

# LEGAL OUTSOURCING

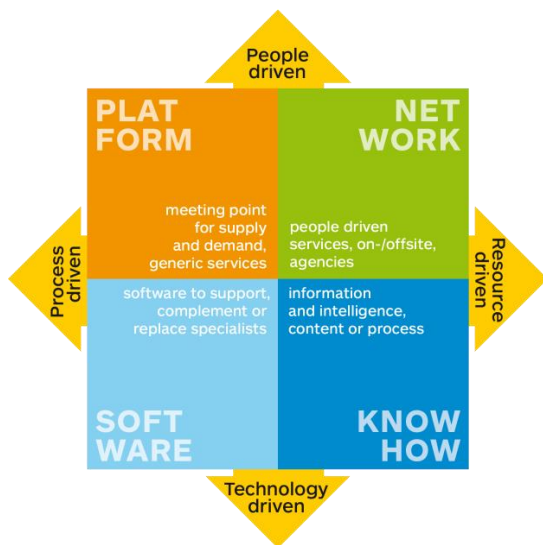
von Filip Corveleyn & Felix Rackwitz

Wenn Juristen Outsourcing hören, gehen die Gedanken zumeist nach Indien, bei versierteren vielleicht in Städte wie Glasgow oder Belfast und bei einigen wenigen sogar nach Polen. Der interessantere Gedankensprung wäre aber zu fragen, wie „Outsourcing-Entscheidungen“, in unserer Branche, eigentlich zustande kommen und weiter, wie sich die Digitalisierung in diesem Bereich auswirken wird.

Ein Report sieht bis 2020 einen um den Faktor 1,85 wachsenden Beratungsbedarf in Unternehmen. Klingt gut – die Frage stellt sich aber, ob der erhöhte Bedarf auch eine erhöhte Nachfrage in Kanzleien bedeuten wird? Hier sind wir schon direkt bei der grundlegendsten Fragestellung im Legal Outsourcing, nämlich der ursächlichen "Make or Buy-Entscheidung" in Unternehmen - was leiste ich selbst und was gebe ich an Externe. Für diese richtungsweisende Vergabeentscheidung gibt es neben dem (Fix-) Kostenargument nur drei abstrakte, objektive Kriterien: Spezialwissen (sog. Expertise – dazu gleich noch einmal), Belastungsspitzen und regulatorische Gründe. Dazu kommt lediglich ein subjektives Kriterium: die Erfahrung ("User Experience"). Genauer die Erfahrung(en) mit der Beratung durch eine Person oder Kanzlei. Mehr gibt es nicht, wenn es um die Frage geht, ob denn im Bereich Legal überhaupt „geoutsourct“ wird.

Nun werden seit der Wirtschaftskrise Rechtsabteilungen größer, was US/UK noch wesentlich mehr betrifft als Deutschland. Weiter schaffen JUVE und andere Directories (Adressen) mehr Transparenz bei der Auswahlentscheidung. Wie bei den meisten Arbeitsprozessen spielt aber auch hier die Entwicklung der IT, mit ihrem großen Spektrum an Einsatzmöglichkeiten, eine immer wichtigere Rolle. In diesem Fall betrifft das direkt die Expertise (s.o.), denn nun kann das "Beratungsprodukt" in Wissen und Ablaufprozess aufgespalten werden. Durch die abgetrennten Workflows wird eine andere Kollaboration möglich. Die Wertschöpfungskette wird in ihre Bestandteile zerlegt und neu zusammengesetzt.

Diese Entwicklung zeigt sich auch in der Darstellung der sog. Legal Innovation Matrix:



© Corveleyn/Rackwitz, Legal Innovation Matrix (2015)

Eine Kanzlei ist zunächst nichts anderes als ein Marktplatz ("Platform"), wobei sie eigene Personalressourcen ("Network") mit deren Wissen/Templates ("Knowhow") nutzt und bisher relativ wenig auf Software-Unterstützung zurückgreift. Jetzt kommen allerdings neue, spezialisierte Anbieter von außen in das System. Platform (Procurement Tools, Match Making), Network (Projektjuristen Sourcing) und Software (Workflow Tools) werden in Zukunft starke Auswirkungen auf die originäre „Make or Buy-Entscheidung“, im Rahmen des Outsourcings, haben. Die Entscheidung wird zunehmend zugunsten dieser neuen, alternativen Anbieter ausfallen.

Darauf, und vor allem auf die Entstehung dieser neuen Ökosysteme in der Rechtsberatung, werden sich Kanzleien in Zukunft einstellen müssen. Es kann nicht mehr direkt vorausgesetzt werden, dass die Kanzlei den steuernden und zwingenden Mittelpunkt des juristischen „Beratungs-Universums“ darstellen wird. Vielmehr werden sie neben, oder gelegentlich sogar hinter, die neuen Anbieter (Alternative Legal Services Provider – darunter werden an dieser Stelle auch Legaltech-Anbieter gefasst) treten müssen.

Weiter verstärkt wird dieser Effekt noch werden, wenn dereinst das Fremdbesitzverbot fallen wird (unterstellt, dass es sich nicht um eine Frage des "ob", sondern vielmehr des "wann handelt"). Dann wird externes Kapital in den Markt drängen und damit Bewegung erzeugen. Kanzleien werden sich mit ihrem Organisationsmodell der Ausschüttung, der fehlenden Inzentivierung zu langfristigen Investitionen und auch der fehlenden Kapitalkraft an sich (da der Markt nicht konsolidiert ist und viele schlicht zu klein sind) mit einem ganz neuen Wettbewerb konfrontiert sehen.

Darauf kann mit dem Versuch der Abschottung reagiert werden oder aber mit der Erkenntnis einer neuen, eigenen Make or Buy -Entscheidung: was macht die Kanzlei, was kaufe ich zu? Neben der allfälligen Notwendigkeit der Spezialisierung/Fokussierung wird die Auswahlentscheidung der Mandanten höhere Anforderungen stellen an Transparenz, Effizienz, Abrechnungsmodelle, Risikoverständnis und Kostenbewusstsein (die kanzleiinternen Produktionskosten interessieren den Mandanten nämlich nicht wirklich – das klassische Kostenargument für ein Outsourcing eigentlich). Diesen Zustand kann man mit anderen Branchen vergleichen und schlicht als Normalität bezeichnen.

Kanzleien sollten aber nicht resignieren, sondern dieses als Chance begreifen und über den Tellerrand schauen - vielleicht sogar zu Mandanten? Deren Wettbewerbsfähigkeit geht, unstrittig, ohne Investitionen in Forschung und Entwicklung langfristig verloren. Das gilt natürlich ebenso für Kanzleien. Aber Produktinnovation allein kann es eben nicht sein, dass ist dem Professional Service immanent. Es müssen vielmehr Service und Geschäftsmodell hinzutreten.

Ein Blick auf den Bereich Automotive sei gestattet. Nur 20% der Teile produziert ein Automobilhersteller heute noch selbst, 80% kauft er hingegen zu - inklusive der Innovationen. Er selbst hingegen bleibt zuständig für das Design, die Markenerwartung und Kundenerfahrung mit dem Produkt. Dieses Denken gilt es auf den juristischen Markt zu übertragen.

Wenn Kanzleien das aber nicht tun und weiter eine maximale Wertschöpfungstiefe anpeilen, fehlt ihnen langfristig die Innovationskraft. Und dann werden sie so wettbewerbsfähig sein wie Lada mit seinen Modellen in den 70er Jahren. Wertschöpfungskettendenken und Legal Outsourcing zu verstehen und anzuwenden wird ein zentraler Baustein dabei werden.