- und Netzwerkplattformen (vgl. MASCELLO, Fn. 2, 118 ff. mit weiteren Ausführungen, und zu LPOs vgl. a. a. O., 122 ff.).

¹⁴ Vgl. hierzu MASCELLO, Fn. 2, 110 ff.

¹⁵ Vgl. hierzu MASCELLO, Fn. 2, 134 ff. mit Ausführungen zu den Geschäftsmodellen.

¹⁶ Vgl. zu dieser Rolle MASCELLO, Fn. 2, 141 ff.

¹⁷ MASCELLO, Fn. 2, 139, Fn. 396 m. w. H.

¹⁸ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 196 ff. m. w. H.

zess in zehn Schritten anwenden, der sich wie folgt übersichtlich darstellen lässt:¹⁹



Abb. 2: Professionalisierter Beschaffungsprozess beim Kunden in zehn Schritten

Für externe Dienstleister wie Anwaltskanzleien ist es von Interesse, dass ein Grossteil des Beschaffungsprozesses, namentlich die gesamte Vorbereitungsphase (Bedarfsanalyse, Angebotsanalyse und Beschaffungsstrategie), beim Kunden intern, also unter Ausschluss der Dienstleister erfolgt. Gerade in diesem entscheidenden Zeitfenster ist es für den externen Dienstleister von grösster Bedeutung, die Aufmerksamkeit des Kunden zu wecken und von diesem im Rechtsmarkt überhaupt gefunden zu werden, da er anderenfalls gar nicht erst ins Spiel kommen wird.²⁰ Auch die anschliessende Ausschreibungsphase, bei der externe Anwälte einen sogenannten *Request for Proposal (RFP)* zur Stellungnahme erhalten, folgt einem festgeschriebenen Drehbuch.²¹ Hier wäre es interessant, zu erfahren, in welcher Form ein Kunde mit den externen Anwälten zusammenarbeiten will und ob ein sogenanntes Anwaltspanel eingerichtet werden soll.²²

3. Rolle der Einkaufsabteilung

Eine regelmässig wiederkehrende Thematik sowohl bei Rechtsabteilungen als auch bei externen Anwälten und anderen Rechtsdienstleistern betrifft die Frage, ob und in welchem Umfang eine unternehmensinterne Einkaufsabteilung an der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen beteiligt werden soll. Dies mag für Rechtsdienstleister zwar ein Ärgernis darstellen, weil es einen bisher bewährten – was aus Unternehmenssicht nicht zwingend auch mit optimal gleichzusetzen ist – Prozess neu ordnet. Überraschen sollte es aber nicht weiter, wenn man berücksichtigt, wie bereits andere Dienstleister zuvor (v.a. die Unternehmensberater) diesem Beschaffungsprozess ausgesetzt wurden.

Es bestehen m. E. gute Gründe, weshalb die Rechtsabteilung die Einkaufsabteilung involvieren sollte und warum externe Anwälte sich auf solche Verhandlungsteilnehmer mit ihren zum Teil unterschiedlichen Interessen vorbereiten sollten. Ein Argument geht dabei regelmässig vergessen, weshalb es hier erwähnt werden soll: die Interessen des Unternehmens. In den Augen bestimmter CEO und

CFO haben ihre General Counsel sie bisher nicht ernsthaft genug mit eigenen Kostensparmassnahmen unterstützt – wobei sie in diesem Vorhaben auch von ihren externen Anwälten kaum aktive Hilfe erhalten haben –, weshalb sie nun ihre Beschaffungsabteilung nutzen, um in der Rechtsabteilung für mehr Transparenz (und Druck) zu sorgen. Defensiv und emotional darauf zu reagieren, ist m. E. nicht hilfreich. Vielmehr sollten alle Beteiligten versuchen, die gegenseitigen Interessen und Rollen zu berücksichtigen und die einzelnen Stärken zu nutzen.²³

4. Evaluation und Auswahl

Um beiden Seiten einen aufwendigen und zeitraubenden Prozess zu ersparen, wäre es hilfreich, zu wissen, welche Leistungen von einem Kunden erwartet und welche Auswahlkriterien angewandt werden. Nicht immer herrscht hierzu genügend Transparenz. Und mit jeder Bewerbung bzw. Präsentation beim Kunden signalisiert ein Anwalt gleichzeitig, wie gut er seinen potenziellen Kunden und dessen Herausforderungen kennt. Zentral für einen Dienstleister ist deshalb weiterhin, die Erwartungen des potenziellen neuen Kunden im Einzelnen zu kennen und soweit möglich vorwegzunehmen.²⁴

Betreffend die durch den Kunden angewandten Auswahlkriterien ist hervorzuheben, dass die juristisch-fachlichen Kompetenzen nur anfänglich darüber entscheiden, ob ein Anwalt überhaupt berücksichtigt werden soll. Einmal vorselektioniert erwartet ein Kunde vom Anwalt, dass dieser fachlich kompetent ist und ihm das Ergebnis, d. h. eine juristisch korrekte Lösung, liefern kann. Ist diese erste Hürde erfolgreich genommen, muss sich ein Bewerber anschliessend in den Servicekriterien profilieren, wozu u. a. seine Kommunikationsfähigkeit, der Umgang mit dem Kunden und andere Soft Skills gehören.²⁵ Überraschen mag den Anwalt, dass die viel bemühten Preiskriterien,

¹⁹ Zu den zehn Schritten des Beschaffungsprozesses beim Kunden vgl. ausführlich MASCELLO, Fn. 2, 175 ff. m. w. H.

²⁰ Vgl. hierzu MASCELLO, Fn. 2, 202 ff.

²¹ Zum Ablauf einer Ausschreibung vgl. MASCELLO, Fn. 2, 228 ff. mit weiteren Ausführungen. Diese folgt folgenden Schritten: Vorbereitungsphase, *Request for Information (RFI)*, *Request for Proposal (RFP)*, Präsentation der Bewerber, Vertragsverhandlungen. Zwischen diesen Phasen finden durch den Kunden immer wieder neue Bewertungsrunden zum Stand der Bewerber bzw. des Verfahrens statt.

²² Zum Thema Anwaltspanel (u. a. auch zu Vor- und Nachteilen, Formen, Grösse, Betrieb sowie einem Ländervergleich und Beispielen) vgl. MASCELLO, Fn. 2, 204 ff. m. w. H.

²³ Für weitere Ausführungen zur Rolle der Einkaufsabteilung, zu den Vorteilen ihrer Involvierung sowie zu ihrem Einsatz- und Aufgabenbereich vgl. MASCELLO, Fn. 2, 223 ff. m. w. H. Vgl. dort insbesondere das amüsante Beispiel einer Verhandlung zwischen einem Procurement Officer und einem externen Anwalt (a. a. O., 226, Fn. 618), das aufzeigt, wie wichtig die sorgfältige Vorbereitung auf solche – nicht unerwartete – Diskussionen sein kann, will man beim Kunden keinen schlechten und unprofessionellen Eindruck hinterlassen.

²⁴ Zu den manchmal mehr oder weniger formulierten Erwartungen eines Kunden vgl. MASCELLO, Fn. 2, 189 ff. m. w. H.

²⁵ Zu den Leistungskriterien (in Abgrenzung zu den Preiskriterien), wozu die Ergebnis- und die Verrichtungs-/Servicekriterien gehören, vgl. MASCELLO, Fn. 2, 239 ff. m. w. H.

v. a. wenn man einen Pitch verloren hat, für einen Kunden nicht so wichtig sind. Ein Kunde ist durchaus bereit, für die richtige Leistung zu bezahlen, er will einfach nicht zu viel dafür bezahlen müssen.²⁶

5. Der «weibliche Faktor»

Ein m.E. für externe Dienstleister immer wichtiger werdender Punkt stellt der «weibliche Faktor» im Einkaufsprozess dar, und zwar in mehrfacher Hinsicht. In Zusammenhang mit der beim Kunden regelmässig geforderten Corporate Social Responsibility, die er an seine Lieferanten weitergeben muss, wird generell Diversität verlangt, und hier insbesondere «Gender Diversity». Man würde erwarten, dass dies auch in Anwaltskanzleien bereits aus eigenen Interessen umgesetzt wird, im Wissen darum, dass gemischte Teams innovativer, erfolgreicher und profitabler sind. Es ist ferner zu erwarten, dass künftig – u. a. auch als Folge des strikten *Up-or-out*-Prinzips – immer mehr Frauen in Rechtsabteilungen anzutreffen sein werden, die die Beziehungen zu den Anwaltskanzleien pflegen. Relevant hierfür ist nun, zu wissen, dass Frauen – im Gegensatz zu Männern – andere Selektions- und Einkaufskriterien bevorzugen bzw. anwenden.²⁷

IV. Management der Anwälte

1. Rahmenverträge

Grossunternehmen mit ständigem Kontakt zu externen Anwälten folgen einem vereinheitlichten Einkaufsprozess mit Ausschreibungen. Dabei werden zum Teil Rahmenverträge abgeschlossen, mit welchen sie auch Regeln über die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister und die Leistungserbringung aufstellen. Diese sind nützlich, wenn erwartet werden darf, dass Parteien regelmässig miteinander kontrahieren und sich die zu verhandelnden Punkte wiederholen werden. Solche Vereinbarungen bezwecken, beiden Seiten den späteren Auftragserteilungsprozess zu erleichtern und diesen effizient zu gestalten. Damit die Mandatierung im Einzelfall schnell und reibungslos erledigt werden kann, sollten alle generellen Fragen der Zusammenarbeit bereits in der Rahmenvereinbarung geregelt werden.²⁸ Bei der Auftragserteilung sollten dann nur noch Informationen zum konkreten Auftrag verhandelt werden müssen.^{29,30} Bei der Entgegennahme eines Mandats und der Instruktionen ist darauf zu achten, dass frühzeitig die im Unternehmen bestehende Mandatierungshoheit geklärt wird.³¹

2. Steuerung externer Anwälte

Die Auswahl der Anwälte und die Verhandlung der Rahmenbedingungen machen für Kunden nur die eine Seite des Einkaufs aus. Sie wissen, dass es – v. a. aus finanziellen Gründen – auch wichtig ist, die einzelnen Mandate permanent zu steuern, um den gewünschten Nutzen aus der Beziehung zu erhalten. Es überrascht deshalb, wenn Kunden nicht immer die gleiche Sorgfalt in der Steuerung der Mandate und der Dienstleister anwenden.³² Daraus abzuleiten, dass man als Dienstleister in den Verhandlungen gemachte (v. a. finanzielle) Zugeständnisse nachträglich wieder

«wettmachen» kann, wäre jedoch ein Trugschluss. Ein Kunde nimmt sehr wohl wahr, ob und was für ein Kostenbewusstsein ein Dienstleister bei der Auftragserledigung an den Tag legt. Diese Information hat wiederum einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden und auf seine Wahrnehmung vom erhaltenen Wert und Nutzen einer anwaltlichen Leistung. Das wird sich schliesslich unmittelbar in der allfälligen Wiederbeauftragung und Empfehlung eines Anwalts niederschlagen.³³ Umso wichtiger ist es, dass Dienstleister den ihnen auferlegten Berichterstattungspflichten korrekt nachkommen, weil diese dem Kunden erlauben, das Mandat und den Anwalt – zumindest passiv – zu kontrollieren und zu steuern.

3. Evaluation

Ein Kunde wird sich in regelmässigen Abständen über die Leistung seiner Dienstleister Gedanken machen und zur Beurteilung ausgewählte Indikatoren (*key performance indicators*) nutzen. Nicht immer werden diese KPI gegenüber den Anwälten transparent offengelegt, damit diese wissen, woran sie bzw. ihre Leistungen am Ende gemessen werden. Auf jeden Fall finden in organisierten Unternehmen solche Beurteilungen regelmässig statt, was im Ergebnis zu Wechseln bei der Zusammensetzung der Dienstleister führen kann. Über die Beweggründe bei einem Wechsel wird seitens der Kunden nicht immer Korrespondenz geführt. Interessierte Anwaltskanzleien könnten sich deshalb fragen, ob sie mittels gezielter Umfragen die Kundenzufriedenheit feststellen und proaktiv Massnahmen zur Leistungsverbesserung ergreifen wollen.³⁴

4. Rechnungsstellung

Die Rechnung zeigt dem Kunden – quasi im Zeitraffer – das ganze Mandat und den Leistungserstellungsprozess. Sie zeigt auch, ob ein Anwalt die ursprünglich geschlossenen Vereinbarungen eingehalten hat.³⁵ Damit stellt die

²⁶ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 243 m. w. H. Dasselbe gilt für die vom Kunden nachgefragten kostenlosen Nebenleistungen, die nur einen sog. Hygienefaktor darstellen (a. a. O., 245 f.).

²⁷ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 254 ff. mit weiteren Ausführungen.

²⁸ Hierzu gehören z. B. folgende Punkte: Leistungskatalog, Personalbesetzung, Kommunikation, Berichterstattung, entschädigungspflichtige Arbeiten und Ausgaben, Stundensätze pro Leistungsträgerstufe bzw. Fachbereich oder Land, Rechnungsstellung und KPI.

²⁹ Hierzu gehören z. B. folgende Punkte: Inhalt des Auftrags, Zeitvorgaben, Teamzusammensetzung und Kostenbudget.

³⁰ Vgl. hierzu MASCELLO, Fn. 2, 265 ff. Zur Vergütung, zu den Vor- und Nachteilen einer Honorierung auf Stundenbasis und zu möglichen alternativen Entschädigungsmodellen vgl. MASCELLO, Fn. 2, 275 ff. m. w. H.

³¹ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 273.

³² Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 270 ff.

³³ Beaton George, Why clients of BigLaw firms value cost consciousness, 13. 7. 2015, abgerufen am 21. 7. 2015 unter <http://www.beatoncapital.com/2015/07/why-clients-of-biglaw-firms-value-cost-consciousness/>.

³⁴ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 315 ff. m. w. H.

³⁵ Hierzu zählen z. B. Vereinbarungen bezüglich Anzahl der Anwälte, Verhältnis von Partner- und Mitarbeiterstunden, Kostendach, Stundensätze, nicht abrechnungspflichtige Tätigkeiten und die Einhaltung der Spesenregelung.

Rechnung der letzte und m. E. wichtigste Leistungsindikator dar, der dem Kunden direkt vor Augen führt, wie ein Anwalt mit dessen Geld umgegangen ist (Stichwort: Kostenbewusstsein). Hier gilt im Grunde genommen nur noch eine einzige Regel: für keine Überraschungen beim Kunden sorgen! Anderenfalls läuft man Gefahr, damit die ganzen Aufwendungen für den sorgfältig durchgeführten Bewerbungsprozess und die im Anschluss daran gelieferte ausgezeichnete und erfolgreiche Mandatsführung auf einen Schlag zunichte zu machen. Es ist deshalb wichtig, vor Versand der Rechnung eine sorgfältige Kontrolle zu machen, bevor man – bestenfalls – vom Kunden der fehlenden Sorgfalt «überführt» wird. Denn gewisse Kunden bevorzugen es, zu schweigen und diesen Anwalt einfach nicht mehr zu mandatieren.³⁶ Es besteht also nicht nur das Risiko, den Kunden zu verlieren, sondern auch entsprechend nicht bzw. schlecht von diesem weiterempfohlen zu werden.

V. Schlussfolgerung

Die Beschaffung von Rechtsdienstleistungen durch den Kunden hat sich in verschiedener Hinsicht verändert und wird dies wohl auch noch weiter tun. Es lohnt sich deshalb, einen genauen Blick darauf zu werfen, weil dies letzten Endes auch direkt das Auftragsvolumen eines Anwalts bestimmt.

Ein Kunde geht heute organisierter an den Einkauf von Rechtsdienstleistungen heran. Er nutzt auch verschiedene ihm zur Verfügung stehende Möglichkeiten, um effizienter zu werden. Wer als Anwalt seine Leistungen auf das bloße Erbringen einer juristisch korrekten Auskunft

reduziert, wird einem Kunden den von diesem erhofften Mehrwert nicht liefern können. Denn echte Kundenorientierung beschränkt sich nicht nur auf die fachlich-technischen Fähigkeiten, sondern berücksichtigt insbesondere auch das operationelle Umfeld eines Kunden, in dem sich dieser täglich bewegen muss. Eine umfassend eingebettete juristische Lösung liefert dem Kunden den gewünschten Nutzen einer anwaltlichen Beratungsleistung.

Dienstleistern wird deshalb empfohlen, sich unter anderem auch mit dem Einkaufsverhalten der Kunden frühzeitig auseinanderzusetzen, um sich und ihre Leistungen nutzbringend darstellen und sich richtig positionieren zu können. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass trotz exzellenter juristischer Kompetenz der gewünschte Erfolg nicht eintritt. Anwälte, die dem Kunden zeigen können, dass sie seine Rahmenbedingungen kennen, werden bei diesem einen bleibenden, positiven Eindruck hinterlassen.

Ganz der Feststellung folgend, dass der erste Eindruck zählt und der letzte bleibt, hat ein Dienstleister wie z. B. der Anwalt sicherzustellen, dass die Leistungsqualität über den ganzen Erstellungsprozess erhalten bleibt, d. h. von der Bewerbung über die konkrete Erbringung der Leistung bis hin zur Rechnungsstellung. Damit wird nicht nur eine hohe und ungetrübte Kundenzufriedenheit erreicht, sondern das damit erzielte Ergebnis dient auch direkt der viel gepriesenen Kundenbindung und -empfehlung, die bekanntlich günstiger ist und nachhaltiger wirkt als jede andere Akquisitionsform.

³⁶ Vgl. MASCELLO, Fn. 2, 306 ff. m. w. H.