

Anforderungen an die Rechtsabteilung 2020

Andreas Bong

Rechtsabteilungen vollziehen seit Jahren einen tiefgreifenden Wandel. Umfassende zusätzliche rechtliche Anforderungen bei stetig steigendem Budgetdruck und neue Themen wie Digitalisierung (Stichwort: Industrie 4.0) werfen ihre großen Schatten voraus. Aber was ist heute zu tun, um sich nachhaltig für neue Herausforderungen zu wappnen?

Seit 2005 erhebt Otto Henning regelmäßig Kosten- und Leistungsdaten aus Rechtsabteilungen der Top 150 der deutschen Unternehmen. Ziel einer nun erstellten Langzeitanalyse war es, herauszufinden, welche wesentlichen Entwicklungen sich dort in den vergangenen zehn Jahren vollzogen haben und wie zukunftsfähig sie sind. Die Ergebnisse zeigen deutlich: Die General Counsel haben ihre Hausaufgaben gemacht und deutliche Effizienzpotenziale realisiert. Dies beginnt bei der Organisationsstruktur der in der Regel weltweit tätigen Rechtsabteilung. Während die zentrale Rechtsabteilung des Headquartiers dezentrale Einheiten im Jahr 2005 nur zu 64% fachlich oder disziplinarisch führte, waren es im Jahr 2015 bereits 86%. Besonders stark stieg dabei der Anteil derjenigen, die disziplinarisch Einfluss nehmen konnten, von 35% auf 48%. Diese enge Anbindung der weltweiten (Teil-)Rechtsabteilungen des Konzerns ist einer der wichtigsten Grundvoraussetzungen, um sich weiteres Effizienzpotenzial zu erschließen. Nur durch diesen Ausbau der zentralen Governance ist die weltweite Transparenz hinsichtlich Mitarbeiterzahlen und -verteilung, Kostenstruktur, gelebter Prozesse und IT Systeme herstellbar.

Mehr noch: Nur so kann es langfristig gelingen, die Risikoposition des Unternehmens zu verbessern und gleichzeitig die Kosten der juristischen Leistungserbringung zu reduzieren. Der größte Hebel zur nachhaltigen Kostensenkung war und ist die Reduktion der externen Kosten – das sagten aktuell mit 94% fast alle befragten General Counsel (und steigerten sich damit noch in ihrer Bewertung von 2005, wo dies 82% angaben). Dies erfordert ein umfassendes Management externer Kanzleien; zudem eine klare Insourcing-Strategie, verbunden mit einem Aufbau interner Ressourcen.

Zahl der Berufsträger steigt überproportional

Während bei den Top 150 der deutschen Unternehmen im Jahr 2005 im Schnitt 2,6 Anwälte pro Umsatzmilliarde innerhalb der Rechtsabteilung tätig waren, steigerte sich diese Kennzahl in den letzten zehn Jahren auf 4,7 Anwälte. Damit stieg die Anzahl der Berufsträger um mehr als 80% überproportional zum Umsatz an. Der Anstieg verlief zuungunsten von Support-Kräften, die prozentual deutlich gesunken sind. Mittlerweile betreut

eine Supportkraft (Paralegal und Assistenz) im Schnitt 2,6 Anwälte – 2005 waren dies noch 1,2.

Im Rahmen des Managements externer Kanzleien führten mehr als die Hälfte der Teilnehmer in den vergangenen zehn Jahren eine klare Direktive im Umgang mit Kanzleien ein. Sie sollte unter anderem beinhalten: den Aufbau einer „Preferred Supplier List“ im Rahmen der Panelbildung, eine klar definierte und weltweit angewendete Make-or-Buy-Strategie sowie klare Verantwortlichkeiten bei der Qualitäts- und Rechnungsprüfung. Sie endet mit der strukturierten, gegebenenfalls IT-gestützten Bewertung der Kanzlei durch den betreuenden Syndikusanwalt. Mit diesem zweigleisigen Vorgehen wurde nicht nur der Anteil des extern vergebenen Regelgeschäfts deutlich gesenkt, nunmehr mit einer teilweisen externen Kostenrate von 10–15% zum Gesamtbudget (ohne M&A und Litigation); auch die Stundensätze der Kanzleien reduzierten sich über die letzten zehn Jahre durch Rahmenvereinbarungen im Schnitt um 2,8% auf nunmehr 308 Euro (Partner 409 Euro, +1,7%; Senior 286 Euro, –10,9%; Associate 229 Euro, +0,4%). Zum Vergleich: Im Schnitt produzieren die weltweiten Rechtsabteilungen – nicht zuletzt durch Abbau an Supportkräften – für etwa 108 Euro Vollkosten pro Stunde.

Unternehmen, die diese drei wichtigen Schritte (Ausbau der zentralen Governance, strategisches Insourcing und Management externer Kanzleien) erfolgreich umgesetzt haben, realisieren mittlerweile Kostenvorteile von bis zu 15% im Vergleich zu direkten Wettbewerbern. Zusätzlich setzen die Unternehmen immer stärker auf IT-Unterstützung bei Themen wie Litigation Reporting, Dokumentenmanagement, Vertragsdatenbanken und Legal Spend Management. Darüber hinaus können Kern- und Unterstützungsprozesse juristischer Leistungserbringung effizienter mit Hilfe von IT-Lösungen durchgeführt, gesteuert und damit auch messbar gemacht werden. Innerhalb von vier Jahren ist die Nutzung von IT-Systemen damit in die Top 3 der vielversprechendsten Möglichkeiten zur Kostenreduktion aufgestiegen. •

Andreas Bong ist Managing Partner bei der Otto Henning GmbH und berät Rechts-, Compliance und IP-Abteilungen in strategischen und organisatorischen Fragen