

Legal Sourcing – Rechtsberatung gut einkaufen

Viele Unternehmensjuristen spüren nach wie vor großen Druck, die Ausgaben für externe Rechtsberatung zu reduzieren und Service Level flexibler zu gestalten. Als zentrale Herausforderung müssen sie Wege finden, dieselbe Beratungsqualität zu geringeren Kosten sicherzustellen. Da die Komplexität rechtlicher Arbeit eher gestiegen als gesunken ist, stellt sich die Frage nach neuen Ansätzen, wie sich Rechtsdienstleistungen effizient auswählen, einkaufen und koordinieren lassen. Wer *Richard Susskinds* aktuelles Buch *Tomorrow's Lawyers* gelesen hat, weiß, dass es mehr als zehn verschiedene Möglichkeiten gibt, um rechtliche Beratung angemessen und vorteilhaft zu „sourcen“, also einzukaufen. Schaut man dagegen in die Praxis, findet man wenig davon tatsächlich angewendet. Dies ist schade, denn etwas mehr Geschick in diesem Bereich würde allen Beteiligten helfen.

Einst waren traditionelle Kanzleien die einzige Lösung, wenn intern bestimmtes Spezialwissen oder einfach nur Manpower fehlte. Heute gibt es auch alternative Anbieter. Wie üblich bei neuen Entwicklungen im Rechtsmarkt wurden diese „New Look Firms“ zuerst im anglo-amerikanischen Raum gesichtet. Sie können bestimmte, abspaltbare Dienstleistungen rund ums Recht zielgenauer und günstiger anbieten. Diese Dienstleistungen sind entweder stark standardisiert, wie etwa die Durchsicht von großvolumigen Dokumenten- und Datenmengen auf bestimmte Stichworte oder Widersprüche. Sie können aber auch das genaue Gegenteil umfassen, also hochspezialisierte Kenntnisse oder Skills, die im Unternehmen nur selten nachgefragt werden und deshalb dort auch keinen ständigen Sachbearbeiter haben. Zur ersten Art der neuen Anbieter gehört in Deutschland Cornuum, zur zweiten Xenion. Erstere bieten Prozess-Outsourcing (LPO), Letztere Kompetenz-Insourcing. Das folgende Schaubild verdeutlicht die heutige rechtliche Dienstleistungslandschaft.



Wie können Wirtschaftsunternehmen diese neue Vielfalt gewinnbringend nutzen? Je besser man die Schritte und Phasen einer M&A-Transaktion oder einer kartellrechtlichen Untersuchung kennt, desto einfacher kann

man diese gezielt angehen. So kann es etwa angebracht sein, gemischte Teams aus führenden Partnern bestimmter Kanzleien („brains“) mit Betriebswirten, Paralegals („arms“) und IT eines hierauf spezialisierten Anbieters zu kombinieren. Dadurch lassen sich oftmals nicht nur die Gesamtkosten eines juristischen Projekts verringern, sondern auch qualitativ bessere Ergebnisse erzielen, da jeder Anbieter in seinem Spezialgebiet zum besten Preis-Leistungsverhältnis arbeitet. Dazu ein konkretes Beispiel: Im Sommer 2013 geriet in London ein Unternehmen der Gesundheitsbranche ins Visier der englischen Kartellbehörden. Anfang des Jahres hatte es einen wirtschaftlich schwachen Wettbewerber aufgekauft. Die behördlichen Anordnungen legten wie eine Zwangsjacke die dringend erforderliche Reorganisation des aufgekauften Unternehmens lahm. Man musste sich also schnellstmöglich aus dem Griff der Behörde befreien. Die volle Beratungsmaschinerie einer Großkanzlei zusätzlich zu Barrister und externen Ökonomen hätte das Unternehmen nach wenigen Wochen in die Insolvenz getrieben. Dieser Aufwand war tatsächlich auch nicht erforderlich. Durch genaue Analyse des Beratungsbedarfs konnte hier ein gemischtes Team aus dem Partner einer Großkanzlei mit einem seiner Associates, einer Barristerkollegin sowie zwei Betriebswirtschaftlern zusammengestellt werden. Die Schnittstelle zum Inhaber des Unternehmens übernahm ein *Lawyer on Demand* als temporärer General Counsel. Er half bei der Auswahl und „dirigierte“ das Beraterteam. Auch für die Datenadministration und das Projektmanagement gab es verschiedene Lösungen – auch jenseits der Kanzlei, aus welcher der Partner stammte.

Die Bedenken des Kartellamts konnten nach relativ kurzer Zeit und noch vor Ablauf des offiziellen Untersuchungszeitraums entkräftet werden. Für den Partner der Großkanzlei ein schöner Erfolg. Für alle anderen Beteiligten des Teams auch. Ohne den Einsatz eines *Lawyer on Demand* und ein stringentes Projektmanagement hätte das Beratungsmandat aus Kostengründen vor Einlenken der Kartellbehörde abgebrochen werden müssen bzw. hätte nach den internen Erfordernissen der Großkanzlei von dieser gar nicht erst angenommen werden können.

Dieses Beispiel verdeutlicht eine typische Situation. Oft treten zusätzlich zum Tagesgeschäft einer Rechtsabteilung Sondersituationen auf, die qualifiziertes Handeln mit „Inhouse-Perspektive“ nah an den Entscheidungsträgern oder Geschäftsbereichen erfordern. Einen neuen festen Kollegen zu rekrutieren, dauert regelmäßig mehrere Monate und damit in vielen Fällen zu lange. Es muss ja nicht immer die Kompetenz eines General Counsel gefragt sein. Meist hilft es schon, das eigene Team mit Managementenerfahrung und spezifischer Fachkenntnis zu verstärken.

Dr. Carsten Reimann, Xenion Legal, Brüssel/Frankfurt a. M.