LEGAL PROCESS MANAGEMENT

Uwe Müllner,
LL.M., Rechtsanwalt und Partner
PATZINA LOTZ Rechtsanwälte
Partnerschaft mbB

Dr.-Ing. Ute Wiesemann,
Unternehmensberaterin

1. Entwicklung des Rechts und deren Bedeutung für Unternehmen

Wir beobachten eine extensive (Über-) Regulierung unternehmerischen Handelns, die verstärkte Anwendung und Durchsetzung von Rechtsvorschriften sowie die zum Teil existenzbedrohende Sanktionierung von Compliance-Verstößen. Diese haben dazu geführt, dass das Recht eines der zentralen Themen für die Leitung von Unternehmen geworden ist. Unternehmen und ihre Geschäftsführung sehen sich durch den immer stärker werdenden Geltungsanspruch des Rechts mit einer stetig wachsenden Verrechtlichung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, der Betriebsorganisation sowie der betrieblichen Prozesse konfrontiert. Die damit verbundenen Probleme für Unternehmen sind vielschichtig und komplex. Sie reichen weit über die Fragen der Vermeidung von Haftungsrisiken für Unternehmen und die Unternehmensführung, die Beseitigung rechtlicher Marktzugangsbarrieren oder die Reduzierung von Transaktionskosten hinaus. Die Probleme erfassen die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens sowie seine gesamten rechtlichen Beziehungen zu Stakeholdern. Bei der Suche nach angemessenen Lösungen ist zu berücksichtigen, dass sich das Recht selbst sowie seine Anwendung und Durchsetzung in einer tiefgreifenden Umbruchphase befinden. Nicht erst der VW-Skandal hat z. B. die Reichweite und die handelspolitische Instrumentalisierung des US-amerikanischen Rechts deutlich aufgezeigt. Hinzukommt die wachsende Technisierung und Ökonomisierung des Rechts, welche erhebliche Auswirkungen auf die Systematik/ Dogmatik von Recht und die Ausgestaltung von Rechtsvorschriften und ihrer Anwendung hat. Nicht unterschätzt werden darf zudem das politisch motivierte, immer schneller werdende gesetzgeberische Handeln. Auch dieses verlangt von Unternehmen stetige Anpassungen. Die Anwendung von Recht unterliegt einer größer werdenden Rechtsunsicherheit bei gleichzeitigem Anstieg der „juristischen" Haftungsrisiken. Auch für die Rechtsberater haben diese Entwicklungen erhebliche Konsequenzen. Sie müssen Spezialisten und Generalisten in einem sein. Auf all diese Entwicklungen angemessen zu reagieren, ist für Unternehmen eine zentrale Herausforderung. Sie erfordert eine systematische und aktive Steuerung der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung im und durch das Unternehmen (**„Legal Process Management"**).

2. Probleme der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung im Unternehmen in der Praxis

Von den Themen „Compliance" und „Haftung" abgesehen, lässt sich in der Praxis beobachten, dass das Thema Recht von der Unternehmensleitung, wenn überhaupt, nur sehr stiefmütterlich behandelt wird. Recht wird als

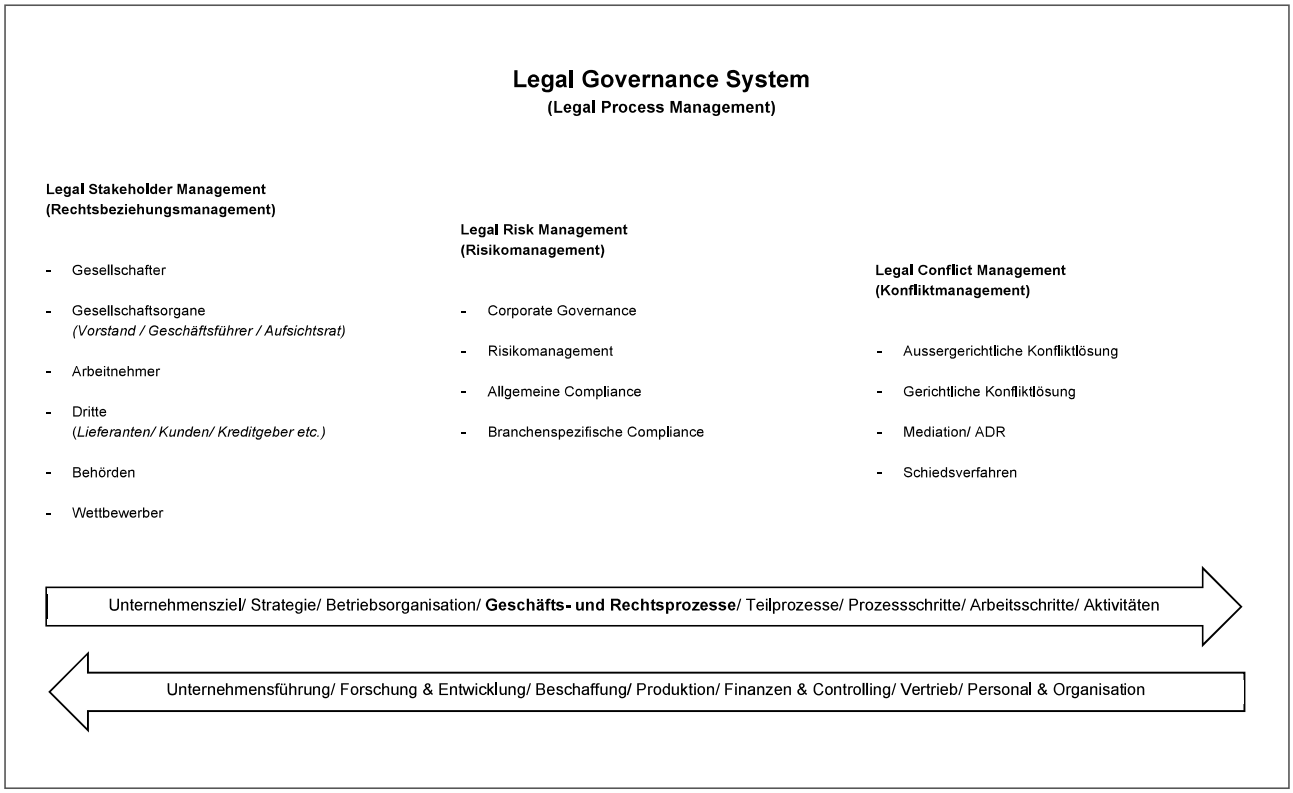
störendes Element im Rahmen der Unternehmensführung nur geduldet. Verkannt wird hierbei, dass Recht nicht nur der Haftungsreduzierung dient, sondern darüber hinaus eine gestaltende und ordnende Funktion zukommen kann. Zudem gibt es erhebliches Potenzial, die Kosten der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung für Unternehmen durch eine effektive und effiziente Ausgestaltung der damit verbundenen Prozesse zu senken. Häufig herrscht bei Unternehmen ein nur begrenztes Verständnis für die (strategische) Funktion von Recht, Rechtsabteilungen sowie von Rechtsberatern vor. Dies gilt im besonderen Maße für die betroffenen Fachabteilungen. All dies führt dazu, dass rechtlichen Fragestellungen in Unternehmen oft nicht die erforderliche Bedeutung beigemessen wird. Wenig überraschend lässt sich deshalb auch feststellen, dass es meist an einer ausreichenden Integration der Rechtsabteilung bzw. externer Rechtsanwälte in die Betriebsorganisation und die betrieblichen Prozesse fehlt. Rechtsfragen werden oft nur reaktiv bearbeitet, anstatt aktiv und präventiv gesteuert. Selbst in Vertragsverhandlungen wird die Rechtsabteilung vielfach erst dann eingeschaltet, wenn aus Sicht der jeweiligen Fachabteilung die für sie relevanten Punkte verhandelt oder im Kern entschieden sind. Nicht erkannte Rechtsfragen müssen im Nachhinein auf Druck der Rechtsabteilung nachverhandelt werden und verursachen oft negative Auswirkungen auf eigentlich bereits verhandelte Vertragskonditionen und führen zu Konflikten sowie Verzögerungen.

Von den Themen „Compliance“ und „Haftung“ abgesehen, lässt sich in der Praxis beobachten, dass das Thema Recht von der Unternehmensleitung, wenn überhaupt, nur sehr stiefmütterlich behandelt wird. Recht wird als störendes Element im Rahmen der Unternehmensführung nur geduldet.

Die Opportunitätskosten schlechter vertraglicher Regelungen lassen sich nur sehr schwer und zumeist nur im Nachhinein bestimmen. Probleme mit der Qualität der Rechtsabteilung oder eingesetzten Berater etc. werden zumeist erst dann erkannt, wenn es zu spät ist, also das Unternehmen sich bereits in einer Auseinandersetzung mit Vertragspartnern oder Behörden befindet. Darüber hinaus erfolgt die Problembehandlung und Problemlösung im Unternehmen häufig entweder rechtlich **oder** betriebswirtschaftlich. Nur selten lässt sich ein ganzeinheitlicher Ansatz feststellen. Letzteres dürfte seine Ursache auch darin haben, dass die Spezialisierung von Mitarbeitern und Beratern in ihren jeweiligen Fachgebieten oft ohne das eigentlich mittlerweile erforderliche Schnittstellenbewusstsein im Spannungsfeld von Recht, Technik und Wirtschaft erfolgt. Ein weiteres nicht zu unterschätzendes Problem ist die häufig anzutreffende, mangelhafte personelle und finanzielle Ausstattung von Rechtsabteilungen sowie die überzogene Erwartungshaltung an die Rechtskenntnisse der eingesetzten Mitarbeiter. Diese sollen über eine Allkompetenz und Allwissenheit (zumindest) in mehreren, nicht zusammengehörigen Rechtsgebieten und Rechtsfragen verfügen. Schwierigkeiten bereitet in der Praxis zudem die Qualitäts-und Kostenkontrolle der Arbeit von Rechtsabteilungen bzw. von Rechtsberatern. Hier fehlt es oft an objektiven Beurteilungskriterien und dem erforderlichen Know-how in Unternehmen.

3. Legal Process Management für Unternehmen

Juristische Unternehmensführung im Sinne einer aktiven Steuerung der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung im und durch Unternehmen (**„Legal Process Management“**) muss sich der Herausforderung der Lösung der geschilderten Probleme durch Schaffung einer entsprechenden (Prozess)-Organisation und Kultur im Unternehmen annehmen (**„Legal Governance“**). Dies erfordert ein erhebliches Umdenken der Unternehmen und seiner rechtlichen Berater. Auf der Ebene des Unternehmens muss erkannt werden, dass dem Recht eine nicht mehr wegzuleugnende, sämtliche Bereiche des Unternehmens erfassende Bedeutung zukommt, die über die Bereiche „Compliance“ und „Haftung“ hinausgeht. Juristen hingegen müssen verstehen, dass das bloße Denken und Handeln in Rechtsfolgenketten gepaart mit Branchenkenntnissen nicht mehr ausreicht, um Recht für Unternehmen effek-



tiv und effizient anzuwenden. Vielmehr sind von ihnen in ihrer Beratungspraxis die Auswirkungen des Rechts auf die Wertschöpfungskette und die Geschäftsprozesse des Unternehmens mit zu berücksichtigen. Die Anwendung/ Durchsetzung von Recht stellt aus Sicht von Unternehmen somit nicht mehr nur ein auf konkrete Rechtsfragen zugeschnittenes Problem dar, sondern ist ein Prozess eigener Art (**„Rechtsprozess“**), der organisatorisch als solcher aufgesetzt und inhaltlich mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens und den Beziehungen des Unternehmens mit seinen Stakeholdern abgestimmt werden muss.

Aus der Sicht des Unternehmens lassen sich drei wesentliche Teilbereiche der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung identifizieren, die durch ein Legal Process Management aktiv gesteuert werden müssen.

Erfasst von allen drei Kernbereichen sind sämtliche Unternehmensbereiche sowie die jeweiligen Geschäftsprozesse, ohne dass es hierbei auf die Frage der betrieblichen Organisationsform des Unternehmens ankommt. Auch wenn die drei Teilbereiche inhaltlich miteinander verknüpft sind und sich überschneiden, bedarf es aufgrund ihrer grundsätzlich verschiedenen Struktur einer eigenständigen Identifikation, Abstimmung und Steuerung der von ihnen erfassten Geschäfts- und Rechtsprozesse. Die Gewichtung und Bestimmung der Vorgehensweise und der Ausgestaltung des jeweiligen Rechts- und Geschäftsprozesses hängt von den verfolgten Zielen, der Strategie sowie der Organisation des Unternehmens ab. Hauptaufgabe des Legal Process Management Systems ist es, unter Berücksichtigung und Einbeziehung aller drei Kernbereiche die rechtlichen Risiken und Chancen durch die Etablierung entsprechender Prozessvorgaben, der Überwachung ihrer Einhaltung sowie der entsprechenden vertragsrechtlichen Abbildung (z. B. Verschärfung von Dokumentations- und Berichtspflichten etc.) aktiv zu steuern. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf:

- der systematischen rechtlichen Ausgestaltung und Steuerung der Chancen-Risiken-Allokation in den Stakeholder-Beziehungen sowie zu Wettbewerbern

und

- der Prozesssteuerung durch die Abstimmung von Geschäfts- und Rechtsprozessen des Unternehmens

anhand der jeweiligen Unternehmensziele und der Unternehmensstrategie.

Die Einführung und Aufrechterhaltung eines Legal Process Management lässt sich sehr verkürzt wie folgt darstellen:

Maßnahmen	Legal Stakeholder Management	Legal Risk Management	Legal Conflict Management
Bestandsaufnahme	Bestimmung der relevanten Stakeholder-Beziehungen Identifizierung der Chancen-Risiken-Allokation in wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht	Bestimmung der Risiken aus Sicht der Corporate Governance, des Risikomanagement sowie der Allgemeine Compliance Bereichs- und der branchenspezifische Compliance	Bestimmung der grundsätzlichen Chancen und Risiken rechtlicher Auseinandersetzungen für das Unternehmen und Probleme der Rechtsdurchsetzung bzw. Anspruchsabwehr
Bestimmung der grundsätzlichen Ziele und Struktur und Abgleich mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie	Aktive Steuerung und Kontrolle der Stakeholder-Beziehungen u.a.	Haftungsrisiken für das Unternehmen vermeiden etc.	Effektive und effiziente Konfliktvermeidung und Konfliktlösung (etc.); Rechtsdurchsetzung als strategisches Mittel
Bestimmung und Design der allgemeinen Prozessvorgaben und Verankerung in den (vertrags-) rechtlichen Beziehungen in Abstimmungen mit den anderen Teilbereichen	Einrichtung eines Stakeholder-Management-Systems mit Vorgaben an die formale und inhaltliche Ausgestaltung der jeweiligen Prozesse und Rechtsbeziehungen; Abstimmung mit den anderen Teilbereichen	Einrichtung eines Risikomanagement- und Compliance-Management-Systems; Abstimmung mit den anderen Teilbereichen	Definition der Aufgabenstellung der Rechtsabteilung bzw. externen Rechtsberater; Bestimmung ihrer Einbindung in die jeweiligen Geschäftsprozesse und Stakeholder-Beziehungen; Abstimmung mit den anderen Teilbereichen
Zusätzliche Maßnahmen	Schulung der Unternehmensleitung und Mitarbeiter Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur	Schulung der Unternehmensleitung und Mitarbeiter Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur	Schulung der Unternehmensleitung und Mitarbeiter Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur
Monitoring und Anpassung	Monitoring und Anpassung	Monitoring und Anpassung	Monitoring und Anpassung

Im Bereich der Unternehmensleitung lassen sich beispielsweise in folgenden „Prozessen" typisierte Rechts- und Haftungsrisiken für das Unternehmen und die Unternehmensleitung bestimmen:

- Unternehmensleitung (Verstoß gegen die Prinzipien der Gesamtverantwortung der Unternehmensleitung, Überwachung- und Informationspflichten etc.)
- Ausübung von unternehmerischen Ermessen (Vorliegen von gebundenen Entscheidungen, Handeln auf angemessener Informationsgrundlage etc.)
- Aufgabendelegation (ausreichende Beachtung der Auswahl-, Einweisungs-, Überwachungspflicht, Interventions- und Eingriffspflichten).

Fazit

Die Anforderungen an die Unternehmensleitung, Unternehmen auch rechtlich zu führen, werden vor dem Hintergrund der allgemeinen politischen Entwicklung stetig zunehmen. Damit steigen aber auch die Haftungsrisiken für die Unternehmen und ihre Geschäftsführer. Um auf diese Entwicklung richtig zu reagieren, reicht ein punktueller Lösungsansatz im Bereich der Rechtsanwendung und Rechtsdurchsetzung nicht mehr aus. Es bedarf einer ganzeinheitlichen Lösung im Sinne eines aktiven Legal Process Managements.