

„SYNDICI BRAUCHEN MUT“

Andreas Bong, Managing Partner bei der Otto Henning GmbH, gibt Tipps, wie Chefsyndici sich für die Zukunft wappnen und Kosten sparen können. Die Unternehmensberatung hat sich seit 2002 auf Rechtsabteilungen fokussiert und erstellt alle zwei Jahre den Rechtsabteilungs-Report (siehe Seite 28) zu Organisation und Strategie der Syndici in den deutschen Top-150-Unternehmen.



Foto: Thomas Kocouak Fotografie

Wie sollten sich kleine Teams im Unternehmen positionieren, um Gehör zu finden?

Die Rechtsabteilung muss in den Kernprozessen des Unternehmens verankert sein. Bei internationalen Unternehmen gilt es, auch über das weltweite Geschehen Transparenz zu schaffen, indem Juristen aus den Tochtergesellschaften über definierte Vorfälle an die Zentrale berichten. Nur so gelingt es langfristig, die Risiken des Unternehmens zu überblicken, zu minimieren und gleichzeitig Kosten zu sparen. Der Trend in größeren Unternehmen geht seit 2005 zu einer immer stärkeren Anbindung der Rechtsabteilung an den CEO, mittlerweile sind es 71 Prozent der Top 150. Auch in kleinen Unternehmen ist der direkte Zugang zur Geschäftsführung zwingend. Das verschafft früh Einblick in die Unternehmensstrategie, ermöglicht proaktive, rechtzeitige Beratung und mehr Durchsetzungskraft. Leider ist das noch nicht immer der Fall.

Nicht in jedem Unternehmen gibt es klare Richtlinien, wann die Rechtsabteilung einzuschalten ist. Wie lässt sich trotzdem sicherstellen, dass die Syndici von relevanten Rechtsfragen erfahren, ohne unterzugehen in einer Flut von Ad-hoc-Anfragen, die möglichst bis morgen zu prüfen sind?

Als Leiter der Rechtsabteilung muss ich meine Kernthemen und Mandanten mit besonderer Relevanz identifizieren. In deren regelmäßige Besprechungen gilt es sich einzuklinken, um steuern zu können. Auch beim Onboarding von neuen Mitarbeitern lassen sich Kernbotschaften kommunizieren: Wie und wann sind die Juristen einzubinden? Welche Dienstleistung können wir erbringen und welche nicht?

Noch immer bestehen Vorbehalte gegen die Einbindung der Juristen, weil sie als Nein-Sager und Verhinderer

gelten. Wie können Juristen Werbung in eigener Sache machen?

Diese Meinung resultiert häufig aus der zu späten Einbindung. Dann stellen Juristen Fragen, die vorher nicht beachtet wurden, und das gefährdet einen zügigen Ablauf. Wir plädieren seit langem für eine Umkehr: Syndici brauchen Mut. Sie müssen als proaktive Berater mit hochgekrempelten Ärmeln und offener Tür wahrgenommen werden, die businessnah beraten, sich festlegen und Themen aktiv begleiten. Statt „geht nicht“ zu sagen, sollten sie gangbare Wege aufzeigen. Es ist sinnvoll, sich klar zu machen, welchen wirtschaftlichen Wert man im Unternehmen stiften kann, und entsprechende Erfolge zu kommunizieren.

Wann sollten Syndici externen Rat einholen?

Wichtig ist eine klare Make-or-Buy-Strategie. Die Kern-Dienstleistungen sollten grundsätzlich intern erledigt werden, also all das, was strategisch relevant und komplex ist sowie häufig durch die internen Mandanten angefragt wird. Dagegen eignen sich eher seltene Anfragen hoher strategischer Relevanz und Komplexität für ein Outsourcing, etwa M&A-Deals. Aufgrund deren Volatilität und der internationalen Reichweite wäre es nicht ratsam, alles intern erledigen zu wollen. Eine dauerhafte externe Vergabe kann sich für vergleichsweise einfache und ständig wiederkehrende Themen empfehlen. Ansonsten binden diese die hochqualifizierten internen Juristen zu stark. Legal Process Outsourcing ist hier das Stichwort.

An welchen Stellen kann Legal Tech helfen, die Arbeitsbelastung zu senken?

Viele der gängigen IT-Tools helfen nicht unmittelbar bei dem ambitionierten Ziel, das interne oder externe Budget zu reduzieren. Zudem zielen diese Tools häufig nur auf die

Unterstützungsprozesse innerhalb der Rechtsabteilung ab, wovon der Mandant wenig merkt. Zukünftig sollten Syndici gezielt analysieren, wie sich die Kernprozesse bei Leistungen für den Mandanten digital optimieren lassen. Je standardisierter die Geschäftsprozesse laufen, desto höher die Chance für ein lohnendes IT-Tool: beispielsweise beim Einsatz von Contract-Buildern mit Textbausteinen, mittels derer die Fachabteilungen weitgehend selbstständig Verträge gestalten und rechtliche Risiken etwa an einer roten Ampel erkennen können. Künftig wird es immer mehr und bessere Angebote geben, etwa für Geheimhaltungsvereinbarungen, Entwicklungs- oder Kooperationsverträge, weil die Software risikobehaftete Formulierungen und Kombinationen erkennt. Immer mehr Dienstleister bieten den Service, Vertragsbestandteile ständig der aktuellen Rechtslage anzupassen. Aber da stehen die meisten Unternehmen, vor allem kleinere, noch ganz am Anfang.

Welche Themen und Trends haben für kleine Rechtsabteilungen in den nächsten fünf Jahren oberste Priorität?

Und welcher Handlungsbedarf entsteht dadurch für Syndici?

Neben dem gezielten Einsatz von Legal Tech und einer klaren Make-or-Buy-Strategie samt weltweitem Kanzleimanagement müssen Syndici weiter standardisieren, vor allem im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Juristen in internationalen Tochtergesellschaften. Weiteres Einsparpotenzial bei kleinen Teams sehe ich zum Beispiel bei Themen, die bislang Anwälte erledigen, die aber an Rechtsanwaltsfachangestellte übertragen werden könnten. Das Problem bei den strategischen Weichenstellungen ist, dass sich die Unternehmensjuristen ständig im Hamsterrad drehen und ihnen kaum Zeit bleibt, diese Fragen zu überdenken. Der Leiter der Rechtsabteilung sollte die Themen vorantreiben und auf viele Schultern verteilen. Manchmal kann es sogar sinnvoll sein, in Absprache mit der Geschäftsführung den Prozentsatz externer Vergabe zeitweise zu erhöhen, um langfristig zu sparen.

Interview: Franziska Jandl

Around the globe. Across the street.

KrollDiscovery hilft Kunden, entscheidende Informationen aus komplexen Datenmengen zu gewinnen. Als technologisch führendes Unternehmen unterstützen wir Sie mit globaler Expertise und lokaler Kompetenz bei internen Untersuchungen, Litigation und M&A.

Information Governance
Ediscovery
Computer Forensik
Document Review
Consulting

KrollDiscovery™

24/7 +49 (0)7031 644 101
www.krolldiscovery.de



► Fortsetzung von Seite 17

„Deshalb haben wir die Herausforderung gleich mit Verabschiedung der EU-DSGVO Anfang 2016 angenommen und Mitte letzten Jahres mit Analysen in allen europäischen Ländern begonnen“, berichtet Chefjurist Niemeyer. Alle relevanten Prozesse wurden erfasst und auf Lücken zwischen dem derzeitigen und künftigen Niveau durchleuchtet sowie der Handlungsbedarf herausgearbeitet. Bis Ende des Jahres wird diese Untersuchung abgeschlossen sein. Schon jetzt erarbeitet die zuständige Lekkerland-Juristin mit externer Unterstützung Lösungen, um Brücken zu schlagen und die Lücken zu schließen. „Im Mai 2018 sind wir startklar“, ist Niemeyer sicher.

Make-or-Buy-Kriterien entscheiden über Mandatierung

Wenn große Projekte wie strategische Partnerschaften viele Ressourcen binden, ist die Vergabe an externe Kanzleien ein Weg, um die Arbeitsbelastung in Grenzen zu halten. Bei Lekkerland sind die Juristen – soweit es geht – selbst Ansprechpartner, weil sie das Unternehmen besser kennen. Das gilt für das gesamte Tagesgeschäft wie Verträge, Satzungsänderungen

und Bestellung von Geschäftsführern, Beratung bei großen Projekten wie der EU-DSGVO oder die Verwaltung der über 400 Marken. Für den Einsatz von Externen gibt es klare Make-or-Buy-Kriterien: beispielsweise, wenn sehr spezifisches Wissen gefragt ist, das eher selten gebraucht wird. Auch bei sehr umfangreichen oder internationalen Rechtsstreitigkeiten schaltet Andre Niemeyer Anwälte außer Haus ein. Auf Großkanzleien fällt dann die Wahl, um in Prozessen Nachdruck zu verleihen, oder bei hohem Bedarf an Arbeitskapazitäten. Ist der regelmäßige persönliche Austausch vor Ort von Bedeutung – wie im Handels- oder Speditionsrecht – sind regionale Sozietäten im Vorteil.

„Dank eines konsequenten Managements haben wir die Kosten für externe Anwälte im mittleren zweistelligen Prozentbereich reduziert“, freut sich Niemeyer. Eliza Borsos vom Deutschen Milchkontor hat ebenfalls viel eingespart, indem sie Rechnungen und Qualität der externen Beratung detailliert und regelmäßig prüft. Es gibt einen Pool von externen Anwälten mit festen Ansprechpartnern, um rasche Antworten für die Fachabteilungen auch bei einer externen Vergabe in Spezialfragen sicherzustellen. Die Entscheidung, was nach außen gegeben wird, trifft das Team oder der einzelne Syndikus ausgehend von der eigenen Erfahrung.

BEST PRACTICES FÜR DEN EINSATZ EXTERNER ANWÄLTE

- **Klare Make-or-Buy-Strategie:**

Was sind die Themen, die inhouse betreut werden sollen? Richtschnur sind

- strategische Bedeutung
- Komplexität
- Häufigkeit
- Spezialwissen
- Erfahrung der Juristen im Team
- Drohender wirtschaftlicher Schaden, für den gegebenenfalls externe Anwälte haften

- **Panelbildung:**

Welche Themen gehen an welche Kanzlei (weltweit und länderspezifisch)?

Die Vorteile:

- Regionale Kanzleien für Themen, die neben Spezialwissen auch eine möglichst genaue Kenntnis des Unternehmens erfordern
- Großkanzleien sind erste Wahl, wenn viele Ressourcen, hohe Reputation oder Internationalität gefragt sind
- Rahmenvereinbarungen über Stundensätze oder Festbeträge senken Kosten

- Ermöglicht rasches Einholen von externem Rechtsrat bei hoher Arbeitsbelastung oder kurzen Fristen

- **Vorgaben für das Projektmanagement:**

- Ansprechpartner
- Reaktionszeiten
- Datensicherheit
- Zielsetzung
- Inhaltlich nachprüfbar Kostendarstellung
- Definition bestimmter Kostenschwellen und rechtzeitige Information über drohende Überschreitungen

- **Monatliche Rechnungen**

- **Detaillierte Qualitäts- und Rechnungsprüfung:**

Beispielsweise Tippfehler bei Fahrtkosten und Verhältnismäßigkeit zwischen Zeitaufwand für die Prüfung und Komplexität einer Frage

- **Regelmäßige Bewertung der Zusammenarbeit im Team, gegebenenfalls basierend auf IT-Tools für Legal Spend Management:**

- Wie häufig wurden Zielmarken verfehlt?
- Wie praxistauglich waren die Stellungnahmen?