

Professionelles Kanzleimanagement

WHITE Paper

Teil 5: Lean Legal: Mandantenorientiert und effizient zu höherer Profitabilität und Qualität



Die Kanzleien in Deutschland stehen vor einem fundamentalen Wandel durch die veränderten Mandantenbedürfnisse. Kosteneffizienz, hohe Qualität, Transparenz, Integration und Schnelligkeit stellen die Kanzleien auf dem Weg zum Dienstleistungsunternehmen vor viele Herausforderungen. Rückständige Kanzleistrukturen, Innovationsfeindlichkeit, ineffiziente Prozesse und träge Veränderungsbereitschaft sind die Hindernisse.

Viele der Tools und Konzepte, die als Lean Production in der Industrie ihren Ursprung fanden, bietet Schoen + Company seit mehreren Jahren als Lean Service an. Wir haben sie bereits mehrfach in Deutschland in Kanzleien und anderen Branchen angewendet. Meine Leidenschaft für das Thema Lean habe ich übrigens seit Mitte der 90er Jahre, als ich in Japan an der Science University of Tokyo kundenorientierte Dienstleistungsentwicklung studiert und bei mehreren japanischen Unternehmen Einblick in deren Dienstleistungsprozesse erhalten habe.

Zwei wichtige Grundprinzipien von Lean Legal sind:

- **Voice of the client:** Alles wird vom Mandanten her gedacht. Also ausgehend von den Mandantenbedürfnissen (Voice of the client) werden rückwärts die Organisationsstruktur, die Prozesse und die Personalstruktur bestimmt. In welchen Bereichen soll Wachstum erzielt werden?
- **Schlanke Prozesse:** Die Arbeitsweise wird mittels durchgehender Abläufe bzw. Prozesse analysiert und festgelegt. Erst danach werden für die Teilschritte die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen zugeordnet.

*„If you can't describe
what you are doing
as a process, you
don't know what
you are doing.”*

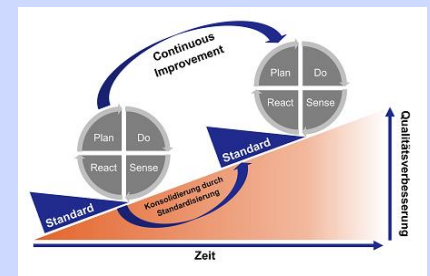
*W. Edwards Deming,
Pionier im Qualitätsmanagement*

Continuous Improvement

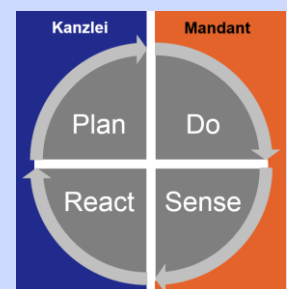
Continuous Improvement (CI) bzw. kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) ist ein Instrument zur schrittweisen Verbesserung. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Beratungs-, Prozess- und Servicequalität. In Teams werden Mitarbeiter aus allen Hierarchiestufen beteiligt. Wichtig ist, das in Teilbereichen erlangte Wissen zu sichern und auf andere Bereiche, Practice Groups oder Büros zu übertragen.

Lean Service Cycle

Der von Schoen + Company entwickelte Lean Service Cycle nimmt den Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung auf. Beginnend bei „Plan“ liegt der Fokus auf den Strategie- und Planungsprozessen in der Kanzlei (Plan: Wie soll es sein?). Danach erfolgen die Erbringung der Dienstleistung mit dem Mandanten (Do: Was tun wir und wie?) und die Beobachtung der Zufriedenheit und Qualität (Sense: Was wurde erreicht?). Die Kanzlei sollte anschließend gezielt Prozesse weiterentwickeln und anpassen (React: Was ist noch zu tun?).



„Nach jedem Durchlauf des Lean Service Cycle werden die Verbesserungen als neuer Standard festgehalten.“



Lean Management

Lean Management bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“. Ziel ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten (Verschwendung, japanisch „muda“) zu vermeiden. Das auf japanischem Qualitätsmanagement basierende Konzept der „3 Mu“ hilft, Prozesse strukturiert zu analysieren.

- **Muda** = 7 Arten von Verschwendung in Prozessen (siehe Grafik rechts)
- **Muri** = Überlastung als personelle Überbeanspruchung mit Folgen von Übermüdung, Stress, Betriebsklimaverlust, Fehlerzunahme und Fehlplanungen
- **Mura** = Unausgeglichenheit/Unregelmäßigkeit der Prozesse mit Verlusten, die durch mangelhafte Steuerung verursacht werden, wenn die Kapazitäten nicht ausreichend abgestimmt sind.

Die 7 Muda

1. Überflüssige Datenbewegungen

2. Wartezeit

3. Ungünstiger Herstellungsprozess

4. Überhöhte Ressourcenkapazitäten

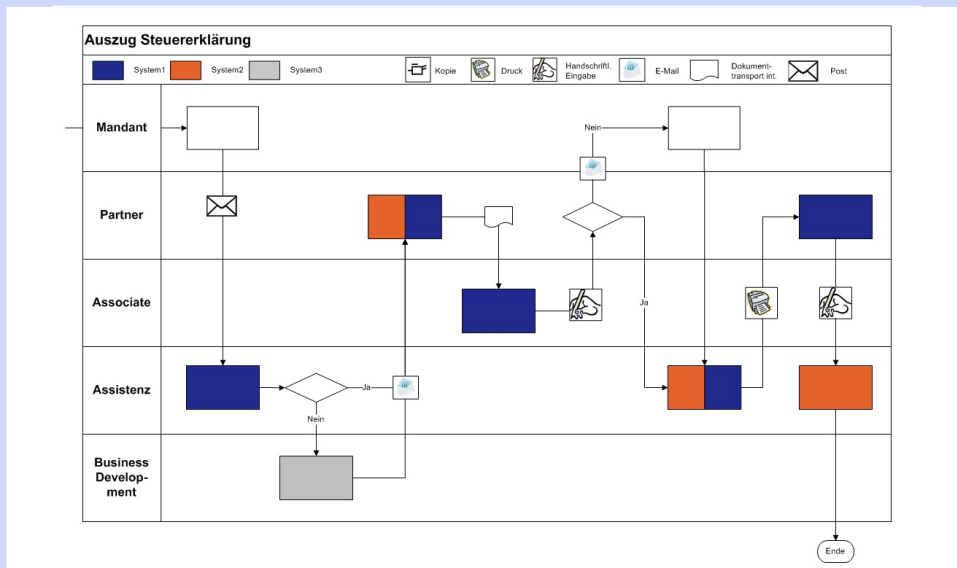
5. Unnötige Teilschritte

6. Herstellung fehlerhafter Ergebnisse

7. Überproduktion

Process Mapping

Eine Prozessanalyse kann mittels eines Wertstroms abgebildet und optimiert werden. Extrem hilfreich für das Project Management und die Weitergabe von Wissen ist eine Visualisierung. Sehr viele juristische Prozesse in Kanzleien sind standardisierbar. Ist der Standard festgelegt, kann eine Customization, also eine kundenspezifische Anpassung, leichter berücksichtigt werden.



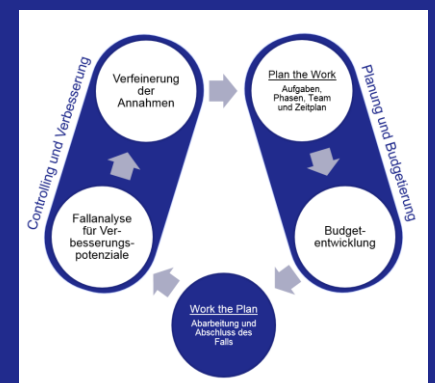
In Beispiel links wurde analysiert, welche Mitarbeiter die einzelnen Prozessschritte übernehmen. Beim Redesign der Prozesse wurden neben der Neuordnung der Schritte und Verantwortlichkeiten auch Möglichkeiten zum Outsourcing und Vergabe der Prozesse an Paralegals geprüft, um Kapazitäten für Associates und high quality work zu schaffen.

Fallbeispiel: Schoen + Company hat in einer Kanzlei eine Prozessoptimierung für den Bereich Compliance, der 3 Mio. € jährliches Honorarvolumen ausmachte, mittels der 7 Muda durchgeführt und signifikante Verbesserungspotenziale identifiziert. Zur Optimierung der Geschäftsprozesse wurden der Workflow, das Mengengerüst, die Durchlauf- bzw. Bearbeitungszeiten eines Mandats, die Auslastung und die Beteiligung von Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikationsstufen analysiert. Insgesamt konnten durch Prozessoptimierungen ca. 13 % Zeiteinsparungen erreicht werden, die zunächst die Mehrarbeit und anschließend die Kostenquote senkten. Durch weitere Profitabilitätshebel waren Kosteneinsparungspotenziale von bis zu 45 % möglich.

Legal Project Management

Transparenz und Vorhersagbarkeit sind für die Mandanten und Kanzleien gleichermaßen wichtig, insbesondere bei Großmandaten oder bei Vereinbarung von Festpreisen.

Die ersten Kanzleien haben daher professionelle Projektmanager eingestellt, um die Mandate gemeinsam mit den Anwälten zu planen und zu budgetieren. Während der Fallbearbeitung sind sie für die Überwachung von Zeit-, Kosten- und Aufgabenplänen zuständig.



„Mit einem professionellen Management des Projektteams, Budgets, Zeitplans und dem Scope des Projektes werden Mandate vorhersagbar und Risiken gemindert.“

Pricingtool

Auf der Grundlage neuer Soll-Prozesse werden Muster-Cases in Standardphasen aufgeteilt. Aus der Erfahrung zurückliegender Mandate können Komplexitätstreiber für die einzelnen Phasen identifiziert werden. Damit können bei der Angebotsabgabe der geplante Aufwand besser abgeschätzt und die Budgetplanung besser eingehalten werden. Mit einem von uns erstellten Pricingtool kann in Pitchesituationen schneller angeboten werden. Simulationen mit alternativen Honorarmodellen sind ebenfalls möglich.

Phasenstruktur nach Mitarbeiterstunden eines M&A-Cases



Checkliste – Zehn Fragen auf Ihrem Weg zur „schlanken“ Kanzlei:

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. Sind Sie bereit für einen tiefgreifenden Wandel hin zur schlanken Kanzlei? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 2. Nutzen Sie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Ihrer Kanzlei? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 3. Kennen Sie Ihre Prozesse, das Mengengerüst und die Zeitaufwände? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 4. Haben Sie visualisierte Prozesse für die wichtigsten Case-Arten? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 5. Wurden Ihre Prozesse systematisch auf Verbesserungspotenziale hin überprüft? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 6. Betreiben Sie bewusst Legal Project Management? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 7. Nutzen Sie Projektmanagementtools für sich und die Mandanten? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 8. Gibt es bereits eigens angestellte Projektmanager (Nicht-Juristen)? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 9. Haben Sie Standardphasen für Ihre Cases bestimmt? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
| 10. Nutzen Sie Phasenbudgets und darauf basierende Pricingtools? | Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |



Schoen + Company ist eine Managementberatung mit Fokus auf Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.

Mein Team besteht aus praxiserfahrenen Unternehmens- und Umsetzungsberatern mit ökonomischem Hintergrund. Wir begleiten Sie von der Strategie bis zur Umsetzung.

Ihr Ansprechpartner: Ralf Schön, Geschäftsführer

Schoen + Company GmbH
Management Consultants
 Neuer Zollhof 2
 40221 Düsseldorf
 T 0211-8395-410
 F 0211-8395-411
 E info@schoen-company.com
 I www.schoen-company.com