

Deutscher
AnwaltSpiegel

Ausgabe 12 // 12. Juni 2013

www.deutscher-anwaltspiegel.de

Das Online-Magazin für Recht, Wirtschaft und Steuern



In dieser Ausgabe finden Sie Beiträge aus den Bereichen:

*Aktienrecht • Kartellrecht/Gesellschaftsrecht
Urheberrecht/Internetrecht • Rechtsmarkt • Talentmanagement*

Außerdem News aus den Bereichen: Rechtsprechung, Deals, Sozietäten, Personal

Leistungsmessung in der Rechtsabteilung

You get what you measure: Internationaler Corporate Counsel's Day in Zürich

Von **Dr. Bruno Mascello, LL.M.**

Am 23.05.2013 hat bereits zum sechsten Mal der internationale Corporate Counsel's Day in Zürich stattgefunden. Einmal mehr hat sich eine international breit zusammengesetzte Runde von hochkarätigen Referenten und Teilnehmern zusammengefunden, um aus verschiedenen Blickwinkeln Erfahrungen zu aktuellen Herausforderungen für Rechtsabteilungen auszutauschen und zu diskutieren. Die Konferenz stand dieses Jahr unter dem Titel „You get what you measure!“

„Iudex non calculat“ – oder doch nicht?

Erfahrungsgemäß lassen sich Anwälte und Inhouse-Counsel nicht gerne messen und flüchten sich in diesem Zusammenhang oft in die Erklärung, dass die juristische Arbeit nicht mit einer industriellen Fabrikation verglichen werden könne, sondern vielmehr eine kreativ-künstlerische Tätigkeit darstelle. Und eine solche entziehe sich naturgemäß jeglicher Messbarkeit, ganz nach dem Motto: „iudex non calculat“. In seinem Eröffnungsreferat erklärte Dr. Bruno Mascello, dass sich Rechtsabteilungen als Teil des gesamten Produktionsprozesses zu verstehen hätten. Weil ein Unternehmen ein wirtschaftlich geführtes Unterfangen darstellt, das bekanntlich nach Zahlen geführt wird, wird sich auch eine Rechtsabteilung nicht auf Dauer diesem Diktat entziehen können. Die Frage ist vielmehr, ob eine Rechtsabteilung reaktiv-

Ist die Arbeit von Rechtsabteilungen messbar? Und was sind sinnvolle Messkriterien?

defensiv auf diesen Druck reagiert oder ob sie sich präventiv darauf vorbereiten und gar selber Messkriterien vorschlagen kann. Dabei ist zu beachten, dass nicht jede Messgröße automatisch auch als sogenannter „Key-Performance-Indicator“ (KPI)

taugt. Gute KPIs müssen mit Weitsicht gewählt werden, beeinflussbar sein, in der Zahl überblickbar bleiben („twenty is plenty“) und insbesondere mit der vom Unternehmen und der Rechtsabteilung gewählten Strategie abgestimmt sein. KPIs sollten eine Kontrollgröße nicht losgelöst oder abstrakt messen („Indicator“), sondern vielmehr dazu motivieren und dazu dienen, die einmal definierte Strategie zu verfolgen und als Ziel zu erreichen („Key-Performance-Incentivator“).



Bei all dem darf jedoch nicht vergessen werden, dass für eine aussagekräftige Auswertung welcher Art auch immer zunächst vertrauenswürdige Datenmaterial beschafft werden oder verfügbar sein muss. Benedikt Kutteneuler, Head of Operation and Organization von Corporate Legal and Compliance bei der Siemens AG, gewährte Einsicht in einen kleinen Aspekt davon: die Absicht, mehr Transparenz in die durch externe Anwälte verursachten Kosten bringen zu wollen. Die alte Weisheit, dass man nur managen und kontrollieren kann, was man wirklich kennt, wurde hier deutlich vor Augen geführt. Denn wer Großkonzerne kennt, weiß um die unterschwellig bestehende Befürchtung, dass bereits das Sammeln der relevanten Daten eine erste, nicht leicht zu meisternde Herausforderung darstellt.

Kundenzufriedenheit als zentrale Messlatte

Was hat der Kunde davon? Brit Gerdes, Anwältin im Strategic Corporate Planning der Audi AG, und Dr. Peter Gladbach, Head of Legal & Compliance der Audi Vertriebsbetreuungsgesellschaft mbH, haben am Beispiel von Audi aufgezeigt, wie sie die Kundenzufriedenheit im Zusammenhang mit den gelieferten Legal Services messen und diesen Prozess künftig umsetzen wollen. Gerade dieses Beispiel zeigt, dass die oft sehr salopp formulierte Forderung, man müsse das Feedback von Kunden einholen, seine Tücken hat. Es ist zu empfehlen, sich sehr gut auf solche Umfragen vorzubereiten, will man daraus einen echten Mehrwert für die eigene Arbeit und für den Kunden generieren. Ein gruppenweit zu implementierender Prozess kann durchaus Jahre in Anspruch nehmen, wofür entsprechend Ressourcen eingeplant und freigesetzt werden müssen. Interessant war auch die Erkenntnis,

dass die Einschätzungen zu den gelieferten Leistungen des Rechtsdienstes zwischen den Geschäftskunden und der eigenen Rechtsabteilung nicht übereinstimmen müssen: Für den Kunden erfreulich ist, dass in diesem Fall der Rechtsdienst sich selbst gegenüber kritischer eingestellt zu sein scheint.

Kleines Einmaleins: Rechnungen prüfen verspricht Sparpotential!

Stellen KPIs nur eine Last für die Rechtsabteilung dar, oder kann damit auch ein finanziell messbarer Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet werden? Matthew Fairless, Chief of Staff & Chief Operating Officer von Group Legal & Compliance der UBS AG, hat aufgezeigt, wie die weltweite Rechts- und Compliance-Abteilung der UBS AG mit den Herausforderungen um Budgetkürzungen umgeht und welches die möglichen internen und externen Anknüpfungspunkte sind. Das geht von kurzfristig intern realisierbaren Maßnahmen in den Bereichen Reisebudgets und Rekrutierung bis zur Neuordnung der internen und externen Ressourcen. Überraschend, und damit wohl ein deutlicher Wink für alle anwesenden Rechtsanwälte, war insbesondere das leicht nachvollziehbare Beispiel, wie viele Kosten man bei der UBS allein damit sparen konnte, indem man einfach die Rechnungen der externen Anwälte genau(er) überprüft und mit den vereinbarten Rahmenverträgen abgeglichen hat. Dieser Aufwand kann bei der erzielten Ersparnis eines zweistelligen Millionenbetrags wohl als gut investierte Zeit bezeichnet werden.

Was kann man von „alten Hasen“ lernen? Richard Bennett, ehemaliger Group General Counsel von HSBC, hat deutlich gemacht, wie schnell eine Rechtsabteilung

wachsen kann: Bei HSBC wuchs diese Abteilung von ursprünglich drei Mitarbeitern (er war 1979 die Nummer 4!) über die Jahre hinweg auf mehrere Hundert Mitarbeiter an. Dennoch hat er eine verhältnismäßig schlanke Organisation aufgebaut und führen können. Ein paar seiner Ratschläge mögen einfach erscheinen, zielen aber direkt auf das Ergebnis. So etwa der Hinweis, die Organisation der Rechtsabteilung an der Unternehmensorganisation auszurichten und keine Neukreationen auszuprobieren, nicht mehr als acht Hierarchiestufen einzurichten (Level 1 = CEO), die Führungsspanne auf acht Mitarbeiter zu begrenzen, die Arbeiten anhand der Unternehmensstrategie zu priorisieren, externe Anwälte eng zu führen, operative Arbeiten an einem Ort bzw. bei einer Person zusammenzuführen und schließlich Kompetenzen so weit wie möglich „nach unten“ zu übertragen. Schließlich: Für den Kunden muss die Rechtsabteilung immer erreichbar bleiben.

Angriff auf das Geschäftsmodell großer Anwaltskanzleien?

Welche Folgen hat es für externe Anwaltskanzleien, wenn sich Rechtsabteilungen wegen steigenden Kosten- und Effizienzdrucks intern neu organisieren? Spannend hierzu waren insbesondere die beiden Referate von Christian Sommer, Group Legal Director – Volume Contracts bei Vodafone, und Harry Szameitat, Chief Operating Officer – Legal, Germany & Central/Eastern Europe der Deutsche Bank AG, die beide interessante Alternativen aufgezeigt haben, wie mit dem ständig steigenden operativen Druck umgegangen werden kann. Wer gemeint hat, dass nun Ausführungen folgen würden, wie man die Preise von externen Anwälten mit wei- ►



teren Rabatten drücken könnte, sah sich enttäuscht. Vielmehr haben beide Unternehmen entschieden, einen Teil ihrer Rechtsdienstleistungen in andere Einheiten auszulagern. Vodafone startete den Offshoringansatz ursprünglich nur mit Irland, um so erste Erfahrungen zu sammeln. Aufgrund des guten Resultats wurde mittlerweile begonnen, Arbeiten auch nach Indien zu verlagern. Die Deutsche Bank AG hat darüber hinaus eindrücklich gezeigt, dass vergleichbare Effekte auch mit einem reinen Onshoringmodell erzielt werden können, indem sie kurzerhand ein „Tiefpreis-Center“ in Berlin eröffnet hat, das nicht als Arbeitsplatz für die Topjuristen mit Doppelprädikat gedacht ist. Man darf nun in doppelter Hinsicht gespannt sein, welche Auswirkungen solche Beispiele gegebenenfalls nach sich ziehen: zum einen, ob dies bei anderen Rechtsabteilungen Nachahmer auf den Plan ruft, und zum anderen, ob dies vor allem größere Anwaltskanzleien zwingen wird, ihr ursprüngliches Geschäftsmodell zu überdenken, weil sie bei solchen Kunden ihre „Junior Associates“ nicht mehr in gleicher Weise – zumindest nicht mehr zu den bisher üblichen Stundensätzen – einsetzen und verrechnen werden können. Diese Beispiele werden auf jeden Fall ihren Beitrag zur mittlerweile auch in Deutschland angekommenen Diskussion um das brisante Thema „Legal Process Outsourcing“ (LPO) leisten.

Ausblick

Schließlich bildete ein Panel den fulminanten Abschluss der Konferenz. Es war mit Vorrednern des Tages bestückt und wurde durch Dirk Tirez, General Counsel der Belgischen Post, und Maik Ebersoll, Head of Legal Operations der Linde Gruppe, tatkräftig ergänzt. Das Panel mode-

rierte Julia Chain, Managing Director der Huron Consulting Group in London, kompetent und sicher, mit viel Sachverstand und mit einer Prise Provokation, was eine intensiv geführte Diskussion der Panelisten förderte, ob für Rechtsabteilungen KPIs nun tatsächlich erforderlich sind und deren Leistungen überhaupt richtig gemessen werden können. Das Panel bestätigte, dass offensichtlich ein großer Diskussionsbedarf zu diesem Thema besteht. Ferner zeigte die Diskussion erwartungsgemäß auch, dass es kein universell gültiges Set an KPIs gibt, die für jede Rechtsabteilung einfach übernommen werden könnten. Es bestand auch Einigkeit darüber, dass das auf der Konferenz behandelte Thema auf dem Radar der General Counsel bleiben muss, da Rechtsabteilungen wohl früher oder später mit Forderungen dieser Art konfrontiert sein werden. Man darf deshalb gespannt darauf sein, wie Rechtsabteilungen, und vor allem auch die externen Anwaltskanzleien als deren Zulieferer, mit den neuen Anforderungen an die Messbarkeit von Rechtsdienstleistungen umgehen werden. ◀



Dr. Bruno Mascello,
LL.M., Rechtsanwalt, Vizedirektor der Executive
School of Management, Technology and Law,
Universität St. Gallen

bruno.mascello@unisg.ch