



INHOUSE-OUTSOURCING

GETRENNT UND DOCH ZUSAMMEN

Die Unternehmensjuristen der Heidelberger Druckmaschinen AG haben 2005 gemeinsam eine Kanzlei gegründet. Sie fungiert als externe Rechtsabteilung des Konzerns, die auch für andere Mandanten aktiv ist. Ein Modell, das im Auslandsgeschäft vieler Mittelständler Schule macht.

Diese Konstellation birgt für jedes Unternehmen erhebliche Brisanz: An der Spitze des Rechtsressorts steht ein erfahrener Abteilungsleiter, der sich auf ein Team fähiger Juristen verlassen kann. Die aber planen ihren nächsten Karriereschritt, falls nötig in einem anderen Betrieb. Denn wenn sich der Chef zurückzieht, bekommt einer seinen Job – und für die anderen ist der Aufstiegs-Zug abgefahren. Also denken alle über externe Optionen nach. Was schlimmstenfalls bedeutet: Sobald ein Jurist auf den Abteilungsleiter-Posten nachrückt, liegen die Kündigungen der anderen bei der Geschäftsführung.

Karriereplanung und Führungswechsel sind nicht die einzigen Faktoren, die eine Rechtsabteilung durcheinander wirbeln können. Auch bei Fusionen, Umstrukturierungen und Sparprogrammen stellen sich Inhouse Counsel oft die Frage, ob sie vielleicht besser den Arbeitgeber wechseln sollten. So kann sich binnen kürzester Zeit eine bis dato perfekt funktionierende Rechtsabteilung zerlegen und ihr institutionelles Gedächtnis verlieren, mit verheerenden Auswirkungen für die Handlungsfähigkeit des Unternehmens. Dass es bei der Heidelberger Druckmaschinen AG anders gekommen ist, liegt an der individuellen Situation, in der

sich das Unternehmen 2004/2005 befand, vor allem aber an der Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf unkonventionelle Lösungen einzulassen. Um sich neuen Herausforderungen zu stellen, haben die Unternehmensjuristen des Druckmaschinen-Herstellers die adjuga Rechtsanwalts-gesellschaft mbH in Heidelberg aus dem Konzern ausgegründet. Der Dienstleister agiert als externe Rechtsabteilung und wird von allen Fachabteilungen direkt eingeschaltet, wenn ein juristisches Thema zu bearbeiten ist. Gefördert hat das ungewöhnliche Modell nicht nur die Motivation der selbstständigen Juristen, sondern auch die wahrgenommene Qualität der Rechtsberatung für den Konzern. „In den inzwischen drei Kundenzufriedenheitsanalysen, bei denen unsere Mitarbeiter die Leistungen und Beratungsqualität des Dienstleisters beurteilt haben, schneidet adjuga immer sehr gut ab“, berichtet Corporate Governance Officer Wirnt Galster. Auch in Sachen Kosten hat sich für das Unternehmen wenig verändert: Die in der ausgegliederten Kanzlei arbeitenden ehemaligen Angestellten kennen das Unternehmen ja gut und können deshalb tendenziell günstiger sein als klassische externe Dienstleister. In einem M+A-Fall, den adjuga begleitet hat, lagen die Kosten rund 10 Prozent unter denen eines klassischen externen Dienstleisters. Die Differenz, so heißt es, resultiere durch die Mehrarbeit, weil sich die externe Kanzlei erst stärker in die allgemeinen Unternehmensdetails hätte einarbeiten müssen.

Wirnt Galster gehörte 2005 als Leiter der damaligen Rechtsabteilung zu den treibenden Kräften des Inhouse-Outsourcings und wollte den Konzern eigentlich auch verlassen. Bei der Ausarbeitung des Konzepts wurde aber klar, dass Heidelberg nicht ganz ohne Mitarbeiter funkti-

oniert, die juristische Kernthemen im Haus betreuen und dem Vorstand erste Einschätzungen zu aktuellen Fragen geben können. Außerdem gewannen damals Corporate Governance und Compliance an Bedeutung. Also blieb Galster an Bord, zuständig für Compliance, Hauptversammlung und Gremienbetreuung sowie später auch für weitere Themen aus dem Bereich Risikomanagement – und Ansprechpartner für die externe Rechtsabteilung in Form der adjuga Rechtsanwalts-gesellschaft.

GENERALISTEN FÜR DEN KERNBEREICH

Die gemeinsame Gründung der früheren Heidelberg-Juristen Dr. Markus Ackermann, Andreas Dömkes und Dr. Tilo Jung zählt heute neben rund 25 Beteiligungsunternehmen der Heidelberger-Gruppe etwa 30 weitere Mittelständler zu ihren Mandanten. Manche davon werden nur einmal im Jahr beraten, andere regelmäßig. Die jetzt sechs Anwälte verstehen sich als Generalisten für den juristischen Kernbereich eines Unternehmens, vom Vertrags- über das Handels- und Gesellschaftsrecht bis zu Spezialthemen wie Produkthaftung oder Kartellrecht, die teilweise in Kooperation mit spezialisierten Kanzleien bearbeitet werden. Dr. Tilo Jung schätzt an der Selbstständigkeit vor allem die Chance, sich immer wieder neue Bereiche zu erschließen, und das aus Sicht unterschiedlicher Mandanten: „Ich empfinde es als große Bereicherung, für mehrere Unternehmen an verschiedenen Themen zu arbeiten.“ Vom Blick über den Tellerrand profitieren die Mandanten: Wiederholt hat er ein Problem durch Erfah-

SO PROFITIEREN JURISTEN UND UNTERNEHMEN

Motivation und Qualifikation: Die früheren Inhouse Counsel können sich als selbstständige Unternehmer neuen Herausforderungen stellen, indem sie weitere Mandanten gewinnen, die sie mit ganz anderen Problemstellungen konfrontieren als der Ex-Arbeitgeber. Die Juristen haben so die Chance, sich in andere Themengebiete einzuarbeiten und entsprechend weiterzubilden. Das erhöht ebenso die Motivation wie ein weitgehend selbstbestimmtes Arbeiten als geschätzter Dienstleister statt als Kostenstelle.

Kontinuität und Qualität: Der ehemalige Arbeitgeber kann die langjährige Erfahrung seiner Ex-Angestellten mit der Branche und dem eigenen Betrieb weiter nutzen. Für ihn wäre es schlimmer, wenn sie beispielsweise aus Karrieregründen in ein anderes Unternehmen wechseln würden und gar nicht mehr zur Verfügung stehen. Außerdem steigt die Qualität ihrer Arbeit, weil sie durch neue Mandanten tiefe Einblicke in andere Bereiche erhalten und so wertvolle Erfahrungen und zusätzliche Kenntnisse erlangen, die ihnen beim Verbleib beim bisherigen Arbeitgeber eventuell nie zur Erarbeitung ihrer juristischen Lösungen zur Verfügung gestanden hätten.

rungen aus einem anderen Bereich gelöst, die er als festangestellter Unternehmensjurist nie gesammelt hätte.

Dass der Schritt in die Selbstständigkeit kein Zuckerschlecken war, gibt Dr. Jung unumwunden zu: „Als externe Rechtsabteilung von Heidelberg waren wir vom Start weg gut ausgelastet und mussten parallel die Gesellschaft aufbauen, vom Konfigurieren der IT mit elektronischer Aktenverwaltung bis zum Einstellen von Personal, das war eine hohe Belastung.“ Trotzdem bereut er die Ausgründung nicht. Zwar können die Partner nicht mehr auf Konzernstrukturen für IT-Administration oder Gebäudemanagement zurückgreifen. Dafür leiten sie das eigene

Unternehmen und haben die Chef-Aufgaben unter sich aufgeteilt. Dr. Markus Ackermann kümmert sich um die Zahlen, Andreas Dömkens um den Einkauf, Dr. Tilo Jung um IT und Personal. „Als Inhouse Counsel hätte ich in denselben Denkmustern verharret, jetzt sehe ich durch die unternehmerische Tätigkeit den Beruf von einer anderen Seite“, so Dr. Jung. „Ich muss neue Fähigkeiten erlernen und anwenden und mich immer wieder neuen Herausforderungen stellen, beispielsweise der Akquise von Mandanten, das fordert mich und motiviert mich.“

Während Inhouse-Outsourcing bei der Organisation der Rechtsabteilung in Deutschland noch keine tragende Rol-

VORBEREITUNG: SO KANN DAS OUTSOURCING KLAPPEN

Strategie festlegen: Die Auslagerung einer Rechtsabteilung lässt sich nicht einfach rückgängig machen, sie muss gut durchdacht werden. Inhouse-Outsourcing rechnet sich nur als Teil einer langfristig angelegten Strategie zur Verbesserung der operativen Exzellenz.

Kosten kalkulieren: Auf Basis des aktuellen Aufwands muss ein Abrechnungsmodell gefunden werden. Kostenstellen etwa lassen sich durch eine Abrechnung auf Ebene der Gruppengesellschaften ersetzen. Reaktionszeiten und Transparenz sollten steigen, Kennzahlen und Gemeinkosten optimiert werden.

Niemanden zurücklassen: Das Projekt klappt nur, wenn alle Unternehmensjuristen mitziehen und den gemeinsamen Schritt in die Selbstständigkeit als Chance sehen. Im Betrieb können nur definierte Steuerungsaufgaben und Sonderthemen bleiben, da das juristische Beratungs-Knowhow künftig von außen kommt. Für bisherige Assistenzkräfte gibt es gegebenenfalls die Möglichkeit der internen Versetzung.

Aufgaben aufteilen: Die externe Rechtsabteilung braucht einen Ansprechpartner im Unternehmen. Dieser koordiniert die Zusammenarbeit und hält den Informationsfluss aufrecht. Er kann juristische Sonderthemen wie etwa Gremienbetreuung, Corporate Governance und Compliance selbst im Auge behalten; im Übrigen sollte eine möglichst strikte Aufgabentrennung gelten.

Mitarbeiter informieren: Alle Mitarbeiter des Unternehmens müssen wissen, dass sie direkt auf die externen Juristen zugreifen können und im Sinne einer reibungslosen Zusammenarbeit offene Kommunikation gewünscht ist.

Strukturen erhalten: Bewährte Kommunikationsschnittstellen und Berichtswege sowie Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit mit internen Abteilungen wie Finanzen, Steuern, IP oder Personal sollten erhalten bleiben. Auch hier ist der unmittelbare Austausch mit der externen Rechtsabteilung erfolgsentscheidend.

Transparenz und Vertrauen schaffen: Der Wille zur weiteren Zusammenarbeit muss spürbar sein und sich auch in den Vereinbarungen widerspiegeln, die alle Beteiligten untereinander zu treffen haben. Ein Höchstmaß an Transparenz über Ziele, Motive und Vorgehensweise wirkt vertrauensbildend und bildet die Grundlage für eine weiterhin erfolgreiche Zusammenarbeit.

Kanzlei aufbauen: Die ausscheidenden Juristen müssen rasch eine eigene Organisation aufbauen. Dazu gehören geeignete Räume, eine leistungsfähige IT, Angestellte und eine klare Aufgabenteilung der Partner. Auch die Gewinnung neuer Mandanten zur Verbreiterung der Geschäftsgrundlage ist sehr wichtig.



Wirnt Galster, Corporate Governance Officer, Heidelberger Druckmaschinen AG



Dr. Tilo Jung, adjuga Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



Stefan Peters, Partner bei Burkardt, Peters & Partner Rechtsanwälte (BPP)

le spielt, sieht das beim Erschließen neuer Märkte anders aus. Vor allem in China wählen immer mehr Mittelständler diesen Weg als Alternative zum Aufbau einer vielköpfigen internen Rechtsabteilung oder zur Abhängigkeit von teuren Großkanzleien.

Wie das Modell funktioniert, zeigt das Beispiel der Schweizer Omya AG in Oftringen, einem Anbieter mineralischer Rohstoffe für die Herstellung von Papier, Kunststoffen und Farben. Eineinhalb Jahre war Stefan Peters bei Omya als Head Legal, M&A und Compliance China für die Expansion nach China zuständig, dann stieg er als Partner bei Burkardt, Peters & Partner Rechtsanwälte (BPP) in Shanghai ein, einer der größten deutsch-geführten Rechtsanwaltskanzleien in China.

Weil BPP im Unterschied zu vielen internationalen Kanzleien als chinesische Kanzlei aufgestellt ist, darf sie sowohl ausländische als auch heimische Unternehmen im chinesischen Recht beraten sowie in Prozessen vertreten. Hinzu kommt, dass auch Rainer Burkardt, ebenfalls Namenspartner bei BPP, vor seiner anwaltlichen Tätigkeit in China in-house aktiv war, so dass beide Namenspartner über eine entsprechende Kompetenz verfügen.

ische Mittelständler erledigen wir alle Rechtsgeschäfte in China“, sagt Peters und betont die besondere Bedeutung, die ihm als externe Rechtsabteilung in vielen Unternehmen zukomme: „Ich bin zugleich Ansprechpartner der Konzernleitung in Europa sowie der chinesischen Geschäftsführung und diene als Mittler zwischen den Welten, denn oft verursachen kulturelle oder sprachliche Missverständnisse bei rechtlichen Themen größere Probleme als die juristischen Fragen.“

Als für Mittelständler sinnvollen Weg nennt Peters, in China eine Rechtsabteilung mit einem chinesischen Juristen zu betreiben. Er kann sich um aufwendige Aufgaben vor Ort kümmern, beispielsweise umfangreiche Dokumentationen zu erstellen, wie sie etwa bei Kapitalerhöhungen notwendig, aber nicht unbedingt juristisch besonders anspruchsvoll sind, sowie die dafür erforderlichen Behördengänge übernehmen. Er wird unterstützt und überwacht von Peters und seinem Team, der als externe Rechtsabteilung jederzeit konsultiert werden kann und oft so eng in die Berichtsstrukturen eingebunden ist, dass er direkt an den General Counsel in Deutschland berichtet. „Für manche Mandanten suchen wir sogar die chinesischen Juristen gemeinsam mit unserer HR-Schwesterfirma, schulen sie, führen sie und entwickeln gemeinsam mit der Rechtsabteilung in Europa Prozesse mit ihnen und für sie, die sowohl zu China als auch zur europäischen Muttergesellschaft passen“, erklärt Peters eine seiner wichtigsten Aufgaben.

Inzwischen vertritt BPP zahlreiche Unternehmen, deren Geschäftsleitung verstanden hat, dass ein vielversprechender Markt wie China seriös erschlossen werden muss und eine externe Rechtsabteilung hier das Mittel der Wahl sein kann.

Frank Wiercks

INHEIMISCHER JURIST EMPFEHLENSWERT

Für Omya war der Verlust von Peters zugleich ein Gewinn, denn jetzt ist der frühere Unternehmensjurist als Executive Counsel einer chinesischen Kanzlei der ideale Experte vor Ort zur rechtlichen Begleitung aller Aktivitäten in dem boomenden Land und baut dort Kontakte und Kenntnisse aus, die er für seine Mandanten nutzt. „Für viele europä-