



Offener Brief der Einkaufs- an die Rechtsabteilung:
**Beschaffung von Rechtsdienstleistungen in Kooperation
mit dem Einkauf**

Andreas Corazza und Roland Kuhn

TALOS sieht bei vielen ihrer Kunden im Bereich Einkauf von Rechtsdienstleistungen erhebliches Einsparungspotential. Rechtsdienstleistungen werden oft nicht kompetitiv eingekauft und Risiken werden nicht umfassend mitigiert. Aus diesem Grund hat TALOS einen offenen Brief entworfen, welcher von der Einkaufs- an die interne Rechtsabteilung gesendet werden kann. Ziel des Schreibens ist es, die Rechtsabteilung von den Vorteilen einer Involvierung der Einkaufsabteilung bei der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen zu überzeugen.

OFFENER BRIEF des Einkaufs an die Rechtsabteilung

Sehr geehrte Damen und Herren

Wir kontaktieren Sie betreffend der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen. Im Moment werden die meisten Rechtsdienstleistungen direkt und ohne Einbezug der Einkaufsabteilung abgewickelt. Als die Volumina dieser Dienstleistungen noch gering – und die möglichen Risiken überschaubar – waren, war dies ein praktikabler und pragmatischer Weg. Mitunter sind aus einzelnen Anwaltstagen Grossprojekte mit erheblichen Ausgaben geworden. Aus diesem Grund sind wir der Überzeugung, dass wir Ihnen bei der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen **einen erheblichen Mehrwert** bieten können.

Die Beziehung und Zusammenarbeit zwischen der Einkaufs- und Rechtsabteilung funktioniert in vielen Bereichen ausgezeichnet. So wird zum Beispiel bei Vertragsreviews intensiv und gut zusammengearbeitet.

Es ist uns bewusst, dass **Rechtsdienstleistungen spezielle Anforderungen** erfüllen müssen und nicht direkt mit anderen Dienstleistungen verglichen werden können. Oft liegt der Hauptfokus bei Rechtsdienstleistungen auf rechtlichen Aspekten und die Verhandlung der kommerziellen Aspekte tritt in den Hintergrund oder geht gänzlich vergessen. Auf die Besonderheiten von Rechtsdienstleistungen und die kommerziellen Aspekte möchten wir in der Folge eingehen.

Warum lohnt sich der Einbezug der Einkaufsabteilung in die Beschaffung von Rechtsdienstleistungen?

Die Stärken der Einkaufsabteilung liegen bei der **Ausschreibung, Verhandlung, Einkaufsabwicklung und dem Management der geschäftlichen Beziehungen** mit Lieferanten, sprich Rechtsdienstleistern. Die finale Entscheidung, welcher Dienstleister letztendlich beauftragt wird, liegt weiterhin bei der Rechtsabteilung.

Der Ausschreibungsprozess und die Abwicklung einer Lieferantenbeziehung beinhalten viele Tätigkeiten, welche kein juristisches Fachwissen benötigen. Arbeiten, wie z.B. die Planung von Verhandlungen können somit effizienter durch einen erfahrenen Einkäufer erfolgen, was Ihnen wiederum ermöglicht, sich stärker **auf rechtliche Aspekte zu fokussieren**. Untersuchungen zeigen, dass Rechtsabteilungen, welche eng mit der Einkaufsabteilung zusammenarbeiten, die externen Rechtskosten um 15 bis 20 % senken können.

In der Folge möchten wir auf einige oft gehörte Argumente, warum eine Involvierung der Einkaufsabteilung nur schwer möglich sei, im Detail eingehen:

– *"Rechtsdienstleistungen bedürfen einer strikten Geheimhaltung, da es sich um strategische oder rechtlich kritische Themen handelt."*

Die Einkaufsabteilung unterliegt grundsätzlich einer strikten Geheimhaltung. Sollten fallspezifische organisatorische Massnahmen wie NDAs nicht ausreichen, können zumindest die kommerziellen Aspekte mit Hilfe der Einkaufsabteilung verhandelt werden. Dies kann mittels eines separaten Vertragsanhangs erfolgen. Somit hat die Einkaufsabteilung nur eine eingeschränkte Sicht auf den Vertragsinhalt und kann trotzdem einen Mehrwert aus kommerzieller Sicht generieren.

– ***"Die Preise von Rechtsdienstleistungen sind nicht verhandelbar."***

Dies mag bei kurzen Mandaten auf Stundenbasis der Fall sein. Sobald aber eine kritische Grösse überschritten wird, ist Konkurrenz unter den Rechtsdienstleistern sehr wohl möglich und üblich. Zunehmend haben etablierte Rechtsdienstleister professionelle Sales-Abteilungen. Wer wäre darum der bessere Ansprechpartner als die Einkaufsabteilung? So können zum Beispiel klassische Stundenraten durch alternative Verrechnungsmodelle ersetzt werden.

– ***"Die Auswahl des Rechtsdienstleisters erfolgt oft aufgrund strategischer Überlegungen."***

Langfristige Beziehungen mit Kunden und gegenseitiges Vertrauen sind zu Recht wichtige Auswahlkriterien. Eine Ausschreibung muss jedoch nicht zwingend einen Anbieterwechsel bedeuten. Oft reduzieren bestehende Lieferanten ihre Raten nur schon aufgrund von kompetitiven Ausschreibungen.

Darüber hinaus zeigen viele Projekte, dass der Anteil an Arbeiten, welche juristisches Fachwissen benötigt, nur einen Bruchteil des gesamten Projektaufwandes darstellen. Oft kommen in der Umsetzung von Projekten überbeuerte Ressourcen von Rechtsdienstleistern zum Einsatz. So macht es Sinn, bei Projekten genau abzugrenzen, welcher Teil durch einen renommierten Rechtsdienstleister zu erbringen ist – durch inhaltliches Splitting. Unterdessen gibt es viele alternative Anbieter, welche sich auf die Umsetzung von Legal & Compliance-Projekten spezialisiert haben und kostengünstigere Alternativen mit analogem Qualitätsstandard darstellen.

– ***"Zeitliche Dringlichkeit verhindert Involvierung des Einkaufs."***

Beim Projektstart von Projekten mit rechtlichem Hintergrund fehlt oft die Zeit für eine saubere Ausschreibung. Dem kann einerseits mit bereits im Voraus ausgehandelten Konditionen – Rahmenvertrag – begegnet werden. Andererseits kann mit kurzen Vertragsdauern z.B. nur für kurze Analysephasen – **zeitliches Splitting** –, Zeit gewonnen werden, um parallel zur Analyse eine saubere Ausschreibung/Evaluation durchzuführen. Somit kann zumindest mittelfristig sichergestellt werden, dass optimal eingekauft werden kann.

– ***"Die Rechtsabteilung kennt sich mit Risikoeinschätzungen aus."***

Nicht-rechtliche Risikobereiche wie Reputations- und Operative-Risiken gewinnen immer mehr an Bedeutung. So kommen zum Beispiel bei Rechtsdienstleistungen immer mehr technische Lösungen – Analysetools – zum Einsatz. Zur Risikobeurteilung sollte dabei unbedingt die IT Risk Abteilung involviert werden. Die Einkaufsabteilung ist spezialisiert darauf die benötigten Stakeholder adäquat und effizient einzubinden. Eine rein vertragliche Absicherung gegenüber Risiken genügt heutzutage in vielen Fällen nicht mehr und ist mitunter mit erheblichen Aufwänden bezüglich des Lieferantenmanagements verbunden, welches durch die Einkaufsabteilung effizienter gestaltet werden kann als durch die Rechtsabteilung.

Soviel zu den Gründen zur Involvierung der Einkaufsabteilung. Im folgenden Abschnitt schlagen wir konkrete Handlungsempfehlungen vor.

Stellen wir gemeinsam die Weichen für eine stärkere Involvierung der Einkaufsabteilung in der Beauftragung von Rechtsdienstleistungen

Wir sind uns bewusst, dass die Beziehungen zu Rechtsdienstleistern sehr kritisch für die Rechtsabteilung und das ganze Unternehmen sind. Aus diesem Grund sollten Aktionen des Einkaufs im Detail mit der Rechtsabteilung abgesprochen werden. Dies bedingt eine intensivere Abstimmung zwischen der Einkaufs- und Rechtsabteilung. Das übergreifende Ziel wäre es, in der Zukunft Einkaufsgeschäfte gemeinsam und partnerschaftlich anzugehen.

Handlungsempfehlung seitens TALOS: *"Regelmässiger und strukturierter Austausch zwischen der Einkaufs- und Rechtsabteilung zu Ausgaben und Lieferanten führt zu beidseitiger Vertrauensbildung und mittelfristig zu erhöhter Involvierung des Einkaufs und damit zu Kostensenkungen und erhöhter Vertragscompliance."*

Aber lassen Sie uns mit kleinen Schritten beginnen. Wir schlagen vor, dass wir mit **TALOS gemeinsam einen Workshop** durchführen und die aktuellen Ausgaben und die Lieferantenbeziehungen durchgehen, um gemeinsam Handlungsmassnahmen zu erarbeiten, wie wir aktuelle und zukünftige Rechtsdienstleistungen noch kompetitiver einkaufen und dabei die Lieferantenrisiken umfassender reduzieren können.

Auf euer Feedback freuen wir uns.
Eure Einkaufsabteilung

TALOS

Publikation

Wer wir sind

TALOS definiert neue Standards in der Management Beratung. Als spezialisierte Boutique Beratung mit Schweizer Wurzeln und Büros in Zürich und Luxemburg beraten wir Kunden aus der Europäischen Finanzindustrie.

TALOS wurde 2008 von erfahrenen Management Beratern gegründet und ist seither zu einem etablierten Beratungsunternehmen für Finanzunternehmen gewachsen.

Als Experten für regulatorische Transformationslösungen decken wir die gesamte Bandbreite möglicher Fragestellungen ab, von der Analyse über die Strategie bis hin zur Umsetzung.

Zürich

TALOS Management Consultants
Bleicherweg 45
CH-8002 Zürich
Tel. +41 44 380 14 40

Luxemburg

TALOS Management Consultants
6, Rives de Clausen
L-2165 Luxembourg
Tel. +352 26 20 23 54

www.talos-consultants.com
www.shapenewstandards.com

Ihr Kontakt

Roland ist Associate Partner und seit 2014 bei TALOS. Seine Expertise liegt in den Bereichen Projekt- und Transformations-Management, sowie im Supply Management & Procurement, letzteres aufgrund seiner über 10 jährigen Berufserfahrung in verschiedenen Supply Management Positionen.

Roland Kuhn

Associate Partner
roland.kuhn@talos-consultants.ch



Andreas ist Senior Manager bei TALOS und arbeitet seit 2010 als Management Berater. Er verfügt über mehr als 8 Jahre internationale Erfahrung in der Finanzbranche und einen soliden Track-Record in Einkaufs- und Projektleitungsthemen.

Andreas Corazza

Senior Manager
andreas.corazza@talos-consultants.ch

