

## Beratungsprodukte als Mittel der Geschäftsentwicklung

Ein Beitrag von Jörg Overbeck, Head of Business Development von Osborne Clarke, und Dr. Torsten Breden, Geschäftsführer von radius.1



Foto: Osborne Clarke; Jörg Overbeck



Foto: Hoffotografen Berlin; Dr. Torsten Breden

### Angaben zu den Autoren

Jörg Overbeck ist Head of Business Development, Marketing & Communication bei Osborne Clarke. Zuvor war er in ähnlichen Positionen bei Linklaters und Oppenhoff & Partner tätig; zwischenzeitlich arbeitete er 2010/2011 als Staatsanwalt in Köln.

Dr. Torsten Breden ist Gründer und Geschäftsführer von radius.1, der führenden Strategieberatung für das Themenfeld Recht. Er ist zudem Herausgeber der tangente, dem Magazin für den Rechtsmarkt.

### Einführung. Was ist ein Beratungsprodukt?

Ein Beratungsprodukt im hier verstandenen Sinne ist eine Beratungsleistung, die in unterschiedlichen Mandaten in gleicher oder zumindest ähnlicher Weise erbracht wird und ein konkret umrissenes Problemfeld des Mandaten adressiert. Der Grad der Standardisierung kann dabei variieren: vom Mustervertrag, in dem nur Parteinamen ausgetauscht werden, bis hin zur Beratung komplexer Unternehmenstransaktionen, bei denen sich nur einzelne Teile der Beratung replizieren lassen.

Beratungsprodukte können branchentypisch wie etwa eine Due Dilligence oder kanzleispezifisch definiert sein. Ein Beratungsprodukt, das als ein innovatives, kanzleispezifisches Leistungsangebot wahrgenommen wird, trägt erheblich zur Wettbewerbsdifferenzierung der Kanzlei bei.

### Die Produktperspektive

Das Denken in Beratungsprodukten hat für Kanzleien zahlreiche Vorteile. Der naheliegende Nutzen besteht in der Natur der Standardisierbarkeit eines Beratungsproduktes. Durch die Standardisierung lassen sich Synergieeffekte heben, indem einmal erbrachte Lösungen wiederverwertet und – zumindest teilweise – wiederholt abgerechnet werden können. Die anfallenden Investitionen für das erste Mandat – in Form eines höheren, nicht honorierten Aufwands an Stunden – wird in der Regel durch die Skalierbarkeit des Lösungsansatzes und den daraus generierten Stundensätzen bei den Folgeberatungen mehr als kompensiert. Die Wiederverwertbarkeit von Beratungsprodukten hat

>>

zudem den Vorteil des erleichterten Wissenstransfers innerhalb der Kanzlei und auch gegenüber dem Mandanten.

Das Denken in Beratungsprodukten schärft nicht zuletzt den Blick für die Bedürfnisse des Mandanten. Denn nur wer vorausschauend einschätzen kann, welche Beratungsangebote Mandanten in Zukunft benötigen, wird erfolgreich Produkte entwickeln und vermarkten können.

Schließlich lassen sich Beratungsprodukte als spezifische Beratungsleistung besser bei Mandanten platzieren und tragen damit zu einer besseren Gesamtpositionierung der Kanzlei im Markt bei. Denn je spezifischer Marketingmaßnahmen ausgerichtet werden und je besser sie ein konkretes Mandantenbedürfnis adressieren, desto wirkungsvoller und erfolgreicher sind sie. Die weit verbreitete Furcht, sich dadurch „zu eng aufzustellen“, ist erfahrungsgemäß unbegründet. Wer z.B. für die Beratung von Squeeze Outs bekannt ist, wird auch im Allgemeinen als guter Aktienrechtler gelten.

Das Denken in Beratungsprodukten sollte auch deren Lebenszyklus berücksichtigen. Es gibt in der Rechtsberatung unter den Beratungsprodukten viele zeitlose Verkaufsschlager, aber auch zahlreiche Beratungsangebote, die nur für einen gewissen Zeitraum wirtschaftlich erfolgreich sind, weil sie entweder nicht mehr nachgefragt werden (Beispiel: Immobilientransaktionen nach der Finanzkrise) oder so stark standardisiert werden, dass sie nur unter bestimmten Umständen wirtschaftlich erbracht werden können (M&A-Transaktionen allgemein).

Unter Berücksichtigung des Produktlebenszyklus lässt sich das Serviceangebot einer Kanzlei als Produktportfolio bewerten und managen. Dabei sollte ein gesundes Produktportfolio Produkte in allen Lebenszyklen aufweisen. Wer das Lebensende eines Produktes oder dessen signifikante Veränderung voraussieht, kann sich über andere Produkte oder eine Anpassung und Optimierung seines Leistungsangebots Gedanken machen.

### **Die zielgerichtete Entwicklung von Beratungsprodukten**

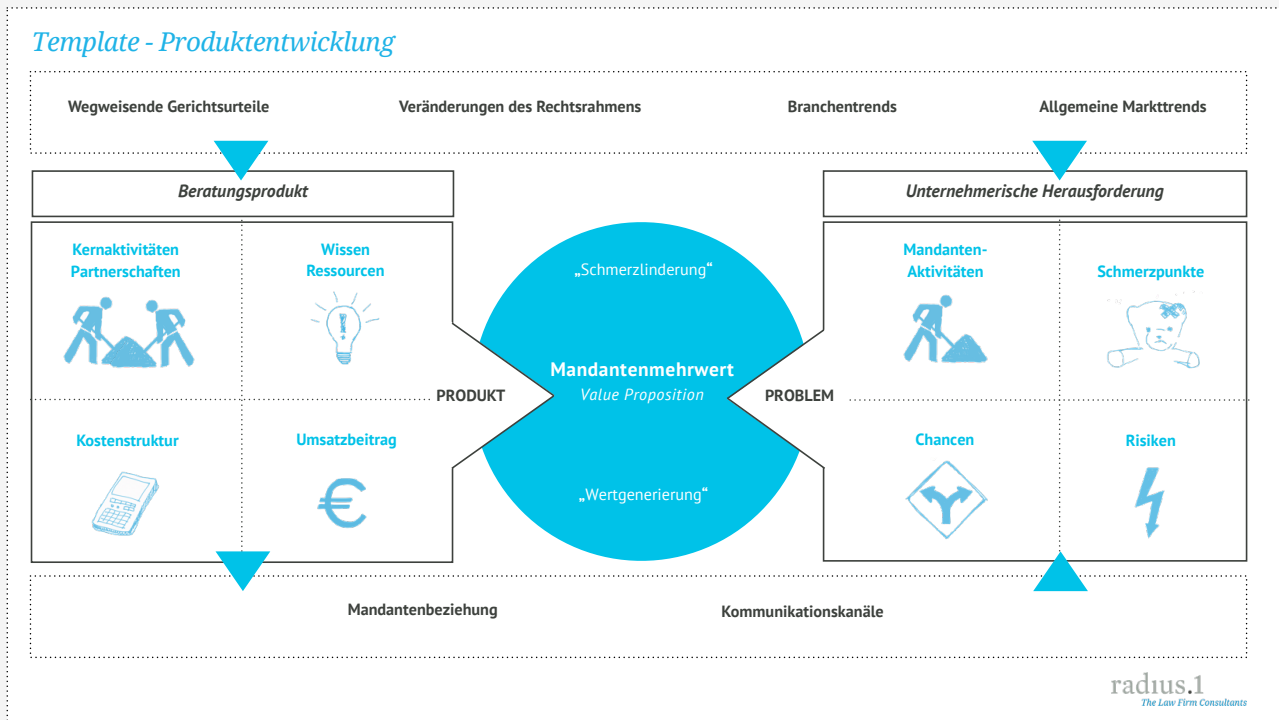
Erfolgreiche Produktangebote setzen zweierlei voraus: das Erkennen eines Bedarfs und die wirksam bei der Zielgruppe positionierte Fähigkeit, diesen

### **10 Praxistipps zur erfolgreichen Entwicklung von Beratungsprodukten**

1. Lassen Sie es zur Routine werden, konsequent die Produktperspektive einzunehmen.
2. Nehmen Sie sich Zeit mit der Ideenfindung und Entwicklung von Beratungsprodukten. Fördern Sie kreative Ideen.
3. Institutionalisieren Sie den Produktentwicklungsprozess. Nutzen Sie die Produktentwicklungsmatrix zur Produktentwicklung.
4. Definieren Sie Produkte zur gezielten Erschließung strategischer Mandanten und Mandantensegmente.
5. Beziehen Sie Ihre Mandanten möglichst früh in die Produktentwicklung ein.
6. Arbeiten Sie klar den Mandantenmehrwert ihres Produktes heraus.
7. Entwickeln Sie nicht zu viele Produkte auf einmal. Managen Sie aber aktiv ihr Produktportfolio unter Berücksichtigung des Produktlebenszykluses.
8. Machen Sie Ihre Produkte allen Partnern transparent und zugänglich. Jeder Partner muss in der Lage sein, alle Produkte zu verkaufen.
9. Motivieren und intensivieren Sie den Produktvertrieb.
10. Nutzen Sie alternative Strukturen und Ansätze für die Produktvermarktung und den Produktvertrieb.

Bedarf zu befriedigen. Ein neu entstehender Bedarf auf Mandantenseite kann auf zahlreichen Ursachen beruhen: Gerichtsurteilen, Gesetzesentwicklungen, gesellschaftlichen Veränderungen, Branchen- oder Wirtschaftstrends. Beratungsprodukte, die gesellschaftliche Veränderungen, Branchen oder Wirtschaftstrends aufgreifen, sind oftmals am erfolgreichsten und können deutlich zur Differenzierung der Kanzlei

>>



im Marktumfeld beitragen. Dies ist darin begründet, dass die angebotene Leistung ein Verständnis der entsprechenden Entwicklungen voraussetzt, das über die reine Rechtskenntnis hinausgeht, über die viele andere Rechtsberater auch verfügen.

Aus ihrer täglichen Beratungspraxis können Anwälte die künftigen Bedürfnisse ihrer Mandanten oftmals bereits ableiten. Vorausgesetzt sie nehmen sich die Zeit dafür, hören die Bedürfnisse ihrer Mandanten und fragen gezielt nach. Am besten ist es, sich die Produktentwicklungsperspektive zur Routine zu machen; soll heißen: Die Rechtsentwicklung verfolgen, die Wirtschaftspresse und spezielle Branchenreports lesen, besondere, verallgemeinerbare Entwicklungen bei Mandanten beobachten und regelmäßig die daraus gewonnenen Erkenntnisse darauf abklopfen, welche Folgen sie für den Beratungsbedarf der bestehenden Mandantschaft oder einer angestrebten Zielgruppe haben könnten. Um dabei möglichst viele Perspektiven zu berücksichtigen, empfiehlt es sich, mögliche Produkte regelmäßig im Kreise von Kolleginnen und Kollegen oder in speziell zusammengesetzten Produktentwicklungsgruppen aus unterschiedlichen Praxisgruppen zu diskutieren. Erfolgsversprechend bei der Produktentwicklung ist auch die frühzeitige Einbindung der Mandanten. Mandanten wissen regelmäßig am besten, welche Serviceleistungen sie in Zukunft benötigen

oder welche Herausforderungen vor ihnen liegen. Der frühzeitige Dialog mit den Mandanten senkt die Entwicklungskosten, indem der Entwicklungsprozess insgesamt beschleunigt wird, reduziert die Fehlerquote, erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit des Produktes und stellt unter vertrieblichen Aspekten bereits eine Vermarktung des künftigen Produktes dar.

An einem konkreten Beispiel sollen im Folgenden die Überlegungen zur Entwicklung eines neuen Beratungsproduktes skizziert werden: Umfragen unter mittelständischen Unternehmen haben ergeben, dass dem Thema Forschung & Entwicklung (F&E) immer mehr Bedeutung zukommt, Forschung aber für die einzelnen Akteure auch immer aufwändiger und kostspieliger wird. Mittelständische Unternehmen schließen sich daher zunehmend mit anderen Unternehmen oder mit Forschungseinrichtungen zusammen, um Ressourcen zu bündeln und ihre Kapazitäten besser auslasten zu können. Die Ausgestaltung von derartigen Forschungsk Kooperationen hat für die Beteiligten zahlreiche rechtliche Implikationen – diese reichen vom Know-how-Schutz bis zum Beihilferecht (bei Einbindung öffentlicher Einrichtungen). Vor dem Hintergrund der skizzierten Trends und der daraus abgeleiteten Mandantenbedürfnisse sind in unserem Beispiel folgende Beratungsprodukte denkbar: 1. die Beratung der verschiedenen Parteien im Zuge der

>>

genannten Forschungsk Kooperationen oder 2. die Prüfung und Bewertung von Risiken für bereits bestehende Forschungsk Kooperationen. Um diese Ideen weiter auszuarbeiten, sollte nun innerhalb der Kanzlei eine Validierung des Produktes im Abgleich mit der Beratungswirklichkeit anhand folgender Fragen stattfinden:

- ▶ Welchen konkreten Mehrwert hat das Produkt für unsere Mandanten?
- ▶ Welche Mandanten/Mandantensegmente können wir mit diesem Produkt erreichen? Können wir damit alte Mandanten bedienen oder uns neue Mandanten erschließen?
- ▶ Wie passt das neue Beratungsprodukt in unser Produktportfolio und zu unserer (angestrebten) strategischen Marktpositionierung und Reputation?
- ▶ Wie hoch ist das Beratungshonorarvolumen, das mit Hilfe des neuen Beratungsproduktes erzielt werden kann?
- ▶ Wie profitabel ist das Produkt? Wie ist der Leverage zwischen Partnern und Associates? Entspricht die Profitabilität unseren Erwartungen?
- ▶ Kann das Produkt Türöffner zu weiterer Beratung sein? Klassisches Beispiel ist Compliance, wo Kanzleien über die Programm-Beratung hinaus häufig in die Beratung der einzelnen Aspekte wie Kartellrecht, Exportkontrolle usw. kommen.
- ▶ Haben wir das erforderliche Fachwissen und die nötige Erfahrung im Haus oder können und wollen wir das erforderliche Wissen aufbauen oder dazukaufen?
- ▶ Wie aufwändig ist es, dieses Produkt zu entwickeln und an den Markt zu bringen?
- ▶ Welche Risiken sind mit dem Produkt verbunden? Wie lassen sich diese Risiken managen?
- ▶ Wie kommunizieren/vertreiben wir das Produkt? Welche bestehenden Kanäle können wir zur Vermarktung nutzen?

Die Fragen sollten so präzise wie möglich und vor allem ehrlich beantwortet werden. Aus der Betrachtung aller Antworten heraus lässt sich anschließend beurteilen, wie attraktiv und passend ein Produkt für

die jeweilige Sozietät ist. Dabei sollte die Attraktivität nicht allein über die Profitabilität des Produktes definiert werden. Ein weniger profitables Produkt kann beispielsweise als wesentlicher Türöffner für strategisch angestrebte Mandanten oder Mandantensegmente eine gute Investition sein; es kann neue Beratungsfelder erschließen oder der Reputationsbildung dienen. Im Ergebnis sollten aber durchgreifende Argumente für die Produktidee sprechen, um den oft erheblichen Ressourceneinsatz zu rechtfertigen. Die Antworten auf die oben skizzierten Fragen sind im Übrigen auch das Grundgerüst des Businessplans für das jeweilige Produkt.

Ist dieser Businessplan positiv beschieden, sollte im nächsten Schritt das Produkt ausgearbeitet sowie das dazu erforderliche Produkt-Know-how entwickelt und aufgebaut werden. In der Praxis passiert dies zugegebenermaßen oft erst am „lebenden“ Erstmandat – anders ist es manchmal auch gar nicht möglich. So lange der Mandant dies nicht mit unverhältnismäßig erhöhten Honorarrechnungen bezahlen muss, ist dies auch legitim – er erhält immerhin eine im besten Sinne innovative Beratungsleistung. Dennoch sollte ein Produkt gut vorbereitet sein. Ohne Vorbereitung und klare Ausarbeitung wird es sich im Übrigen auch schlecht verkaufen lassen. Zur Vorbereitung gehört es auch, bestimmte Standards festzulegen (z.B. Vertragsmuster zu entwerfen), mögliche Szenarien zu definieren und Synergien aus bereits bestehenden Beratungsleistungen abzuleiten. Als Ergebnis dieses Schrittes steht ein Dokument mit den wichtigsten rechtlichen Aspekten – gegebenenfalls auch Practice-übergreifend. In unserem Beispiel der F&E-Kooperationen ist dies eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte aus den Bereichen Vertragsrecht, Know-how-Schutz, Kartell- und Beihilferecht usw.

### **Vermarktung und Vertrieb von Beratungsprodukten**

Dieses Dokument ist zugleich die Grundlage für die parallel startenden Marketingmaßnahmen. Es dient als Quelle für Broschüren, Veranstaltungen oder andere Werbe- und Informationsformate, die mit der Positionierung des Produktes im Markt erstens konkrete Zielmandanten ansprechen und zweitens eine Positionierung der Kanzlei im Markt erzielen sollen. Die begleitenden Marketingmaßnahmen zur Einführung des Produktes richten sich nicht zuletzt danach, inwieweit

>>

das zugrunde liegende Thema als solches schon im Markt angekommen ist. In Hinblick auf unser Beispiel bedeutet das: Muss ich erst die Chancen von F&E-Kooperationen erläutern oder reicht es aus, meine Lösung für die rechtlichen Aspekte darzustellen?

Der Vertrieb des Produktes erfolgt über die üblichen Vertriebsfunktionen der Kanzlei. Dazu muss das Produkt intern allen vertriebsverantwortlichen Personen – und dies sind in der Regel vor allem die Partner – bekannt sein. Im Zweifel ist hier die größte Überzeugungskraft gefordert. Entsprechend vorbereitetes Informationsmaterial zur konkreten Mandantenansprache (und sei es ein kurzer Teaser oder eine Präsentation) kann auch für die interne Vermarktung sehr hilfreich sein. Wichtig ist, dass möglichst alle Partner das Produkt verkaufen – auch diejenigen, die im Hinblick auf ihre eigene Praxis nur wenige Anknüpfungspunkte zum Produkt haben. Produkte sollten dementsprechend praxisgruppen- und standortübergreifend eingeführt werden. Gelingt dies nicht, ist die Hebung des Cross Selling-Potentials und damit der Erfolg des Produktes von vornherein limitiert. Funktioniert das Cross Selling, sprechen möglichst alle Anwälte der Kanzlei ihre Kontakte in zahlreichen Unternehmen an.

Darüber hinaus eignen sich Beratungsprodukte

hervorragend als Instrument der Kaltakquise, d.h. zur Ansprache bisher noch nicht bekannter Kontakte in Unternehmen, die zuvor als mögliche Produktabnehmer identifiziert wurden. Mit einem konkreten Produkt lässt sich viel schneller ein Kontakt zu einem Neumandanten finden als über die allgemeine Vorstellung einer Kanzlei. Zudem können Produkte schon im Vorfeld gezielt zur Erschließung neuer Mandanten und Mandantensegmente definiert werden.

Ein bisher weitgehend ungenutzter Vorteil von Beratungsprodukten ist die Möglichkeit, für deren Vertrieb neue Strukturen in der Kanzlei zu nutzen oder entsprechend auf- und auszubauen. Denn während die Individualberatung ein hohes Maß an Erfahrung und Fachwissen voraussetzt, lassen sich standardisierte Produkte durchaus auch von Associates oder sogar erfahrenen Assistentinnen und Assistenten verkaufen. Je standardisierter ein Produkt gestaltet ist und je klarer und einfacher die Value Proposition definiert ist, desto leichter lässt es sich auch über alternative Vertriebsstrukturen vermarkten. Mit Beratungsprodukten lässt sich damit nicht zuletzt die Kontaktfläche einer Sozietät erheblich erweitern. Auch dies sollte bei der Ausarbeitung und Bewertung von Produktangeboten in einer ganzheitlichen Betrachtung Berücksichtigung finden.