

Impressum

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber (As)

Chefredakteur: Dr. Aled Griffiths (Gr)

Redaktionsleitung:

Jörn Poppelbaum (pop) – V.i.S.d.P., Stellv. Astrid Jatzkowski (jat)

Management, Namen + Nachrichten, Deals:

Leitung Christine Albert (CA)

Stellv. René Bender (RB)

Geertje Oldermann (geo)

Kanzleien:

Leitung Ulrike Barth (uba)

Unternehmen:

Leitung Astrid Jatzkowski (jat)

Recht:

Leitung Volker Votsmeier (vov)

Redaktion:

Catrin Behlau (cb), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si),
Eva Flick (EF), Dr. Anja Hall (ah), Marcus Jung (mj), Parissa
Kerkhoff (pke), Mathieu Klos (MK), Markus Lembeck (ML), Antje
Neumann (AN), Norbert Parzinger (NP), Tanja Podolski (tap)

CvD/Schlussredaktion: Ulrike Sollbach

Redaktionsassistent: Claudia Scherer

Übersetzungen: Norbert Parzinger

Leiter Marketing und Verkauf: Chris Savill

Marketing und Verkauf: Rüdiger Albert, Ursula Heidusch,
Svea Kläßen, Karsten Kühn, Britta Peltzer, Florian Schmitz

Marketing und Veranstaltungen: Alke Hamann

Gestaltung/Satz: Andreas Anhalt, Janna Lehnen,
Dominik Rosse

Systemadministrator: Leitung Marcus Willemsen, Boris Sharif

Datenverwaltung: Stefanie Seeh

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt

JUVE Rechtsmarkt - 14. Jahrgang

erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 15.000

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Weitere JUVE-Publikationen:



Klassiker in ihrem Feld:
**JUVE Handbuch
Wirtschaftskanzleien**
– jetzt in 14. Auflage!

**German Commercial
Law Firms**
Das JUVE Handbuch in
englischer Sprache



azur
Karrieremagazin für junge
Juristen

azur100
Die 100 attraktivsten
Arbeitgeber für Juristen

Der Rechtsmarkt im Netz:

www.juve.de

mit tagesaktuellen Nachrichten!

Nr. 02 14. Jahrgang - Februar 2012

JUVE
RECHTSMARKT

UNTERNEHMEN SPEZIAL

Reine Kopfsache
Risiken, Ressourcen, Rechnungen:
Wie Rechtsabteilungen ticken

JUVE-Umfrage:
Die zentralen Trends
für Inhouse-Anwälte

Auf Effizienzkurs:
Rechtsabteilungen auf
dem Weg in die Neuzeit

ZÜGEL ANGEZOGEN

„Wir schreiben **mittlerweile konsequent aus** und erzielen damit **überraschende Erfolge.**“

„Je **besser der Auftrag**, desto **besser der Output.**“

„Der **Zugriff auf regionale Kompetenzträger** hat **zugenommen.**“

„Wir setzen **zunehmend kleinere Kanzleien** und **Spin-offs** ein.“

„Zusätzliche Anwälte, falls nicht vorher **genehmigt, werden nicht bezahlt.**“

„Dort wo der anfallende **Arbeitsaufwand halbwegs abzuschätzen** ist, versuchen wir **zunehmend, auch Mandate zu Festpreisen zu vergeben.**“

„In der **Wirkung der Marke** liegt der **größte Nutzen** der Großkanzlei.“

„Wir sehen **Effizienzvorteile**, wenn die **Anzahl der Kanzleien begrenzt** ist.“

„Wir bauen gezielt **internes, spezialisiertes Wissen auf.**“

Zwei zentrale Trends bestimmen die Entwicklung von Rechtsabteilungen in Deutschland: Kleiner ist oft effizienter – wenn es um Kanzleien geht. Größer ist oft effizienter – wenn es um das eigene Team geht. Die Folge: Das Mandatierungsverhalten verändert sich deutlich.

von Astrid Jatzkowski

„Seit etwa zwei Jahren wird
jedes Mandat
innerhalb unseres
Panels **ausgeschrieben**.“

„Wir arbeiten **zunehmend**
mit kleinen Kanzleien
– auch international.“

„Wir **weigern uns,**
interne Besprechungen
zu bezahlen.“

„Im Markenbereich
haben wir unser bestehendes
Anwaltsnetzwerk
unter Kostengesichtspunkten
konsolidiert.“

„Für 90 % der Fälle
braucht es nicht die
beste Kanzlei, sondern
es **genügt eine gute**
Kanzlei.“

Wir haben die Zusammenarbeit mit einer internationalen Großkanzlei beendet und stattdessen ein eigenes internationales Netzwerk von kleinen und mittelgroßen Kanzleien aufgebaut. Darunter sind auch Spin-offs von Großkanzleien.“ Der Chefjurist eines Dienstleistungsunternehmens fasst zusammen, was etliche seiner Kollegen zuletzt getan haben oder noch zu tun gedenken.

Die diesjährige JUVE-Umfrage unter Verantwortlichen für Rechtsberatung in Unternehmen (►Umfragestruktur) zeigt deutlich, wohin die Reise in den vergangenen zwei Jahren gegangen ist. Und sie belegt, dass diese Reise weitergeht.

Eine ganze Reihe der Umfrageteilnehmer hat ihr Mandatierungsverhalten verändert. „Wir haben Mandate auf Kanzleien verlagert, die dieselbe Qualität zu geringeren Kosten anbieten“, so der allgemeine Tenor. Das beschränkt sich keineswegs auf kleinere Routinejobs, sondern auch auf das Transaktionsgeschäft, bei dem Spin-offs offenbar gut ins Geschäft kommen. Gerade bei kleineren Transaktionen, die keine allzu große Manpower erfordern, lassen sich durch ihre Mandatierung bis zu 50 Prozent der Kosten einsparen.

Legal Networks kommen. Auch im internationalen Geschäft wird stärker variiert: Jeweils mehr als die Hälfte der Großunternehmen und der Unternehmen, die für externe Berater jährlich mehr als eine Million Euro ausgeben, haben ein eigenes internationales Beraternetzwerk etabliert. Für die Unternehmen liegt der Vorteil klar auf der Hand: Sie haben dadurch in den einzel-

nen Ländern jeweils eine Kanzlei, die das Unternehmen kennt und dadurch nicht kosten- und zeitintensiv eingearbeitet werden muss. Bei Bedarf werden diese Kanzleien dann in einem Mandat zusammengefasst. Darunter können durchaus auch internationale Großkanzleien sein, wenn die entsprechende Kapazität benötigt wird.

Der Chefjurist eines in Deutschland und den USA börsennotierten Unternehmens hat damit gute Erfahrungen gemacht: „Die Anwälte in den verschiedenen Kanzleien kennen sich inzwischen, und es klappt super.“ Dadurch reduziere sich der Aufwand für die interne Koordination deutlich.

Der Aufbau sogenannter Legal Networks (►„Ein fundamentales Umdenken ist erforderlich“, Seite 50), ist derzeit ein Trend, der sich international immer stärker durchsetzt und den vermeintlichen Wettbewerbsvorteil der international aufgestellten Kanzleien in einigen Teilen des Geschäfts aushebelt. Ein General Counsel stellt fest, dass deren Netzwerk für seine Bedürfnisse ohnehin nicht die Abdeckung liefert, die er braucht – und dass von einheitlicher Qualität auch nicht die Rede sein könne.

Größe als Treiber. Vor allem die Großunternehmen und die Unternehmen mit hohen externen Beraterkosten (sogenannte Großzahler) treiben die Veränderungen voran. Sie haben überdurchschnittlich häufig Maßnahmen zur Kostensenkung ergriffen. Aber sie bevorzugen dabei unterschiedliche Strategien (►Kanzleiauswahl, Seite 38).

So schaffen die Großunternehmen – in der Regel stark exportorientierte Industrieunternehmen – ihre eigenen internationalen Netzwerke. Hier ist der Bedarf für grenzüberschreitenden Rat am größten. Und das Sparpotenzial auch.

Hingegen trennen sich Unternehmen mit hohen Ausgaben bevorzugt von ihren Kanzleien: Fast zwei Drittel haben diese Maßnahme in den letzten zwei Jahren ergriffen. Teilweise ist dies eine logische Folge von Panelaufbau oder -veränderung ge-

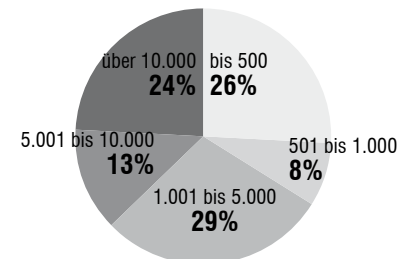
Umfragestruktur

Datenbasis: Den Ergebnissen liegen Antworten von **496 Verantwortlichen** aus den Bereichen Recht, IP und Steuern zugrunde. Die überwältigende Mehrheit der Teilnehmer ist dem Rechtsbereich bzw. dem kombinierten Rechts- und Compliancebereich zuzuordnen. Die Rücklaufquote bei der Befragung, die im November 2011 online erfolgte, betrug 22,2 Prozent.

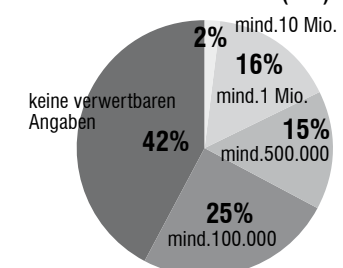
Teilnehmerstruktur: Im Durchschnitt waren in den jeweiligen **Abteilungen** acht Berufsträger beschäftigt. Das Spektrum reichte von weit über 100 Unternehmensjuristen bis zur Ein-Personen-Abteilung. Es waren alle relevanten **Branchen** vertreten.

Definitionen: Die Auswertung unterscheidet nach „Großunternehmen“ und „Großzahlern“. **Großunternehmen** erfasst Unternehmen mit mindestens 10.000 Mitarbeitern, darunter vor allem Industrieunternehmen und die Automobilbranche. **Großzahler** haben jährliche Ausgaben für externe Berater von mindestens einer Million Euro. Einen deutlichen Schwerpunkt in dieser heterogenen Gruppe bilden Finanzdienstleister.

Anteil der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl



Anteil der Unternehmen nach jährlichen externen Rechtsberaterkosten (in €)



wesen, teilweise aber auch schlicht der Wechsel zu einem günstigeren Anbieter. Obwohl Kanzleien inzwischen häufiger darüber klagen, dass sie es mit Einkaufsabteilungen statt mit Rechtsabteilungen bei einer Mandatierung oder Mandatsaus-schreibung zu tun bekommen, spielt diese Maßnahme bei keiner Gruppe der befragten Unternehmen bislang eine wesentliche Rolle. Offensichtlich lösen die wenigen Unternehmen, die zu dieser Maßnahme greifen, aber eine gewisse Schockwelle im Kanzleienmarkt aus – einfach, weil es nach wie vor unüblich ist.

Konfliktpotenzial. Noch sind die Mandanten mit ihren Maßnahmen nicht am Ende. Immerhin jeweils rund ein Fünftel beabsichtigt, in den kommenden Jahren entweder stärker auf kleinere Kanzleien und Bou-

tiquen zu setzen oder aber Honorare nachzuverhandeln. Neu ist auch, dass Unternehmen Serviceleistungen von ihren Kanzleien abfragen: Spielte dies in den letzten Jahren nur eine untergeordnete Rolle, so steht es jetzt ganz oben auf der Liste der noch zu ergreifenden Maßnahmen.

Hier steckt jede Menge Konfliktpotenzial, denn eine weitere aktuelle JUVE-Umfrage bei den Top-50-Kanzleien ergab, dass es mit derartigen Services bislang nicht allzu weit her ist. So bietet nicht einmal die Hälfte der Sozietäten an, Secondees in Unternehmen zu entsenden. Etwa dieselbe Anzahl offeriert kostenlose Schulungen. Die Nutzung von Wissensdatenbanken oder Standarddokumenten erlauben jeweils nur 17 Prozent.

Diese Situation wird sich auch nur marginal ändern. Gefragt, ob sie sich vorstellen

können, in der Zukunft weitere Services anzubieten, antwortet zwar immerhin ein gutes Drittel der Kanzleien mit „Ja“, aber gut 20 Prozent lehnen dieses Ansinnen ebenso kategorisch ab. Der Rest schweigt.

Effizientes Sourcing, wie es sich inzwischen Mandanten verstärkt wünschen, bleibt genau das – ein frommer Wunsch. Aktuell bieten gerade einmal zwei Sozietäten die Einbeziehung sowohl günstigerer Partnerkanzleien als auch von Legal Process Outsourcing-Dienstleistern an. Weitere drei bieten immerhin an, bestimmte Aufgaben nur an günstigere Partnerkanzleien auszulagern. Für die Kanzleien ist diese Form der Kooperation aber ein Angebot, dass sie offenbar als notwendiges Übel betrachten, denn keine einzige versteht diese Möglichkeiten als Chance, um ihre eigene Effizienz zu steigern.

KANZLEIAUSWAHL

Rechtsabteilungen fördern Segmentierung des Anwaltsmarkts

Mehr kleinere Kanzleien und Boutiquen einzuschalten sowie ein eigenes internationales Netzwerk zu etablieren, sind die drastischsten Möglichkeiten, die Unternehmen genutzt haben und perspektivisch nutzen werden, um den Service externer Beratung zu optimieren.

Bereits getroffene Kostenmaßnahmen bei der Kanzleiauswahl

Gesamt

von Kanzleien getrennt	50
verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen eingeschaltet	50
Honorare nachverhandelt	48
Panel etabliert oder angepasst	45
eigenes internationales Netzwerk etabliert	36

Großunternehmen

Honorare nachverhandelt	63
eigenes internationales Netzwerk etabliert	54
von Kanzleien getrennt	54
Panel aufgebaut oder angepasst	53
verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen eingeschaltet	47

Großzahler

von Kanzleien getrennt	63
Panel aufgebaut oder angepasst	61
Honorare nachverhandelt	60
verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen eingeschaltet	51
eigenes internationales Netzwerk etabliert	51

Was Unternehmen in den kommenden Jahren planen

Gesamt

Honorare nachverhandeln	15
mehr Zusatzleistungen einfordern	15
verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen einschalten	13
von Kanzleien verlangen, mit günstigeren Dienstleistern zu kooperieren	9
eigenes internationales Netzwerk etablieren	8

Großunternehmen

verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen einschalten	22
Honorare nachverhandeln	19
mehr Zusatzleistungen einfordern	17
Panel aufbauen oder anpassen	15
eigenes internationales Netzwerk etablieren	12

Großzahler

Honorare nachverhandeln	16
verstärkt kleinere Kanzleien und Boutiquen einschalten	14
Panel aufbauen oder anpassen	14
mehr Zusatzleistungen einfordern	12
eigenes internationales Netzwerk etablieren	9

Mehrfachnennungen waren möglich. Alle Angaben in %.

Aktiver steuern. Unterdessen übernehmen die Rechtsabteilungen zunehmend auch die Initiative in Sachen Mandatssteuerung, denn die Mandanten scheinen in der Vergangenheit eine Lektion gründlich gelernt zu haben: Ein lockerer Auftrag im Sinne eines „Prüfen Sie das doch mal“ treibt die Kosten. 83 Prozent der Befragten erteilen inzwischen präzisere Arbeitsaufträge (►Mandatssteuerung, Seite 39). Bei denjenigen Unternehmen, deren Ausgaben besonders hoch sind, liegt der Prozentsatz noch einmal ein wenig darüber. „Wir führen die Mandantierten straff, um unnötige Arbeit und damit verbundene unnötige Kosten zu vermeiden. Über Strecken sind die einzelnen Arbeitsschritte zuvor zu genehmigen“, so ein Chefjurist. Ein anderer zieht eine positive Bilanz dieser Maßnahme: „Ich habe mehrfach erlebt, dass ich dank konkreter Aufgabenstellung auch unterhalb eines vorgegebenen Budgets bleiben konnte.“

Während der Inhalt des Jobs präzisiert wird, scheuen sich viele Mandanten aber nach wie vor, ihren Kanzleien auch Vorgaben hinsichtlich der personellen Besetzung zu machen. Die Folge: Immer noch ist einer der am häufigsten geäußerten Kritikpunkte, dass Kanzleien Anwälte abrechnen, deren Einsatz dem Mandanten unklar bleibt. Gestritten wird dann hinterher – das ist in der Regel mühselig und belastet die Atmosphäre mehr als eine vorherige Absprache. Entsprechend planen vergleichsweise viele Unternehmen, künftig derartige Vorgaben zu machen.

Zudem wollen es Rechtsabteilungen leichter haben: Sie verlangen häufiger Pauschalen für bestimmte Aufgaben. Hierauf sind die Kanzleien allerdings vorbereitet:

MANDATSSTEUERUNG

Rechtsabteilungen nehmen zunehmend das Heft in die Hand

Die Unternehmen scheinen erkannt zu haben, dass bei ihnen selbst der Schlüssel für eine bessere Anwaltsleistung liegt. Viele haben daher in den vergangenen zwei Jahren ihre Arbeitsaufträge präzisiert. Der nächste Schritt ist nun absehbar: Pauschalen verdrängen den Stundensatz.

Bereits getroffene Maßnahmen bei einzelnen Mandaten

Gesamt

präzisere Arbeitsaufträge erteilt	83
mehr Arbeit selbst erledigt	67
pauschal abgerechnet, wenn immer sinnvoll	62
Rechnungen konsequenter gekürzt	61
konkret vorgegeben, wer an einem Mandat arbeiten darf	47

Großunternehmen

mehr Arbeit selbst erledigt	69
Rechnungen konsequenter gekürzt	69
Discounts verlangt	68
pauschal abgerechnet, wenn immer sinnvoll	64
präzisere Arbeitsaufträge erteilt	59

Großzahler

präzisere Arbeitsaufträge erteilt	86
Rechnungen konsequenter gekürzt	70
Discounts verlangt	67
mehr Arbeit selbst erledigt	65
pauschal abgerechnet, wenn immer sinnvoll	63

Was Unternehmen bei einzelnen Mandaten planen

Gesamt

pauschal abrechnen, wenn immer sinnvoll	14
Discounts verlangen	12
konkret vorgeben, wer an einem Mandat arbeiten darf	12
Rechnungen konsequenter kürzen	12

Großunternehmen

pauschal abrechnen, wenn immer sinnvoll	15
Rechnungen konsequenter kürzen	15
konkret vorgeben, wer an einem Mandat arbeiten darf	14
mehr Arbeit selbst erledigen	10

Großzahler

pauschal abrechnen, wenn immer sinnvoll	12
konkret vorgeben, wer an einem Mandat arbeiten darf	12
präzisere Arbeitsaufträge erteilen	12
Rechnungen konsequenter kürzen	12

Mehrfachnennungen waren möglich. Alle Angaben in %.

Immerhin gut 40 Prozent bieten gelegentlich Pauschalen an. Antworten der Unternehmensverantwortlichen deuten darauf hin, dass mittelständisch orientierte Kanzleien eher geneigt sind, ihren Mandanten in diesem Punkt entgegen zu kommen als Großkanzleien.

Insourcing. Die Entscheidung zwischen „selber machen“ und „herausgeben“ fällt zunehmend zu Gunsten des Selbermachens aus. Der Trend zum Insourcing ist ungebrochen. Die Folge: Die internen Kosten stiegen. Das lag vor allem an Gehaltserhöhungen oder daran, dass das Team vergrößert wurde. Immerhin haben mehr als 40 Prozent aller Befragten ihre jeweilige Abteilung in den vergangenen zwei Jahren personell verstärkt (► Personalentwicklung, Seite 40). Bemerkenswert ist vor allem, dass vergleichsweise wenige Unter-

nehmen ihre Rechtsteams verkleinerten – trotz Krise und Entlassungen aller Orten. Und das Wachstum wird fast überall weiter gehen.

Fast ein Fünftel der Großunternehmen und derjenigen, die viel für externen Rechtsrat bezahlen, geht beim Ausbau noch einen Schritt weiter: Sie wollen ihre Abteilung internationaler aufstellen. „Die Stundensätze sind zu hoch, trotz erheblicher Discounts. Folge: Wir werden mittelfristig in Osteuropa und Asien eigene rechtliche Kompetenzzentren aufbauen“, beschreibt ein General Counsel die Zukunft. In dieser Internationalisierung liegt aus Sicht einer Reihe von Rechtsverantwortlichen jede Menge Potenzial. Gerade für internationale Kanzleien wird es dann noch schwerer, ihre grenzüberschreitende Kompetenz an den Mann zu bringen. Internationale Inhouse-Präsenz erleichtert es,

vor Ort eine geeignete kleinere Kanzlei zu finden und ein eigenes Kanzleinetzwerk zu etablieren.

Widersprüchlich erscheint angesichts des Ausbaukurses auf den ersten Blick, dass in fast der Hälfte aller Unternehmen die externen Beraterkosten gestiegen sind (►Beratungskosten). Die Gründe dafür sind jedoch relativ simpel und haben mit den getroffenen Effizienzmaßnahmen kaum etwas zu tun: Das Wiedererstarken der Wirtschaft nach dem Krisenjahr 2009 hat insgesamt zu mehr Geschäftsaktivitäten, auch bei M&A, geführt. Expansion, Restrukturierung, Prozesse und die zunehmende Regulierung taten ein Übriges und generierten Beratungsbedarf. Eindeutig ist: Hätten die Rechtsverantwortlichen nicht schon vorher gegengesteuert, wäre die Steigerung wohl deutlich höher ausgefallen, als der Mittelwert von gut 20 Prozent.

Wünsche offen. Es sieht so aus, als habe ein großer Teil der Inhouse-Juristen seine Hausaufgaben erledigt. Die Kanzleien sind jedoch aus Sicht der Mandanten an diesem Punkt noch lange nicht angekommen. „Kostenbewusstsein zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit fängt bei vielen Großkanzleien erst an. Hier ist viel zu tun: Standardisierung, neue Kostenmodelle, geringere Partnerzahl...“, bemerkt der Chefjurist eines großen Elektrotechnikunternehmens.

Dennoch entwickeln nur wenige Umfrage-Teilnehmer Ideen, die den Kanzleien mehr abfordern als nachvollziehbare Rechnungen zu schreiben, in ihrem Rat auf den Punkt zu kommen und weniger Anwälte einzusetzen – alles übrigens seit Jahren und auch 2011 die am häufigsten genannten Kritikpunkte. Die Lernkurve scheint in diesen Bereichen nicht allzu steil zu sein.

So kritisiert ein Unternehmensverantwortlicher, dass die Kanzleien nur teilweise erkennen, dass Mandanten unterschiedliche Kostenniveaus und Honorarmodelle brauchen. „Kanzleien mit vielen Industriekunden verstehen das, Kanzleien mit Private-Equity- oder Bankkundschaft weniger“, meint er. Ähnlich äußert sich ein Kollege aus der Immobilienbranche: „Wünschenswert wäre eine Differenzierung zwischen Transaktionsstundensätzen und Stundensätzen für Brot-und-Butter-Angelegenheiten.“

Der Rechtsabteilungsleiter einer Investmentgesellschaft zielt auf den Kern der Sache: „Kanzleien sollten sich arbeitsteiliger aufstellen, indem sie Standardfragen herausgeben und dadurch billiger anbieten.

PERSONALENTWICKLUNG

Rechtsabteilungen stocken auf – aber in unterschiedlichem Maße

Bei Großunternehmen wächst das Personal in Rechtsabteilungen weiter. Die Unternehmen mit großen externen Beratungsausgaben haben dagegen den größten internen Wachstumsschub bereits hinter sich.

Personalentwicklung in den letzten zwei Jahren

	Großunternehmen	Großzahler	Gesamt
ausgebaut	47	48	41
abgebaut	9	14	9
unverändert	44	38	50

Personalpläne für die kommenden zwei Jahre

	Großunternehmen	Großzahler	Gesamt
ausbauen	35	28	20
Team verkleinern	11	9	5
mehr juristische Assistenz/Paralegals	15	7	7
multidisziplinär aufstellen	5	7	3
internationalisieren	18	19	8
keine Pläne	16	51	58

Mehrfachnennungen waren möglich. Alle Angaben in %.

BERATUNGSKOSTEN

Rechtsabteilungen behalten Ausgaben im Blick, Kanzleien zurückhaltend

Mehrheitlich haben Unternehmen in den vergangenen zwei Jahren ihre Ausgaben für Kanzleien nicht gesteigert. Nur die Gruppe der Großzahler legte nochmal drauf – und erhält den größten Dank der Kanzleien. Ihnen gegenüber sind die Effizienzbemühungen am klarsten erkennbar.

Entwicklung externer Beraterausgaben in den vergangenen zwei Jahren

	Großunternehmen	Großzahler	Gesamt
gestiegen	43	52	45
gesunken	10	21	22
stabil	47	26	33

Haben Mandanten mehr Bemühungen der Kanzleien erlebt, ihre Effizienz zu verbessern?

	Großunternehmen	Großzahler	Gesamt
Ja	37	40	37
Nein	63	60	63

Mehrfachnennungen waren möglich. Alle Angaben in %.

Dies entspricht unserem Geschäftsmodell, allerdings findet sich noch kein Pendant auf Anwaltsseite.“

Unter dem Strich einigermaßen ver-söhnlich ist jedoch, dass immerhin ein gutes Drittel der Befragten bemerkt, dass die Kanzleien sich um effizienteres Arbeiten bemühen. Bei den Unternehmen, die mehr

als eine Million Euro jährlich ausgeben, sind es sogar einige mehr als im Schnitt. Offenbar sind die Kanzleien bei lukrativen Kunden eher geneigt, Veränderungen zu akzeptieren. Aber es ist eindeutig noch ein langer Weg, bis sich Mandanten und Kanzleien in ihren Vorstellungen von Effizienz annähern. ■