

Die Flughelfer

Im Schatten der General Counsel entwickelt sich ganz leise eine neue Macht: die Legal Operations Manager. Sie verhandeln mit Kanzleien, optimieren die internen Ressourcen und etablieren IT-Tools. Große US-Konzerne wie Google und Starbucks haben sie längst. Hierzulande sind sie noch selten, aber allmählich spricht sich ihr Wert herum.

VON SONJA BEHRENS

Sie nennen sich ‚Manager of Legal Department Operations‘, ‚Head of Legal Operations‘ oder ‚Global Legal COO‘. Und sie sollen alle Stolpersteine, die sich den Inhousejuristen im Alltag in den Weg stellen, beseitigen – seien es uneffektive Kanzleien, veraltete IT-Systeme oder Bildungslücken im Rechtsteam. Aus Sicht von Aaron Katzel haben sie das Potenzial, weiter an Einfluss zu gewinnen. „Die Rechtsindustrie hat gerade jetzt die Chance, über Legal Operations Management ihre Prozesse grundlegend zu verbessern“, ist er überzeugt.

Katzel leitet beim US-amerikanischen Versicherungskonzern und Finanzdienstleister AIG ein rund 70-köpfiges Team, das sich ausschließlich darum kümmert, die interne Rechtsberatung und die Auswahl der externen Rechtsdienstleister zu optimieren. In New York sitzen Juristen neben IT-Technikern, Statistikern und Einkaufsexperten.

In Katzels Heimat, mit ihren im Vergleich zu Deutschland hohen Anwaltshonoraren und einem

teuren Prozesssystem, steht die Wiege von Legal Operations. „Die Disziplin hat sich in den USA primär aus dem Kostenmanagement heraus entwickelt, aber sie bezieht inzwischen auch andere Aspekte zur Reduzierung der Arbeitslast mit ein“, berichtet Katzel, der vor seinem Eintritt bei AIG 2001 auch eine Zeitlang als Anwalt in Deutschland tätig war. 2012 übernahm er die Leitung des damals neu gegründeten ‚AIG Legal Operations Center‘, heute eine Tochtergesellschaft des Konzerns.

Für das von der Finanzkrise hart getroffene Unternehmen hat das Team inzwischen viel erreicht. Zwar gibt AIG immer noch rund zwei Milliarden US-Dollar im Jahr für Rechtsberatung aus. Doch das ist immerhin eine halbe Milliarde weniger als vor fünf Jahren. „Die Kostensenkung haben wir durch ein sorgfältiges Beobachten und Analysieren der Fälle erreicht.“ Dafür wurden vorhandene Daten ausgewertet und neue Informationen zusammengetragen: „Welche gleichgelagerten Fälle gibt es? Welche Verletzungen treten wie häufig auf? Und



gab es rechtliche Rahmenbedingungen, die sich verändert haben“, umreißt Katzel einige der Analyseansätze der Anfangsjahre.

Bei dem Versicherer fallen zwangsläufig viele kleinvolumige Verfahren an, die aus Kostengründen aus der Region heraus betreut werden müssen. „Ein differenziertes Beschaffungsmanagement aus der Rechtsabteilung heraus macht da wirklich Sinn“, so Katzel. Mit weltweiten Honorarvereinbarungen, mit denen andere Großkonzerne gerne ihre Rechtskosten deckeln, war dem Versicherer nicht geholfen. Und so setzten er und sein Team ein weltweit engmaschiges Kanzleinetz auf. Sobald eine engere Auswahl der Kanzleien getroffen war, bezog Katzels Team die regionalen Rechtsabteilungen ein, die letztlich im Einzelfall entscheiden, wer beauftragt wird.

Überzeugungsarbeit nötig.

Aufbauend auf der breiten Datenanalyse versuchte das Team auch, eigenes Geschäft zu entwickeln und bot seine Dienste Rechtsabteilungen anderer Unternehmen an. „Wir wissen, was die Kanzleien kosten und wie effektiv sie insbesondere im Litigation-Bereich sind. Aufgrund unserer Datenlage könnten wir Chefjustiziere gezielt beraten, ob auf ihren Panels andere Berater aus der Region oder in einem speziellen Fachgebiet berücksichtigt werden sollten“, sagt Katzel. Doch die meisten General Counsel reagierten zurückhaltend auf das Angebot. Ob sie von der Akribie der AIG-Legal Ops eingeschüchert waren oder ihr eigenes Mandatierungsverhalten schlicht nicht von Dritten geprüft sehen wollten, bleibt offen. Das AIG-Team konzentriert sich inzwi-



Gerne Analytiker: Aaron Katzel, Head of AIG Legal Operations Center, schätzt gutes Mandatierungsmanagement.

schen wieder darauf, im eigenen Konzern Potenziale zu heben: „Wir haben schon die IT-Architektur in der Abteilung, interne Arbeitsprozesse zu erfassen und analytisch auszuwerten.“ Die gilt es weiter zu optimieren und die Mandatierungsstrategie ständig zu verbessern (*Dreiklang*).

Allein mit der Existenz einer solchen Infrastruktur hat AIG den meisten Rechtsabteilungen hierzulande etwas voraus. Die Erfassung und Auswertung der eigenen Arbeit liegt häufig noch im Argen. Dabei ließen sich chronische Engpässe und zeitlich intensive Akkordarbeiten anhand solcher Auswertungen gegenüber anderen Abteilungen und auch dem Vorstand belegen. Umgekehrt sind dann effektives Transaktionsmanagement und besonders erfolgreiche Verhandlungsführung auch dokumentiert und könnten entsprechend im Vergütungs- und Beförderungssystem honoriert werden.

„Professionelles Operating ist oft mit zusätzlichen Datenerhebungen und zusätzlichem Reporting verbunden – und das bedeutet Zeitinvestments bei allen Betroffenen“, sagt Bruno Mascello. „Das ist nicht immer willkommen, weshalb diplomatische Überzeugungsarbeit zur Relevanz und in der Sache erforderlich sind, insbesondere wenn keine Weisungskompetenz besteht.“

Mascello berät von der Schweiz aus Rechtschefs und Kanzleimanager, die sich und ihre Mitarbeiter entlasten und gleichzeitig ihre Einheit optimieren wollen. Er baut dabei auch auf eigene Erfahrung auf: Er war unter anderem COO Group Legal der Zurich Financial Services und dort zuständig für ein Team von rund 400 Mitarbeitern im Bereich Legal und Compliance. Heute doziert er bei seiner Alma Mater, der Universität St. Gallen, und forscht und

Dreiklang

Der Aufbau des AIG Legal Operations Center

Das rund 70 Mitarbeiter zählende Team des Versicherers AIG teilt sich in drei Kompetenzgruppen:

Die Firm Management Group

koordiniert die Beziehung zu den Kanzleien. Hier arbeiten ehemalige Anwälte und Einkäufer mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, die im Rechtsberatungsmarkt gut vernetzt sind.

Das Process & Information Team

ist für die Daten und Informationssysteme zuständig und soll auch die Arbeitsprozesse der Rechtsabteilung verbessern. Hier arbeiten Statistiker, Computertechniker, Prozessverbesserungsexperten und Projektmanager.

Das Legal Strategy Team

analysiert, wie juristische Dienstleistungen in Anspruch genommen werden und prüft kostengünstigere Alternativen, z.B. Mediation oder Legal-Tech-Modelle. Erarbeitet auch alternative Honorar- und Bezahlmodelle. Hier arbeiten Anwälte, Computertechniker und Einkäufer mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und Erfahrung mit dem alternativen Rechtsberatungsmarkt.

publiziert an der Schnittstelle von Recht und Management.

„Die Aufgaben des COO Legal sind zahlreich und können von klassischen HR-Aufgaben im Rechtsteam über das Ressourcenmanagement, die Budgetverwaltung, das Wissens- und Vertragsmanagement sowie die Berichterstattung bis hin zu den Panelverhandlungen mit den Kanzleien reichen“, umreißt Mascello den Job, an den sich in Europa noch nicht allzu viele gewagt haben. „Die großen Unternehmen wie beispielsweise die Finanzdienstleister sind in der Besetzung solcher Positionen die Trendsetter gewesen, weil alleine schon die Größe ihrer Rechtsfunktionen eine professionelle Organisation benötigte“, berichtet Mascello. In Deutschland war die Deutsche Bank eine von ihnen.

Breite Verantwortung.

Legal Operations Manager prägen mit ihrer Arbeit das Leitbild der Rechtsabteilung und ihre Kommunikationsabläufe mit. Sie bilden zudem die Brücke zu allen anderen Abteilungen des Unternehmens, seien es Controller, Personalmanager, die Einkaufs-, die IT- und die Kommunikationsabteilung. Deren Wissen tragen sie in die Rechtsabteilung und geben damit Impulse.



Eine Frage des Wollens: Bruno Mascello sieht im Legal Management eine Führungsaufgabe, die man lernen kann.

DER RÜCKHALT DES GENERAL COUNSEL IST NOTWENDIG.

„Als COO Legal ist man Ideenfänger und Ideenimplementierer“, sagt Michael Winkler, bei Daimler für die Rechtsgeschäfte im Raum Asien-Pazifik zuständig und seit 2013 auch COO Legal. Diese weltweite Funktion hatte er nach einer Reorganisation der Rechtsabteilung übernommen, die die damalige Rechtschefin Renata Jungo Brüngger angestoßen hatte. Heute ist die Schweizerin als Vorstandsmitglied des Autobauers für Integrität und Recht verantwortlich.

Winkler unterstützt ein weltweites Team von rund 300 Juristen. „Eine gut funktionierende Operating-Einheit braucht klare dezidierte Zeitressourcen von allen Beteiligten und eigenständiges Personal. So nebenbei geht das nicht“, sagt er. Sein operatives Managementteam umfasst aktuell vier Nicht-Juristen: einen Controller, einen Kommunikator, einen Einkäufer beziehungsweise Prozessmanager sowie einen IT-Fachmann. „Ohne einen IT-Experten macht eine Operating-Management-Abteilung heutzutage aus meiner persönlichen Sicht keinen Sinn.“ Mit ihm können die weiteren Digitalisierungsschritte eng abgestimmt werden. „Die USA ist deutlich weiter vorne im Bereich Legal Tech. Wir müssen dem hierzulande auch mehr Aufmerksamkeit widmen“, appelliert Winkler an die hiesige Rechtsbranche.

Digital vernetzt.

Er schätzt es sehr, dass er und sein Team die Zeit bekommen haben, neue Prozesse zu entwickeln und ihre Umsetzung zu begleiten und zu analysieren. Durch die immer differenzierteren IT-Tools seien zwar auch weitere Prozessoptimierungsmöglichkeiten gegeben, aber das Datenvolumen schaffe auch mehr Arbeit in dem Bereich. „Da gilt es, klare Prioritäten zu setzen und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu achten.“

Im Fokus steht bei aller Technik für ihn aber das Team. So organisiert er mit seinen Kollegen Treffen für Sekretariate und das Global Attorney Meeting.



Ausgewogene Weiterbildung: Christine Bernard stellt in der Rechtsabteilung von Bayer ganze Vortragsreihen zu juristischen Fachthemen auf die Beine, sie fördert Soft Skills, Finanzthemen und Projektmanagement.

„Als Operating Officer müssen Sie das globale Netzwerk zum Schwingen bringen.“ Darin sieht Winkler eine seiner Hauptaufgaben. „Unterschätzen Sie nie die Kreativität, die in Ihren Kolleginnen und Kollegen schlummert.“ Das weltweite Team hat bereits viele Anregungen an die Zentrale in Stuttgart zurückgespielt – für Winkler ein Beweis, dass der eingeschlagene Weg richtig ist.

Doch nicht nur das Netzwerken, auch die Weiterbildung fällt in seinen Aufgabenbereich. „Das Skill Set, das man heute als Jurist braucht, hat sich sehr verändert. Es ist gut, wenn Operating Officer diesen Modernisierungsprozess mit entsprechenden Zeitrressourcen flankieren können.“ Um den schnellen Wissensaustausch innerhalb der Rechtsabteilung zu fördern und die interne Kommunikation zu verbessern, hat Winkler bereits eine Sharepoint- und Social-Media-Plattform mitentwickelt und eingeführt.

Auch die Rechtsabteilung von Bayer wird eine solche digitale Plattform bekommen. Rund 1.000 Mitarbeiter weltweit werden sie nutzen – neben den rund 360 Juristen auch Assistenten und Paralegals. Über die Plattform soll kommuniziert werden, aber sie soll auch dazu dienen, Arbeit effizient aufzuteilen. An der Entwicklung dieser IT-Plattform ist auch Christine Bernard beteiligt, ‚Head of Functional Excellence‘ bei dem Leverkusener Konzern.

Bevor die Syndikusanwältin im April 2016 zu Bayer wechselte, war sie ein gutes Jahrzehnt beim

Fußballclub Bayer 04 Leverkusen in der Rechtsabteilung. Von dort brachte sie schon reichlich Teamgeist mit. „Es ist wichtig, eine gemeinsame Vision für das gesamte Rechtsteam zu entwickeln und zu pflegen.“ Es gehört zu ihren Aufgaben, das kulturelle Leitbild lebendig zu halten und für eine engere Vernetzung der Rechtsteams zu sorgen. Zudem ist sie wie Winkler mit der inhaltlichen Vorbereitung der jährlichen Rechtsabteilungstreffen befasst.

Doch während Winkler auch Mandatsvergaben prüft und die wichtigsten Panelvereinbarungen von Daimler verhandelt, ist Bernard in den Einkauf von Beratungsleistungen nicht einbezogen. Dafür hat

„**DIGITALE PLATTFORMEN SOLLEN VERNETZUNG FÖRDERN.**“

Bayer ein eigenes Team, das schon vor Jahren Schlagzeilen mit seiner stringenten Vergabepolitik machte.

Bernard widmet ihre Zeit primär dem Wissensmanagement, dem Nachwuchs und den Karrierewünschen ihrer Kollegen. „Um den richtigen Nachwuchs für die Rechtsabteilung zu finden und diesen dann entsprechend einzubinden, braucht man zeitliche und personelle Ressourcen.“ Sie sucht die Jungstars auf Fachmessen und wirbt als Vorstandsmitglied der Rechtsanwaltskammer Köln für das Berufsbild des Syndikusrechtsanwalts. Intern organisiert sie Vortragsreihen und Fortbildungen, denn sie ist sich sicher: „Die hohen Anforderungen, die wir an unsere Inhousejuristen stellen, können wir auf lange Sicht nur aufrechterhalten, wenn wir ihnen ein attraktives Umfeld und stetige Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.“

Der Manager unter Gleichen.

Sowohl Daimler als auch Bayer haben die Posten mit Juristen besetzt. Dafür entschieden sich auch Siemens oder Thyssenkrupp. Bruno Mascello erklärt die Vorteile: „Man kennt das Geschäft und hat den richtigen Stallgeruch, mit dem man die Akzeptanz der Kollegen leichter gewinnen kann.“ Und auch Winkler hält juristische Vorbildung für wichtig: „Der COO sollte eigene juristische Expertise haben und diese auch fortbilden – sonst verliert er auf lange Sicht an Schlagkraft im Legal-Kollegenkreis.“ Er selbst erfüllt die COO-Aufgaben nach eigener Aussage gern und mit viel Herzblut, „aber ohne die juristische Arbeit im Bereich Gesellschaft- und Konzernrecht würde mir etwas fehlen“.

Die Kommunikation zwischen den Legal-Operations-Spezialisten ist in Deutschland noch schwie-



Leitend in Doppelfunktion: Michael Winkler, COO Legal von Daimler, will auch weiter rechtlich beraten.

Global vernetzt

Zwei internationale Verbände nehmen die Operations Manager ins Visier

ACC Legal Operations

Die Sektion der Association of Corporate Counsel (ACC), der US-amerikanischen Unternehmensjuristenvereinigung, wurde im März 2015 ins Leben gerufen. Sie soll den Legal Operations Executives und Legal Department Managern eine gezielte und engere Zusammenarbeit ermöglichen. Eine jährliche Konferenz fördert den Austausch.

CLOC – Corporate Legal Operations Consortium

Dieser Zusammenschluss von Legal-Operations-Verantwortlichen dient der Weiterbildung und dem engen Austausch an Know-how. Gegründet wurde der Verband in Silicon Valley von Connie Brenton (NetApp) und Stephanie Corey (Flex), doch offen ist er für weltweite Zugänge. Ein künftig jährlich geplantes Meeting, das sogenannte Corporate Legal Operations Institute, fand erstmals 2016 statt.

rig, schlicht, weil sie so rar sind. Bernard hat inzwischen einen jährlichen Gesprächskreis initiiert. Und auch Winkler hält „den Austausch unter der Operating Officers aus den Rechtsabteilungen für sehr sinnvoll“. Auf globaler Ebene ist es deutlich einfachere, Gleichgesinnte zu treffen. Gleich zwei Vereinigungen setzen alles daran, die Funktionsträger an einen Tisch zu bringen (*Global vernetzt*). Vor allem die Initiative der ACC belegt auch die wachsende Bedeutung der Funktion Legal Operations.

Mitstreiter gesucht.

Für Mascello geht die Entwicklung aber noch nicht weit genug: „Es gibt ein Bewusstsein dafür, dass sich die Mitarbeiter von Inhouseabteilungen juristisch immer weiter spezialisieren müssen. Aber dass sie sich auch in nicht-juristischen Aufgaben immer weiter differenzieren sollten, und dass dafür einzelne Mitarbeiter weiterqualifiziert werden müssen, dafür gibt es zwar ein wachsendes, aber noch kein ausreichendes Bewusstsein.“

Dass die nicht-juristischen Themen in vielen Inhouseabteilungen in der windstillen Zone verbleiben, ist nach seiner Auffassung nicht mehr zeitgemäß. „Es scheint noch nicht überall angekommen zu sein, wie viel mit einem professionellen Management der Rechtsfunktion erreicht werden kann.“ Es muss ja nicht gleich ein großes Team sein wie bei AIG, das sich der Aufgaben annimmt. Oft genügt jemand, der die Zeit für einen regelmäßigen Austausch mit den Spezialisten im eigenen Unternehmen hat, sei es aus dem Einkauf, sei es aus der IT-Abteilung. Und diese Investition dürfte unternehmensintern auch schmackhaft zu machen sein: der Geschäftsführung durch Einsparungen und mehr Effizienz, und den Rechtschefs dadurch, dass sie wieder mehr Zeit für ihre Kernaufgabe haben – Rechtsprobleme des Unternehmens zu lösen. ◀



Nr. 04 20. Jahrgang · April 2017

JUVÉ

RECHTSMARKT

**Legal Operations Manager:
Einflussreich im Hintergrund**

**AGG-Klagen: Bundesarbeits-
gericht macht die Kehrtwende**

Myriam Schilling
(Oppenhoff & Partner)

VOLLE POWER

Warum die Kombination Partnerschaft
und Teilzeit immer noch verpönt ist

Impressum

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber
Chefredaktion: Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pop)
Redaktionsleitung: Jörn Poppelbaum – v.i.S.d.P., Stellv. Astrid Jatzkowski (jat)
Meinung + Analyse: Jörn Poppelbaum
Kanzleien: Leitung Ulrike Barth (uba), Eva Lienemann (eli)
Unternehmen: Leitung Astrid Jatzkowski, Christina Schulze (cg), Christin Stender (cn)
Recht: Leitung Mathieu Klos (MK), Marc Chmielewski (mc)
Deals, Nachrichten auf www.juve.de: Leitung Christine Albert (CA), Sonja Behrens (smb, Deals), Marc Chmielewski (Verfahren), Christiane Schiffer (ChS)
Redaktion: Raphael Arnold (pha), Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb), René Bender (RB), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünger (si), Geertje de Sousa (gds), Eva Flick (EF), Helena Hauser (hh), Daniel Lehmann (dal), Markus Lembeck (ML), Till Mansmann (tim), Stephan Mittelhäuser (stm), Claudia Otto (co), Norbert Parzinger (NP), Konstanze Richter (ric), Martin Ströder (mst), Anika Verfürth (av)
CvD/Schlussredaktion: Leitung Ulrike Sollbach, Sirka Laass
Redaktionsassistent: Nicole Bertelsmann, Regina Cichon, Verena Clemens, Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Silvia Strauch, Claudia Voskuhl
Übersetzungen: Sandra Wosky
Vermarktung und Verkauf: Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema, Angelika Graef, Tina Hickmann, Britta Hlavsa, Svea Kläßen, Philip Middelhoff, Christopher Savill, Ylva Wüstemann
Marketing und Veranstaltungen: Leitung Alke Hamann, Jens David, Marit Lucas, Eva Wolff
Verwaltung und Buchhaltung: Barbara Albrecht, Christian Hellmann, Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg
Layout: Leitung Andreas Anhalt, Vivian Ems, Janna Lehnen, Dominik Rosse
Vertrieb/Abonnements: Svea Kläßen
Wissensmanagement: Ulrike Sollbach

**JUVÉ Rechtsmarkt · 19. Jahrgang
erscheint monatlich bei**

JUVÉ Verlag für juristische Information GmbH
 Sachsenring 6 · D-50677 Köln
 Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln
 Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0
 Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18
 E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)
vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)
anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 15.400

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt
 Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVÉ Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnament erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

Weitere JUVÉ-Publikationen:



JUVÉ Steuermarkt
Marktberichterstattung für Steuerexperten



JUVÉ Handbuch Wirtschaftskanzleien
Bereits in 19. Auflage erhältlich



German Commercial Law Firms
Das JUVÉ Handbuch in englischer Sprache



JUVÉ Magazin für Wirtschaftsjuristen
Der österreichische Markt in Zahlen und Fakten



azur
Karrieremagazin für junge Juristen



azur100
Die 100 attraktivsten Arbeitgeber für Juristen