

## Kostensenkung in der Rechtsabteilung Eine Sieben-Punkte-Checkliste zum Sparen und zur Wertsteigerung

von Kai M. Birkigt, Lawconsult GmbH, München

In Zeiten wie diesen werden Kosten gesenkt, *addressing the downturn* ist das Gebot der Stunde. Auch die Rechtsabteilung bleibt hier nicht außen vor.

Betrachtungen zum IT-Einsatz beschäftigen sich normalerweise mit Fragestellungen zu mehr Strukturierung und zur Lösung von Problemen. Ein Blick auf die Möglichkeiten, die Ihnen Software beim Sparen eröffnen kann, ist aber zur Zeit lohnenswert.

Das Thema Kostensenkung ist nicht trivial, weil die Forderungen und Wünsche der Kunden des *Law Department* (und das ist ja im Zweifel ein ganzer Konzern!) nach wie vor ernst genommen werden müssen. Kostenbewusstheit bei gleichzeitig hoher Serviceorientierung muss aber kein Widerspruch sein: Durch den Einsatz bewährter Methoden können die Leistungen der Rechtsabteilung *und* deren Geschäftsprozesse optimiert werden, sodass neben der Kostensenkung zugleich die Qualität gesteigert werden kann; dazu später.

Sehen wir uns genauer an, worum es geht, wenn Sie als Justiziar oder Rechtsanwältin in einer Holding, die die ganze Gruppe mit Rechtsdienstleistungen versorgen soll, mit einem knapper bemessenen Budget umgehen müssen. Meist mangelt es schon an einer echten Budgetierung, dabei ist sie aber das „A und O“ der Finanzplanung. Hier sollte die Software als erster Punkt in unserer Checkliste einen wirtschaftlichen Einsatz der Mittel mit einer Verzahnung zum Kostenmanagement samt Kostenarten, Kostenstellen etc. planbar machen.

Jeder weiß, dass man ein Unternehmen „kaputtsparen“ kann. Wenn Personal entlassen, Fachliteratur abbestellt und kein neuer Bleistift angeschafft wird, gehen Motivation und Produktivität gegen Null, es wird kein Wert mehr geschaffen. Der Ansatz ist also: Etwas ist so viel wert, wie es einen Nutzen bringt („*A thing is worth what it can do for you, not what you choose to pay for it*“, sagte Ruskin). Sparen ist also erstens gut, aber bitte nicht zu viel, denn die Dinge haben ihren Nutzen.

Wenn es einen Nutzen gibt, kann eine Wertsteigerung auch erzielt werden durch eine konsequente Eliminierung unnötiger Kosten. Derselbe Absatz bei geringeren Produktionskosten bedeutet Einsparung, eine Wertsteigerung bei gleich hohen Kosten allerdings auch.

Nehmen wir einen großen Kostenblock der Rechtsabteilung: Beraterhonorare für externe Sozietäten. Man weiß aus dem Stegreif, dass die Kosten inhouse z. B. 40 % betragen und die externen 60 %, aber Sie sollten das auch zweitens anhand der Funktionen der Kostenverwaltung Ihrer Software auf den Euro oder Dollar genau sehen können. Eine solche Funktion ist besonders wichtig, denn erst sie macht die Budgetplanung verifizierbar und lässt den Abgleich der Kosten mit den Investitionsbereichen zu. Kostentransparenz entsteht so schon durch strukturierte Auswertung über die internen Mandanten, also Beteiligungsgesellschaften und über Geschäftsfelder und Tätigkeits- oder Rechtsgebiete.

Die Frage ist, wie man mit Beraterkosten progressiv umgehen kann. Fakt ist, dass führende internationale Sozietäten sich zur Zeit in großem Stil von *Associates* trennen, zwar nicht notwendigerweise durch Entlassungen, aber die Option, Partner zu werden „fällt einfach weg“ – die Folgen sind klar. Es werden auch mehr *Beauty Contests* durchgeführt

und die *Retainer Agreements* enthalten häufiger als früher *flat fees*. Auch das Streichen von Verwaltungspauschalen, die immerhin bis zu 5% des Nettohonorars ausmachen, wird neuerdings geduldet. Mit anderen Worten: Der Wettbewerb wird härter und Sie können schon im Verhandeln Kosten reduzieren.

Durch eine effektive Beraterbewertung kann die Software – drittens – ihren Beitrag zur sinnvollen Auswahl leisten: Kriterien werden sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht erfasst und stehen mit einer kurzen Recherche nach dem dem Projekt entsprechenden Rechtsgebiet, Kanzleisitz, der angebotenen Verhandlungssprachen und so weiter zur Verfügung. Hier kann die Software neben der juristischen Qualifikation auch den Preis-Gegenwert darstellen. Bewertungskriterien wie Pünktlichkeit, Freundlichkeit, Erreichbarkeit oder die Durchsetzungsfähigkeit in Verhandlungen sind weitere, leicht zu erfassende Merkmale.

Weiter kann man – viertens – über die Überprüfung der *billable hours* per Computerprogramm nachdenken. Es sollte im Idealfall erlauben, dass die externen Berater ihre *Time sheets* in die Rechtsabteilungslösung via Internet „einschießen“, eine Vorgehensweise, die in den USA längst als *hot* gilt. Nicht nur routinemäßige Querprüfungen, ob die gelisteten Bearbeiter überhaupt abrechenbare Stunden erzeugen durften, ob die Höhe der Sätze stimmt, ob die addierten Stunden pro Projekt (oder pro Tag) plausibel sind oder ob es opportun war, dass vier Berater sich in langen Besprechungen mit derselben Frage befasst haben mussten, sondern auch Fragen nach dem Überschreiten eines projektbezogenen Budgets, nach Deckelungen, Aufrundungen, Rechenfehlern und Erschwernisfaktoren sind für den Sachbearbeiter eine eher mühselige, manuelle Plage, für das Rechenwerk jedoch ein Leichtes. Die Software wirft also unbestechlich jede Rechnung aus, die fragwürdige Elemente enthält.

Ziel muss und kann sein, diese Kosten um wenigstens 20% zu drücken und das alleine durch bessere Auswahl, Verhandlung und Kontrolle. Dass die internen Kosten z. B. durch IT-bezogene Beträge etwas steigen, wird im Vorstand regelmäßig akzeptiert, weil die Effekte dauerhaft und langfristig sind. Außerdem entsprechen sie dem Wunsch, die Aufgaben mehr in Richtung *Inhouse* zu verlagern; dort sind die Kosten nicht nur geringer, sondern auch besser überprüfbar.

Man muss nur die Berater auf ein Datenformat hinsichtlich Leistungslisten und Rechnungen verpflichten, das die eigene Software einlesen kann, oder, falls das akzeptiert wird, man stellt für diese Projekte gleich – fünftens – einen *billing pool* online zur Verfügung.

Wenn bis hier diese konsequente Eliminierung unnötiger – oder besser: unnötig hoher – Kosten mit Softwareunterstützung vergleichsweise einfach gelingt, stellt sich die Frage, welche Kriterien noch zur Verfügung stehen. Nun bietet die Methodik der Wertanalyse Möglichkeiten, um auch zu einer Wertsteigerung zu kommen. Etwas abstrakt gesagt, weiß man ja: Eine kundenfokussierte Redefinition der Anforderungen ergibt immer Sinn, wenn es um Wertsteigerung geht; die Umsetzung von Anforderungen selbst kann auch stets optimiert werden. Eine bewusst ganzheitliche Sicht ist zur Vermeidung von Insellösungen bei alldem sinnvoll. Wo kann dieser Schatz, also kundenfokussiertes Optimieren zur Wertsteigerung, gehoben werden?

Wer sich an meine früheren (auf der Website verfügbaren) Beiträge zu IT und Management der Rechtsabteilung erinnert, wird vielleicht unvermittelt an Wissens- und Vertragsmanagement denken, weil diese Bereiche über das *Legal Department* hinausgehen. Tatsächlich sind hier Optimierungen und serviceorientierte Redefinitionen meist völlig problemlos machbar. Wenn man vor wenigen Jahren noch fast zwangsläufig und völlig selbstverständlich Excel- und Access-basierte Insellösungen vorgefunden hat, ist heute wenigstens schon das Bewusstsein für neue Ansätze zu einem umfassenden Vertragsmanagement vorhanden. Am anderen Ende: Einige Konzerne sind mittlerweile sogar schon so gut ausgerüstet und – ein wichtiger Punkt – geschult, dass man global ein online verfügbares, mehrsprachiges Vertragsmanagement parat hat. Das ist Punkt sechs unserer Sparliste, denn das ist Wertsteigerung pur!

Vertragsvorlagen und geprüfte Klauseln stehen in mehreren Sprachen und für das jeweils anwendbare Recht zur Verfügung. Hier kann man Know-how rasch abrufen und mit Experten deutschland-, europa- oder auch weltweit in internen *legal chats* und Foren kommunizieren. Experten sind so für konkrete Fragen erreichbar, sofern nicht schon die mit der Vertragsvorlage verknüpfte Gebrauchsanweisung weiterhilft. Solche Anleitungen liegen jeder Klausel und jeder Vorlage bei und erläutern einzelne Punkte, wie etwa Fragen zur Verhandelbarkeit, Abhängigkeiten von Klauseln untereinander oder warum etwas zum Beispiel als „unabdingbar“ markiert ist – echte Wertsteigerung durch länderübergreifende Zusammenarbeit.

Natürlich muss man auch die Grenzen sehen: In einem Fall stellt sich im Schiedsverfahren heraus, dass vom Architekten gar keine Leistungsbeschreibung vorlag, sondern seine eher blumige Darstellung aus der Ausschreibungs- und Vergabephase dem Vertrag angefügt war. Diese enthielt nicht mehr und nicht weniger als die wolkige Beschreibung dessen, was man alles Schöne zu bauen beabsichtige. Jede datentechnische Verknüpfung mit anderen Bereichen ist also zielführend, wenn sie mit einem vernünftigen Workflow zu den operativ tätigen Abteilungen und externen Beratern ausgestattet ist und Fehler zu vermeiden hilft. Ein möglichst umfangreiches System an Checklisten, die mit den Vertragsmustern und -gebieten verlinkt sind, ist daher der letzte und siebte Punkt. Leistungsbeschreibungen müssen (und dafür gibt es auszufüllende Pflichtfelder in der Software) bei bestimmten, signifikanten Themen selbst also auch geprüft werden, notfalls eben mit Unterstützung der entsprechenden Fachabteilung. Je komplexer die Materie, desto wichtiger sind Checklisten, das weiß jeder Pilot vor dem Start.

Auch die Nachverfolgung von Forderungen, das Claim Management, lässt sich übrigens besser bewerkstelligen, wenn ein integrierter Workflow verfügbar ist. Auch hier ist eine Menge Potenzial für Einsparungen vorhanden.

Letztlich kann man aber auch nicht alles abfangen und nicht zufällig habe ich in der Beschreibung des Leitbilds des Konzernjuristen kürzlich gelesen „*Make decisions, if necessary on the base of imperfect knowledge*“. Ein kluger und wirtschaftlich denkender General Counsel, der auf diese Weise auch für weniger Druck im juristischen Team bei komplexen Projekten sorgt.

### Checkliste Kostensenkung in Software für die Rechtsabteilung

Das muss Ihre Software können		Vorhandene Funktion löst Problem	Fehlende Funktion schafft Problem
■	<b>Budgetierung im integrierten System der Rechtsabteilung</b>	Geordnete Budgetplanung schafft Übersicht über die Finanzen eines Zeitraums, Überschreitungswarnungen bei Kosten, wirtschaftlicher Mitteleinsatz	Kein Abgleich mit den Kosten, fehlende Übersicht zu Kostentreibern, ungeordnete Finanzen
■	<b>Kostenmanagement</b>	Strukturierte Kostenerfassung, verlässliche Überwachung, rasche Auswertungen zu Projekt- und Vorgangskosten und Übersicht über alle Kosten zu einem Kostenverursacher	Lange Kalkulationszeiten, kein Überblick, man „schwimmt“ bei Anfragen und Planung, keine Sicherheit bei Kostenschätzungen, Kosten laufen ggf. aus dem Ruder
■	<b>Beraterbewertung</b>	Auswahl von Beratern anhand objektivierbarer Kriterien aufgrund einer Vielzahl von Bewertungen. Echte Übersicht zur Preis-Gegenwert-Relation	Unklare Vergabekriterien, Gefahr der Überzahlung bei geringer Leistung, möglicher Verstoß gegen Compliance
■	<b>Methodische Rechnungsüberprüfung durch die Software</b>	Vermeidung formaler/inhaltlicher Fehler in Beraterrechnungen spart unnötige Kosten und schützt vor Falschabrechnungen	Aufwendige manuelle Nachprüfung, falsche Rechnungspositionen werden nicht entdeckt, Verstoß gegen Compliance
■	<b>Online-Schnittstelle für Rechnungen externer Berater</b>	Vollständige und automatische Erfassung externer Leistungen in der eigenen Datenbank, Nachprüfbarkeit, Kostenzuordnung	Allenfalls manuelle Überprüfung mit größerem Aufwand und mehr Fehlerquellen, kein Überblick/Auswertungen über Leistungen
■	<b>Online Vertragsmanagement</b>	Steigerung der Wertschöpfung durch Teamarbeit beim Vertragsmanagement, Vereinheitlichte, geprüfte Verträge	Keine Überwachung der vertraglichen Verpflichtungen, dadurch finanzielle, ggf. sogar existenzielle Gefährdungen
■	<b>Checklisten für komplexe Vorgänge</b>	Keine übersehenen Schwächen auf tatsächlicher oder rechtlicher Ebene	Böse Überraschungen bei komplexen Projekten wie Mehrkosten oder schlechte Rechtsposition bei Streitigkeiten

© Kai Birkigt, Lawconsult GmbH München 2009