

## Impressum

**Herausgeberin:** Dr. Astrid Gerber (As)

**Chefredakteur:** Dr. Aled Griffiths (Gr)

**Redaktionsleitung:**

Jörn Poppelbaum (pop) – V.i.S.d.P., Stellv. Astrid Jatzkowski (jat)

**Management, Namen + Nachrichten, Deals:**

Leitung Christine Albert (CA), Stellv. René Bender (RB),  
Geertje Oldermann (geo)

**Kanzleien:**

Leitung Jörn Poppelbaum (pop)

**Unternehmen:**

Leitung Astrid Jatzkowski (jat), Stellv. Ulrike Barth (uba)

**Recht:**

Sandra Grillemeier (sg)

**Redaktion:**

Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Dr. Anja Hall (ah),  
Marcus Jung (mj), Parissa Kerkhoff (pke), Mathieu Klos (MK),  
Markus Lembeck (ML), Antje Neumann (AN),  
Norbert Parzinger (NP), Tanja Podolski (tap), Christopher Tod  
(CTo), Volker Votsmeier (vov)

**Mitarbeiter dieser Ausgabe:** Kai Nitschke (Nit)

**CvD/Schlussredaktion:** Ulrike Sollbach (So)

**Redaktionsassistent:** Claudia Scherer

**Übersetzungen:** Norbert Parzinger

**Leiter Marketing und Verkauf:** Chris Savill

**Marketing und Verkauf:** Rüdiger Albert, Ursula Heidusch,  
Svea Klaben, Karsten Kühn, Florian Schmitz

**Gestaltung/Satz:** Andreas Anhalt, Andrea Kirschbaum,  
Dominik Rosse

**Systemadministrator:** Leitung Marcus Willemsen, Boris Sharif

**Datenverwaltung:** Stefanie Seeh

**Litho- und Druckservice:** D+L Printpartner GmbH, Bocholt

**JUVE Rechtsmarkt · 13. Jahrgang**

**erscheint monatlich bei**

JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 12.100

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

**Abo:** JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnemement erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

**Weitere JUVE-Publikationen:**



Klassiker in ihrem Feld:  
**JUVE Handbuch  
Wirtschaftskanzleien**  
– jetzt in 12. Auflage!

**German Commercial  
Law Firms**  
Das JUVE Handbuch in  
englischer Sprache



**azur**  
Karrieremagazin für junge  
Juristen

**azur100**  
Die 100 attraktivsten  
Arbeitgeber für Juristen

**Der Rechtsmarkt im Netz:**

**www.juve.de**

mit tagesaktuellen Nachrichten!

Nr.05 13. Jahrgang - Mai 2010

# JUVE

RECHTSMARKT

**Das radikal neue Design  
der Rechtsberatung**

+++ Globale Konkurrenz: LPO-Dienstleister +++ Ausweg aus der Schuldenfalle:  
Alternative Finanzierung +++ Leistungsorientiert: Die neue Gehälterstruktur +++  
Qualitätsmanagement: Six Sigma und ISO +++ Sparpotenzial: Lernen von Rio Tinto +++

# Alles muss raus

**Legal-Process-Outsourcing-Firmen** helfen Unternehmen und Großkanzleien ihre Kosten zu senken. Immer stärker entwickeln sie sich für Letztere aber auch zu einer ernstzunehmenden Konkurrenz.

In Kürze sogar in Deutschland.

von Silke Brünger

**D**er Markt für Legal Process Outsourcing (LPO) boomt. Ohne Zweifel. Der Beweis: Ein Private-Equity-Haus nach dem anderen investiert derzeit in LPO-Firmen – als hätte es die Wirtschaftskrise nicht gegeben.

Im November 2009 hat Lyceum Capital 28 Millionen Euro in die erst sechs Monate zuvor gegründete britische Firma Laureate Legal Services investiert. Kurz danach, im Februar 2010 sind gleich zwei weitere Private-Equity-Investoren in den LPO-Markt eingestiegen: Actis hat 50 Millionen US-Dollar in das Unternehmen Integreon investiert, und die Intermediate Capital Group hat eine Minderheitsbeteiligung an CPA Global erworben. Das Interesse der Private-Equity-Investoren

lässt nicht nur auf ein entsprechend großes Marktpotenzial schließen, sondern ist auch ein deutliches Indiz dafür, dass sich der Markt in einer entscheidenden Phase befindet: Die Outsourcing-Unternehmen (►LPOs auf dem Vormarsch) wandeln sich von reinen Business-Process- oder IP-Dienstleistern, die Sekretariatsaufgaben übernehmen oder Patente verwalten, zu Legal-Outsourcing-Spezialisten, die zunehmend rechtliche Dienstleistungen wie Dokumentenverwaltung, juristische Recherchen oder Prüfungen und Entwürfe von Verträgen anbieten.

**Wandel des Geschäftsmodells.** Symbolisch für den Umbruch im LPO-Markt steht CPA Global: An seinem 40. Geburtstag im Januar 2009 schenkte sich das Unternehmen weltweit eine einheitliche neue Marke und benannte sich von CPA Computer Patent Annuities in CPA Global um. Das war mehr als eine Vereinfachung. Es zeigt, wohin die Reise geht.

Historischer Ursprung des Unternehmens ist das Angebot von IP-Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette, wie

Patentrecherchen zum Stand der Technik, Verwaltung der jährlich zu zahlenden Patentgebühren oder Verfügbarkeitsrecherchen zur Schutzfähigkeit von Marken. „Auch das ist eine Form von Legal Outsourcing, im Prinzip machen wir das schon seit 40 Jahren“, sagt Leah Cooper, die Strategiechefin von CPA Global.

Seit 1969 im Markt etabliert, beschäftigt das Unternehmen mit einem weltweiten Kundenstamm heute über 1.500 Mitarbeiter in 15 Büros in zehn Ländern. Allein in den USA arbeiten über 100 Anwälte für das Unternehmen, hinzu kommen über 650 Hochschulabsolventen rechtlicher und technischer Studiengänge in Indien – eine gute Basis für das Angebot rechtlicher Dienstleistungen. Diesen Bereich baut CPA Global seit gut zweieinhalb Jahren weltweit auf und hat seit Anfang dieses Jahres auch den deutschen Markt im Visier. Die jüngst erfolgte Namensverkürzung ist eine notwendige Konsequenz aus dem immer breiteren Dienstleistungsangebot: CPA Global ist längst in den Markt für Legal Services eingestiegen. Im Juni 2009 hat das Unternehmen zum Beispiel Rio Tinto

als Kunden gewonnen und übernimmt seither für den internationalen Bergbaukonzern unter anderem Due Diligences und kartellrechtliche Recherchen.

Die Globalisierung und der stetig steigende Kostendruck haben die Ausweitung des Geschäftsmodells von bestehenden Outsourcing-Unternehmen wie CPA Global beflügelt und den Weg für Neugründungen wie Laureate Legal Services geebnet. LPO-Dienstleister gibt es mittlerweile überall auf der Welt – LPO-Mitarbeiter in den USA, Indien, Neuseeland oder Südafrika, die als ausgebildete Juristen zu einem Bruchteil der Kosten von Großkanzlei-Associates arbeiten können, übernehmen rechtliche Tätigkeiten. Der LPO-Boom wird den gesamten Rechtsmarkt sowie die Anwaltschaft in Zukunft maßgeblich beeinflussen, und die Outsourcing-Spezialisten werden den Wandel, dem juristische Dienstleistungen unterworfen sind, mitbestimmen.

Getrieben vom Kostendruck preschen immer mehr große internationale Unternehmen vor, indem sie einen bedeutenden Anteil der Arbeit ihrer Rechtsabteilung an LPO-Dienstleister abgeben. Rio Tinto befindet sich in illustrierender Gesellschaft: In den

Kreis namhafter Unternehmen, die auf Outsourcing rechtlicher Dienstleistungen setzen, hat sich zuletzt auch Microsoft eingereiht. Im Februar 2010 hat der Software-Konzern seine Zusammenarbeit mit CPA Global entscheidend ausgeweitet. Routinearbeit im IP-Bereich wie Patentverlängerungen gibt Microsoft bereits seit fünf Jahren an CPA Global ab. Jetzt lagert Microsoft auch weitere Aufgaben der Rechtsabteilung auf CPA und Integreon aus. Im Rahmen des

neuen Outsourcing-Projekts wird ein flexibel einsetzbares Team von CPA Global-Juristen in Indien unter anderem juristische Rechercheaufgaben übernehmen.

Das Beispiel von Microsoft zeigt, dass der Einstieg über den Patentbereich in das Legal Services Outsourcing (LSO) funktioniert. Und es beweist, dass sich neben Tätigkeiten mit starkem technischen Bezug auch rechtliche Routinearbeit problemlos auslagern lässt. Vor allem bei prozessgetriebenen Aktivitäten, die zum Beispiel bei Due Diligences anfallen, scheint Outsourcing als eine natürliche Entwicklung nahezu vorprogrammiert.

Voraussetzung für ein erfolgreiches Auslagern von Tätigkeiten ist eine genaue Analyse der einzelnen Aspekte juristischer Projekte. „Es geht darum, Prozessabläufe zu analysieren und die Arbeitsschritte aufzuteilen“, sagt Leah Cooper. „Ein M&A-Deal kann

**MEHR ZUM THEMA**  
**Outsourcing**  
Seite 72

**MEHR ZUM THEMA**  
**Paradigmenwechsel**  
Seite 38



**CPA Global**  
Gründung 1969  
**Standorte:** Jersey, USA, Indien, Großbritannien, Australien, Frankreich, Deutschland, Dänemark, Schweden, China, Japan, Südkorea  
**Mitarbeiter:** 1.200  
**Kunden:** Rio Tinto, Microsoft, Bupa, Carillion

**Clutch Group**  
Gründung 2006  
**Standorte:** USA, Indien  
**Mitarbeiter:** 300 Juristen

**Exigent**  
**Standorte:** Südafrika, Großbritannien, Australien  
**Kunden:** Pinsent Masons, Clarke Willmott und Lovells (beide nur Support)

**Pangea3**  
Gründung 2004  
**Standorte:** Indien, USA  
**Mitarbeiter:** 250 Juristen

**Integreon**  
Gründung 2000  
**Standorte:** USA, Großbritannien, Indien, China, Philippinen, Südafrika  
**Mitarbeiter:** 2.000  
**Kunden:** Simmons & Simmons, Allen & Overy

**LPOs auf dem Vormarsch**  
Es gibt immer mehr Outsourcer – eine Auswahl

**Mindcrest**  
Gründung 2001  
**Standorte:** USA, Indien  
**Mitarbeiter:** 700 Juristen

**Latitude South**  
Gründung 2009  
**Standorte:** Neuseeland, Großbritannien, Singapur  
**Mitarbeiter:** 10 Juristen

**Laureate Legal Services**  
Gründung 2009  
**Standorte:** Großbritannien

Quelle: JUVE-Recherche

zum Beispiel in verschiedene Arbeitsschritte zerlegt werden und nur für einige wenige davon braucht man einen Anwalt.“

Auch wenn Cooper versichert, dass CPA Global keinen Rechtsrat geben, also keine ursächliche Rechtsberatung leisten werde, es aus zulassungsrechtlichen Gründen auch gar nicht darf, ist dieser Gedanke für die meisten Anwälte mehr als gewöhnungsbedürftig. Viele deutsche Partner von Großkanzleien sind sich einig, dass sich das juristische Denken mit dem Gedanken der Wertschöpfungskette und der Arbeitsteilung schlichtweg nicht vertrage.

Doch ob es den altgedienten Juristen gefällt oder nicht, der zunehmende Erfolg gibt den LPO-Dienstleistern recht: Auch juristische Arbeit lässt sich aufspalten und verteilen. Anwaltliche Dienstleistungen sind keine heiligen Kühe mehr, die sich dem effizienzgetriebenen globalen Outsourcing-Trend entziehen können. Und so verschließen sich inzwischen immer weniger Kanzleien diesem Trend, sie beugen sich vielmehr dem gestiegenen Kostendruck, häufig auch dem Druck ihrer Mandanten. Laufend gibt derzeit eine führende angelsächsische Kanzlei ihre Zusammenarbeit mit einem LPO-Dienstleister bekannt.

Als erste preschte im Juni 2009 die britische Sozietät Pinsent Masons vor und lagerte Litigation-Tätigkeiten an das südafrikanische LPO-Unternehmen Exigent aus. Simmons & Simmons hat LPO sogar zu einem Bestandteil ihrer Strategie erklärt: Für zunächst ein Jahr arbeiten fünf Juristen des Outsourcing-Spezialisten Integreon in Mumbai für die Kanzlei und übernehmen Dokumentenprüfungen, Due Diligences und Research-Tätigkeiten. Als erste Magic-Circle-Kanzlei gab Allen & Overy im November 2009 die Zusammenarbeit mit einem LPO-Dienstleister bekannt. Genau wie Simmons & Simmons lagert Allen & Overy Dokumentenprüfungen im Litigation-Bereich an Integreon aus, arbeitet aber – anders als Simmons & Simmons – fallweise mit Integreon zusammen und zwar mit Teams in Indien und den USA.

**Deutschland im Visier.** Strategisch verfolgen die LPO-Dienstleister unterschiedliche Ziele. Während Integreon Kanzleien und Unternehmens-Rechtsabteilungen scheinbar gleichermaßen anspricht, fokussiert sich zum Beispiel die Neugründung Laureate Legal Services (LLS) auf Anwaltskanzleien als Kunden. Der Outsourcer unterstützt sie bei der Analyse und Neugestaltung von Prozessen und will ihnen dabei helfen, die Arbeitsschritte, die rechtliche Expertise erfordern, zu identifizieren



FOTOS: CPA GLOBAL / CPA GLOBAL DEUTSCHLAND GMBH

**Seitenwechsel aus Überzeugung:** Seit März 2010 treibt Leah Cooper, Ex-General Counsel bei Rio Tinto, bei CPA Global das LPO-Geschäft voran. Ihr deutscher Statthalter Thomas Wünnemann nimmt nun den hiesigen Markt ins Visier.

zieren und von den Schritten abzugrenzen, die automatisiert und somit ausgelagert werden können.

LLS versteht sich somit als Berater, als helfende Hand der Kanzleien. CPA Global dagegen verfolgt ein anderes strategisches Ziel und fokussiert sich im Geschäftsfeld Legal Services mehr auf die direkte Zusammenarbeit mit großen Unternehmen als auf Kanzleien. „Wir bieten den Rechtsabteilungen großer Unternehmen Entlastung, so dass die Inhouse-Juristen mehr Zeit für hochwertige Arbeit haben. Es geht hierbei nicht um Personalabbau. Vielmehr wird der Job der Inhouse-Juristen aufgewertet und ihre Tätigkeit interessanter“, sagt Leah Cooper. „Unser strategisches Ziel ist es, der rechte Arm der Inhouse-Teams zu werden“, führt sie aus. Bei Rio Tinto ist diese Strategie bereits aufgegangen. Es ist eine Kampfansage an die etablierten Anwaltskanzleien. Auch an die deutschen.

Denn auch wenn bislang eher Common-Law-Jurisdiktionen und Projekte mit der Arbeitssprache Englisch betroffen sind, hat CPA Global Deutschland fest im Blick. Lange deckte CPA Global den deutschen Markt vom Hauptsitz Jersey aus ab. Doch bereits seit 2001 ist der Outsourcing-Spezialist in Deutschland präsent. Die beiden Büros in München und Frankfurt sind schwerpunktmäßig auf den IP-Bereich ausgerichtet. Noch. Denn den Einstieg in den LSO-Markt wagt CPA Global nun auch hierzulande und bietet seit Jahresbeginn entsprechende Dienstleistungen an.

„Wir stehen in Deutschland mit LSO ganz am Anfang“, sagt der deutsche CPA-Geschäftsführer Thomas Wünnemann. „Wir fokussieren uns zunächst auf große

internationale Unternehmen, die englischsprachig und grenzüberschreitend arbeiten, und viel mit Common Law zu tun haben.“ Als nächste Stufe will das Unternehmen aber auch Civil Law abdecken. Aktuell baut CPA Global gerade Teams in nationalen Büros auf. „Ohne Juristen vor Ort funktioniert es nicht“, so Wünnemann. „Eine gesunde Mischung von On- und Offshore Outsourcing ist auch zur Qualitätskontrolle zwingend erforderlich“, sagt er. Unternehmen schätzten die Existenz von Ansprechpartnern vor Ort. Immerhin drei Juristen hat CPA Global in Deutschland schon neu eingestellt. Sie sollen die Outsourcing-Projekte der Kunden koordinieren, für einheitliche Qualitätsstandards sorgen und zum Beispiel die Arbeitsergebnisse der indischen CPA Global-Teams kontrollieren.

Für deutsche Rechtsabteilungsleiter großer Unternehmen dürfte es künftig immer einfacher werden, zum Beispiel rechtliche Routineaufgaben bei grenzüberschreitenden Projekten an globale LPO-Dienstleister auszulagern anstatt diese teuer bei Wirtschaftskanzleien vor Ort einzukaufen. „Den großen internationalen Kanzleien gefällt nicht, was wir vorhaben“, gibt Wünnemann unumwunden zu. Nur eine Grenze will CPA Global auch in Deutschland nicht überschreiten: „Wir werden definitiv keine Rechtsberatung anbieten. Diese Grenze ist auch im IP-Bereich nie überschritten worden“, sagt er.

Keine einfache Aufgabe in Zeiten, in denen die Grenzen mehr und mehr verschwimmen. Und zu einem erleichterten Aufatmen bei den Kanzleien sollte diese Versicherung auch nicht führen. ■