

# Die Veränderungen im Rechtsmarkt gehen weiter

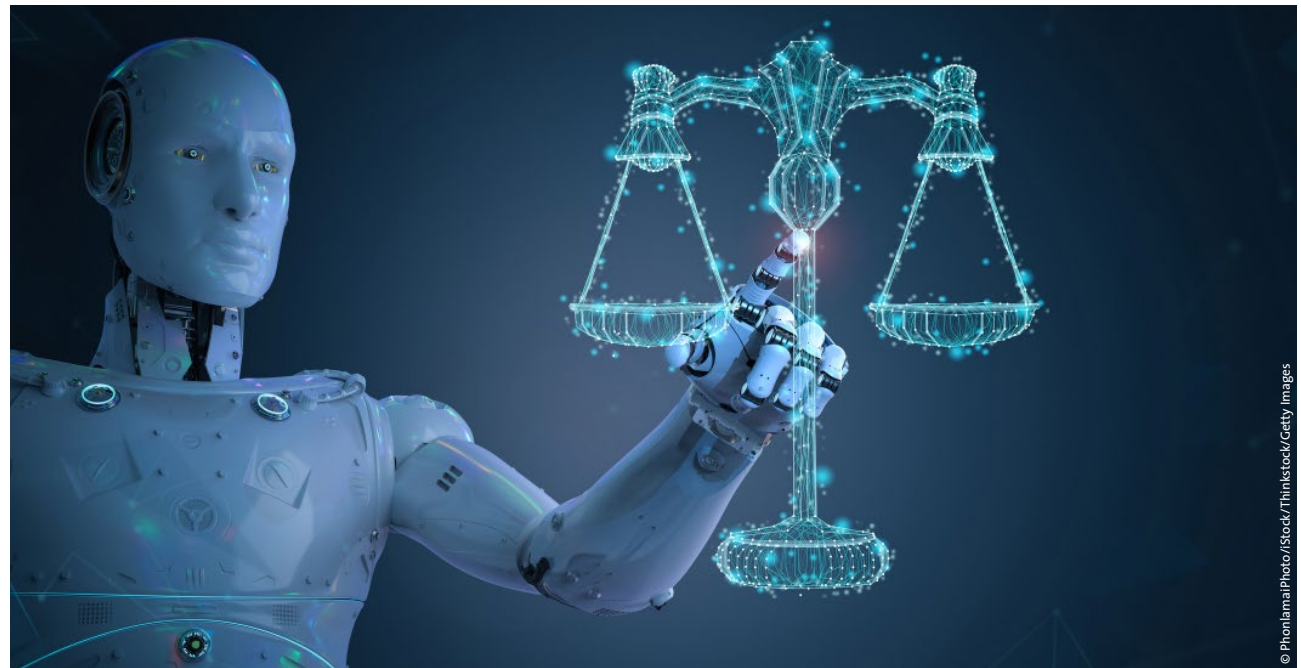
## Ein Blick in die Glaskugel: Was 2019 bringen wird

Von Dr. Bruno Mascello

Die Globalisierung läuft weiter, Europa bereitet sich auf den Brexit vor, die Digitalisierung ist omnipräsent, und regulatorische Vorgaben in verschiedenen Lebensbereichen nehmen zu. Entsprechend werden Unmengen von neuen juristischen Fragen aufgeworfen, die es zu beantworten gilt. Juristen sind zudem gefordert, dies in einem sich verändernden Rechtsmarkt zu tun.

### Effizienz wird zum neuen Schlagwort

Werden Leistungen effizient erbracht, verringert dies beim Hersteller die Kosten beziehungsweise erhöht den Ertrag. Kunden erhalten tiefere Preise, was sie zufriedener stellt und zu loyalen Kunden macht und zu positiven Empfehlungen führt, was wiederum mehr Umsatz generiert. Fragt man Anwaltskanzleien, ob und in welcher Form sie effizient arbeiten und Effizienzgewinne an ihre Kunden weitergeben, fallen die Antworten jedoch oft unklar aus. Dasselbe gilt für Rechtsabteilungen, die zwar im direkten Vergleich zu Kanzleien günstiger arbeiten, was aber nicht automatisch bedeutet, dass sie es auch effizient tun. Etwas anders sieht es bei alternativen Rechtsdienstleistern (Alternative Legal Services Providers, ALSPs) mit ihren klaren Geschäftsmodellen aus, die oft auf Technik und Prozesswissen basieren. Alle drei Anbieter werden den Kunden ihre Effizienz vermehrt unter Beweis stellen, nachvollziehbar erklären und belegen müssen. Das wird sich zum Beispiel in Ausschreibungs-



Juristen sind gefordert, in einem sich verändernden Rechtsmarkt auf Unmengen von neuen juristischen Fragen zu reagieren.

verfahren (Request for Proposals, RFPs) und internen Reportings niederschlagen.

### Wettbewerb wird weiter zunehmen

Die ALSPs als Alternativen zu den beiden traditionellen Rechtsdienstleistern werden eine zunehmend wichtige

rolle spielen. Allein ihre Präsenz bringt den Markt in Bewegung. Was anfänglich noch unstrukturiert daherkam und von viel Aufbruch und Dynamik geprägt war, beginnt sich langsam zu organisieren. Statt nur quantitativ und unkoordiniert am Kundenbedürfnis vorbei neue Angebote am Rechtsmarkt zu präsentieren, ►

sind bereits erste Bestrebungen zur Konsolidierung feststellbar (etwa die Übernahme von RiverviewLaw durch EY Law). Es sind weitere strategische Positionierungen einzelner Player absehbar, was verstärkt Druck auf Anwaltskanzleien und Rechtsabteilungen ausüben wird, ihr bisheriges Geschäftsmodell zu überdenken.

### **Einkauf von Rechtsdienstleistungen wird komplizierter**

Entsprechend wird sich das Einkaufsverhalten der Kunden anpassen. Bisher ging es bei der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen (nur) um die Frage, ob man etwas selbst macht oder bei einer Anwaltskanzlei einkaufen will. Neu wird sich ein Kunde aber auch fragen müssen, wie er ALSPs in der Wertschöpfungskette einbauen kann. Das macht den Einkauf komplizierter, weil eine neue Schnittstelle entsteht und kontrolliert werden muss. Die drei Akteure werden aus Kundensicht nicht als Wettbewerber, sondern als komplementäre Dienstleister im selben Ökosystem verstanden, um gemeinsam das Nutzenversprechen für den Kunden zu realisieren. Noch besteht zwar eine Marktlücke dahingehend, wie die einzelnen Anbieter und Nachfrager optimaler zusammgeführt werden können. Hier werden sich aber bald professionelle Vermittler positionieren, und online werden Marktplätze und Plattformen die effiziente Zusammenführung der einzelnen Marktteilnehmer übernehmen.

### **Rechts- und Beschaffungsabteilung als Kooperationspartner**

Rechtsabteilungen müssen das ihnen zur Verfügung gestellte Budget im Interesse des Unternehmens kostenbe-

wusst verwalten. Verlangt ein CEO vom General Counsel, beim Einkauf mit der Beschaffungsabteilung zusammenzuarbeiten, kann das auch als Misstrauensvotum verstanden werden. Entweder wird in Frage gestellt, dass das Budget ökonomisch eingesetzt wird, oder man zweifelt an der Kompetenz der Rechtsabteilung, den Einkauf unter betriebswirtschaftlichen Kriterien professionell zu tätigen. Was bisher nur für den Einkauf bei Anwaltskanzleien galt, akzentuiert sich mit dem Auftauchen der ALSPs noch weiter. Da ALSPs in ihrem Bereich günstiger arbeiten, ist eine Arbeitsverlagerung von Kanzleien und Rechtsabteilungen hin zu ALSPs zu erwarten. Deshalb wird ein CEO erst recht darauf bestehen, die Beschaffungsabteilung beim Einkaufsprozess zu beteiligen.

### **Kanzleien werden ihr Geschäftsmodell anpassen**

Die Topkanzleien mit hohem Erkennungswert und starker Marke werden von den neuesten Verwerfungen – zumindest im ersten Moment – etwas weniger betroffen sein. Ihre exzellente Arbeit als „Raketenwissenschaftler“ (Richard Susskind nennt diesen Bereich „bespoke“) und der Verkauf einer „juristischen Versicherungspolice“ in heiklen Fällen wird weiterhin gefragt bleiben. Das betrifft aber nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen. Der Kunde wird nicht mehr bereit sein, bei Topkanzleien auch die repetitiven, einfachen und Massenarbeiten (etwa Due Diligences) für teures Geld einzukaufen. Entsprechend wird das gehebelte Modell („leverage“) nicht mehr gestützt werden. Einige der Großkunden sind schon heute nicht mehr bereit, die hohen Stundensätze von Berufseinsteigern („first year associates“) zu bezahlen. Das Modell wird gerade so lange bestehen bleiben, wie eine

Kanzlei den Profiteinbruch noch mit Kostensparmaßnahmen und Bereinigungen in der Partnerstruktur auffangen kann.

### **Von Serviceleistungen zu Produkten**

Die Rechtsdienstleistung versteht sich traditionell als Service zur Leistung von Maßschneiderei, die nach Aufwand im Stundenhonorar zu vergüten ist und auf proprietärem Wissensmanagement basiert. Demgegenüber erlaubt die Technologie, standardisierbare Arbeiten zu automatisieren und Produkte unbeschränkt zugänglich und wiederverwertbar zu machen. Überdies verlagert sich das juristische Wissen immer mehr ins Internet und ist digital zuverlässig und öffentlich abrufbar. Ferner wünschen sich die Kunden Leistungen, die sie kostenlos oder zu attraktiven Preisen schnell und kostentransparent beziehen können. Kanzleien sollten sich deshalb überlegen, auf den Zug der ALSPs aufzuspringen, also zum Beispiel einfache Produkte online als Teaser kostenlos anzubieten und bei den kostenpflichtigen Produkten zu hoffen, dass der Kunde beim Bedarf weiterer Beratungs- und Serviceleistungen zurückkommt. Hierfür muss ein Geschäftsmodell gebaut werden, das die intern getätigte Investition angemessen berücksichtigt.

### **Leadership und Soft Skills als USP**

Wer der Digitalisierung nichts abgewinnen kann, wird in die menschliche Ressource investieren müssen. So werden unternehmensintern Fragen nach Leadership wichtiger. Bei der Rekrutierung von neuen Talenten stellen eine gute Brand und ein verführerisches Anfangssalär sicher keinen Nachteil dar. Für die nachfolgende Juristengeneration ist aber wichtig, ob man als Arbeitgeber ►

neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle anbietet, Diversität ernst nimmt und den Beweis für eine wirklich gelebte Work-Life-Balance erbringen kann. Das geschäftliche Umfeld und der Umgang mit den Mitarbeitern bilden weitere Kriterien zur Auswahl einer Arbeitsstelle. Demgegenüber ist dem Kunden überzeugend zu zeigen, dass man als Rechtsdienstleister den Einfluss der Digitalisierung auf dessen Geschäftsmodell verstanden hat und dieses rechtlich abbilden kann.

Ein eindimensionaler Blick auf die Technik allein vernachlässigt, dass am Ende (noch) immer Menschen stehen, die arbeiten, entscheiden und einkaufen werden und die zufriedengestellt werden müssen. Deshalb werden Soft Skills (etwa richtige Kommunikation, Präsentations- und Verhandlungstechniken) relevanter werden und den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb ausmachen. ◀



**Dr. Bruno Mascello, LL.M.,**  
EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG), Law & Management, Universität St. Gallen (HSG)  
bruno.mascello@unisg.ch  
www.lam.unisg.ch

## **BESPOKE:** *adjective. be·spoke.*

| bi-`spōk |

○ The term was common in the early twentieth century to distinguish from ready-made garments which appeared as a result of the industrial revolution and the development of sewing machines.

**1** Custom-made. A bespoke tuxedo.

**2** Dealing in or producing custom-made items. A bespoke tailor.

● **Qualifies anything custom-made for a single client.**

In the business world, used to describe specialised and custom consulting for the specific particularities and needs of clients. [Ext.] Anything made for a particular purpose and/or person.

○ Antonyms: mass-produced, ready-made, standardised.

LES CYCLISTES®

www.accuracy.com

  
**Accuracy**  
in excellent company