

---

## Vorwort 4: Dr. Hans Bollmann

Gleich mehrere Vorworte zum gleichen Text im gleichen Kompendium, das mag auf den ersten Blick etwas außergewöhnlich erscheinen. Auf den zweiten Blick ist es immer noch außergewöhnlich, aber einleuchtend, denn, wie die Herausgeber schreiben, richtet sich das vorliegende Werk an eine sehr vielseitige Leserschaft: nicht nur an Legal und General Counsels, sondern auch an Aufsichtsräte, CEOs, CFOs und weitere Führungskräfte von KMU, Großunternehmen und multinationaler Konzerne sowie an Behörden. Dabei stapeln die Herausgeber noch tief, was an sich sympathisch ist, sie lassen eine weitere Berufsgattung fast außen vor, welcher das vorliegende Werk mindestens auszugsweise sehr zu empfehlen, wenn nicht gar als Pflichtlektüre vorzuschreiben wäre. Gemeint sind die Anwälte – von denen der hier Schreibende einer ist –, genauer diejenigen Anwälte, die mit Rechtsabteilungen zu tun haben (und welche Anwälte haben das nicht oder möchten es nicht?).

Wieso sollten diese Anwälte das vorliegende Kompendium auch lesen, mindestens auszugsweise?

Weil es zum kleinen ABC des Anwalts gehört, das Bedürfnis seines Klienten genau zu kennen und das heißt zu analysieren. *Know your Client (KYC)* ist die Devise und das bezieht sich nicht nur auf die unmittelbaren Bedürfnisse des Klienten, sondern insbesondere beim „corporate client“ auch auf dessen Geschäft und dessen Organisation, somit auch auf die Organisation und das Funktionieren seiner Rechtsabteilung, deren Eingliederung in die Governance Struktur und die Schnittstelle mit dem *Outside Counsel*. Womit wir mitten im *Legal Operations Management* sind.

Es kann noch einen weiteren Grund geben, weshalb das vorliegende Werk für *Outside Counsels*, sprich Anwälte, Pflichtlektüre sein kann: Der Fall nämlich, in dem wir, und das heißt sinnvollerweise meist unsere ganze Kanzlei, die gar nicht so seltene und zudem sehr schöne Aufgabe einer, horribile dictu, „outgesourcten“ Rechtsabteilung übertragen erhält. Von einem Klienten, der selber keine solche interne Rechtsabteilung unterhalten kann oder will. Dann erst recht respektive spätestens dann müssen wir als Anwälte uns Gedanken machen, ähnlich denjenigen eines General Counsel, wie die „outgesourcte“ Rechtsabteilung zu organisieren ist, damit sie die Bedürfnisse des „corporate client“ effizient und zweckmäßig erfüllen kann. Das aber sind Probleme, zu denen das vorliegende Werk mehr als nur einige Anregungen enthält.

Vielleicht gibt es noch einen dritten Grund, weshalb Anwälte das vorliegende Werk mit Gewinn lesen, sofern es denn der Nennung noch eines weiteren Grundes bedarf: Die Anwaltskanzleien im DACH-Raum haben in den letzten 20 Jahren in Sachen Organisation und Management *nolens volens* eine wesentliche Wandlung durchgemacht. Auch und gerade bei Anwälten gilt eben der Gemeinplatz, wonach die eigene persönliche Freiheit an der persönlichen Freiheit des Nachbarn, auch Büronachbarn, seine Grenze findet und dass diese Grenze enger gezogen wird, je mehr „Nachbarn“ einen umgeben. Mit anderen Worten: Wie groß auch immer der Unabhängigkeitswille der einzelnen Anwälte und Partner ist und je größer die Kanzleigemeinschaft wird, desto mehr organisatorische Beschränkungen werden nötig. In den letzten 20 Jahren sind auch im DACH-Raum die Kanzlei-Größen weiter angewachsen, mit entsprechenden organisatorischen „Freiheitsbeschränkungen“. Dabei haben wir im DACH-Raum nur (wenn auch in kleinerem Ausmaß) nachvollzogen, was man im angelsächsischen Raum schon länger beobachten konnte. Viele von uns wollten aber die Angelsachsen gar nicht so genau beobachten, weil sie das, was sie sahen, für sich nicht für erstrebenswert hielten. Auch heute noch sträuben sich viele Anwaltskanzleien gegen die Einführung einer klarer definierten Organisation mit der Delegation von Kompetenzen an ein Management. Sie führen eine Art Verzögerungskampf dagegen in dem Sinne, als nur gerade so viel Delegation gestattet wird als unbedingt nötig zur Vermeidung eines Chaos ist. Unter günstigen Umständen, sprich bei wenig Konkurrenz, kann dieser Kampf durchaus auch noch länger geführt werden. Er genießt vermutlich auch mindestens einen geheimen Teil unserer Sympathien. Ansonsten aber hat von Wien über Zürich bis Bremen im DACH-Raum die Erkenntnis Einzug gehalten, dass *Legal Operations Management* auch in der Anwaltskanzlei nicht nur ein notwendiges Übel, sondern – und das ist die eigentliche Erkenntnis – ein wesentlicher Erfolgsfaktor geworden ist, *ceteris paribus*.

Die neue Erkenntnis ist insofern eine Wandlung, als wir Anwälte uns vorher doch als eine ganz besondere Spezies angeschaut haben, außerhalb des rein Geschäftlichen. In Sachen geschäftliche Organisation und Management gab es nach alter Überzeugung nicht so viel zu lernen. Eine besondere Spezies sind wir immer noch und dürfen und sollen es auch sein (nebst anderen Spezies, die es zugegebenermaßen auch noch gibt). Aber die gewandelte Spezies Anwalt erkennt heute, dass eine Anwaltskanzlei doch mehr ein Unternehmen als ein Social Club ist und dass – anders als man noch vor 20 Jahren glaubte – die besser geführte Kanzlei mehr Erfolgchancen hat, ungeachtet der Eigenheiten einer Anwaltskanzlei. Zu diesen Eigenheiten zählen unter anderem die Eigentümerstellung der Partner und damit einhergehend der mangelnde Druck von Aktionären auf das Management, die Egalité, das heißt die grundsätzliche Gleichberechtigung der Partner, bei gleichzeitiger starker Betonung der individuellen Freiheit, vielfach auf dem Hintergrund einer Geschichte ähnlich derjenigen eines (Herren-)Clubs, mit wehmütigen Erinnerungen an eine Clubatmosphäre fernab geschäftlicher Zwänge, mit einer wenig effizienzfördernden „hourly-billing“-Kultur.

Für beide, *Inhouse* und *Outside Counsel*, ist es gewiss hilfreich, sich über die jeweils andere Verantwortung und Tätigkeit ein paar Gedanken zu machen, im

Interesse der zielführenden Zusammenarbeit. In Gesprächen mit Co-Herausgeber, Herrn Christian Dueblin konnten wir ein klares Interesse an den beiderseitigen Rollen, das heißt Aufgaben und Verantwortungen, aber auch Eigenheiten verspüren. Nun befasst sich das vorliegende Werk „fast nur“ mit der Rolle der internen Rechtsabteilung, und es ist nicht die Aufgabe eines Vorworts, das Thema des hier einzuleitenden Werks auszuweiten und neue, eigene Themen einzubringen. Nur auf zwei Themen möchte ich (entsprechend ermuntert) aus Sicht des Anwalts noch hinweisen, weil sie *Inhouse* und *Outside Counsel* gleichermaßen herausfordern: Es sind dies die Unabhängigkeit und der Umgang mit dem Risiko.

Auf unsere Unabhängigkeit sind wir Anwälte ganz besonders stolz. Wenn wir als Anwälte Probleme und Lösungen und eben das vorliegende Werk über *Legal Operations Management* studieren, dann tun wir dies immer im Bewusstsein, dass wir letztlich außerhalb der Organisation des Klienten stehen und hier auch bleiben wollen – stolz, unabhängig und frei. Wie von einer Loge beobachten wir manchmal Kabale und Liebe im Unternehmen des Klienten, froh und dankbar dafür, dass wir weder der echten, noch vermeintlichen Willkür von CEOs unterworfen sind, jedenfalls nicht in gleichem Maße. Wir gehen davon aus, dass uns die weisungsabhängigen *Inhouse Counsels* dafür manchmal beneiden. Ob sie das tun, bleibe dahingestellt. Viel eher sollten wir selbstkritisch fragen, ob wir uns eigentlich der wahren Bedeutung unserer Unabhängigkeit immer bewusst sind und ob wir selber die Unabhängigkeit auch immer leben. Es ist dies ja auch nicht so einfach und auch nicht immer so angenehm. Wenn wir aber unsere Unabhängigkeit nicht leben, den persönlichen Tatbeweis der eigenen Unabhängigkeit nicht erbringen, dann gibt es diesbezüglich auch nichts, auf das wir uns als *Outside Counsel* etwas einbilden könnten.

Wir entsinnen uns eines US General Counsels, welcher im Gespräch mit uns Schweizer *Local Counsels* jeweils von seinem „client“ redete, dem er dies oder das würde beibringen müssen – oder so ähnlich. Wir fanden das jeweils eine eher kokette Ausdrucksweise, weil wir als Anwalt den General Counsel nun mal mit dem Klienten identifizieren. Dabei war es wohl einfach der Versuch des amerikanischen Kollegen, etwas eigene Unabhängigkeit zu markieren. Doch diese Episode liegt schon eine Weile zurück. Heute leben wir in einer Welt, in der die General Counsels an Macht gewonnen haben. Moderner der General Counsel, der uns „Outsiders“ den Rat gab: „*Make your client look good!*“ Mit „client“ meinte er sich selber. Hüben wie drüben gibt es daher Beispiele falsch verstandener oder nur eingebildeter Unabhängigkeit. Unabhängigkeit eignet sich weniger als vermutet zur Demonstration unterschiedlicher Berufsausübung *inhouse* und *outside*, jedenfalls nicht in der Praxis.

Ein größerer Unterschied zwischen *Inhouse* und *Outside Counsel* liegt beim Thema „Risiko und Verantwortung für mögliche Folgen aus Risiken“. Anwälte wollen Risiken, vor allem die rechtlichen, möglichst vermeiden. Sie warnen ihre Klienten vor Risiken und raten meist zum risikofreien oder doch mindestens risikofreieren Weg. Ihr Geld verdienen Anwälte mit fehlerfreiem Rat und fehlerfreien Analysen. Das prägt Denken und Habitus und die Kultur einer Anwaltskanzlei. Anwaltskanzleien tendieren zu „Null-Fehler-Kulturen“. „Keine Fehler machen!“ – ist die Parole,

und zwar nicht nur im eigentlichen anwaltlichen Arbeitsgebiet. Wer Fehler macht, verstößt gegen diesen Grundsatz. Im Minimum wollen die Anwälte die Risiken definieren und eingrenzen, um dann den Entscheid darüber, das heißt über das Eingehen oder Nichteingehen, dem Klienten zu überlassen. Das ist auch richtig so, denn das wird von ihnen erwartet. Anwälte werden nicht bezahlt für die Risikoübernahme. Anwälte sind zudem im Wesentlichen Stabsleute. Sie sind es weder gewohnt, selber weitreichende Entscheidungen zu treffen, noch tun sie es gern (was sie wiederum allerdings nicht gern zugeben).

Die eben gemachte Beschreibung der Anwälte und ihrer Einstellung zum Risiko trifft aus Sicht mancher Geschäftsleitung *mutatis mutandis* auch für *Inhouse Counsels* zu. Auch deren Aufgabe ist es, Risiken zu definieren und aufzuzeigen. Mit anderen Worten: Wie beim Thema „Unabhängigkeit“ ist auch die Einstellung zum Risiko letztlich bei *Inhouse* und *Outside Counsels* nicht ganz so verschieden. Wir haben sehr ähnliche Aufgaben und jeweils eine sehr ähnliche oder gleiche Ausbildung und somit „natürliche Auslese“ hinter uns. Der Unterschied zwischen *Inhouse* und *Outside Counsel* wäre deshalb gar nicht so groß, wenn nicht doch noch ein entscheidender Unterschied dazu käme: Der *Inhouse Counsel* erteilt den Auftrag, der *Outside Counsel* empfängt ihn und führt ihn aus. Daraus ergeben sich bei allen Gemeinsamkeiten doch fundamentale Unterschiede bei den Verantwortlichkeiten.

Als außenstehender Anwalt werde ich durch den *Inhouse Counsel* teilweise entlastet bei der Problemanalyse; der *Inhouse Counsel* hat diese vielfach schon gemacht respektive war an dieser Analyse im Rahmen der Geschäftsleitung mitbeteiligt. Verschiedene Akteure (wie zum Beispiel Buchhalter oder die Kommunikationsabteilung) haben ihre Aufträge erhalten und der Auftrag an uns, die *Outside Counsels*, ist schon einigermaßen klar umrissen und abgegrenzt. Das erleichtert uns die Arbeit (kann sie allerdings auch weniger spannend machen). Weil der *Inhouse Counsel* Auftraggeber ist, entscheidet er auch, ob er überhaupt einen Auftrag erteilen soll, und hierin liegt oft ein Entscheid über das einzugehende Risiko. Beispiel: Soll die Gesellschaft mit den eigentlich nur terminologisch angepassten AGB des Konzerns arbeiten oder soll sie eigene landestypische erarbeiten? Letzteres wäre ein kostspieliger Auftrag an den *Outside Counsel*. Lohnt sich der Aufwand oder soll das Risiko in Kauf genommen werden, dass in einem zukünftigen Rechtsstreit sich eine landestypische Besonderheit gegen die Gesellschaft auswirken könnte? Solche Risikoentscheide können nur *inhouse* getroffen und verantwortet werden – im Rahmen des *Legal Operations Management*.

RA Dr. iur. Hans Bollmann  
Autor von „Es kommt darauf an!“

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