



BETRIEBSWIRTSCHAFT

INNOVATION

LAW

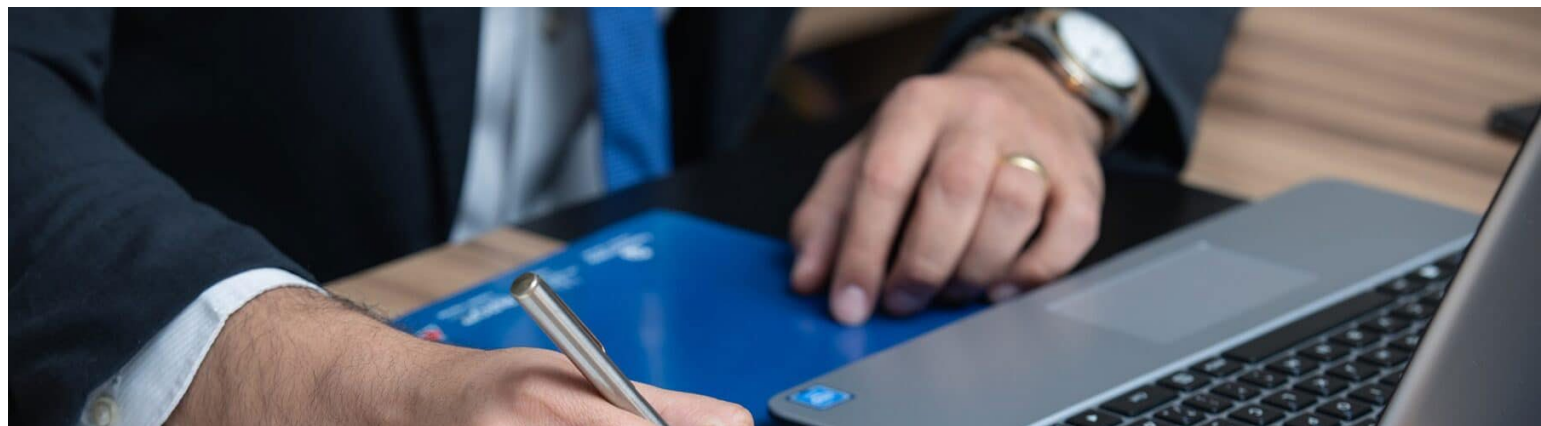
MANAGEMENT

11. Juni 2020

Was wird im Rechtsmarkt zur nächsten “neuen Normalität” und was wird nach Covid-19 bleiben?

20 Gedanken

von [Prof. Dr. Bruno Mascello](#)



Anfangs Jahr hatte ich über [10 Trends im Rechtsmarkt](#) diskutiert. Folgende Beiträge habe ich ebenfalls erst kürzlich publiziert: [Dynamische Entwicklungen werden den Rechtsmarkt auch im Jahr 2020 prägen](#); [Innovation is Here to Stay: There is no Quick Win for Anybody](#). Ich hätte nicht gedacht, dass ich diese so schnell einer Neubeurteilung unterziehen müsste. Aber die globalen Entwicklungen rund um Covid-19 zwingen nun förmlich, darüber nachzudenken, ob dies an diesen Voraussagen etwas ändert. Lesen Sie dazu auch das Interview vom 6. Mai 2020: [Der Rechtsmarkt Post-Corona](#).

Heute sind wir alle Zeugen eines weltweiten Experiments, das durch einen Virus ausgelöst wurde, das am Ende viel mehr zur (digitalen) Transformation des Rechtsmarkts beigetragen haben wird, als jede andere Entwicklung, jeder CEO oder Digitalisierungs- und Innovation Officer zuvor. Wird es eine Hysterese nach der Hysterie geben, wird es zu bleibenden Veränderungen und dauernden Verschiebungen in den Erwartungen und Präferenzen der Kunden und Mitarbeitenden führen, oder ist es nur ein temporäres Ärgernis, das wie eine laufende Nase oder ein Husten überwunden werden muss?

Zweifelsohne ist Covid-19 für den Rechtsmarkt und dessen Entwicklungen relevant. Es geht primär zwar um eine Gesundheitskrise, die mit sozialen und politischen Auswirkungen verbunden ist, aber die Situation wird sehr wahrscheinlich auch zu einer Wirtschaftskrise mit fiskal- und geldpolitischen Folgen führen. Und dies wird auch den Rechtsmarkt und die verschiedenen Rechtsdienstleister direkt treffen. Nachfolgend sollen die wichtigsten Punkte kurz angesprochen werden, über die es sich meines Erachtens lohnt, frühzeitig nachzudenken.

Unternehmen konzentrieren sich auf Kostensparmassnahmen: Um umgehend und effektiv den «Blutabfluss» zu stoppen, sind kurzfristig Massnahmen auf der Kostenseite zu ergreifen. Unternehmen werden diese ohne Ausnahmen, quasi wie einen Haarschnitt, gleichzeitig auf alle Geschäftseinheiten und Funktionen anwenden. So werden auch Rechtsabteilungen zeigen müssen, dass sie «Good Corporate Citizens» und gute Budgetmanager sind, die effektiv zum Erfolg und Überleben des Unternehmens beitragen.

Umsatz für Anwaltskanzleien ist für immer verloren: Die Realwirtschaft ist hart getroffen worden, und mit ihr auch der Dienstleistungssektor. Bedenkt man, dass Länder wie die Schweiz drei Viertel ihrer Wertschöpfung im Servicesektor erwirtschaften, muss das zwangsläufig auch Auswirkungen auf Anwaltskanzleien und andere Rechtsdienstleister haben. Rechtsdienstleistungen gelten nicht als Güter, sondern sind Services. Das bedeutet grundsätzlich, dass alles was nicht konsumiert wurde, später nicht mehr nachkonsumiert werden wird. Es gibt natürlich Ausnahmen (z.B. Testamente, Scheidungen), aber gewisse Dinge werden sich endgültig erledigt haben wie z.B. Streitigkeiten, die man selber gelöst hat oder nicht mehr durchsetzbar sind. Ob die neuen Covid-19-bezogenen Konflikte den erlittenen Umsatzausfall kompensieren werden, wird sich noch weisen müssen.

Verlust von Kunden: Kleine und mittelgrosse Anwaltskanzleien sind von KMU-Kunden abhängig. Viele dieser Kunden werden jedoch die aktuelle Krise bzw. die noch in Aussicht gestellte Rezession vielleicht nicht überleben. Und je nachdem, wie lange diese Auswirkungen spürbar sind, werden auch grosse Unternehmen ihre Türen schliessen müssen. Auf jeden Fall werden diese Kunden ihre Liquidität nicht primär in Rechtsdienstleistungen stecken wollen.

Anwaltskanzleien verschwinden: Anwaltskanzleien sind in bestimmter Hinsicht mit Handwerksbetrieben vergleichbar: Als Cash-basierte Organisationen besitzen sie keine Vermögenswerte, sie haben keine finanziellen Reserven für stürmische Zeiten angehäuft und der Kundenstock garantiert eine Auslastung für nur wenige Wochen. Die Pipeline trocknet somit schnell aus, was gewissen Kanzleien zwingen wird, ihre Arbeit einzustellen oder zu diversifizieren. Grosse Kanzleien werden kurzfristig mehr profitieren, weil in VUCA-Zeiten CEOs grosse «Brands» wählen – einzig als Vorsichtsmassnahme für den Fall, dass ihnen vorgeworfen werden sollte, in der Krise falsche Entscheide gefällt zu haben. Bekannte und grosse Unternehmen werden deshalb wahrscheinlicher überleben, weil sie den Kunden zusätzliche Leistungen anbieten (z.B. eine Art «Versicherungspolice»).

Entlassungen und Lohnkürzungen: Wenn der Umsatz ausfällt, wird die schnelle Kostenkontrolle umso wichtiger. In Kanzleien werden Partnerbezüge reduziert bzw. Partner werden gebeten, Kapital einzuschiessen, um die Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Ferner sind Lohnkürzungen für Angestellte sowie die Reduktion der Grösse der Belegschaft durch Urlaube oder Kündigungen zu erwarten. Schliesslich werden die frühzeitige Rechnungstellung und die Sicherung der Honorareingänge wichtiger werden.

Strategien und Geschäftsmodelle überdenken: Jetzt müssen bisherige Strategien und Geschäftsmodelle beweisen, dass sie funktionieren. Bestehen sie den Test nicht, ist nun der richtige Zeitpunkt, sie zu überdenken und zu ändern.

Push für Digitalisierung: Die ganze Welt ist auf einen Schlag online gegangen: Kunden, Anbieter, Universitäten und selbst Gerichte. Die verschiedenen Technologien werden öfters und besser genutzt als bisher. Einige Unternehmen und Anwaltskanzleien jedoch sind

überrascht worden und mussten feststellen, dass sie für Telearbeit nicht eingerichtet sind, keine VPN-Verbindungen haben und auch nicht über Pläne zur Aufrechterhaltung des Betriebs verfügen. Noch etwas hat sich geändert: Virtuelle Besprechungen und Treffen werden normal, was viele Vorteile hat. Erinnern sie sich zum Beispiel noch an die schrecklichen Telefonkonferenzen mit Dutzenden von Teilnehmenden? Diese werden auf einen Schlag verschwinden, sobald jeder mit Video sichtbar wird.

Push für Legal Tech: Wir werden uns eingestehen müssen, dass uns die heutigen Technologien durch diese Krise geholfen haben. Entsprechend werden wir Technologie und Digitalisierung künftig weniger als Gefahr, sondern als Teil unseres Alltags wahrnehmen und entsprechend einbauen. Damit haben Legal Tech Unternehmen quasi kostenfrei einen zusätzlichen und überdies überzeugenden USP für ihre Verkaufsgespräche erhalten. Die Kunden werden viel offener sein, vermehrt menschliche mit technologischen Ressourcen zu kombinieren.

Akzeptanz von New Work: Mit der Verschiebung zu online haben neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle wie zum Beispiel Telearbeit, flexible Arbeitszeiten und Coworking bewiesen, dass sie funktionieren und es grundsätzlich keine strikte Präsenzzeit im Büro braucht. Ausser natürlich, wenn eine Organisation auf Papier basierte Prozesse hat, wird es für Arbeitgeber künftig schwieriger werden, zu erklären, warum Telearbeit wenigstens teilweise nicht möglich sein sollte. Und das bietet überdies neue Möglichkeiten, um aus weniger teuren Regionen zu rekrutieren bzw. Teilzeitarbeit zu ermöglichen, was insbesondere für 50plus-Mitarbeitende und Eltern interessant wird. Die Arbeitsplatzumgebung und der Führungsstil werden sich ebenfalls an die neuen Arbeitsformen anpassen müssen.

Online Beratung wird akzeptiert: Online Beratungsdienstleistungen werden üblich und für Anbieter und Kunden vertrauter werden, was deren Akzeptanz erhöhen wird.

Basierend auf die vorgenannten Feststellungen stellt sich die Frage, mit welchen weiteren Konsequenzen für den Rechtsmarkt zu rechnen ist.

Erhöhung von Insourcing und Druck auf Ressourcen: Um Entlassungen in der Rechtsabteilung zu vermeiden, werden die mit der Auslagerung verbundenen Kosten (z.B. für Anwaltskanzleien) soweit wie möglich reduziert. Die einzelnen Arbeiten werden einer Überprüfung unterzogen, ob sie weiterhin durch die Rechtsabteilung bzw. eine Kanzlei ausgeführt werden müssen oder ob sie nicht sogar effizienter durch neue Anbieter erbracht werden könnten. Multisourcing-Konzepte werden eingeführt, um Klumpenrisiken zu reduzieren und Risikodiversität zu erhöhen. Bevorzugte Anbieter müssen willens und in der Lage sein, mehr als «nur» Rechtswissen zu bieten (z.B. Interdisziplinarität, internationale Netzwerke, Technologie- und Prozessexpertise, kundenorientierte Geschäftsmodelle).

Beschleunigte Preisverhandlungen: Von Rechtsdienstleistern wird erwartet, ihre Preise zu reduzieren und kostenlose Leistungen zu erbringen, um zu beweisen, wie wichtig ihnen das Wohlergehen ihrer Kunden ist.

Kommunikation durch Führungskräfte ist wichtig: In der Krise kann man zeigen und beweisen, dass man zu Recht eine Führungskraft ist. Man wird in jedem Fall beurteilt werden, im Guten und im Schlechten. Seien sie deshalb präsent und zeigen sie, dass sie überlegt und effektiv kommunizieren, ruhig und vernünftig bleiben sowie klar und ehrlich informieren. Seien sie sympathisch und emphatisch.

Kundenorientierung ist essenziell: Heute kann man zeigen, dass man sich wirklich um die Kunden und ihr Überleben sorgt. Hierfür ist erforderlich, dass man von einer inside-out zu einer outside-in Sichtweise wechselt, d.h. der Kunde steht im Zentrum. Wenn man an langfristig dauernden Beziehungen und nachhaltig wirksamen Bemühungen glaubt, sollten sich Rechtsdienstleister entsprechend verhalten.

Fokus auf Mitarbeitende ist vital: Wie man heute mit der Situation umgeht wird nicht nur eine langfristige Wirkung bei den heutigen Mitarbeitenden hinterlassen, sondern auch im künftigen Rekrutierungsmarkt berücksichtigt werden. Wie schnell entlassen sie Mitarbeitende bzw. werden sie als vertrauensvoller Arbeitgeber gesehen, der sich aktiv für sein Team einsetzt und zum Beispiel gerade in diesen Zeiten auch noch Training und Weiterbildung fördert?

Beschaffungsabteilung wird wichtiger: Die Experten, wenn es um Massnahmen für Kostenkürzungen geht, finden sich zweifelsohne in der Beschaffungsabteilung. Ihre Rolle wird gerade heute wichtiger werden, und man wird auch vermehrt auf sie hören wollen, selbst in Rechtsabteilungen mit einer defensiven Haltung.

Krise als Selektionsinstrument: Eine Krise wirkt wie ein Lackmустest. In Zeiten grosser Dringlichkeit geht es darum, das Richtige zu tun und gebrauchsfertige juristische Lösungen in einem herausfordernden Geschäftsumfeld zu bieten. In Krisen werden auch Reputation und Ruf geschmiedet, zum Vor- und Nachteil des Beurteilten, und das Ergebnis wird eine nachhaltige Wirkung nach sich ziehen. Juristinnen und Juristen können jetzt beweisen, dass sie Risiko- und Krisenmanager sind, denen man vertrauen kann und die die Last der Unsicherheit mittragen können und wollen. Die Kunden sind in kritischen Zeiten wie diesen viel sensibler und die Kommunikation wird zum wichtigen Unterscheidungsmerkmal. Die vielbeschworene Vertrauensbeziehung steht auf dem Spiel und Anwaltskanzleien riskieren, dass unzufriedene Kunden «mit den Füßen wählen» und zur Konkurrenz wechseln. Je nachdem, wie Juristinnen und Juristen heute handeln und sich verhalten, können sie die Gelegenheit nutzen, neue Kunden zu gewinnen, oder sie laufen Gefahr, bestehende Kunden zu verlieren – und beides für immer.

«Make» hat sich bewährt: In kritischen Zeiten wie heute sind Rechtsabteilungen gezwungen,

mehr selber zu machen und weniger auszulagern, mehr Risiken zu absorbieren und weniger Zweitmeinungen einzuholen, und zu zeigen, dass sie ihre Arbeit effizienter, d.h. mit weniger finanziellen, menschlichen und zeitlichen Ressourcen erledigen können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dieser Effekt – einmal bewiesen, dass es auch so geht – bleiben und nicht zurückpendeln wird, was man bereits nach der Finanzkrise von 2008 feststellen konnte.

Neue rechtliche Herausforderungen: Kurzfristig wird sich die juristische Arbeit vom Transaktionsgeschäft (ausser natürlich der Klärung von Fragen um MAC, Force Majeure und Vertragsbeendigung) zu Insolvenzen und Restrukturierungen verlagern, abgesehen von gewissen Einzelfragen (z.B. im Arbeitsrecht). Langfristig werden bestimmt auch neue rechtliche Fragen entstehen, die durch Anwälte zu lösen sind, so u.a. im Zusammenhang mit der Infragestellung der Globalisierung und Spezialisierung, der kritischen Beurteilung von langen bzw. entfernten Wertschöpfungs- und Lieferketten, der Verschiebung von Produktionsstätten näher zum Endkonsumenten hin, den Abhängigkeiten von Klumpenrisiken und die damit zusammenhängende Verletzlichkeit der Kunden. Das wird dem Rechtsmarkt neue Opportunitäten bieten, die es zu nutzen gilt.

Zeit für Innovation: Man kann natürlich zuwarten und zuerst einmal zuschauen, was die anderen machen, und dann einfach reagieren. Die gegenwärtige Situation bietet aber auch eine perfekte Gelegenheit zu Optimieren und Innovieren, und insbesondere um sich im Markt als Vorreiter zu positionieren. Krisen haben das Potenzial, Veränderungen zu beschleunigen (z.B. Muster für Downloads anbieten, digitale Verträge ermöglichen, Online-Streitbeilegungsverfahren intensivieren, Zugang zum Recht erhöhen, Gerichtsverfahren ändern bzw. digitalisieren). Und sie können auch bisherige Verhaltensmuster verändern und lang bestandenes Silodenken zerstören.

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass durch die heutige Zeit Change beschleunigt wurde und die Anwendung von Technologien gezeigt hat, dass sie funktioniert. Jede einzelne Person und jedes Unternehmen wurden gezwungen, plötzlich mit einer neuen Situation fertigzuwerden. Es gab keine realistischen anderen Optionen, aus denen man hätte wählen können, und es gab auch keine Zeit, um zunächst einmal abzuwarten und die anderen zu beobachten. Alles musste umgehend und zwingenderweise auch unter dem neuen Modus funktionieren, Scheitern war keine Option, und die Situation forderte von allen Beteiligten schnelles Lernen, Toleranz, Flexibilität und Agilität. Die Art und Weise, wie Juristinnen und Juristen mit ihren Kunden interagieren und wie sie Technologie einsetzen hat bereits geändert und diese Veränderung wird bestimmt fort dauern – wie auch die Einstellung dazu. Viel Routine und Vertrautheit ist endgültig verloren gegangen und hat Platz gemacht für etwas Neues. Post-Corona werden wir auch im Rechtsmarkt nicht mehr zum gleichen Gleichgewicht zurückkehren und uns mit einer nächsten «neuen Normalität» abfinden müssen – oder sie aktiv neu schreiben.

Anmerkung: Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine leicht angepasste Übersetzung des in Englisch erschienenen Artikels von Bruno Mascello, [What is the next normal in the legal market and here to stay after Covid-19?](#), in: [Business Law Magazine](#), issue 2/2020, 4 June 2020, p. 3-6.

ÜBER DIE AUTORIN / DEN AUTOR



Prof. Dr. Bruno Mascello Academic Director of the Executive School of Management, Technology and Law at the University of St.Gallen, Director of the executive programme for lawyers “Management for the Legal Profession (MLP-HSG)”, attorney at law, lecturer and author dealing with various topics at the intersection of law and management.