

INHALT

„Umsatzmilliardär, erfolgreich, ohne Rechtsabteilung, sucht weiterhin keinen Syndikus ...“ – Kriterien für den Auf- und Ausbau von Rechtsabteilungen

Insbesondere in dynamischen mittelgroßen Unternehmen hält die Entwicklung der zentralen Funktionen nicht immer mit der des Geschäfts mit. Typisches Beispiel: der Rechtsbereich. Die hier vorgelegte Fallstudie zeigt auf, wie über den Auf- oder Ausbau einer Rechtsabteilung und deren Rolle pragmatisch und zielsicher entschieden werden kann. Ausgangspunkt ist das ungewöhnliche Beispiel eines größeren Unternehmens ohne Rechtsabteilung, das in den wesentlichen Punkten einer realen Situation nachgebildet wurde. Die wichtigsten Auslöser für die Gründung oder Vergrößerung eines eigenständigen Rechtsbereichs werden exemplarisch dargestellt.

Zusammenfassung

Bei Entscheidungen über Größe und Rolle der Rechtsabteilung sollte sich die Unternehmensleitung zuerst einen Überblick über die Rechtsfunktion verschaffen – also darüber, wie gegenwärtig die wesentlichen rechtlichen Beziehungen des Unternehmens gesteuert und gestaltet werden. Dann bestimmt sie in drei Schritten für die wesentlichen Aufgabenfelder der Rechtsfunktion,

- welche **Eignungsvoraussetzungen** für die jeweilige Aufgabe bestehen. Aufgaben sind dazu nach den fachlichen und persönlichen Anforderungen zu gruppieren.
- welche Aufgaben **intern** und welche **extern** wahrzunehmen sind. In der Regel sind strategische Aspekte wie die schnelle Verfügbarkeit von Leistungen, potentielle Interessenkonflikte und spezifische Wettbewerbsvorteile vorrangig zu prüfen, nachrangig Kostenaspekte.
- ob die einzelnen Aufgaben **zentralisiert** einer Rechtsabteilung oder **dezentral** einem anderen Unternehmensbereich zugeordnet werden. Für die Zentralisierung können die Vorteile eines Ressourcenpools sprechen; entscheidend ist aber, in welchem Umfang die Rechtsabteilung Entscheidungsinstanz und Instrument der Unternehmensführung sein soll.

Wichtigste **Auslöser für die Schaffung bzw. Stärkung einer zentralisierten Rechtsabteilung** sind komplexe Eigentumsverhältnisse, komplexe Finanzierungsstrukturen und Internationalisierung. **Weitere Treiber für den Arbeitsanfall** und somit die Zahl der in der Rechtsabteilung oder in anderen Bereichen arbeitenden Juristen sind insbesondere eine sprunghafte Expansion, wiederkehrende operative Umstrukturierungen und Investitionsprojekte, eine stark individualisierte Leistungserbringung, vielfältige Aktiva und eine große Fertigungstiefe. Der **Aufbau** einer Rechtsabteilung sollte – Notfälle ausgenommen – schrittweise nach Aufgabenfeldern erfolgen.

Cogens legt regelmäßig Fallstudien zur Besetzung von Syndikus-Positionen vor und diskutiert mögliche Lösungen. Die Fallstudien sind als Denkanstoß für Geschäftsführung bzw. Vorstand, Leiter von Rechtsabteilungen sowie wechselwillige Anwälte und Unternehmensjuristen gedacht. Sie nehmen teilweise Bezug auf eine von Cogens entwickelte Systematik zur Analyse und Planung der Tätigkeit von Unternehmensjuristen.

Seite 2

Umsatzmilliardär, erfolgreich, ohne Rechtsabteilung, sucht weiterhin keinen Syndikus ...

Rechtsabteilung und Rechtsfunktion

Seite 3

Wie die Rechtsfunktion gestalten? Drei Kriterien

Untypisch und lehrreich: das Beispiel der Supermarkt-Kette

Eignungsvoraussetzungen für einzelne Aufgaben

Seite 4

Interne oder externe Leistungserbringung?

Zentralisierung oder Dezentralisierung?

Seite 5

Glücklich ohne Rechtsabteilung?

Seite 6

Auslöser der Einrichtung oder Vergrößerung einer Rechtsabteilung

Seite 7

Nur „mehr Recht“ oder auch „mehr Rechtsabteilung“?

Seite 8

Schönes Organigramm - der Zusammenhang mit der Ausbildung anderer Stabsfunktionen

Wie anfangen?

„Umsatzmilliardär, erfolgreich, ohne Rechtsabteilung, sucht weiterhin keinen Syndikus ...“

Der Eigentümer einer Supermarktkette, die mit mehreren Tausend Mitarbeitern einen Milliardenumsatz erwirtschaftete, stellte besuchenden Beratern mitunter eine einfache Frage: „Brauche ich eigentlich eine Rechtsabteilung?“ – Sein Unternehmen beschäftigte auch im fünften Jahrzehnt seines Bestehens keinen einzigen Volljuristen. Einfache Fragen sind mitunter schwer zu beantworten. Mit dem üblichen „es kommt darauf an“ war kaum Zeit zu gewinnen – „worauf denn?“ lautete regelmäßig die freundliche Erwiderung, und: „wie sollte eine Rechtsabteilung denn aussehen?“. Das fragen sich auch zahlreiche Unternehmer und CEOs, deren Unternehmen aus den Kinderschuhen gewachsen sind oder sich aus einem Konzernverband gelöst haben. Monat für Monat zeichnen sie Anwaltsrechnungen frei oder arbeiten sich durch den Stammtermin mit ihrem modisch benannten „General Counsel“ – und haben mitunter trotzdem nicht das Gefühl, dass die rechtlichen Angelegenheiten gut versorgt sind. Irritiert sind sie auch, weil nach Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branche ähnliche Unternehmen ganz unterschiedliche Rechtsabteilungen haben. Kann hier jeder nach seiner Façon selig werden? Wir glauben: nein, es gibt durchaus falsche und (manchmal überraschende) richtige Lösungen.

Rechtsabteilung und Rechtsfunktion

Zunächst hilft es, sich den Unterschied von Rechtsabteilung und Rechtsfunktion vor Augen zu halten:

- Rechtsabteilung ist die mit mindestens einem Volljuristen besetzte organisatorische Einheit, die in der Regel an CEO oder CFO berichtet.
- Unter Rechtsfunktion versteht man die Steuerung und Gestaltung der wesentlichen rechtlichen Beziehungen einer Organisation. Wir haben im Dialog mit Kunden die wesentlichen Felder der Rechtsfunktion identifiziert (s. Abbildung 1).

Zur Verdeutlichung: Auch Unternehmen, die keine Juristen beschäftigen, regeln ja ihre Rechtsangelegenheiten – Verträge werden entworfen, geprüft, verhandelt, abgeschlossen und die Rechte daraus wahrgenommen, Gesellschafterbeschlüsse werden vorbereitet und unterzeichnet, staatliche Genehmigungen beantragt und erneuert. In vielen straff organisierten Unternehmen nimmt die Rechtsabteilung die wesentlichen Teile der Rechtsfunktion selbst wahr und gestaltet die anderen Teile mit. In anderen Unternehmen besteht zwar eine Rechtsabteilung, sie nimmt aber die Rechtsfunktion nur partiell wahr (betreut etwa operative Prozesse / erledigt gesellschaftsrechtliches Tagesgeschäft etc.), während das Management im Übrigen auf externe Berater und andere Unternehmensbereiche vertraut. Schließlich gibt es auch Fälle, in denen die Rechtsfunktion vollständig ohne interne Juristen von rechtskundigen Finanzern, HR-Leuten und Ingenieuren abgedeckt wird – meist in engem Zusammenwirken mit dem Hausanwalt.

<p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereichsleitung Recht • Externe Dienstleister • Corporate Housekeeping • Vertragsverwaltung • Öffentlich-rechtliche Genehmigungen • Gewerbliche Schutzrechte • Schulung und Ausbildung • Mandate und Ämter 	<p>Interne Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information • Leistungserbringung und Einkauf • Branchenspezifische Regulierung • Personal (Individualarbeitsrecht) • Immobilien (Immobilienrecht, Immobilienwirtschaftsrecht) • Gewerbliche Schutzrechte • Kapitalbeschaffung • Steuern und Abgaben • Rechtsdurchsetzung
<p>Unternehmensführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsberatung • Führungssysteme • Beteiligungsführung • Betriebsrat / Gewerkschaften • Außenvertretung • Mitentscheidung in Gremien 	<p>Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organische Expansion • Kooperation / Joint Venture • M&A • Strukturierung • Sonstige Unternehmensinitiativen

Abbildung 1:
Bereiche der
Rechtsfunktion

Wie die Rechtsfunktion gestalten¹?

Wir schlagen vor, zuerst zu erfassen, welche wesentlichen Abläufe und Aufgaben zur Rechtsfunktion im Unternehmen gehören². Dann sollte die Unternehmensleitung sich für jeden Bereich der Rechtsfunktion nacheinander folgende Fragen vorlegen:

1. Eignung: Welche fachlichen und persönlichen Voraussetzungen sind zur Wahrnehmung jeder Aufgabe erforderlich³?
2. Intern oder extern: Soll die Leistung innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erbracht werden? Ist es sinnvoll, wenn externe Dienstleister und interne Kräfte sich Aufgaben teilen?
3. Zentralisierung: Soll die Rechtsfunktion in einer organisatorischen Einheit gebündelt werden? Soll dies nur für einzelne oder für alle Aufgabenfelder geschehen?

Dabei ist es wichtig, die drei Entscheidungsfelder sorgfältig zu trennen. Das erleichtert das saubere Bearbeiten der fachlichen, wirtschaftlichen, strategischen und der Governance-Aspekte und erschwert eine „politische“ Argumentation, die von Partikularinteressen getrieben ist.

Untypisch und lehrreich: das Beispiel der Supermarkt-Kette

Lassen Sie uns einen genaueren Blick auf die beschriebene Supermarktkette werfen und an diesem Beispiel das richtige Vorgehen erläutern:

Es handelt sich um eine regionale Supermarktkette mit eigener Lebensmittelproduktion. Das Unternehmen genießt als Familienunternehmen einfache und stabile Eigentums- und Finanzierungsverhältnisse und wächst organisch, also ohne Unternehmenskäufe. Jährlich fällt rund ein Dutzend Gesellschafterbeschlüsse an, und etwa alle zwei bis drei Jahre werden Standardkreditverträge mit den Hausbanken verhandelt. Regelmäßig werden langfristige Immobilienverträge abgeschlossen und verlängert, die allerdings meist auf Marktstandards oder einem eigenen Mustervertrag beruhen.

Die Nahrungsmittelproduktion, der Transport und die Lagerung insbesondere von frischen Nahrungsmitteln unterliegen Vorschriften, die sich in kurzen Abständen ändern. Die hohe Zahl der Mitarbeiter bringt es mit sich, dass regelmäßig Kündigungen ausgesprochen und gerichtlich angefochten werden und auch kollektive Regelungen (Betriebsvereinbarungen etc.) zu treffen sind.

Eignungsvoraussetzungen für einzelne Aufgaben

Beantworten wir die Eignungsfrage, so könnte nach der Intensität⁴ der Anforderungen z.B. wie folgt unterschieden werden:

- Gruppe 1: Aufgaben, die mit vernünftiger juristischer Ausbildung, wirtschaftlichem Verständnis und Kenntnis der Interessenlage des Unternehmens bearbeitet werden können (hier: Gesellschafterbeschlüsse, Durchsicht der Mietverträge auf Abweichungen und deren Bewertung, Standardkreditverträge).
- Gruppe 2: Aufgaben, die sowohl von Juristen mit besonderen Kenntnissen als auch von gut ausgebildeten Fachleuten betreut werden können; häufig sind dies Handlungsfelder, die detaillierten und sich stetig wandelnden Rechtsnormen unterliegen (hier: Personalwesen, Qualitätssicherung in Lebensmittelhandel und -produktion).
- Gruppe 3: Bereiche, in denen nur ein spezialisierter Jurist (z.B. ein Fachanwalt oder ein M&A-Anwalt) mit besonderer Situationskenntnis tätig werden sollte (hier wohl lediglich: gerichtliche Vertretung in Kündigungsstreitigkeiten).

Interessant sind hier insbesondere die Bereiche der branchenspezifischen oder fachspezifischen Regulierung, in denen die Rechtslage genau beobachtet und idealerweise fachkundig mitgestaltet werden sollte.

¹ Auf eine umfassende Einordnung in die Begriffswelt der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird bewusst verzichtet.

² Vgl. hierzu Abbildung 1 und Fallstudie # 1, in der eine Systematik der juristischen Handlungsfelder ausführlich vorgestellt wird.

³ Vgl. hierzu die Überlegungen zur Intensität von juristischen Aufgaben in Fallstudie # 1.

⁴ Zum Begriff der Intensität vgl. Fallstudie # 1.

Eine Aufgabe für Juristen? Vielleicht, denn es wird ja alles in Gesetze und Verordnungen gegossen. Aber viel wichtiger als das recht leicht zu verstehende Gesetzgebungsverfahren und die Normenhierarchie im öffentlichen Recht ist meist der fachliche Gehalt (und somit in der Regel eine solide technisch-naturwissenschaftliche Ausbildung) sowie die Kenntnis der Abläufe im Unternehmen. Im Einzelfall muss dies durch juristischen Sachverstand z.B. im öffentlichen Recht ergänzt werden.

Für die arbeitsrechtlichen Fragen ist sicherlich eine disziplinierte und präzise Anwendung von sich entwickelnden Vorschriften notwendig. Diese erfordert aber keine umfassende juristische Ausbildung.

Interne oder externe Leistungserbringung?

Hier ist zunächst nach **strategischen Aspekten** zu fragen:

- In den sensiblen Kernbereichen der Leistungserbringung-sollten Know-how und Kapazitäten schnell und in hoher Qualität zur Verfügung stehen und der Einsatz nicht durch Interessen- oder Loyalitätskonflikte gehemmt sein. Häufig spricht alles dafür, dass ein schlagkräftiger interner Bereich unterhalten wird. Im Fall der Supermarktkette trifft das für die Qualitätssicherung und – mit Abstrichen – das Personalwesen zu. Eine Auslagerung in eine Kanzlei oder ein anderes Beratungsunternehmen wirft wegen der andauernden Einbindung in operative Prozesse die Frage der Reaktionsgeschwindigkeit auf. Für den Bereich der Qualitätssicherung ist zu fragen: Kann spezielles Wissen von einem Dienstleister vorgehalten werden, ohne dass dieser andere Unternehmen der Branche mitbedient? Möchte ich die Entwicklung dieses Wissensschatzes mit Honoraren unterstützen, statt dieses Geld für Ressourcen einzusetzen, die ich nicht mit anderen teile und die mir möglicherweise einen Vorsprung verschaffen?
- Soweit es um rechtlich weniger spezifische Fragen geht, die aber bei guter Kenntnis des Unternehmens und seiner Historie besonders effektiv bearbeitet werden können (in unserem Fall Gesellschaftsrecht, Finanzierungen, Immobilien), sollte insbesondere auf eine dauerhafte und stabile Lösung geschaut werden. Hier kann eine Hauskanzlei mit breiter Erfahrung im Wirtschaftsrecht gute Dienste leisten, aber auch ein Syndikus, der sich in die Unternehmensverhältnisse gut eingearbeitet hat und nicht regelmäßig in Richtung des Ausgangs schießt. Es gibt also zwei „strategisch“ richtige Lösungen.

Ist eine Entscheidung nicht bereits durch strategische Überlegungen indiziert, treten **finanzielle Aspekte** in den Vordergrund. Arbeitsrechtliche Prozessvertretung ist z.B. eine in vernünftiger Qualität und nicht zu teuer reichlich verfügbare Ressource – hier sollte, wenn wie hier eine größere Region abzudecken ist, keine interne Kapazität vorgehalten werden.

Mitunter kann auch eine parallele Verwendung von externen und internen Ressourcen sinnvoll sein – etwa, um Wissen und Fähigkeiten nicht endgültig aufzugeben und die Leistung der Dienstleister besser einschätzen zu können. So spricht nichts dagegen, dass ein bereits eingestellter Jurist arbeitsgerichtliche Termine gelegentlich wahrnimmt, um auf dem Laufenden zu bleiben.

Zentralisierung oder Dezentralisierung?

Bringt eine Zentralisierung der Rechtsaufgaben im vorliegenden Fall Vorteile?

- Hier gibt es zuerst den **wirtschaftlichen / organisatorischen Aspekt**: sind ein oder mehrere Juristen eingestellt, so sollten sie auch Anwaltskosten vermeiden helfen und dazu beitragen, dass alle Unternehmensbereiche besser arbeiten können. Das fällt leichter, wenn die Juristen nicht einem Bereich – etwa dem Personalressort, der Immobilienabteilung oder in unserem Fall der Qualitätssicherung – zugeordnet, sondern in einem „Pool“ angebunden sind, dessen Kapazitäten vernünftig verteilt werden können. Ist ein Jurist hingegen in einem dieser Bereiche dauerhaft vollständig ausgelastet und seine Vertretung bei Abwesenheit sichergestellt, so gibt es keinen zwingenden wirtschaftlichen Grund, ihn aus diesem Bereich herauszulösen.

Entsprechend gibt es in vielen Unternehmen Juristen außerhalb der Rechtsabteilung, die unmittelbar und dauerhaft in ein operatives Umfeld eingebunden sind.

- Mindestens genauso wichtig ist der **Aspekt der richtigen Unternehmensführung (Governance)**. Rechtsabteilungen sind nicht nur Dienstleister, sondern meist auch Werkzeuge der Unternehmensführung: Sie erarbeiten Richtlinien und setzen sie durch, achten auf korrekte Entscheidungsprozesse und bilden das risikoorientierte Gegengewicht zu den erfolgsorientierten „Operativen“. Die Bildung einer Rechtsabteilung mit nicht nur dienstleistenden Funktionen verschiebt die Gewichte im Unternehmen, ändert Entscheidungsprozesse und ist somit auch eine Machtfrage. Hier muss sorgfältig abgewogen werden, ob es bereits hinreichende „Checks and Balances“ gibt oder eine zusätzliche Instanz das Unternehmen voranbringt. Ist etwa ein Unternehmen bereits stark zentralisiert und werden wichtige Entscheidungen und ihre Umsetzung durch einen starken Finanzbereich kontrolliert, so kann ein weiterer „Bremsen“ das Gleichgewicht empfindlich stören. Ist hingegen ein Unternehmen so stark dezentralisiert, dass das Management Risiken nicht zuverlässig einschätzen kann, so kann die Schaffung eines Instruments des Risikomanagements und der zentralen Führung dringend angezeigt sein.

Das geschilderte Handelsunternehmen war eine eher monolithische, stark zentralisierte Organisation, die allerdings über die Gestaltung von Gremien und Entscheidungsabläufen gegenseitige Kontrolle bewusst institutionalisiert hatte. Personalabteilung und Controlling setzten regelmäßig durch, dass diese Regeln auch eingehalten wurden und befassten sich mit vielen operativen Entscheidungen – etwa dem Abschluss von Mietverträgen – auch im Detail. Über das Urteil dieser Regelhüter konnte sich lediglich der Unternehmer selbst hinwegsetzen. Eine zusätzliche Kontrollinstanz unterhalb des Vorstands hätte also nur begrenzten Nutzen gehabt.

- Ein weiterer Aspekt ist die **Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern**: Eine zentralisierte Rechtsabteilung kann ihre Mitarbeiter gezielt in verschiedenen Situationen einsetzen und in den fachlichen Austausch und die fachliche Fortbildung einbeziehen. Das wird einem operativen Bereich deutlich schwerer fallen. Begrenzt sind dort in der Regel auch die Aufstiegsmöglichkeiten.

Glücklich ohne Rechtsabteilung?

Es wird den Leser nicht überraschen, dass die oben beschriebene Supermarktkette im Wesentlichen auf einen versierten Hausanwalt vertraute, der einige angestellte Anwälte mit unterschiedlichen Spezialisierungen beschäftigte. Das Unternehmen war ein guter, aber kein unentbehrlicher Mandant der Kanzlei. Entsprechend scheute sich der Hausanwalt auch nicht, dem Unternehmer gelegentlich Paroli zu bieten. Das Unternehmen verfügte außerdem über eine exzellente Qualitätssicherung, die auch andere Unternehmen fachlich beriet, und eine stringent organisierte Personalabteilung, die zwar nicht mit Juristen besetzt war, aber die Rechtslage in diesem Bereich sehr sorgfältig beobachtete und im Einzelfall Fachanwälte für Arbeitsrecht zur gerichtlichen Vertretung hinzuzog.

Also: Alles in Ordnung bei unserem Lebensmittelhändler? Im Prinzip: ja. Durch Steuerung oder auch durch die manchmal unbewusste Weisheit einer sich organisch entwickelnden Organisation war die Rechtsfunktion gut versorgt. Aber das Bild kann sich schnell ändern. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

Auslöser der Einrichtung oder Vergrößerung einer Rechtsabteilung

Stellen Sie sich vor, das geschilderte Familienunternehmen würde in absehbarer Zukunft

1. in mehreren Schritten das Management und einen Finanzinvestor in den Eigentümerkreis aufnehmen.
2. komplexe Finanzierungen vereinbaren, um Mittel für eine verstärkte Expansion zur erschließen.
3. in einem ersten Schritt Standorte und Personal eines Mitbewerbers übernehmen.
4. Mehrheitsbeteiligungen an Handelsunternehmen in angrenzenden Regionen, darunter auch im benachbarten Ausland, ins Auge fassen und eine Obst- und Gemüsehandelsgesellschaft in Spanien aufbauen.
5. die bislang an drei Standorten tätige Unternehmenslogistik auf ein neu einzurichtendes Zentrallager konzentrieren.
6. für andere Handelsunternehmen komplexe Dienstleistungen in der Sortimentsgestaltung und Logistik erbringen.
7. bestehende und künftige Standorte verstärkt nicht mieten, sondern kaufen und ein umfangreiches Portfolio eingetragener Marken von einem bekannten Nahrungsmittelproduzenten erwerben, um daraus Eigenmarken zu formen.

Das Beispiel mag konstruiert wirken, stützt sich aber auf reale Projekte vergleichbarer Unternehmen. Es zeigt, welche Faktoren die Entwicklung der Rechtsfunktion bestimmen – und somit auch die der Ausbildung einer Rechtsabteilung treiben sollten:

1. *Komplexe Eigentumsverhältnisse* schaffen formalisierte Entscheidungsregeln und detailliertere Berichtspflichten – bei börsennotierten Gesellschaften, aber auch bei Unternehmen, die gemeinsam von mehreren Eigentümern im Rahmen einer Gesellschaftervereinbarung gehalten werden. Die Trennung von Eigentum und operativer Führung bringt eine „Verrechtlichung“ der Entscheidungsprozesse mit sich – Gesellschafter- und Geschäftsführungsbeschlüsse, detaillierte Geschäftsordnungen sowie die Vorbereitung und Protokollierung von Gremiensitzungen müssen wegen möglicherweise divergierender Interessen so verfasst sein, dass sie juristisch „wasserdicht“ sind.

Der Alleingesellschafter-Geschäftsführer kann hingegen Entscheidungswege und -verfahren frei gestalten (und so die nötigen Checks and Balances einstellen). Diese Möglichkeit hat ein angestellter Geschäftsführer nicht, er wird die Entscheidungsregeln hinnehmen oder – bestenfalls – in Abstimmung mit den Eigentümern aus dem gesellschaftsrechtlichen Rahmen entwickeln müssen. Hier werden häufig auch auf Gesellschafterebene Anwälte und Unternehmensjuristen eingeschaltet sein, auf die sich die Unternehmensleitung wegen der abweichenden Interessenlage nicht immer verlassen mag.

2. *Komplexe Finanzierungen* schaffen zuerst einmal eine dauerhaft erhöhte Arbeitsbelastung. Sie sind in den meisten Unternehmen nur einem begrenzten Kreis verständlich, müssen aber fortlaufend bei einer Vielzahl von Ereignissen (vom Investitionsprojekt über den ungeplanten Umsatzrückgang bis zur Gesetzesänderung) berücksichtigt werden. In der Regel erfordert dies eine dauerhafte Begleitung durch einen Juristen, der mit den Finanzbereichen und dem Management auch Strategien entwickelt. Zwar werden hier auch externe spezialisierte Anwälte beauftragt werden, aber es spricht viel dafür, dass diese auch fachlich aus dem Unternehmen gesteuert werden.

3. *Internationalisierung* erhöht die rechtliche Komplexität deutlich. In der Regel sind ausländische Rechtsanwälte zu steuern. Hier werden Risikoüberlegungen regelmäßig nahelegen, diese Aufgabe nicht dem örtlichen Geschäftsführer zu überlassen, sondern aus der Zentrale wahrzunehmen. Hierzu bedarf es in der Regel eines Juristen, der Erfahrung in internationalen Zusammenhängen und der Auswahl / Führung von externen Anwälten hat.
4. *M&A* oder andere *sprunghafte Expansionsprojekte* binden in der Regel über einen längeren Zeitraum Kapazität in der Projektsteuerung und münden meist in eine Vertragsunterzeichnung und Genehmigungen. Auch hier ist es wichtig, dass die Beteiligten – darunter die Anwälte – kundig gesteuert werden und es liegt nahe, einen Juristen mit Transaktions- oder sonstiger Projekterfahrung einzustellen.
5. *Wiederkehrende operative Umstrukturierungen und Investitionsprojekte* erfordern ebenfalls stringentes Projektmanagement und haben umfangreiche juristische Aspekte – von den arbeitsrechtlichen Aspekten einer Standortschließung über den Immobilienkauf bis hin zum Vertrag über den Bau einer neuen Anlage. Wenn absehbar ist, dass der Strom von größeren Projekten nicht abreißt, liegt eine Internalisierung der entsprechenden juristischen Aufgaben aus strategischen und Kostengründen nahe.
6. *Individualisierte Leistungserbringung* spiegelt sich regelmäßig in Verträgen, die nicht standardisiert sind, und ist ein weiterer Treiber für juristische Komplexität. Das zeigt das Beispiel der Supermarktkette besonders deutlich: Es reicht nicht mehr, jährlich die kurzen Allgemeinen Geschäftsbedingungen durchzusehen, die für Zehntausende von Kunden gelten – zusätzlich müssen umfangreiche Verträge mit verschiedenen Parteien geschrieben, verhandelt, umgesetzt und überwacht werden.
7. *Vielfältige Aktiva* (Immobilien, komplexe Finanzanlagen, gewerbliche Schutzrechte, Schürfrechte etc.) schaffen eine Vielzahl von Rechtsbeziehungen zu Behörden und Dritten. Ähnliches gilt sinngemäß bei großer *Fertigungstiefe*.

Nur „mehr Recht“ oder auch „mehr Rechtsabteilung“?

Bei den Punkten 1.-7. unterstellen wir, dass ein juristisches Studium und Berufserfahrung als Wirtschaftsjurist (in unterschiedlicher Ausrichtung und Intensität) unabdingbare Eignungsvoraussetzungen sind. Über interne oder externe Leistungserbringung lässt sich sicherlich streiten, allerdings sind die Beispiele so formuliert, dass allein Kostenüberlegungen die Einstellung eines oder mehrerer Juristen nahelegen.

Wie sieht es aber mit der Frage der Zentralisierung, also der Bildung einer eigenständigen Rechtsabteilung aus?

- Hier werden insbesondere die Punkte 1.-3. die Bildung einer Rechtsabteilung mit klaren eigenen Entscheidungsbefugnissen und einer definierten Rolle in der Unternehmensführung erfordern.
- Die Punkte 4. und 5. erfordern wahrscheinlich zumindest das Konzentrieren von Juristen in einer die eigenen Kapazitäten nach bestimmten Regeln zuteilenden Gruppe („Pool“).
- Die Punkte 6. und 7. legen nicht per se eine bestimmte organisatorische Regelung nahe. Allerdings wird, wenn einmal eine Rechtsabteilung gebildet ist, ein genauer Blick häufig ergeben, dass diese kostengünstiger, schneller und mit besserer Qualität liefern kann als ein „in die Linie“ eingebundener Jurist.

Insgesamt beschreiben die Punkte 1.-7. nichts anderes, als dass ein Unternehmen sich beschleunigt entwickelt. Sie machen deutlich, dass das Ausgangsbeispiel für deutsche mittelgroße Unternehmen insofern alles andere als typisch ist – insbesondere in Bezug auf

- die lediglich regionale Orientierung,
- die wenig dynamische Expansion,
- die geringe Fertigungstiefe,
- die uniforme Leistungserbringung (nur Endverbraucher im stationären Handel) und
- die kurze und homogene Bilanz (wenige Immobilien, Fertigungsanlagen, gewerbliche Schutzrechte etc.).

Häufig zu finden sind in den mittelgroßen Betrieben allerdings einfache Eigentums- und Finanzierungsstrukturen. Das mag auch erklären, weshalb in Deutschland trotz der außergewöhnlichen internationalen Verflechtung die Zahl der Unternehmensjuristen nicht noch deutlich höher ist.

Schönes Organigramm – der Zusammenhang mit der Ausbildung anderer Stabsfunktionen

Insbesondere die oben unter 1.-3. geschilderten Auslöser wirken offenkundig nicht nur auf die Rechtsfunktion, sondern begünstigen bzw. erfordern insgesamt die Einrichtung von Stabsstellen. Eine einmal in Gang gesetzte Zentralisierung führt in der Regel dazu, dass die Stabsstellen der obersten Instanz Befugnisse und Ressourcen auf sich konzentrieren wollen. Allerdings geschieht dies längst nicht immer synchron und mit gleicher Intensität. Dem entsprechend kann es durchaus sein, dass in einem Unternehmen die Rechtsfunktion in vielen Aufgaben (noch) dezentral wahrgenommen wird, während etwa der Bereich Treasury und der Steuerbereich vollständig zentralisiert sind. Das führt zwar mitunter zu wenig stringenten Organigrammen und mag den Anschein der Inkonsequenz erwecken. Es ist jedoch nach unserer Erfahrung trotzdem in Ordnung, insofern die Rechtsfunktion nach den oben angeführten Kriterien gut versorgt ist.

Wie anfangen?

Theoretisch genügt es, das Ergebnis der bisherigen Analyse in Stellenbeschreibungen zu gießen, mit der bestehenden Situation abzugleichen und dann ggf. sorgfältig die noch fehlenden Juristen auszuwählen und einzustellen. In der Praxis wird jedoch der Arbeitsanfall von einem „Nichtjuristen“ im Unternehmen oder einem externen Juristen a priori schwer einzuschätzen sein. Außerdem muss ein neuer Bereich erst intern und bei den Partnern des Unternehmens Akzeptanz finden. Sonderfälle ausgenommen, liegt es deshalb nahe, schrittweise Aufgaben auf einen Juristen (oder ein kleines Team) zu übertragen. Aus diesem Kern kann nach Überprüfung der anfänglichen Annahmen eine Abteilung der angestrebten Schlagkraft aufgebaut werden.

Auf das Vorgehen bei einzelnen Einstellungen geht die Fallstudie #1 aus dem September 2011 ein. Alternativen des internen Aufbaus einer Rechtsabteilung werden in einer der folgenden Fallstudien erörtert.
