

---

## Vorwort 3: Dr. Peter Kurer

Rechtsrisiken stellen für global tätige Unternehmen zunehmend eine zentrale Bedrohung dar. Befragt man die Chefs von großen Firmen, was für sie die größten Quellen von unternehmerischen Unsicherheiten sind, erwähnen sie regelmäßig Rechts-, Compliance- und regulatorische Risiken. Gemäß vielen empirischen Erhebungen werden diese heute oftmals als gefährlicher eingestuft als die traditionellen unternehmerischen Gefahrenquellen wie die wirtschaftliche Situation, Technologien oder Umweltgefahren. Befragt man die gleichen Unternehmensführer, ob sie diese Risiken verstanden und im Griff hätten, bewegen sich die bejahenden Antworten im Bereich von mageren 25 %.

Mithin haben wir es mit einem Paradox zu tun: Globale Unternehmensführer sehen allenthalben rechtliche Risiken lauern, aber sie haben keine geeignete Antwort darauf, wie man diese in den Griff bekommt. Dies ist nicht weiter erstaunlich. Rechts- und Compliancerisiken sind Kinder der jüngsten wirtschaftlichen Entwicklung und haben sehr viel mit den Fährnissen einer raschen Globalisierung der Unternehmenswelt zu tun. Vor dieser Entwicklung, die vor rund einem Vierteljahrhundert einsetzte, wurden rechtliche Fragestellungen nicht als unternehmerisches Risiko wahrgenommen, sondern bloß als lästige Probleme, die von Zeit zu Zeit auftauchten und von guten Anwälten oder der internen Rechtsabteilung abgearbeitet wurden.

Angesichts der skizzierten Entwicklung müssen nun Rechtsrisiken ganz anders adressiert werden. Größere, aber auch mittelgroße Unternehmen, sollten die neuen rechtlichen Herausforderungen als eine eigentliche Managementaufgabe akzeptieren und zu diesem Zwecke ähnliche Werkzeuge einsetzen, wie sie dies in anderen Kernbereichen der unternehmerischen Tätigkeit tun, zum Beispiel für Strategie, Marketing, Verkauf, Finanzen und Personalwesen. Auch wenn die Unternehmen noch nicht ausreichend über einschlägige Erfahrungen verfügen, müssen sie nun rasch und zielgerichtet entsprechende Kompetenzen entwickeln und geeignete Prozesse aufziehen.

Und das ist genau das, was seit einigen Jahren geschieht. Man kann das an zahlreichen Vorgängen nachverfolgen. Der offensichtlichste ist sicherlich der rasche Aufstieg der General Counsels in die obersten Chefetagen. Bei praktisch allen großen Unternehmen sind in der Zwischenzeit die General Counsels direkt dem CEO unterstellt und gehören normalerweise auch der Geschäftsleitung an.

Einen gleichen Trend kann man zunehmend auch für die General Counsels mittelgroßer Unternehmen beobachten und ebenso für die obersten Verantwortlichen im Compliancebereich.

Ein weiteres Zeichen für die dargestellte Entwicklung ist die Tatsache, dass die Unternehmen mehr und mehr Geld für die internen Rechtsabteilungen und externe Beratung ausgeben müssen. Dies ist zwischenzeitlich ein großes Problem geworden, und die Unternehmensführer betreiben immer mehr ein scharfes Kostenmanagement in diesem Bereich und verlangen „Mehr für Weniger“. Zunehmend werden zu diesem Zweck neue Technologien wie vollständige Digitalisierung von Beratungs- und Complianceprozessen, Big Data oder automatische Dokumentenbearbeitung eingesetzt. Verhaltenssteuerungen, die sich aus den Erkenntnissen der Behavioral Economics und der Sozialpsychologie ableiten, kommen zum Einsatz, um das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung einer besseren Compliance zu beeinflussen. Die Bearbeitung der rechtlichen Risiken wird in konvergenten Prozessen in das gesamte Management der unternehmerischen Risiken eingebettet und entsprechend gesteuert.

An der Bearbeitung von rechtlichen Risiken sind nun plötzlich nicht nur Juristen beteiligt, sondern viele andere Experten wie Risikomanager, interne Revisoren, forensische Analytiker, Projektmanager und Kommunikationsberater. Im Zuge dieser Entwicklung verschiebt sich der Schwerpunkt der rechtlichen Tätigkeit für Unternehmen zunehmend von den externen Anwälten zu internen Rechtsabteilungen und Compliancefunktionen. Die Leiter dieser internen Abteilungen verstehen sich nicht mehr als bloße Berater, sondern als Manager, die im Team und interdisziplinär mit anderen Managern zusammenarbeiten. Ihre Expertise besteht nicht nur in traditionellen juristischen Fähigkeiten, sondern muss zwangsläufig vertiefte Kenntnisse in Managementtechniken, Führung, Technologien und Verhaltenssteuerung umfassen.

Das vorliegende Buch wendet sich an diese modern ausgerichteten Manager und Managerinnen von Rechtsfunktionen, die ihrer Aufgabe und den ständig steigenden Anforderungen genügen und sich entsprechend weiterbilden wollen. Es behandelt aus verschiedenen Perspektiven die entsprechenden Strategien, Werkzeuge, Prozesse und Techniken. Es liefert einen zentralen Beitrag zum besseren Management von rechtlichen Problemstellungen.

Dr. Peter Kurer  
Ehemaliger General Counsel sowie  
Verwaltungsratspräsident der UBS und  
Autor von *Legal and Compliance Risk*  
([2015] Oxford University Press).

Praxishandbuch Legal Operations Management

Falta, R.P.; Dueblin, C. (Hrsg.)

2017, XXV, 831 S. 80 Abb., 52 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-50505-2