

Das strategische Dilemma von Wirtschaftsrechtskanzleien

Fragen und Antworten zu neuesten Trends im Anwaltsmarkt

Von Professor Dr. Leo Staub und Dr. Bruno Mascello

Mit dem Ausbruch der Finanzkrise wurde ein eigentlicher Krisenzyklus losgetreten: Die Schuldenkrise und die Abwertung des Euro haben das Risiko von steigender Arbeitslosigkeit und anziehender Inflation in den meisten entwickelten Märkten gefährlich ansteigen lassen. Sogar der zuletzt besiegt geglaubte „Drache“ Rezession beginnt sein Haupt zu heben. Unternehmen versuchen den damit verbundenen Unwägbarkeiten zu begegnen, indem sie hart an der Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit arbeiten. Rigoroses Kostenmanagement und Verschlankung der Leistungserstellungs- und Supportprozesse sind das Gebot der Stunde. Die Ausgaben für Honorare externer Anwälte müssen sinken, und bisher an Kanzleien vergebene Arbeiten werden wieder in der eigenen Rechtsabteilung erledigt.

Damit nicht genug: Namentlich das Transaktions- und Kapitalmarktgeschäft leidet unter schwacher Nachfrage. Vielen Unternehmen ist die Lust auf ein forciertes Wachstum vergangen. Selbstverständlich bietet auch die Krise Chancen, etwa für die im Vertragsrecht, Arbeitsrecht, Insolvenz- oder Sanierungsrecht tätigen Kanzleien. Zahlreiche Wirtschaftsrechtskanzleien haben aber Mühe, ihre Profitabilität und damit ihre Partnereinkommen auf dem Niveau der besten Jahre vor dem Ausbruch der Finanzkrise zu halten.

Zwar bemühen sich betroffene Kanzleien, den Druck zur Anpassung an sich verschlechternde Marktbedingungen mit effizienzsteigernden Maßnahmen aufzufangen. Geld für Repräsentation und Marketing fließt nicht mehr so munter wie noch vor kurzem, Associates arbeiten tendenziell länger, ungenügend ausgelastete Teams werden verkleinert,

schon etwas ältere Kollegen werden vorzeitig in den Ruhestand gebeten. Teure Innenstadtlagen weichen Standorten an der Peripherie, Legal-Process-Outsourcing wird verstärkt in Anspruch genommen, und sogenannte „Lateral Hires“ mit Einkommensgarantien für die neuen Partner kommen – als besonders abschreckendes Beispiel kann der Niedergang von Dewey LeBoeuf gelten – gänzlich aus der Mode.

Trotzdem: Vielen Partnern in Wirtschaftsrechtskanzleien schwant, dass mit solchen Maßnahmen möglicherweise nur hinausgezögert wird, was unabwendbar ist – die radikale strategische Neuorientierung der Kanzlei in einem völlig veränderten Marktumfeld nämlich. Möglicherweise ist die Zeit vorbei, in der selbst moderne, unternehmerisch geführte Kanzleien mit inkrementellen Fortschritten im Prozessdesign ihre Wettbewerbsfähigkeit auf hohem Niveau halten konnten. Besorgte Partner bedeutender Kanzleien fragen sich, ob stattdessen zur nachhaltigen Sicherung der Marktposition Schritte notwendig werden, die eher revolutionärer als evolutionärer Natur sind.

Vollsortiment oder Profitabilität?

Die Zeiten, in denen die Mandantentreue ein fester Wert war, auf den jede Wirtschaftsrechtskanzlei bauen konnte, sind bekanntermaßen vorbei. Unternehmensmandanten suchen sich die geeignete anwaltliche Betreuung häufig von Fall zu Fall neu. Es macht daher insbesondere für Kanzleien, die sich auf die Betreuung von großen Unternehmen konzentrieren, wenig Sinn, für ihre Mandanten juristische Expertise in allen denkbaren Rechtslagen vorzuhalten.

Gefragt sind vielmehr Spezialwissen und überlegenes Können in komplexen (oft internationalen) Rechtsfragen, daneben aber auch die Fähigkeit, im Mandantengespräch über die engen Grenzen des juristischen Spezialgebiets hinauszusehen, Schnittstellen zu erkennen und – hier kommt der etwas strapazierte Begriff des „Trusted Advisors“ ins Spiel – auf Vorstandsebene generalistischer Ratgeber zu sein.

Klar ist: Vollsortimenter werden es im Markt für die Rechtsberatung anspruchsvoller Unternehmensmandanten zunehmend schwer haben, profitabel zu arbeiten. Schon heute zeigen die Kennziffern „Umsatz pro Berufsträger“ und „Partnereinkommen“ klare Renditeunterschiede auf zwischen Kanzleien, die sich auf Highendberatung von Großunternehmen fokussieren, und solchen, die im Segment der mittelständischen Unternehmensmandanten auf ein Vollsortiment setzen. Diese Unterschiede werden sich in der Zukunft zweifellos weiter akzentuieren.

Strategisches Dilemma 1: Fokussierung versus Wachstum

Viele größere Kanzleien wollen gleichzeitig wachsen und profitabler werden. Bei genauer Betrachtung wird das Wachstum dieser Kanzleien aber vor allem im Geschäft mit mittelständischen Unternehmen erzielt, deren Bedarf nach rechtlicher Betreuung sehr breit gestreut ist. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die sich unter der kritischen Schwelle für den Aufbau einer eigenen Rechtsabteilung befinden. Kanzleien, die diesen Bedarf decken möchten, sind in der Regel Vollsortimenter. Oft sind auch sie durchaus in der Lage, in einzelnen Praxisbereichen Spitzenleistungen anzubieten. Der größte Teil der erbrachten Dienstleistungen sind aber solche, die nicht dem Highend zugeordnet werden können. Diese Kanzleien sind typischerweise deutlich weniger profitabel als ihre im höheren Marktsegment positionierten Wettbewerber.

Was also tun, um die Profitabilität zu steigern? Bloßes Wachstum in der Beratung mittelständischer

Unternehmen hilft nicht. Die Steigerung des Anteils hochanspruchsvoller – und deshalb gut bezahlter – Mandate will nicht recht gelingen, weil die Reputation als Vollsortimenter für kleine und mittelgroße Unternehmen keine Anziehungskraft auf Großunternehmen ausübt. Es bleiben für diese Kanzleien nur drei Optionen, um in einem äußerst kompetitiven Umfeld das Ziel höherer Profitabilität zu erreichen: (1) Die Kanzlei pflegt weiterhin ein weites Dienstleistungsangebot für mittelständische Unternehmen, verzichtet auf „Highenddienstleistungen und verbessert die Rentabilität, indem sie die Arbeitsprozesse standardisiert, gewisse Teile der Wertschöpfung an günstigere Leistungserbringer auslagert und vermehrt Associates statt Partner einsetzt. (2) Die Kanzlei reduziert ihr Geschäft mit mittelständischen Unternehmen oder gibt es ganz auf und fokussiert auf Mandantschaft und Mandate im obersten Marktsegment. Im Klartext heißt dies: Sie wird schrumpfen müssen! (3) Oder aber, sie geht den konsequenten Weg zur Boutique und beschränkt sich auf ein Rechtsgebiet (beispielsweise Steuerrecht, Immobilienrecht oder Medienrecht). Auch dies würde bedeuten, dass sie kleiner wird. Mit dem bisherigen Geschäftsmodell als Vollsortimenter für Unternehmensmandanten jeder Größe zu wachsen und gleichzeitig profitabler zu werden ist hingegen kaum möglich.

Strategisches Dilemma Nr. 2: Highend versus Nachhaltigkeit

Auch die Kanzleien, die die angestrebte Position als profitabler Anbieter von Highenddienstleistungen für anspruchsvolle Großunternehmen erreicht haben, stehen vor einem Dilemma. Wie sollen ohne breiteres Dienstleistungsangebot als Übungsfeld für den anwaltlichen Nachwuchs ausreichend Talente für höhere Aufgaben vorbereitet werden? Die Luft für den Einsatz junger Anwältinnen und Anwälte wird in solchen Kanzleien immer dünner, weil bei konsequenter Positionierung der Kanzlei als „Rolls Royce“ die Mandate, in denen Associates gewinnbringend eingesetzt werden können, nicht mehr da sind.

Weil „Lateral Hires“ im Vergleich zu internen Partnerlaufbahnen ein höheres Fluktuationsrisiko aufweisen, wird das Anheuern erfahrener Externer nur im Einzelfall helfen, das geschilderte Problem zu lösen. Es wird vielmehr völlig neue Ansätze brauchen, um zum Ziel zu gelangen. Highendkanzleien werden in Zukunft eher kleiner sein als heute. Sie werden sich auf die Lösung komplexer Rechtsfragen konzentrieren und da sehr schlagkräftig sein. Zur Bewältigung von Aufgaben, die nicht gar so anspruchsvoll sind, werden sie Leistungen von Fall zu Fall einkaufen oder sich möglicherweise zu Netzen mit Partnerkanzleien zusammenschließen. Diese Partnerkanzleien – im besten Fall vielleicht sogar „Spin-offs“, welche mit der Arbeitsweise der betreffenden Mutterkanzlei bestens vertraut sind – werden als Zulieferer fungieren und gleichzeitig einen Pool von Talenten bilden, aus dem einzelne Kolleginnen und Kollegen für die Fortsetzung ihrer Laufbahn in der höher im Markt positionierten Kanzlei gewonnen werden können.

Alte Rezepte für neue Probleme

Bei Licht betrachtet, geht es bei diesen strategischen Dilemmata um nichts anderes als um die bekannte Wahl zwischen der Strategie der Kostenführerschaft und jener der Differenzierung. Wer Vollsortimenter für ein breites Mandantensegment sein will, muss den Leistungserstellungsprozess beherrschen, ihn möglichst weitgehend standardisieren, über ein auf die spezifischen Bedürfnisse der Kanzlei ausgelegtes, IT-gestütztes Wissensmanagement verfügen, einen hohen Leverage über den Einsatz von Associates suchen und Ressourcen zu günstigen Preisen einkaufen. Das kann eine sehr erfolgreiche – und auch durchaus profitable – Strategie sein. Die betreffende Kanzlei wird in der Lage sein, als Kostenführer selbst in einem zunehmend preissensibleren Markt ein breites Sortiment juristischer Dienstleistungen für mittelständische Unternehmen anzubieten. Sie sollte lediglich den Anspruch aufgeben, für besonders komplexe Aufgaben

ebenfalls der richtige Anbieter zu sein. Was die Qualität der Dienstleistungen betrifft, wird die Maxime gelten müssen: Gut ist gut genug!

Diejenige Kanzlei, die für sich eine Differenzierungsstrategie wählt, sollte nicht anstreben, auch die größte Kanzlei zu sein. Sie wird stark individualisierte Dienstleistungen anbieten, komplexe internationale und interdisziplinäre Mandate führen, sich auch vor innovativen Lösungsansätzen in wenig erprobten Aktivitätsfeldern nicht fürchten und danach trachten, höchste, von Wettbewerbern nur schwer nachzuahmende Qualität zu liefern. Hier gilt: Gut ist nicht gut genug! Auch diese Kanzlei wird ihre Prozesse und Kosten im Griff haben müssen. Ihr Leistungserstellungsprozess ist aber natürlich nur sehr beschränkt standardisierbar und deshalb teurer als bei einem Kostenführer. Im Gegenzug lassen sich für diese Art Dienstleistungen höhere Honorare erzielen.

Gleichzeitig beides – Kostenführer und Differenzierer – sein zu wollen führt nicht zum Erfolg. Kanzleien müssen sich für den einen oder anderen Weg entscheiden, dann sind auch Auswege aus den strategischen Dilemmata möglich, die mit den aktuellen Veränderungen im Markt einhergehen.



Rechtsanwalt
Professor Dr. Leo Staub,
Direktor der Executive School of
Management, Technology and Law,
Universität St. Gallen

leo.staub@unisg.ch, www.es.unisg.ch/mlp



Dr. Bruno Mascello,
Vizedirektor der Executive School
of Management, Technology and Law,
Universität St. Gallen

bruno.mascello@unisg.ch