

## J. Anwaltspanels bei der Beschaffung rechtlicher Dienstleistungen: Aufbau und Akkreditierungsprozess

BRUNO MASCELLO<sup>1</sup>

### 1. Einleitung

Die Arbeitslast der internen Rechtsberatung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gewachsen und der interne Jurist wird vermehrt in die unternehmerische Pflicht und Verantwortung genommen. Das Management erwartet konkrete, praktische, zielgerichtete und lösungsorientierte Ratschläge, die so aufbereitet sind, dass aufgrund dessen eine unternehmerische Entscheidung getroffen werden kann. Entsprechend sind auch die Ansprüche an die Leistungserbringung durch externe Anwälte gestiegen. Es wird insbesondere erwartet, dass externe Anwälte das Geschäftsrisiko des Kunden mittragen. Was Rechtsabteilungen suchen sind deshalb tiefe, transparente und voraussehbare Kosten für externe Rechtsberatung, Qualität, Fachwissen und Kapazität, Verständnis für das Geschäft, Reaktionsfreudigkeit und Flexibilität, eine vorausschauende Problemlösung und ein vertrauensvoller, effizienter Service. 1

Der Entscheid zur Errichtung eines Anwaltspanels (oder sogenannte Anwaltslisten bzw. Preferred Provider Network) kommt oft aus dem Bedürfnis heraus, die Effizienz und Effektivität der externen Rechtsberatung zu verbessern, da der Leiter Recht in der Verantwortung ist, die internen und externen Kosten zu kontrollieren und zu optimieren. Beiträge zum Thema Anwaltspanels konzentrieren sich deshalb oft nur auf die Beschaffung von günstigeren bzw. besseren rechtlichen Dienstleistungen von externen Anwaltsfirmen. Meines Erachtens geht dabei aber oft vergessen, dass andere Themenkomplexe sowohl die Qualität als auch die finanzielle Belastung gar noch mehr beeinflussen: Die Menge der an die externen Anwälte vergebenen Aufträge und die konkrete Führung der Mandate sowie die Steuerung der externen Anwälte. Deshalb sollte vor dem Aufbau eines Anwaltspanels zuerst das Bedürfnis des Kunden sorgfältig abgeklärt und für den anschliessenden Betrieb des Panels genügend Zeit reserviert werden, damit die einmal verhandelten Positionen und die damit verbundenen Rechte und Vorteile auch tatsächlich realisiert werden. 2

Es ist zu empfehlen, dass die für ein Unternehmen zu erbringende rechtliche Dienstleistung zu 100% von der internen Rechtsabteilung abgedeckt wird, damit die Nachfrage 3

---

<sup>1</sup> Der Autor arbeitete als COO Group Legal bei der Zurich Financial Services Gruppe am Hauptsitz in Zürich. Dieser Artikel reflektiert seine persönliche Meinung und widerspiegelt nicht zwingend jene der Zurich Gruppe.

nach dieser Leistung aus einer Hand kontrolliert und gesteuert werden kann. Sie entscheidet dann jeweils, ob sie die Dienstleistung selber erbringt (*make*), diese bei einer externen Anwaltsfirma einkauft (*buy*) oder eine Mischlösung wählt, wobei stets auch der von der Unternehmung definierte Risikoappetit berücksichtigt werden muss. Dem internen Kunden einer Unternehmung sollte es grundsätzlich gleichgültig sein, wer die rechtliche Dienstleistung an ihn erbringt. Entscheidend ist, dass die interne Rechtsabteilung das ihr anvertraute Mandat vertrauensvoll ausübt und dem internen Kunden unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen (v.a. der finanziellen und der Personalressourcen) einen optimalen und kostengünstigen Service erbringt. So gesehen steht die interne Rechtsabteilung durchaus in einem bestimmten Wettbewerb mit den externen Anwälten, denn der interne Kunde muss regelmässig davon überzeugt werden, dass die durch die interne Rechtsabteilung erbrachte Leistung besser oder günstiger ist als die beim externen Dienstleister eingekaufte.

## 2. Vorbereitungshandlungen

- 4 Es sei vor dem Glauben gewarnt, dass das blossе Errichten eines Anwaltspanels oder die Verhandlung von Rabatten auf Stundenhonoraren automatisch die erhoffte Besserung verschafft. Es ist v.a. erforderlich, dass die richtige Art und Menge an juristischer Arbeit an externe Anwälte ausgelagert wird. Bevor das Thema Einkauf von Rechtsleistungen angegangen werden kann, hat die Rechtsabteilung eine interne Analyse durchzuführen und zwei Fragen zu beantworten: Welche Tätigkeiten werden überhaupt vom Unternehmen bzw. dem internen Kunden nachgefragt bzw. erwartet (Tätigkeitsanalyse)? Welche dieser Arbeiten kann bzw. soll man an externe Anwälte vergeben *make or buy*?
- 5 Mit der Tätigkeitsanalyse sind die Kernkompetenzen der Rechtsabteilung zu definieren, welche im Interesse der Reduzierung der eigenen Abhängigkeit von Externen und abhängig von der eigenen strategischen Positionierung nicht aus der Hand gegeben werden sollen. Diese Untersuchung kann in der Feststellung enden, dass gewisse Arbeiten nicht bzw. nicht mehr durch die Rechtsabteilung erbracht werden, da diese nur unnötig Ressourcen binden bzw. externe Kosten generieren (z.B. Projektführung). Ferner kann eine solche Analyse zeigen, dass die zu erledigenden Aufgaben in der Rechtsabteilung falsch verteilt werden, d.h. durch eine geschicktere Verteilung interne oder externe Kosten eingespart werden können (z.B. Einsatz von Paralegals oder Assistenten). Schliesslich wird eine solche Untersuchung auch den angewandten Perfektionsgrad aufzeigen und die Frage beantworten, ob die allgemein bekannte 80:20-Regel angewandt wird (z.B. ob für eine bereits intern selber bearbeitete Rechtsfrage «zur Sicherheit» noch eine kostenpflichtige externe Auskunft eingeholt wird).
- 6 Sind der Leistungskatalog und die Kernkompetenzen der Rechtsabteilung einmal definiert, kann man sich fragen, wann man welche der Arbeiten extern vergibt. Eine Auslagerung macht zum Beispiel in folgenden Fällen Sinn: Bei fehlender bzw. nicht aus-

reichend vorhandener eigener fachlicher *expertise* (z.B. bei ausländischem Recht, bei einmaligen oder Spezialfragen), bei fehlenden Kapazitäten in Zeiten grossen Arbeitsanfalls bzw. bei grossem Zeitdruck oder wenn externe Anwälte aufgrund ihrer Routine effizienter arbeiten können (hier ist die behauptete Dringlichkeit zu prüfen, weil bestimmte Arbeiten durch eine andere Priorisierung oft auch intern erledigt werden können), zur Beschaffung unabhängiger Gutachten und bei sensiblen Angelegenheiten, insbesondere beim Bedarf eines Risikotransfers von Verantwortung bzw. Haftung.

Werden diese beiden Vorfragen sorgfältig abgeklärt, hat eine interne Rechtsabteilung bereits einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Effizienzsteigerung des Unternehmens geleistet. Durch die bewusstere Beschaffung wird sich nicht nur die Qualität der rechtlichen Dienstleistung verbessern, sondern diese wird auch effizienter eingekauft werden.<sup>2</sup> 7

### 3. Zweck eines Anwaltspanels

Der Erfolg der Arbeitsauslagerung (Outsourcing) an einen externen Anbieter hängt nicht zuletzt davon ab, dass dieser aufgrund seiner Kompetenz ausgewählt wird, die Ziele beider Parteien klar definiert und verstanden sind, die gewünschten Resultate als klare Ergebnisse formuliert und die Honorierung bzw. die Konsequenzen bei guter oder schlechter Leistungserbringung klar sind. 8

Schaut man sich bei Unternehmen um, welche regelmässig mit externen Anwälten zusammenarbeiten und auch viel Geld hierfür ausgeben, stellt man fest, dass es nicht die eine richtige Lösung für alle gibt. Ein Unternehmen wählt ein System, das je nach den Umständen gerade passt. Die Lösungen reichen dabei von einer eher zufälligen Zuteilung der einzelnen Rechtsmandate an externe Anwälte, bis zum Fall, dass alle externen Aufträge immer an die gleiche Kanzlei erteilt werden. Dazwischen findet sich das System des Anwaltspanels, bei welchem mit wenigen Anwaltskanzleien intensiver zusammengearbeitet wird. 9

---

<sup>2</sup> Die Kundenerwartung und die Zufriedenheit des Kunden mit der erbrachten Leistung bestimmt sich anhand von zwei Kriterien: die produktions- bzw. ergebnisorientierte Qualität, welche das sachlich-juristisch erzielte und objektiv messbare Endergebnis beurteilt (Ergebnisqualität) und die beziehungs- bzw. serviceorientierte Qualität, welche die subjektiv wahrnehmbare Art und Weise der Erstellung und Lieferung der Dienstleistung beurteilt (Verrichtungs- bzw. Servicequalität). Letztere verlangt eine hohe Dienstleistungmentalität und setzt hohe Ansprüche an Einfühlungsvermögen (Empathie), Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, rasches, flexibles und praktisches Eingehen auf Kundenwünsche, Verständnis für (betriebswirtschaftliche) Zusammenhänge des Kunden, persönliche und fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit. Von Bedeutung ist, dass der Kunde die juristische Qualität – welche er offenbar als selbstverständlich erachtet – schlicht voraussetzt, den Schwerpunkt aber zu weit überwiegendem Teil auf die Verrichtungs- und Servicequalität legt. Vgl. hierzu Staub Leo, Legal Management, Management von Recht als Führungsaufgabe, 2. Aufl., Zürich 2006, S. 251 ff.

- 10 Mit einem Anwaltspanel begibt sich ein Unternehmen zwar in eine grössere Abhängigkeit von wenigen Anwaltsfirmen, wodurch die Flexibilität zum Wechseln reduziert wird. Doch verspricht eine verbindliche Vorgabe der Anwaltsfirmen mit Rahmenverträgen auch viele Vorteile: Sie bietet eine Vorauswahl bzw. -qualifizierung der bevorzugten Kanzleien und bewirkt dadurch die Reduzierung der Suchkosten, was vor allem deshalb von Bedeutung ist, weil die Nachfrage nach Rechtsauskunft relativ unelastisch ist, d.h. ein allfälliger Bedarf jeweils umgehend befriedigt werden muss und dann oft jeder Preis bezahlt wird; sie bündelt den Aufwand für die Auswahl, Steuerung, Kontrolle und Abstimmung; sie gibt den Ablauf zur Auswahl, Mandatierung, Qualitätssicherung und Abrechnung der externen Leistungen vor. Ferner bieten Richtlinien den Vorteil, dass der in der Regel niedrigere Preis und die Konditionen einheitlich definiert sowie organisatorische und prozessuale Regelungen zur Leistungserbringung eingeführt werden. Schliesslich muss das Unternehmen und die gelebte Rechtskultur nicht immer wieder neu (kostenpflichtig) erklärt werden, die Kommunikation läuft organisiert über definierte Ansprechpartner (Relationship Manager) und durch die Umsatzsteigerung bei der jeweiligen Anwaltsfirma erwartet man, zu einem wichtige(re)n Klienten zu werden, was eine bessere Verhandlungsposition und eine Vorzugsbehandlung verschaffen soll (z.B. Zugang zu besseren Ressourcen und schnellere Erledigung von Anfragen). Im Ergebnis verspricht ein Anwaltspanel Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung, Kostensenkung und vor allem Kostentransparenz. Voraussetzung sind jedoch eine dauerhafte und eine partnerschaftliche bzw. auf gegenseitigem Vertrauen beruhende Arbeitsbeziehung, sowie die Gewissheit, dass bei einem bestehenden Spielraum mit Ressourcen ökonomisch sinnvoll umgegangen wird.

#### 4. Grösse des Anwaltspanels

- 11 Die grösste Herausforderung bei der Bestimmung der optimalen Grösse eines Anwaltspanels besteht wohl darin, am Ende auch gute Anwaltsfirmen von der Liste streichen zu müssen. Die Grösse des Panels realistisch zu wählen, ist deshalb von Bedeutung, weil die Auswahl als Panel-Firma einer Auszeichnung gleichkommt und damit bestimmte Erwartungen verbunden sind. Dies hängt nicht zuletzt auch von den bei der Auswahl gelieferten bzw. verfügbaren Daten und Versprechen ab. Erhält eine Anwaltsfirma nach dem Zuschlag nicht die erhofften Aufträge, könnte das angesichts der im Zusammenhang mit der Ausschreibung erbrachten und zum Teil nicht unwesentlichen Aufwendungen zu Enttäuschungen führen, die sich auf die Leistungserbringung auswirken können. Die Grösse des Panels ist deshalb regelmässig zu überdenken und bei Bedarf auch anzupassen bzw. zu reduzieren.

## 5. Bestimmung des Anwaltspanels (Auswahl)

Nach welchen Kriterien soll ein externer Anwalt ausgewählt werden: Honorar, Ruf, Grösse, Leistungsangebot, Ranking oder Branchenwissen? 12

Auf dem Anwaltsmarkt herrscht ausreichend Wettbewerb, und es hängt nicht zuletzt von den eigenen Bedürfnissen ab, welche Anwälte zum Einsatz kommen, da diese schliesslich die Leistung des Kunden verbessern sollen.<sup>3</sup> Auf jeden Fall ist zu empfehlen, der Auswahl die nötige Beachtung und Zeit zu schenken, insbesondere wenn diese bei einem Panel langfristig gelten soll. Auktionsverfahren stellen sicher, dass für den geforderten Service marktgängige Bedingungen und Preise eingekauft werden. Es ist jedoch zu beachten, dass ein Auktionsverfahren viel Zeit benötigt und als eigenständiges Projekt behandelt werden muss. Um es professionell zu führen, ist es mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten und es ist, soweit vorhanden, beim Auswahlprozess das unternehmensinterne professionelle Lieferantenmanagement (Procurement) miteinzubeziehen, allerdings unter Berücksichtigung der spezifisch anwendbaren Kriterien und Kompetenzen beim Einkauf von Rechtsdienstleistungen. 13

Bei der Auswahl für ein Panel sollte unter anderem auf Folgendes geachtet werden: Wegen der Zeitintensität ist dieser Prozess selektiv auszuüben und nur eine begrenzte Zahl an sinnvollen Anbietern einzuladen; im ganzen Prozess Vertrauen schaffen in Richtung einer echten Partnerschaft; das Auswahlverfahren rechtzeitig starten und die Verantwortlichen informieren; die Ziele des Prozesses sowie das Anforderungsprofil (z.B. Fachkompetenz, Erfahrung, Expertise, Geschäftsverständnis, Sprachen etc.) und die erwarteten Leistungen (z.B. Reaktionszeiten, Service Levels, Kommunikationsstil) klar definieren; die Anbieter über den Prozess und die Zeitvorgaben genau informieren; soweit möglich Muster bereits im Ausschreibungsverfahren beilegen (z.B. Richtlinien für Spesenverrechnung, Rechnungsstellung, Personaleinsatz und deren Bezahlung); die Entscheidungskriterien vorab festlegen und gewichten (hier ist auch von Bedeutung, die Kompensationsstruktur der Anwaltsfirma zu kennen); ein persönliches Kennenlernen und die aktive Involvierung der Partner fordern, welche für einen arbeiten werden; Referenzen einholen; einen sauberen Abschluss des Prozesses mit entsprechender Mitteilung an alle Beteiligten gewährleisten. 14

---

<sup>3</sup> «What can I do to win your business?» Dies ist eine oft gehörte Frage von Anwaltsfirmen, die aber v.a. zwei Dinge zeigt: Erstens kennt der Anbieter die interne Rechtsabteilung und deren Rahmenbedingungen nicht und zweitens scheint man sich nicht genügend von Wettbewerbern abgrenzen zu können. Echte Kundenorientierung bedeutet, die Kundenbedürfnisse bereits zu kennen und die tatsächlich benötigten Leistungen pro-aktiv zu offerieren, und zwar im Bewusstsein dessen, dass die interne Rechtsabteilung kein Profit- sondern ein Cost Center darstellt, d.h. Kosten nur generiert werden, wenn dadurch ein zusätzlicher Kundennutzen gestiftet wird.

## 6. Management der Geschäftsbeziehung (Betrieb)

- 15 Nachdem viel Zeit in die Vorbereitungen und die Auswahl der Anwaltsfirmen investiert wurde, ist dennoch erst eine Seite der Medaille abgedeckt. Zur Sicherung der vereinbarten Qualität und der Kosten ist es m.E. viel wichtiger, die richtigen Instruktionen sicherzustellen, das Mandat bewusst zu führen und die externen Anwälte aktiv zu managen. Anderenfalls ist eine Entgleisung der Kosten vorprogrammiert und dann hilft es auch nicht, wenn zuvor tiefere Stundenhonorare und Rabatte verhandelt werden konnten.
- 16 Wird also die Errichtung eines Anwaltspanels ins Auge gefasst, sollte man stets den späteren Betrieb im Auge behalten und zur Erleichterung des Managements der externen Anwälte frühzeitig Richtlinien verfassen und als Bestandteil der Rahmenverträge deklarieren. Ferner sind je nach Grösse des Panels Ansprechpersonen für die Anwaltsfirmen bereitzustellen, um die Beziehungspflege und -kontrolle aus einer Hand sowie die korrekte Implementierung und disziplinierte Einhaltung der Rahmenverträge zu gewährleisten. Diese Personen benötigen insbesondere auch Zeit für regelmässige Feedback-Gespräche, um Verbesserungsmöglichkeiten auf beiden Seiten frühzeitig erkennen zu können und so die Geschäftsbeziehung kontinuierlich zu verbessern. Nur das sorgfältige Management der Geschäftsbeziehung garantiert, die ursprünglich beabsichtigten Ziele und Zwecke zu erreichen.

## 7. Leistungsbemessung und -kontrolle

- 17 In den meisten Fällen werden die Leistungen externer Anwälte nach standardisierten Stundensätzen abgerechnet. Andere Modelle sind, obwohl immer wieder diskutiert und gefordert, weniger verbreitet. Es gibt zwar gute Gründe für die Entschädigung nach Stundenhonoraren (z.B. einfache Methodik und Rechnungskontrolle), aber dieses Modell auferlegt das Geschäfts- und Kostenrisiko dem Auftraggeber und erlaubt ihm nur bedingt eine Qualitätskontrolle. Externe Anwaltskanzleien haben hier weniger Anreiz, den Aufwand zu minimieren, die Qualität der Leistung zu optimieren sowie proaktiv und risikoavers zu arbeiten. Im Wissen um die falschen Anreize besteht ferner ein grundsätzliches Misstrauen beim Kunden, und dieser konzentriert sich oft vielmehr auf die Uhr als auf wichtigere Dinge.
- 18 Um das Unternehmertum im Interesse des Kunden bei den externen Anwälten zu wecken, wird deshalb der Ruf nach alternativen Honorierungsmodellen laut, welche die Risikoverteilung verschieben sollen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, und die Wahl des Honorarmodells hängt entscheidend davon ab, welche Ziele man damit verfolgt: Stundenhonorare z.B. abgestuft nach Fachgebieten und/oder Status bzw. Seniorität oder Mischsätze bzw. *caps*; Pauschalhonorare (z.B. für Projekte bzw. für Meilensteine), Vorgaben für Anzahl Partnerstunden pro Mandat; Arbeiten nur nach Kostenvoranschlägen; Discount auf Stundenhonoraren und Volumenrabatte; Bonusmodelle bzw. Leistungs-

bonus bei erzielten Ersparnissen; feste Kontingente bzw. *retainer* (z.B. Monats-Gebühr für Commodity-Arbeit); Bildung eines *Performance-* bzw. *At-Risk-Pools* (z.B. bei jeder Rechnung 20% zurückbehalten und am Ende des Mandats abhängig von der Performance der Anwaltsfirma bezahlen). Als Kunde wäre es zu begrüßen, wenn die Anwaltskanzleien ihre Kompetenz in diesem Bereich ungefragt anbieten sowie ihre Kalkulation transparent offenlegen, um die Anpassung der gegenseitigen Interessen zu erlauben. Eigentlich wäre zu erwarten, dass die Anwaltsfirmen Interesse an alternativen Honorierungsmodellen haben, da diese eine Planung der Auslastung und des Umsatzes erlauben (analog zur Vorausehbarkeit der Kosten für den Kunden), sie damit den Gewinn vom Umsatz entkoppeln und durch effizientere Arbeit höhere Renditen erwirtschaften können.

Zusätzlich hierzu werden kostenlose Nebenleistungen gefordert wie z.B. Freistunden, 19  
Rapporte mit monatlichen Management-Informationen, Zugang zu Know-how (z.B. Extranet, Datenbanken, Newsletter), Schulungen (z.B. Referate, Seminare und Weiterbildungsveranstaltungen) sowie die Bereitschaft und Verfügbarkeit für Feedback-Gespräche.

Schliesslich sollte bei der Rechnungsstellung Wert gelegt werden auf Klarheit (z.B. Inhalt, 20  
Aufbereitung und Detaillierung), auf rechtzeitige und korrekte Rechnungsstellung (mit Vorteil monatlich zwecks besserer Kontrolle und Vorhersehbarkeit) mit dem Ziel, dass auf beiden Seiten der administrative Aufwand nicht zu gross wird.

## 8. Schlussbemerkungen

Soll ein Anwaltspanel den erhofften Erfolg bringen, sind nicht bloss die Anwaltsfirmen 21  
in einem sorgfältig durchgeführten Prozess richtig auszuwählen, sondern es ist Wert auf eine vertiefte Vorbereitung und v.a. auf einen bewussten Betrieb des Anwaltspanels zu legen, d.h. auf die professionelle Führung der Mandate und Anwälte.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Der Deutsche Wirtschaftsanwalt, Handbuch für Unternehmen, Mit Benchmark Report über Rechtsabteilungen, Berlin 2008, S. 56–73. Faure Trevor, *The Smarter Legal Model: more from less*, St. Albans (England) 2010. General Counsel Roundtable, *The New Model for Law Firm Performance Management*, Research Initiative Summary, Washington et al. 2007. Ders., *Creating Effective Alternative Fee Arrangements*, Washington et al. 2010. Ders., *Selecting Outside Counsel, A Step-by-Step RFP Process Guide*, 2010. Ders., *Creating a Preferred Legal Provider Network, A Step-by-Step Implementation Guide*, London 2004. Ders., *A More Perfect Union, Extracting Greater Value Through Improved Outside Counsel Relationship*, Washington et al. 2002. Hambloch-Gesinn Sylvie/Hess Beat/Meier Andreas L./Schiltknecht Reto/ Wind Christian (Hrsg.), *In-house Counsel in internationalen Unternehmen*, Basel 2010. Hossli Daniel, *Billable Hours – ein Auslaufmodell?*, in: *GesKR 1/2010*, S. 1–5.

# Management von Anwaltskanzleien

Erfolgreiche Führung  
von Anwaltsunternehmen

Herausgegeben von

Leo Staub und Christine Hehli Hidber