

Panel Reviews: Kanzleien zwischen Nominierung, Verbleib und Exit



In regelmäßigen Abständen unterziehen große Unternehmen ihre Legal Panels einem Review. Ob internationale Law Firm oder mittelständische Kanzlei, in den letzten Jahren verkleinerten die Unternehmen ihre Panels teilweise um mehr als die Hälfte und setzen nun insgesamt weniger Kanzleien jedweder Größe ein. Die Panel Reviews sind für viele Kanzleien aber weiterhin eine gute Chance, einen lukrativen Mandanten zu gewinnen, obwohl der Aufwand für die Kanzleien merklich steigt.

1. Breaking-In – Wie komme ich als Outsider auf das Panel?

- **Machen Sie auf sich aufmerksam!** Ein guter Job als Kanzlei der Gegenseite, ein Auftritt als Speaker bei Konferenzen oder Pressemitteilungen erzeugen Aufmerksamkeit und verhelfen evtl. zu einer Pitcheinladung.
- **Bieten Sie Kooperationen an!** Eine Kanzleien-Allianz als Gesamtpaket kann die geforderte Expertise effizient anbieten, wenn diese gut gemanagt wird.
- **Auf Empfehlungen setzen!** Mundpropaganda und persönliche Empfehlungen wiegen mehr als die gute Reputation der Kanzlei.
- **Setzen Sie einen Fuß in die Tür!** Oftmals vergeben Kanzleien kleinere Mandate an Außenstehende. Kann man das Unternehmen hier durch Qualität, Pricing und außergewöhnlichen Service beeindrucken, darf man auf weitere Aufträge oder das Panel hoffen. Stellen Sie sich proaktiv vor und treten Sie in Kontakt.
- **Seien Sie vorbereitet und werden Sie Pitchkönig!** Die Vorbereitung auf den Mandanten mit seinen Bedürfnissen, dem aktuellen Kanzleiportfolio und Capability Statement ist entscheidend. Wichtig ist, dass ein bleibender Eindruck hinterlassen wird.
- **Setzen Sie auf die persönliche Chemie!** Ziel der Unternehmen ist zunehmend eine langfristige Kanzleibeziehung, um die Kenntnis des Unternehmens vertrauensvoll aufzubauen. Dies kann nur erreicht werden, wenn die persönliche Chemie stimmt. Die richtige Auswahl der eigenen Teammitglieder beim Pitch und die Ansprechpartner beim Mandanten sind oft ausschlaggebend.

„In unserem Panel Review stellten wir große Profitabilitätsunterschiede fest. In offenen Feedbackrunden konnten wir die Zukunft mit den Mandanten besprochen.“

2. RfP & Evaluation – Welches Ziel und welche Kriterien hat der Mandant?

Für die Bewertung der Kanzleien wird oft ein ganzer Blumenstrauß (siehe rechts) verschiedener Faktoren zugrunde gelegt. Je nachdem, wer den Review- oder Auswahlprozess führt (Einkauf, Rechtsabteilung), kann die Bewertung mehr oder weniger zahlen- oder beziehungslastig erfolgen. Dies schlägt sich meist in der Gewichtung der Faktoren nieder. Vorausgesetzt werden bei den Top-Kanzleien eine hohe Kapazität und fachliche Kompetenz. Hier kann man nur schwer aus der Masse herausstechen.

Die Bewertung der Kanzleien erfolgt meist auf Scorecards: Wichtig sind die Beziehungen, Referenzen, das Team, die bisherige Performance und der Preis. Sind diese Variablen unter den Bewerbern ähnlich bewertet, machen letztlich die value-added Services, Alternative Fee Arrangements und die richtige Chemie den Unterschied aus.

3. Value-added Services – Was macht den Unterschied?

Differenzierungsmerkmale beim Pitch ergeben sich oft aus den value-added Services. Manche werden als must-have angesehen, andere wiederum sind eher nice-to-have.

Begeisternd wirken sich für neue Mandanten Services aus, die nicht erwartet wurden und neu sind. Welche Services gerade für die Mandanten aktuell und nützlich sind, lässt sich am besten mit einer Mandantenbefragung der wichtigsten Mandanten herausfinden. Infolgedessen können neue Services konzipiert und angeboten werden.

4. IT – Was ist state-of-the-art?

In den Panelauschreibungen ist die Anbindung an ein E-Billing-System für Kanzleien überwiegend zur Voraussetzung geworden. Auch die Überprüfung der Rechnung durch einen externen Dienstleister wird teilweise vorausgesetzt.

Systeme zu Case Databases & Progress, Knowledge Management und Monitoring von Kennzahlen sind gerne gesehen und zeigen - proaktiv angeboten - auch die Bereitschaft der Kanzlei zur Transparenz. Gemeinsame Datenräume sind bei größeren Mandaten ein Standardwerkzeug, um effektiv zusammenzuarbeiten.

5. Alternative Fee Arrangements – Welche sind noch alternativ und profitabel? Wie gestaltet man Sie?

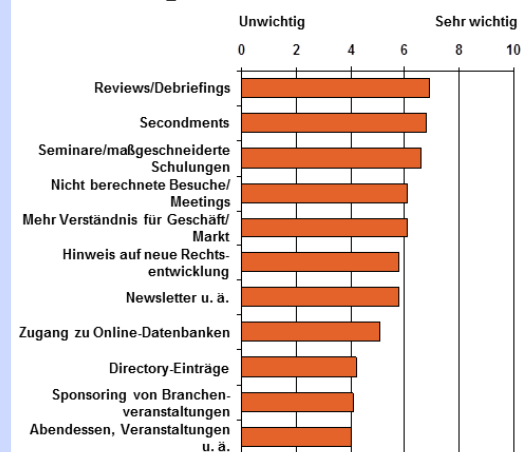
Wichtig für alle AFAs und die Profitabilität ist die richtige Kalkulation. Da oft Erfahrungen mit den neuen Preismodellen fehlen, kann es zu bösen Überraschungen kommen.

Aus den Erfahrungen bisheriger Mandate müssen die Kalkulationsgrundlagen abgeleitet werden. Ein Angebotstool (insb. für Phasenbudgets) erleichtert den Partnern die Angebotsstellung.

Nominierungskriterien der Unternehmen



Ranking von value-added Services



Quelle: Juve Rechtsmarkt 02/2010

Neuheitsgrad von AFAs



„Viele AFAs sind bereits etabliert und nicht mehr innovativ. Das Angebot etablierter AFAs wird teilweise vorausgesetzt.“

6. Phasenbudgets – Wie können Mandate in Standardphasen unterteilt und bepreist werden?

Die Unternehmen fordern in den Phantom Cases zunehmend das Staffing und bepreiste Budgets für einzelne Phasen eines Mandates.

Die wenigsten Kanzleien haben bereits idealtypische Phasen definiert (beispielsweise M&A-Phasen siehe rechts) sowie das Staffing und den Aufwand in Abhängigkeit von der Komplexität abgeschlossener Fälle analysiert – obwohl das Wissen in der Kanzlei größtenteils vorhanden ist.

Mit Hilfe der eigenen Zeiterfassung und externer Quellen kann der Aufwand für einzelne Phasen analysiert und definiert werden. In Workshops werden mit den Berufsträgern die idealtypischen Phasen erarbeitet und mit Zeit- und Komplexitätstreibern verfeinert. Auf dieser Basis kann für jedes Rechtsgebiet und jede Fallart ein Angebotstool für Pitches entwickelt werden. Mit konsequenter Pflege der abgeschlossenen Fälle wird die Vorhersagegenauigkeit und Budgettreue fortwährend erhöht.

7. Performance Assessment – Gap zwischen Außenbild und Innenbild? Wie werden Kanzleiangebote ausgewertet?

Nach Pitches, bei Mandatsabschluss und in regelmäßigen Intervallen sollte die eigene Performance bewertet werden. In Feedback-Meetings kann die eigene Bewertung beim Mandanten gespiegelt und die Lücken zwischen Eigen- und Fremdbild diskutiert werden. Grundsätzlich kann der einzelne Anwalt, das Team oder das Mandat einzeln bewertet werden (siehe rechts).

Im Zusammenhang mit der Stärken-Schwächen-Analyse empfiehlt es sich, auch nach der Performance der Mitbewerber auf dem Panel zu fragen und den Mandanten zu bitten, anonymisierte Rankings auszuteilen. Fällt man selbst (besonders zu Anfang) hinter den Erwartungen des Mandanten zurück, werden die Beratungsvolumina neu verteilt (oft nach dem ersten halben Jahr).

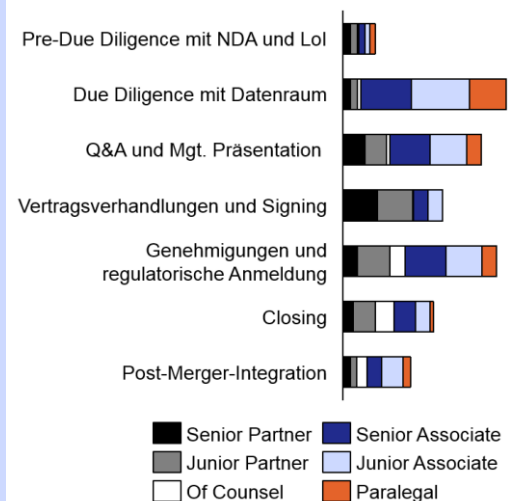
8. Pitch- und Reportingprozesse der Kanzlei – Wie lässt sich der interne Aufwand verringern?

Zur Beschleunigung und qualitativen Verbesserung der Pitches und des Reportings ist eine Aufgaben- und Prozessanalyse als Bestandsaufnahme notwendig. Eine Visualisierung der Prozesse ermöglicht eine schnelle Identifizierung von Ineffizienzen.

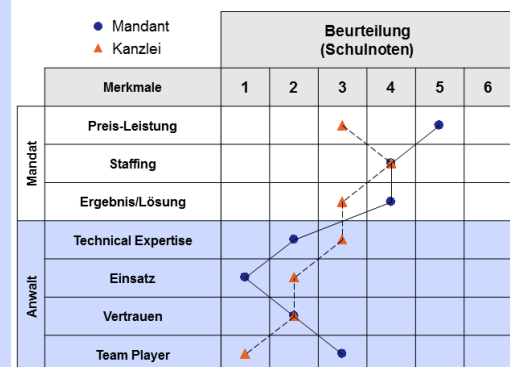
Mit Methoden aus dem Lean Management werden die Prozesse systematisch optimiert und neue Sollprozesse definiert.

In Workflows werden die Zuständigkeiten der Berufsträger und Support-Mitarbeiter neu festgelegt. Zudem werden Standards und Templates erarbeitet, um den Pitch- und Reportingprozess zu beschleunigen und qualitativ zu sichern. Am besten werden die Prozesse und Templates in einem Pitchtool abgebildet.

Monetärer Aufwand eines M&A-Falles nach Hierarchiestufen und Phasen



Performance im Eigen- und Fremdbild



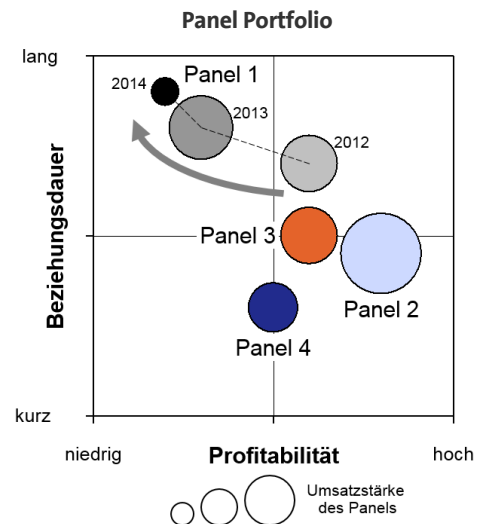
„Wir messen unsere Performance auch in Pitch-Debriefings, um für folgende Pitches Verbesserungspotenziale zu identifizieren.“

„Mit Phasenbudgets und schlanken Prozessen konnten wir ein Pitchtool erstellen, um unseren Mandanten schnell zu antworten.“

9. Financial Overview – Wie rechnen sich Aufwand und Nutzen?

Die Profitabilität der Panelteilnahme ist oft in Gefahr, wenn zugesicherte Volumina nicht beauftragt werden. Für eine erste Bestandsaufnahme empfiehlt sich daher die Profitabilität in Abhängigkeit von Rates, Volumina und den internen Kosten für Anwälte und Services pro Panel zu analysieren.

Kombiniert man die Profitabilität mit der Länge der Beziehung (Grafik rechts), ergibt sich ein interessanter Blick auf die aktuelle Situation (mit Vergangenheitswerten auch auf die Entwicklung, siehe Panel 1). Zeigt sich zum Beispiel eine sehr niedrige Profitabilität, die sich über die vergangenen Jahre entwickelt hat, und ist die Beziehung zum Mandanten gesund, sollte offen diskutiert werden, wie für beide wieder eine Win-Win-Situation herzustellen ist. Dazu muss die Kanzlei die Mandantenbedürfnisse kennen. Ist die Mandantenbeziehung gestört und der Rückgang der Volumina unbegründet, so ist über einen Exit nachzudenken.



„Bei Panel 1 haben wir uns entschieden, das Unternehmen aufgrund der Fixkosten und Volumina im Panel nicht mehr zu beraten.“

Erfolgreich umsetzen

Mit unserer langjährigen Beratungserfahrung unterstützen wir Sie insbesondere bei folgenden Themen:

1. Strategische Empfehlungen: Wir analysieren Ihre Panels und geben mithilfe des Portfolios strategische Empfehlungen.
2. Prozesse: Wir definieren und implementieren effiziente Pitchprozesse, mit denen Sie den Aufwand in der Vorbereitung verringern.
3. Pitchtool: Wir entwerfen Ihnen ein maßgeschneidertes Pitchtool, mit dem Sie Pitchunterlagen schnell und effizient auf Knopfdruck erstellen können.
4. Breaking-In-Targets: Wir selektieren mit Ihnen die passenden Zielgruppen und identifizieren neue Targets und zeigen Ihnen Breaking-In-Chancen.
5. Value-added Services und AFAs: Aus unserem großen Erfahrungsschatz vieler Mandantenbefragungen können wir Sie hinsichtlich Trends und Best-Practices im Bereich der value-added Services und AFAs beraten.
6. Kalkulationstool: Zur Aufwandsabschätzung von Phasenbudgets in Angeboten ist ein Excel-basiertes Kalkulationstool sehr hilfreich. Hierzu ist die einmalige Auswertung Ihrer Mandate notwendig, um Benchmarks für unterschiedliche Mandatstypen zu erhalten.



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