

OPTIMIERTE PROZESSE

Viele Rechtsabteilungen stehen unter Handlungsdruck: Sie sollen die internen Kosten senken, weniger Dienstleistungen von außen zukaufen, ihre Beratungsqualität erhöhen und bei steigender Komplexität die Rechtsrisiken proaktiv steuern. Prozessoptimierung ist das Gebot der Stunde. Aber wie?

Sie haben ein Imperium geschaffen. Sie haben Konzerne attackiert, mit Regierungen gerungen, ein Quasi-Monopol aufgebaut. Die Microsoft Corporation in Redmond an der amerikanischen Westküste wäre nicht eines der weltweit führenden Unternehmen ohne den Tüftler Bill Gates, den Charismatiker Steve Ballmer, den Analytiker Brad Smith. Brad Smith? Wer bitte schön ist Brad Smith? Für die Öffentlichkeit ist der Anwalt tatsächlich ein unbeschriebenes Blatt. In Juristenkreisen aber genießt der General Counsel und Senior Vice President, Legal and Corporate Affairs des Software-Riesen hohes Ansehen. Während Gates für Produktentwicklung und Ballmer für Image und Verkauf zuständig war, sorgte Smith dafür, dass eine Rechtsabteilung mit 1000 Mitarbeitern funktioniert. Sein Einsatz etwa beim Lizenz- und Wettbewerbsrecht trägt maßgeblich zum phänomenalen Erfolg von Microsoft bei. Inzwischen bezieht Smith sogar zu strategischen Konzernthemen Stellung. Vor dem französischen Parlament erklärte er im Januar: „Cloud Computing könnte in Europa in den nächsten fünf Jahren eine Million neue Jobs schaffen.“

Eine Position wie Smith haben hierzulande erst wenige Chefjuristen. Deren Bedeutung aber wächst, weil ihre Entscheidungen zunehmend den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen. „Recht und Regulierung bestimmen zunehmend die Entscheidungsfindung im Management, weshalb die Rechtsabteilung im Unternehmen zwangsläufig stärker wahrgenommen und eingebunden wird“, nennt Dr. Michael Henning einen Trend.



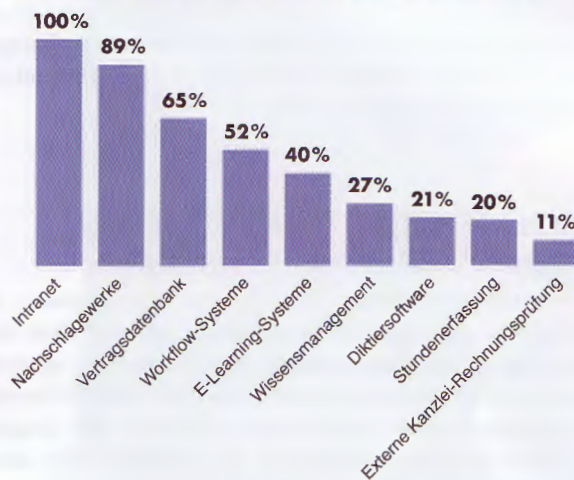
Außerdem glaubt der geschäftsführende Partner von Otto Henning & Company, Strategy Consultants in Frankfurt: „Damit sie bestmögliche Ergebnisse liefern können, müssen die Unternehmensjuristen frühzeitig in enger Kooperation mit den operativen Fachabteilungen bei der Erarbeitung der Problemlösungen eingebunden werden.“ Ähnliches sagen Managementberater wie Sylvain Duranton. Der Partner der Boston Consulting Group in Paris beklagt, dass Anwälte etwa bei Preisverhandlungen erst zum Schluss den fertigen Vertrag abnicken sollen. Dann ist es meist zu spät, rechtliche Risiken in die Preisfindung einzubeziehen. Doch wann genau sollen die Juristen eingebunden werden?

KONTINUIERLICHER DIALOG

Die Antwort lautet: Kontinuierlich, in einem regelmäßigen, institutionalisierten Dialog. Schon beim Aufsetzen eines neuen Projektes gilt es, die Rechtsabteilung einzubinden. Für die Fachabteilung, um die Frage nach den rechtlichen Risiken frühzeitig in die Überlegungen einzubeziehen. Für die Rechtsabteilung, um die notwendigen Kompetenzen im Projektverlauf einzuplanen und damit die einzusetzenden Ressourcen auch steuern zu können. Die Rechtsabteilung wird jedoch die gewünschte regelmäßige Einbindung nur erfahren, wenn sie klarmacht, welcher Nutzen durch diesen Dialog für die Fachabteilungen entsteht. Hier ist die Rechtsabteilung in Sachen Eigenmarketing gefordert. Rechtsrisiken müssen transparent, nachvollziehbar und messbar gemacht werden.

Genauso wichtig wie die Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Rechtsabteilung und operativ Verantwortlichen sind Effizienzsteigerungen im Bereich Legal Services. „Viele Unternehmen versuchen, mehr Arbeit im eigenen Haus zu erledigen, da dies kostengünstiger ist, als die entsprechende Leistung von einer externen Kanzlei einzukaufen“, weiß Markus Hartung. Der Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession in Hamburg hat beobachtet, dass Konzern-, Aktien oder Gesellschaftsrecht verstärkt intern behandelt werden, während standardisiertes Geschäft zu festen Konditionen nach außen vergeben wird – auch wenn der Trend zum Legal Process Outsourcing in Deutschland, anders als in England oder den USA, noch nicht so stark festzustellen ist. International gilt, was Jonathan Bellis, Chef der Law Department Consulting Group von Hildebrandt Baker Robbins

WELCHE EDV-GESTÜTZTEN SERVICES UND SOLUTIONS WERDEN GENUTZT?



Quelle: General Counsel Benchmarking Report

im amerikanischen Stamford, beschreibt: „Die Rechtsabteilungen bedienen sich aller möglichen Managementpraktiken, um interne wie externe Kosten zu reduzieren.“ Dazu zählt der Einsatz technischer Lösungen wie Vertragsdatenbanken oder Workflow-Systeme (Grafik). Nach Berechnungen von Otto Henning & Company, Strategy Consultants lassen sich durch Legal-Supplier-Management zehn Prozent der externen Rechtsberatungskosten einsparen. Eine gestraffte Organisations- und klare Governance-Struktur mit standardisierten Arbeitsabläufen erlaubt sogar Kostenvorteile von bis zu 20 Prozent. Doch auch hier stellt sich die Frage nach dem Wie.

Der juristische „Produktionsprozess“ spielt sich in den Köpfen der Anwälte ab. Wie kann man solch einen kreativ-iterativen Prozess optimieren? „Gar nicht“, so Michael Henning. „Aber die vor- und nachgelagerten Prozessschritte sowie die parallel ablaufenden kann man beschreiben und optimieren. Nehmen wir den initialen, der juristischen Leistungserbringung vorgelagerten Mandatierungsprozess, an der Schnittstelle zwischen Mandant und Unternehmensjurist. Hier gibt es viele Probleme und hier stellen sich vielfältige Fragen, bevor die eigentliche juristische Arbeit beginnt. Beispielsweise: Wie werden die eingehenden Aufträge priorisiert? Wer bearbeitet das Thema? Wenn extern, wie erfolgt die Auswahl?“ Tatsächlich geben viele Chefjuristen zu, dass in ihrer

Abteilung Handlungsbedarf besteht. Um überhaupt Qualitätsverbesserungen und Kostenoptimierungen erreichen zu können, sollten Firmenchefs sowie Unternehmensanwälte aber zunächst gemeinsam vier wichtige Fragen beantworten, die Christoph H. Vaagt prägnant in einem Satz zusammenfasst: „Haben wir in der Rechtsabteilung die richtige Anzahl von Ressourcen, um an der richtigen Stelle mit der richtigen Kompetenz die richtigen Dinge zu tun?“ Dahinter steckt die Erfahrung des Geschäftsführers der Christoph H. Vaagt Law Firm Change Consultants in München, dass manchmal nicht klar ist, welche juristischen Themen zur Kernkompetenz eines Unternehmens zählen und darum dringend intern abgedeckt werden müssen.

WERTSCHÖPFUNGSRELEVANTE THEMEN

Ein Automobilhersteller wie Porsche beispielsweise, so Vaagt, stelle einen Teil seiner Luxuskarossen mit einer Fertigungstiefe von lediglich 16 Prozent her und sei im Kern weniger ein Produktionsbetrieb als ein Spezialist für Fremdfertigungsprozesse und Qualitätssicherung: „Also braucht Porsche hervorragendes Wissen für Zulieferverträge, denn das Geschäftsmodell des Autobauers beruht auf einer reibungslosen Zusammenarbeit mit den Lieferanten.“

In jedem Projekt versucht Vaagt deshalb als erstes herauszufinden, welche Themen für ein Unternehmen wertschöpfungsrelevant sind. Am Beginn einer Reorganisation steht meistens die aktuelle Bestandsaufnahme in Form eines Audits. Andreas Kaepfel, Leiter des Zentralbereichs Recht der LBS Bayerische Landesbausparkasse in München, wollte vor allem wissen, ob die Mitarbeiterzahl und der Einkauf externer Dienstleistungen passen. Während seine Syndici klassische Rechts- und Immobilienthemen abdecken, geben sie Routinetätigkeiten an Kanzleien ab, etwa wenn Vollstreckungstitel gebraucht werden. Zudem förderte eine Befragung der internen Kunden bestimmte Wünsche an die Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung zutage.

Deshalb wurde unter anderem eine Datenbank aufgebaut. Hier können Mitarbeiter direkt nach standardisierten Problemlösungen suchen, statt bei eventuellen Fragen immer sofort einen Mitarbeiter der Rechtsabteilung anrufen zu müssen. Wichtig war Abteilungsleiter Kaepfel auch die Information, dass interne und externe Kosten im Vergleich mit anderen Bausparkassen und mittelständischen Unternehmen im Rahmen liegen. „Das Audit hat bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind“, fasst er seine Erfahrungen zusammen. „Außerdem gab es uns den letzten Anstoß, das Personal aufzustocken und den Aufgabenzuschnitt zu verfeinern.“ Mit Verfeinerungen war es bei der HypoVereinsbank in München nicht getan. Dort erkannte Dr. Andreas Früh, Chefsyndikus und Bereichsvorstand Legal & Compliance,

umfassenden Handlungsbedarf, da sich die Struktur des Konzerns durch Fusionen, Käufe und Verkäufe sowie interne Umstrukturierungen der Kundendivisionen über die Jahre grundlegend geändert hatte. So landeten bei Früh auch immer wieder neue Themen, zuletzt der Bereich der Dokumentation für das Kapitalmarktgeschäft. Zeit also für eine Reorganisation. Dafür formulierte Früh klare Ziele: „Wir wollten unsere Anwälte näher an die mit der Produkterstellung beauftragten Mitarbeiter bringen.“ Der Austausch zwischen Legal- und Compliance-Experten einerseits sowie der direkte Kontakt zwischen Produktspezialisten und den sie beratenden Rechtsanwälten andererseits sollte die inhaltliche Qualität der Arbeit erhöhen, die Entscheidungsfindung beschleunigen und allen Beteiligten einen Blick über die Abteilungsgrenzen eröffnen. „Unsere Anwälte sind eine homogene Gruppe mit exzellenter Ausbildung, brillanter Analysefähigkeit und systematischer Arbeitsweise“, so Früh.

Sie tasten sich wie beim Schälen einer Zwiebel Schicht für Schicht zum Kern eines Problems vor und schlagen die beste Lösung vor.“ Oft kommt dabei aber – ein Manko der Juristenausbildung – das Prozessdenken zu kurz: Was passiert mit A, wenn B und vielleicht sogar C sich in eine bestimmte Richtung verändert? „Genau diese Fähigkeiten haben sie jetzt von ihren Kollegen in Compliance oder im operativen Geschäft gelernt.“

Erreicht hat Früh das, indem er zentrale und dezentrale Organisationselemente kombinierte. Zwar laufen alle Berichtslinien weiter direkt zu ihm, inhaltlich wurde der Rechtsbereich aber konsequent nach Kundensegmenten ausgerichtet. Die Anwälte arbeiten eng mit den Experten der Produktbereiche Corporate & Investment Banking, Private Banking sowie Privatkunden und Kleine und Mittlere Unternehmen zusammen und sitzen sogar räumlich in ihrer Nähe.

GENAUE BUDGETPLANUNG

„Wenn ein Investmentbanker eine Idee hat, geht er direkt zum Juristen für das Thema, und sie überlegen gemeinsam, wie daraus ein neues Produkt wird“, erklärt Früh. Dafür, dass bei übergreifenden Themen trotz Zuordnung nach Kundengruppen nicht doppelt gearbeitet wird, sorgen Practice Groups mit Vertretern aller betroffenen Abteilungen.

„Natürlich müssen Vertragsformulare für Privatkunden und Private Banking gleich sein, also werden sie von der Practice Group erarbeitet und beiden Produktbereichen vorgegeben“, so Früh. Das Formular wird also in einem Arbeitsgang waserdicht gemacht, statt von Abteilung zu Abteilung weitergereicht und eventuell zur abschließenden Beurteilung noch an eine externe Kanzlei gegeben zu werden. Nicht zuletzt deshalb blieb die Umstrukturierung bei der HVB kostenneutral, obwohl Dezentralisierung in der Regel neben der Qua-

lität auch den Aufwand erhöht. Um die Prozesse im Bereich so wirtschaftlich wie möglich zu gestalten, beschäftigt Früh auch einen Legal Operating Officer. Dieser sorgt mit einem von unten nach oben strukturierten Prozess für genaue Budgetplanung. Erleichtert wird dies dadurch, dass pro Quartal 14 Tage lang die Arbeitsstunden für die einzelnen internen Mandanten exakt erfasst werden, um Transparenz in die erbrachten Leistungen und anfallenden Kosten zu bekommen. Früh ist überzeugt: „Mit diesem Umbau haben wir erreicht, dass ein Jurist nicht nur einen Rat gibt, sondern durch den direkten Kontakt zum operativen Bereich hilft, wichtige Themen rechtzeitig in die Organisation zu bringen und die Qualität des Endprodukts deutlich zu verbessern.“

POSITIONIERUNG ABLEITBAR

Diesen Ansatz hält Berater Vaagt für sinnvoll: „Wenn die zentralen Wertschöpfungsketten herausgearbeitet sind, in denen der Jurist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist, kann daraus seine Positionierung abgeleitet werden.“ Leider würden die angestellten Anwälte von operativen Abteilungen immer noch zu oft als reine Kostenverursacher betrachtet. Dabei könnten sie viel kosteneffizienter die Qualität der Entscheidungsprozesse beeinflussen und dadurch die Geschwindigkeit und die Ergebnisse verbessern. Der ehemalige General Counsel Dr. Matthias Kestler, heute geschäftsführender Gesellschafter der Rat. Haus Personalberatung GmbH in Grünwald bei München, formuliert das so: „Die Rechtsabteilung eines Unternehmens muss funktionieren wie eine moderne Fußball-Verteidigung – sie organisiert aus dem Hintergrund den Spielaufbau, ist die letzte Verteidigungslinie und leitet durch vorausschauendes Stellungsspiel einen erfolgreichen Abschluss ein.“ Konkret bedeutet das, die sonst in der Konzernzentrale auf Anfragen wartenden Anwälte quasi operativ zu schalten.

NACH AMERIKANISCHEM VORBILD

„Statt auf das immer noch von vielen deutschen Unternehmen favorisierte Konzept des traditionellen Justiziers zu setzen, orientieren sie sich dabei am amerikanischen Vorbild des General Counsel. Der liefert bei Rechtsfragen nämlich nicht nur neutrale Einschätzungen, sondern berät die Unternehmensleitung an der konkreten operativen Fragestellung ausgerichtet,“ so Kestler. Das erfordert unter anderem eine umfassende Schulung der Unternehmensjuristen in betriebswirtschaftlichen Themen und dem Verstehen von Kennzahlen – „denn sie sollen immer das Ergebnis anstreben, von dem der Betrieb finanziell am stärksten profitiert“.

Dazu müssen Rechtsanwälte aber befähigt und ermächtigt sein. Um geschäftskritische Entscheidungen schnell und ergebnisorientiert beeinflussen zu können, müssen die Hausjuristen vor Ort in den Tochtergesellschaften sein und nicht aus der Zentrale heraus agieren. Dezentralität ist dabei das Gebot der Stunde. Diesen Trend hat auch der aktuelle „Rechtsabteilungs-Report 2011/12“ herausgearbeitet: Rechtsabteilungen stellen sich zunehmend dezentral auf und orientieren sich dabei an den Standorten ihrer Kunden. Lokale, juristische Wertschöpfung unter zentraler Führung ist das Gebot der Stunde.

Frank Wiercks

