

Neue Wege gehen

Cross-Selling versus Collaboration oder: horizontale versus vertikale Vertriebsstrategie

Von Markus Hartung und Arne Gärtner

Viele Kanzleien verfolgen das Ziel, ihre Umsätze von Jahr zu Jahr zu steigern – sie verfolgen eine Wachstumsstrategie. In Rankings – wie zum Beispiel „Juve Top 50“ – kann man sehen, welche Kanzleien diese Strategie erfolgreich umsetzen und welche nicht. So erfährt man beispielsweise, dass der Umsatz der 30 größten Kanzleien in Deutschland zwischen 2011 und 2012 um durchschnittlich 7% gestiegen ist, wobei der größte Anstieg bei 20% lag und der stärkste Rückgang bei knapp 30%. Diese Rankings geben allerdings keine Auskunft darüber, wie der zusätzliche Umsatz erwirtschaftet wurde. Nach der Ansoff-Matrix (eine Methode des strategischen Managements) kommen vier Möglichkeiten in Frage, den Umsatz zu steigern:

1. Marktdurchdringung
2. Marktentwicklung
3. Produktentwicklung
4. Diversifikation

Wie können Kanzleien ihre Umsätze steigern?

Kanzleien müssen zunächst immer die Frage beantworten, wie sie in bestehenden Märkten ihre Umsätze steigern können. Sie können zum Beispiel Mandanten akquirieren, zu denen bisher keine Mandatsbeziehung besteht (Neuakquise). Oder sie können im Rahmen bestehender Mandatsbeziehungen zusätzliche Umsätze generieren (Cross-Selling). Hans-Georg Hahn, deutscher Managing Partner von Luther, bringt die Idee des Cross-



Wege zu mehr Wachstum: horizontale und vertikale Strategien.

Sellings wie folgt auf den Punkt: „Cross-Selling [gehört] zu den Instrumenten, die dazu dienen sollen, den Umsatz und den Ertrag von Beratungsunternehmen dort zu steigern, wo es vermeintlich am leichtesten ist – nämlich bei dem Mandanten, den man ohnehin schon im Portfolio hat“ („Cross-Selling in Sozietäten – ein Praxisbericht“, in Wegerich/Hartung, Der Rechtsmarkt in Deutschland).

Cross-Selling: Was ist das?

Cross-Selling – auch Querverkauf genannt – meint den Verkauf von sich ergänzenden Dienstleistungen. Das kommt beispielsweise im Rahmen einer Transaktion vor: Ein Corporate-Partner einer Kanzlei wird beauftragt, eine Transaktion im Hinblick auf gesellschaftsrechtliche Fra-

gen zu begleiten. Im Rahmen eines Gesprächs erfährt er, dass noch ein Anwalt gesucht wird, der auf arbeitsrechtliche Aspekte spezialisiert ist. Als guter „Cross-Seller“ ruft er kurzerhand einen auf Arbeitsrecht spezialisierten Partner seiner Kanzlei an und vermittelt diesem den Auftrag. Cross-Selling im engeren Sinn meint die Umsatzmaximierung in einem laufenden Mandat. Der Mehrwert („Added Value“) für das Unternehmen (und damit auch das Verkaufsargument der Kanzlei) kann darin liegen, dass das Unternehmen keine Ressourcen für die Suche nach einer Kanzlei für die arbeitsrechtliche Beratung aufwenden muss und dass die beiden Partner schon bei anderen Transaktionen zusammengearbeitet haben und ein „eingespieltes Team“ sind. Dieser Wert kann für den Mandanten ausschlaggebend sein, wenn er, verglichen mit der Beauftragung einer vielleicht günstigeren Kanzlei, die sich aber zunächst in das Unternehmen und in das Projekt einarbeiten muss, für die Kanzlei besser ist. Wenn die „cross-sellende“ Kanzlei diesen Wert aber nicht darlegen kann, hat sie ein Problem.

Im weiteren Sinne ist mit Cross-Selling auch das Ausschöpfen des Potentials des vorhandenen Mandantenstamms gemeint. Dabei wird zunächst eine Übersicht über alle Mandanten der Kanzlei erstellt und dann die Frage gestellt, welche Leistungen aus dem Angebotspektrum der Kanzlei eventuell für die Mandanten zusätzlich interessant sein könnten. Cross-Selling im ►

weiteren Sinn meint die Umsatzmaximierung einer bestehenden Mandantenbeziehung. Hahn nennt in seinem Beitrag mehrere Anknüpfungspunkte für Cross-Selling, wie zum Beispiel fachliche oder industriespezifische Spezialisierung oder regionale Nähe.

Cross-Selling und Up-Selling

Durch Cross-Selling wird der Umsatz der Kanzlei gesteigert, indem zusätzliche Leistungen vertrieben werden – der Markt wird mit dem bestehenden Angebot weiter durchdrungen. Diese Strategie hat aber einen Nachteil: Sobald ein Markt gesättigt ist, also dann, wenn das Angebot die Nachfrage übersteigt, muss eine andere Strategie gewählt werden. Für den Rechtsmarkt trifft das in vielen Bereichen zu, in denen seit Jahren ein Angebotsüberschuss herrscht.

Up-Selling ist eine alternative Vertriebsstrategie für Kanzleien und meint – im Vergleich zum Verkauf gleichwertiger Leistungen (Cross-Selling) – den Verkauf von höherwertigen Dienstleistungen. Cross-Selling ist Ausdruck einer horizontalen Vertriebsstrategie, wohingegen Up-Selling Ausdruck einer vertikalen Vertriebsstrategie ist. Damit kommen wir zur Collaboration: Das ist eine Möglichkeit des Up-Sellings. Unter Collaboration wird „team-like behavior over time and across projects“ verstanden. Dieses Konzept erläuterte Heidi Gardner, Professorin an der Harvard Business School, auf der letzten Signale-Tagung in Hamburg.

Teamarbeit versus Collaboration

Viele Kanzleien behaupten von sich, dass sie großen Wert auf Teamarbeit legten und die Zusammenarbeit über Fachbereiche, Standorte und Ländergrenzen hinaus

zum Alltag in der Kanzlei gehörte. Dabei handelt es sich teilweise eher um ein Lippenbekenntnis. In der Realität herrscht in vielen Kanzleien ein starker Fokus auf einzelne Partner und deren Associates. Teamwork und „Leistungen aus einer Hand“ bedeuten dann häufig nicht viel mehr, als dass die Leistungen der einzelnen Teams zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Partner zusammengefügt werden.

Collaboration ist mehr als die projektbasierte Zusammenarbeit über Rechtsgebiete, Büros und Ländergrenzen hinweg, wobei es einen Projektmanager gibt, der am Ende aus den Leistungen der einzelnen Teams eine Gesamtleistung erstellt. Mit Collaboration ist die Auflösung von festen Teams und damit der festen Zuordnung eines Associates zu einem Partner gemeint. Kanzleien müssen sich neuen Fragen stellen: Welches Know-how ist für die Lösung eines Problems notwendig? Wo finde ich dieses Know-how in der Kanzlei?

Die meisten Kanzleien haben ein Know-how-System, das sich auf die Zurverfügungstellung von Dokumenten beschränkt. Ein System, in dem etwa erfasst wird, wer in welchen Projekten welche Erfahrungen gemacht hat, gibt es kaum. Das wäre aber schon ein erster Schritt: eine Datenbank, in der alle Partner und Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten erfasst sind, so dass man ein Team mit Hilfe einer solchen Datenbank zusammenstellen kann.

Entsprechend den Anforderungen, wird dann das Team gebildet, das die Aufgabenstellung am besten bearbeiten kann. Dabei ist unwichtig, an welchem Standort ein Mitarbeiter sich befindet und welchem Partner er zugeordnet ist. Dieser Ansatz wird in großen Managementberatungen seit jeher erfolgreich praktiziert. Es ist völlig normal, dass auf Projektbasis die besten Mitarbei-

ter ausgewählt werden, und zwar abhängig von ihrer bisherigen Erfahrung und ihrem Know-how. Teilweise müssen sich sogar die projektverantwortlichen Partner bei den Mitarbeitern mit ihren Projekten bewerben. Das alles setzt aber eine länder-, standort- und branchenübergreifende Ressourcenplanung voraus – in vielen Kanzleien absolute „Zukunftsmusik“, da die bestehenden Strukturen viel zu starr sind.

Collaboration als USP

Auf den ersten Blick erscheint es sehr aufwendig, für einzelne Projekte jeweils Teams zusammenzustellen, die genau den Anforderungen des jeweiligen Projekts genügen. Darüber hinaus sind auch die Gewinnverteilungssysteme in vielen Kanzleien nicht auf eine solche Art der Zusammenarbeit ausgelegt, da sie die Associates nach wie vor einzelnen Partnern zuordnen, die diese dann „auslasten“ müssen. Daher sträuben sich Kanzleien häufig, diesem Ansatz zu folgen.

In Zukunft werden Kanzleien sich allerdings mit diesem Thema befassen müssen, zumindest wenn sie den Erwartungen ihrer Mandanten gerecht werden wollen: Alle Umfragen unter Unternehmensjuristen ergeben, dass die Zahlungsbereitschaft für rechtliche Beratungsleistungen stark von der Komplexität des Projekts und dem damit verbundenen Projektmanagementaufwand abhängt. Durch einen fest in der Kanzlei verankerten „Collaborative Spirit“ und eine klare Fokussierung auf die Problemlösung hochkomplexer Fragestellungen „aus einer Hand“ können Kanzleien – außerhalb ihres ohnehin schon gesättigten Marktes – neue Märkte erschließen, dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufbauen und wirkliches Up-Selling betreiben. ►

Neue Herausforderung für das Business-Development

Cross-Selling ist ein Vertriebsinstrument, das von jeder großen Kanzlei völlig selbstverständlich als integraler Bestandteil des Business-Developments eingesetzt wird. Kanzleien kennen dieses Instrument und können damit umgehen. Up-Selling ist hingegen kaum verbreitet, und auch die Vermarktung von Collaboration als dem höherwertigen Angebot (im Vergleich zu klassischem Teamwork) stellt das Business-Development vor neue Herausforderungen. Zusätzlich dazu, dass die üblichen „Vertriebsanker“ – wie zum Beispiel Standort, Rechtsgebiet oder Partner – fehlen, wird sich Collaboration nur als höherwertiges Angebot vermarkten lassen, wenn die stark partnerzentrierten Vertriebsstrukturen überdacht und überarbeitet werden. Die kanzleiweite Ressourcenplanung ist erfolgskritisch. ◀



Markus Hartung,
Rechtsanwalt, Direktor des Center on
the Legal Profession, Bucerius Law School,
Berlin/Hamburg

markus.hartung@law-school.de



Arne Gärtner,
Diplom-Kaufmann, Wissenschaftlicher
Mitarbeiter, Center on the Legal Profession,
Bucerius Law School, Hamburg

arne.gaertner@law-school.de

ReedSmith

The Business of Relationships

Reed Smith ist eine der führenden internationalen Anwaltskanzleien mit mehr als 1.800 Anwälten an 25 Standorten in Europa, den USA, im Nahen Osten und in Asien.

Wir bieten global operierenden Konzernen, mittelständischen Unternehmen und Start-ups sowie Investoren und Finanzdienstleistern eine individuelle Beratung, national wie international und praxisübergreifend aus einer Hand.

Unsere Expertise umfasst



Ihr Ansprechpartner: Dr. Stefan Kugler, LL.M., Office Managing Partner, Von-der-Tann-Straße 2, 80539 München,
Telefon: +49 (0)89 20304 10, Fax: +49 (0)89 20304 199, munich@reedsmith.com

www.reedsmith.com

NEW YORK · LONDON · HONG KONG · CHICAGO · WASHINGTON, D.C. · BEIJING · PARIS · LOS ANGELES
SAN FRANCISCO · PHILADELPHIA · SHANGHAI · PITTSBURGH · HOUSTON · SINGAPORE · **MUNICH** · ABU DHABI
PRINCETON · N. VIRGINIA · WILMINGTON · SILICON VALLEY · DUBAI · CENTURY CITY · RICHMOND · GREECE · KAZAKHSTAN