

IurisPlus – das professionelle Rechtsmanagement für Unternehmen

Das Geschäft mit der Rechtsberatung

Die Anforderungen an die rechtliche Beratung von Unternehmen sind in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Der Balance zwischen der Effizienz einer zielorientierten, adäquaten Rechtsberatung und der Beachtung der Kostenökonomie kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu, dafür muss sich die Rechtsberatung endlich auch an betriebswirtschaftlichen Kriterien messen lassen, sich an den aktuellen Geschäftsmodellen mit ihren Risikoprofilen orientieren. Es stellt sich auch die Frage, ob Unternehmen den eingeschlagenen Weg mit ihrer langjährigen Kanzlei weitergehen sollten oder ob eine eigene Rechtsabteilung gegründet bzw. das bestehende Team sinnvoll zu erweitern ist. Im folgenden Interview stellt Rechtsanwalt Stefan Hermle aus seiner Beratungspraxis ein in Deutschland innovatives Beratungskonzept vor, mit dem der Heidelberger Jurist neue Wege beschreitet, indem er Unternehmen ein professionelles Rechtsmanagement anbietet, das sich etwa an den Erkenntnissen des Einkaufs von Dienstleistungen orientiert.

Zur Person: Stefan Hermle, Rechtsanwalt, IurisPlus – Professionelles Rechtsmanagement, Heidelberg

Nach Abitur und Banklehre in Heilbronn studierte Stefan Hermle Rechtswissenschaften in Heidelberg und Guildford (England). Seit 1994 ist er Rechtsanwalt und als Firmenanwalt und Chefsyndikus tätig. Er steht Unternehmen auch bei der Gestaltung und Organisation ihrer internen und externen Rechtsberatung zur Seite.

Herr Hermle, nun sind Dienstleistungsagenturen im Allgemeinen nichts Neues, wenn es darum geht, Kunden kompetente, geprüfte Fachbetriebe und -personal zu fairen Preisen auf Anfrage zu vermitteln. Sie bieten nun im Bereich der Rechtsberatung eine solche Dienstleistung?

Ja! Aus der Innensicht eines Unternehmens sehe ich in der Praxis, dass viele kleinere und mittlere Unternehmen ohne interne und nur sporadisch mit externer

Beratung unterwegs sind und größere Unternehmen mit internen und externen Beratern ihren Rechtsdienst effizienter gestalten wollen. Oft besteht keine hinreichende Kenntnis über den Inhalt der eigenen Verträge. Viele Unternehmenschefs haben ihr Schiff bisher aus kaufmännischer Sicht korrekt und konfliktvermeidend geführt. Dennoch gibt es Risiken, die für solche Unternehmen gravierende Auswirkungen haben können, da sie in solchen Fällen meist erst entdeckt werden, wenn eine Forderung oder sogar eine Klage auf dem Tisch liegt. Hier ist es entscheidend, eine für das Geschäft richtig dimensionierte, qualitativ hochwertige Rechtsberatung sicherzustellen. Bei den großen Organisationen stellen die CFOs immer häufiger die Frage nach effizienterer Nutzung interner zusammen mit externer Beratung.

Wie aber lässt sich die für ein Unternehmen passende Rechtsberatung feststellen?

Es muss natürlich zunächst eine sorgfältige Analyse der Geschäftsvorfälle und Risiken vorgenommen werden; erst auf der Grundlage eines solchen Analyseergebnisses wird man entscheiden können, inwieweit die optimale Rechtsberatung durch einen internen Juristen oder in Zusammenarbeit mit externen Beratern sinnvoll ist.

Wir haben ja häufig den Fall einer bestehenden Rechtsabteilung plus Zusammenarbeit mit externen Beratern. Hier ist das Verständnis einer klaren Aufgabenteilung zwischen intern und extern wichtig; gibt es messbare Kriterien für die Qualität der externen Beratung, sind die Kosten transparent für das Unternehmen. Macht es etwa Sinn intern Fachkompetenz aufzubauen und diese Expertise parallel auch weiter extern einzukaufen. Bei multinational agierenden Firmen muss klar sein, wer zentral externe Berater „einkauft“ und zu welchen Honoraren. Grundsätzlich ist es hier hilfreich, von der Beschaffung anderer komplexer Dienstleistungen zu lernen (etwa Personal, IT).

Das lässt darauf schließen, dass sich Unternehmen aus Ihrer Sicht mit einer ganzen Reihe neuer Herausforderungen zu befassen haben. Wie sieht das im Einzelnen aus?

Strategisch gesehen muss sich die Beschaffung und Erbringung der Rechtsberatung an den nachhaltigen Geschäftszielen orientieren und voll darauf ausgerichtet sein. Beide brauchen messbare Kriterien für Qualität und Kosten, die durch die Unternehmensleitung festgelegt werden müssen.

Warum? Weil in der Tat die Firmen heutzutage mit einer ganzen Palette teilweise neuer Aufgaben klarzukommen haben: Veränderte Risikoprofile durch neue Geschäftsmodelle, etwa bei Kooperationen im Hoch-Technologie-Sektor, qualifizierte Einkäufer-Teams mit komplexeren Vertragsanforderungen, wachsende regulatorische und Compliance Anforderungen, z.B. bei der Korruptionsbekämpfung oder der IT-Sicherheit; besonders herausfordernd ist der Schritt in die Internationalisierung: wie kann ich mein Geschäftsmodell optimal auf andere Rahmenbedingungen übertragen, wer transportiert dies am besten, interne Koordinatoren, spezielle Berater mit Expertise vor Ort oder international agierende Kanzleien?

Welche Bedeutung spielt dabei der Faktor Zeit, vor allem im Hinblick auf die Rechtsberatung von Unternehmen, die effizient und zeitnah auf Marktgegebenheiten reagieren müssen?

Eine entscheidende! „Time-to-market“ Fristen werden nicht nur in anerkanntermaßen schnelllebigen Dienstleistungssektoren wie IT oder Telekommunikation immer kürzer. Wichtig ist daher, dass auch die Rechtsberatung eines Unternehmens die Geschwindigkeit aufnimmt, die sich an der operativen Organisation orientiert. Erfahrungsgemäß kann dies am besten in einer Projektstruktur mit optimaler Kommunikation über die relevanten Schnittstellen Ihres Unternehmens erfolgen.

Welche Rolle nehmen Sie im Rahmen dieser Abläufe als Berater ein?

Wir bieten den Unternehmen an, die relevanten Prozesse zu definieren und zu initiieren. Neue Marktsegmente, z.B. bei technologischen Produkten und Dienstleistungen oder in regulierten Sektoren (Telekommunikation, Energie oder Verteidigung etc.) erfordern andere Grundlagen der Kooperation mit Kunden und Partnern, die Rechtsberatung muss neue Lösungen zum Risiko-Management bereithalten, um eine wettbewerbsfähige Geschwindigkeit des Geschäfts zu sichern. Wir erarbeiten diese passgenauen Lösungen.

Hat eine solche Idee eines professionellen Rechtsmanagements bzw. Rechtendienstmanagement für Unternehmen im internationalen Bereich ein Vorbild?

Wie so oft bei neuen Gedanken haben Berater in den USA kommerzielle Überlegungen in die Rechtsberatung eingeführt. Ausgangspunkt dort ist die riesige Anzahl der Gerichtsprozesse die auf Unternehmensebene wirtschaftlich verarbeitet werden muss. Daher gibt es dort Berater, die bei der Kalkulation der finanziellen Risiken helfen, die richtige Streitmacht in Prozessen zusammenstellen. Ich denke für eine kommerzielle Messbarkeit der Rechtsberatung wird es auch hier in Deutschland Zeit.

Heißt das, dass Sie sozusagen ein amerikanisches Beratungsmodell in den deutschen Anwaltsmarkt einführen wollen?

Sagen wir mal so: Es ist ein wichtiger Denkanstoß. Bei uns steht allerdings die Begleitung in einer Unmenge an Gerichtsverfahren – anders als in den USA – nicht im Vordergrund. Vielmehr geht es darum, die Rechtsberatung nach üblichen Kriterien für den Einkauf von Dienstleistungen zu bewerten. Hier ist Qualitätsmanagement und Kostentransparenz von entscheidender Bedeutung. Unsere amerikanischen Kollegen begegnen der täglichen Herausforderung ständig komplexere Kooperations- und Geschäftsmodelle beratend begleiten zu müssen bei gleichzeitig steigendem Kostendruck durch gesteigerte Effizienz in ihren Teams. Wie die Zeitschrift JUVE Rechtsmarkt im Mai berichtet, setzen unsere US-Kollegen hierbei massiv Technologien ein.

Das klingt jetzt nach Hightech. Was bedeutet „Technologien“ im Bereich der Rechtsberatung und in welcher Weise sehen Sie konkrete Einsatzmöglichkeiten?

Ich glaube, auf Deutschland übertragen, können z.B. smarte Präsentationen von wiederkehrenden Rechtsthemen auf dem Unternehmensintranet helfen, die für Nichtjuristen verständlich sind und nur regelmäßig von Juristen gecheckt bzw.

überarbeitet werden. Abteilungs- und unternehmensübergreifende Vertragsverhandlungsteams können auf sogenannten „shared drives“ ihre Arbeit effizienter gestalten. Die verstärkte Einbeziehung von praxisorientierten Wirtschaftsjuristen ist ein weiteres probates Mittel, den Rechtsrat praxisorientierter zu gestalten. Vor allem aber können Rechtsmanagement Berater dabei helfen, den passenden Mix aus internen und externen Beratern zusammenzustellen und dafür Kriterien für Qualität und Kostentransparenz anbieten.

Welche Zielgruppe sprechen Sie mit Ihrem Beratungsangebot primär an?

Zunächst denke ich an Unternehmen ohne Rechtsabteilung mit oder ohne permanente Zusammenarbeit mit einer Kanzlei, die mehr Rechtssicherheit bei den täglichen normalen und außergewöhnlichen Geschäftsvorfällen sicherstellen möchten. Es geht also hier um die Vermeidung von Überraschungen und die Schaffung von Sicherheitsstandards sowie um die Übersicht über bestehende Verträge und rechtliche Verpflichtungen.

Das betrifft jetzt vorrangig eher kleinere Unternehmen, aber Sie stehen mit Ihrem Beratungs-Know-How auch und gerade für größere Firmen zur Verfügung?

Selbstverständlich! Im Fokus stehen auch Unternehmen mit Rechtsabteilung, die über eine Vergrößerung nachdenken, für die wir (neue) externe Berater suchen oder das Standardisierungspotential identifizieren. Oftmals reicht eine etwa bestehende Zusammenarbeit mit einer Kanzlei für die neuen rechtlichen Herausforderungen nicht mehr aus. Man könnte hier auch von einem „Nachziehen“ der Rechtsberatung auf das gewachsene Niveau der Organisation und erhöhten Beratungsbedarf wegen veränderter Risikoprofile sprechen.

Aus meiner Erfahrung zählen hierzu auch Unternehmen mit Rechtsabteilung, die parallel mit einer oder mehreren Kanzleien zusammenarbeiten und Bedarf bei der Verbesserung der Qualität der eingekauften Beratung und der Kostenplanung sehen; hier geht es demnach um optimale Beschaffung interner und externer Rechtsberatung nach Qualitätsmanagement-Kriterien mit Kostenkontrolle,

insbesondere bei substantiellen Projektrisiken, etwa um Wirtschaftsprüfern korrekt Rede und Antwort stehen zu können.

Sie sprachen bereits vorhin den internationalen Aspekt an. Für Sie kommen auch multinationale Unternehmen als Klientel in Betracht?

So ist es! Als einen besonderen Fall sehe ich Unternehmen, welche im Inland erfolgreich geworden sind und nun operativ wachsen wollen durch den Schritt in die Internationalisierung. Hier ist es besonders wichtig mit den passenden Beratern die Weichen schnell richtig zu stellen, etwa die Frage zu klären, ob man sich im Ausland niederlassen will oder in den Markt „nur“ virtuell eintritt.

Wenn man eine solche neue Beratungsidee für die Praxis entwickelt, geschieht das ja nicht aus „heiterem Himmel“. Wie viel persönliche Erfahrung steckt bei Ihnen dahinter?

Weit über 90% eigene Erfahrung ist in dieses Beratungskonzept eingeflossen. Ich konnte in vielen sehr verschiedenen Unternehmen, in nationalen und internationalen Matrixorganisationen, inhabergeführten Unternehmen mit flachen und traditionell sehr ausgeprägten Hierarchien, in Einheiten mit mehr als 5000 Mitarbeitern als auch in kleinen Gesellschaften mit etwa 100 Mitarbeitern Erfahrungen sammeln. Meist berichtet der Leiter der Rechtsabteilung dabei an den Finanzchef des Unternehmens. Diese Leute haben gelernt, Dienstleistungen nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu bewerten und fordern dies immer nachdrücklicher auch von uns Juristen – und mit Recht..

In dieser Situation prallen also Betriebswirtschaft und Jurisprudenz aufeinander?

Ganz recht. Und damit ist regelmäßig der Konflikt zwischen Juristen und Ökonomen vorprogrammiert. Hieraus habe ich aber gelernt, dass der Wert der Rechtsberatung für seinen Empfänger genauso betriebswirtschaftlich gemessen werden muss wie z.B. die IT Services, Personaldienstleistungen oder der Einkauf. Mit anderen Worten: wie gut oder schlecht bewertet der Kunde der Rechtsberatung diesen Service? Die

Qualitätskriterien gilt es dabei herauszustellen, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit, kommerzielle Verwendbarkeit, Geschwindigkeit, Kompetenz sowie Kosten und deren Transparenz, ggf. Einsparpotential. Diese berechtigten Erwartungen werden erfahrungsgemäß häufig nicht erfüllt. Daher rührt das oft verbesserungsfähige Ansehen der Juristen als Bedenkenträger oder Geschäftsverhinderer.

Dem Sie entgegenwirken wollen?

Ja, als Berater kann ich jedenfalls aufzeigen, wie die eingesetzten Rechtsberater das Geschäft nachhaltig durch den Einsatz interdisziplinärer Projekterfahrung und kommerzieller Erfahrung neben der juristischen Expertise fördern. Generell sehe ich meine Mandanten in Unternehmen, die Veränderungsprozesse durchlaufen: Organisationen mit gewachsenem Risikobewusstsein oder veränderten Risikoprofilen, Organisationen, die alle Unternehmensbereiche effizienter gestalten in Bezug auf Qualität und Kosten sowie solche, die neue Wege gehen wollen wie z.B. in die Internationalisierung.

Wie hat man sich konkret den Ablauf vorzustellen, wenn Sie beauftragt werden?

In folgenden Meilensteinen: Anhand der Geschäftsziele und der Feststellung des Ist-Zustandes der Rechtsberatung beim Mandanten wird eine Analyse der erforderlichen Aktionen erarbeitet. Danach folgt, regelmäßig in Workshops, die Vorstellung der zielführenden Aktionspunkte, messbar und in vereinbarter Zeit.

Alles Gute hat natürlich seinen Preis. Wie regelt sich die Kostenfrage für Ihre Auftraggeber?

Die oben beschriebenen Meilensteine stellen konkrete Leistungsabschnitte dar. Sie werden mit Zahlungsterminen versehen. Hierfür definieren wir einen festen Stundenaufwand oder erarbeiten anhand des beim Mandanten zur Verfügung stehenden Budgets einen Maßnahmenkatalog. Unsere Gebühren sollen für den Mandanten nachvollziehbar und vorhersehbar sein.

Herr Hermle, herzlichen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Ass. iur. Jürgen Seul (Publizist und freier Journalist).