

Organisationsentwicklung, Teil 1/2

# Gestaltungsoptionen des rechtlichen Support in KMU

Externe Beratung oder eine eigene Rechtsabteilung? Diese zweiteilige Serie zeigt die Vor- und Nachteile beider Optionen. Im ersten Beitrag geht es darum, ob ein KMU überhaupt eine Rechtsabteilung braucht. Im zweiten geht es um die Fragen, wie man eine Rechtsabteilung aufbaut, richtig implementiert und wie sie sich positionieren muss.

› Christian Dueblin

Mithilfe von externer Beratung oder einer eigenen Rechtsabteilung können KMU ihre Risiken und Schadenkosten erfahrungsgemäss beträchtlich senken und gar den Unternehmenswert steigern. In Anbetracht dieser Herausforderung diskutieren Experten über Sinn und Unsinn einer eigenen Rechtsabteilung in einem KMU, wie man diese implementiert, die richtigen Experten findet und wie sich die Rechtsabteilung positionieren muss, um effizient tätig sein zu können.

## Rechtlicher Support in KMU

Grosse Unternehmen verfügen allesamt über Rechtsabteilungen, beschäftigten Vertragsspezialisten, aber auch Spezialisten etwa für Compliance- und Corporate-Governance-Angelegenheiten sowie für Arbeitsrecht bis hin zu Gender-Fragen. Dazukommen in der Regel eine Vielzahl länderübergreifender Kooperationen mit Anwaltsbüros und weiterer Spezialisten (z. B. Steuerexperten). Sie alle tragen zur Risikoreduktion der Unternehmen bei.

Auch KMU müssen ihre rechtlichen Risiken im Griff haben. Die Budgets hierfür sind jedoch sehr viel kleiner. Bei ihnen

stellt sich die Frage, wie man überhaupt zu zahlbaren juristischen Leistungen kommt, wie man eine allfällige eigene Rechtsabteilung betreiben und auslasten

### kurz & bündig

- › Bei der Frage, ob man rechtliche Leistungen beziehen oder gar eine eigene Rechtsabteilung implementieren soll, muss sich ein KMU als Erstes fragen, wo es sich auf der Risikokarte bewegt.
- › Oft werden die externen rechtlichen Kosten mit den potenziellen internen Kosten für eine eigene Rechtsabteilung verglichen. Dieser Vergleich macht Sinn, er hinkt jedoch oft.
- › Ein Inhouse Counsel muss seine Fälle nicht nur aus rechtlicher, sondern auch aus kaufmännischer, strategischer und technischer Sicht beurteilen. Zudem sollte er seine Arbeit als Hol-schuld betrachten und in ständigem Kontakt mit den Mitarbeitenden sein.

kann und was die Erwartungen an eine Rechtsabteilung sein dürfen. Zahlbar, weil die Kosten für juristischen Support hoch – bis sehr hoch – und für Laien nur schwer überwachbar sind. Erwartungen, weil diese oft nicht richtig oder unvollständig sind. Falsche Erwartungen führen dazu, dass die Rechtsabteilung falsch besetzt ist, nicht effizient funktioniert, indem sie etwa einen Gutachterstil pflegt und der Fokus zu sehr auf rechtliche Details gerichtet wird. Geht es um den rechtlichen Support, muss ein KMU innovativ sein. Es kann beispielsweise Honorare verhandeln und gar unentgeltlichen rechtlichen Support erhalten. Zuerst einmal stellen sich aber einige ganz grundsätzliche Fragen.

## Gründe für rechtlichen Support

Bei der Frage, ob man rechtliche Leistungen beziehen oder gar eine eigene Rechtsabteilung implementieren soll, muss sich ein KMU als Erstes fragen, wo es sich auf der Risikokarte bewegt. Hier stellen sich grundsätzliche Fragen wie etwa:

- › Ist das Unternehmen grenzüberschreitend tätig?

- › Bewegt sich das Unternehmen in einem streng regulierten Markt?
- › Welches sind die Risiken, die von den eigenen Produkten und Leistungen ausgehen?
- › Inwieweit sind Risiken versicherbar?
- › Muss sich das Unternehmen regelmässig den vertraglichen Vorgaben von Kunden beugen?
- › Wie steht es um den (rechtlichen) Ausbildungsgrad der Mitarbeitenden?

Je nachdem wie die Antworten ausfallen, kann das dafür sprechen, rechtlichen Support für sein Unternehmen zu suchen. Dabei muss man sich aber auch intensiv mit der Frage beschäftigen, wofür man denn den rechtlichen Support genau einsetzen möchte und auch kann und wie man diesen Support effizient organisiert. Der rechtliche Support kann von einer eigenen Rechtsabteilung erbracht werden.

### Die eigene Rechtsabteilung

Viele Unternehmen und Manager sind von Schadenfällen gebrandmarkt, die sie in ihrem Handeln vorsichtiger und sensibler gemacht haben. Hierzu ein Beispiel: Zwischen einem KMU mit Sitz in der Schweiz und einem Kunden im Ausland kommt es zu einem Störfall. Aufgrund schlecht verhandelter Verträge liegen die Karten für das KMU nicht nur rechtlich schlecht. Das Management muss für die Erledigung des Störfalles ins Ausland reisen, sich mit einem unbekanntem Recht, auf das man sich im Vertrag eingelassen hat, auseinandersetzen und zur Unterstützung einen teuren lokalen Experten aufbieten. Als dann ein Gerichtsfall droht, muss aufgrund einer Risikoeinschätzung ein teurer Kompromiss eingegangen werden, der das KMU finanziell schmerzt.

Erfahrungsgemäss ist ein bereits eingetretener Schadenfall der häufigste Grund, wonach sich Unternehmen entscheiden, eine eigene Rechtsabteilung zu betreiben oder fallweise auch mit einem externen Rechtsexperten zusammenzuarbeiten. Die Schmerzgrenze ist oft sehr hoch. Bei

der Beratung betroffener KMU kann nicht selten festgestellt werden, dass man mit den Schadenskosten eine Rechtsabteilung auf Jahre hinaus hätte unterhalten und zahlen können. Ein bekannter Firmeneigentümer sagte vor einiger Zeit in einem Gespräch, dass nur schon ein grosser Schadenfall, den die Rechtsabteilung zu verhindern vermöge, genügend Grund sein könne, ihre Daseinsberechtigung zu rechtfertigen.

Dazugesellt sich je länger je mehr die Einsicht von KMU-Managern, dass sie selber rechtlich belangt werden können, sofern Risiken nicht im Auge behalten und aktiv gemanagt werden oder wenn zwingende Rechtsvorschriften missachtet werden. Die Rechtsabteilung kann so auch zum persönlichen Compliance Coach eines exponierten KMU-Managements werden, was in grossen Unternehmen schon lange der Fall ist.

### Die externe Anwaltskanzlei

Viele Unternehmen behelfen sich mit externen juristischen Fachexperten. So werden etwa Anwaltskanzleien punktuelle Contract-Management-Aufgaben übertragen. Manchmal ist ein Rechtsspezialist im Verwaltungsrat eines KMU vertreten, was den Zugang zu rechtlichem Support erleichtert. Vorteil dabei ist, dass juristische Leistungen bedarfsweise abgerufen werden können. Nachteil ist erfahrungsgemäss, dass die externen Fachkräfte oftmals nur unzureichend mit den internen Schnittstellen, Abläufen und Prozessen im Unternehmen vertraut sind und ihnen die Nähe zu den Mitarbeitenden, und somit auch Wissen um deren Ausbildungsstand, fehlt.

Ausserdem mangelt es oft an einer ordentlichen Instruktion (falsche Informationen, mangelhafte Koordination, unvollständige Sachverhalte, mangelhaftes Verständnis für rechtliche Zusammenhänge etc.) und ihre Expertise wird nicht selten erst dann verlangt, wenn sich Risiken bereits manifestiert haben; mit anderen Worten, wenn der Karren schon im

Dreck steckt. Die Frage, wann es sich für ein KMU lohnt, über eine eigene Rechtsabteilung zu verfügen, lässt sich jedoch nicht leicht beantworten und hängt von mancherlei Faktoren ab.

### Auch eine finanzielle Frage

Der Entscheid, eine eigene Rechtsabteilung zu implementieren, hängt nebst den Antworten auf die aufgeführten Fragen zunächst ganz wesentlich von der finanziellen Situation ab. Eine eigene Rechtsabteilung kostet zweifelsohne Geld. Oft werden die externen rechtlichen Kosten mit den potenziellen internen Kosten für eine eigene Rechtsabteilung verglichen. Dieser Vergleich macht Sinn, er hinkt jedoch oft, denn für viele Leistungen von externen Rechtsexperten wären erhebliche Preisreduktionen möglich, die in den Berechnungen meist nicht berücksichtigt werden und die nur ein Experte herbeiführen beziehungsweise verhandeln kann, eben der Inhouse Counsel.

Er kann die Angemessenheit von Honoraren sowie den Zeitaufwand für juristische Leistungen besser überprüfen und damit auch bessere Bedingungen aushandeln, was in der Kostenrechnung zu berücksichtigen ist. Er wird einen Grossteil der sich stellenden rechtlichen Aufgaben in kleinen oder mittelgrossen Unternehmen intern erfüllen können. Aber auch wenn ein Unternehmen über eine eigene Rechtsabteilung verfügt, wird es trotzdem von Zeit zu Zeit nötig sein, externen rechtlichen Support in Anspruch zu nehmen. Und zwar dann, wenn es um grenzüberschreitende Herausforderungen oder Streitigkeiten beziehungsweise spezialisierte Fragestellungen geht. Die Rechtsabteilung kann diese Kosten aber erheblich senken, indem sie gut verhandelt und richtig instruiert.

### Informationen und Auskünfte

Wer freundlich fragt, erhält oft auch eine freundliche Antwort. Das gilt auch für juristischen Support. Die nachfolgende Liste ist nicht abschliessend, zeigt aber

## Externe Rechtsberatung oder Inhouse Counsel?

*Autor Christian Dueblin sagt im Gespräch mit «KMU-Magazin», was einen Inhouse-Rechtsberater auszeichnen muss, wie idealerweise seine Zusammenarbeit mit dem Management funktioniert und was bei der Instruktion eines externen Rechtsberaters zu beachten ist.*

### Was sind die konkreten Vorteile einer eigenen Rechtsabteilung in einem kleinen oder mittelgrossen Unternehmen?

Der versierte Inhouse Counsel kennt die internen Prozesse, die Mitarbeitenden der verschiedenen Abteilungen, die Schnittstellen zwischen diesen Abteilungen, die eigenen Produkte und die Technik, die Lieferanten und die Kunden mit ihren Wünschen und Ansprüchen. Das hilft ihm, zu wichtigen Informationen zu gelangen. Er kann mithilfe dieser Informationen im KMU Risiken erkennen sowie antizipieren und sofort geeignete rechtliche und weitere Massnahmen einleiten. Wogegen der externe Rechtsberater darauf angewiesen ist, dass er richtig und vollständig instruiert wird.

### Was gilt es, bei der Instruktion externer Rechtsberater zu beachten?

Oft ist der Instruktionsprozess mangelhaft. Es werden Informationen nicht berücksichtigt, die rechtlich relevant wären, und die Zuständigkeiten im Unternehmen sind oftmals unklar. Der externe Rechtsberater hat am Ende möglicherweise nicht alle Fakten vorliegen, um einen Fall richtig einschätzen zu können. Viele Mitarbeitende sind sich oft auch nicht genügend bewusst, was alles relevant sein könnte, und der Teufel steckt eben im Detail. Darum sollten externe Rechtsberater von Mitarbeitenden instruiert werden, die in Sachen Recht sensibilisiert sind und den Überblick über einen Fall haben. Schliesslich gilt es, an die Kosten zu denken. Auch die Kosten der

externen Rechtsberater müssen gut verhandelt werden.

### Was zeichnet einen guten Inhouse Counsel in einem Unternehmen Ihres Erachtens aus?

Er muss wie ein Hausarzt einen Fall ganzheitlich betrachten, die Nase für die wichtigen Dinge haben und die richtigen Fragen stellen. Auch muss er entscheiden können, wann es eines Spezialisten bedarf. Dafür braucht er Erfahrung und Interesse für das Geschäft. Er muss seine Fälle nicht nur aus rechtlicher, sondern auch aus kaufmännischer, strategischer und technischer Sicht beurteilen. Zudem sollte er seine Arbeit als Holschuld betrachten und in ständigem Kontakt mit den Mitarbeitenden sein. Der Inhouse Counsel muss Verantwortung übernehmen. Er kann sich nicht einfach als Gutachter hinter Paragraphen oder Haftungsausschlüssen verstecken und sich für alle Risiken absichern, sonst wird er bald als «Bremsklotz» wahrgenommen. Er braucht aber auch den Rückhalt des Managements, wenn es um wichtige Entscheide mit Schadenpotenzial geht.

### Wie muss dieser Rückhalt des Managements funktionieren?

Es gibt Dinge, die nicht geschehen dürfen oder mit erheblichen Risiken verbunden sind. Der Inhouse Counsel muss auf solche Sachverhalte aufmerksam machen. Geht es um Compliance, dürfen keine Abstriche gemacht werden. Das Management muss dem Inhouse Counsel den Rücken stärken, wenn Mitarbeitende sich zu risikoreich oder entgegen gesetzlichen oder regulatorischen Bestimmungen verhalten. Das erklärt auch, warum der Inhouse Counsel in gewissen Fällen der Geschäftsleitung oder der erweiterten Geschäftsleitung angehören muss. In einem kleinen oder mittelgrossen Unternehmen sollte er direkt dem CEO oder dem CFO unter-

stellt sein. Aber das Management braucht auch den Rückhalt des Inhouse Counsel, vor allem wenn es darum geht, unangenehme Entscheide treffen zu müssen. Das bedingt aber, dass der Inhouse Counsel eine Vertrauensperson ist.

### Es gibt Juristen-Klischees, die kursieren, so beispielsweise dass sie teuer sind und einem das Leben kompliziert machen können. Wie beurteilen Sie diese Klischees?

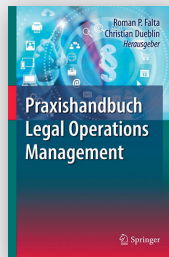
Die vielen Juristen und Nichtjuristen, mit denen ich in den letzten Jahren über diese Frage gesprochen habe, sind sich alle darin einig, dass diese Klischees nicht ganz von der Hand zu weisen sind, so wie das auch etwa bei Chirurgen oder Buchhaltern der Fall ist. Wobei das aber nicht nur an den Juristen liegt. Juristen erscheinen anderen Menschen gegenüber manchmal als überheblich und arrogant, oft nur schon aufgrund der Tatsache, dass sie ihre eigene Fachsprache sprechen und weil sie über Spezialwissen verfügen, von dem andere Menschen nur wenig verstehen. Viele Honorare für juristische Leistungen sind zudem horrend. Traut man sich nicht, diese zu hinterfragen und zu verhandeln, dann fühlt man sich am Ende des Tages vielleicht betrogen, was diese Klischees nährt. Die Zusammenarbeit mit einem Juristen in einem kleinen oder mittleren Unternehmen kann anfänglich von der Belegschaft als störend wahrgenommen werden. Dies, weil sie sich durch die neue Person überwacht fühlt. Tatsächlich wird der Jurist auf viele Probleme und Risiken aufmerksam machen. Wenn es der Jurist aber gleichzeitig schafft, nicht eigentlich als Überwacher, sondern als sachbezogener Mitarbeitender, der auch Lösungen auf den Tisch legt, als «Enabler», wahrgenommen zu werden, dann werden alle von seiner Arbeit profitieren. Das ist der Moment, wo sich diese Klischees dann in Luft auflösen.

auf, wie ein kleines oder mittelgrosses Unternehmen zu rechtlichem Support gelangen kann, ohne in der Regel hohe Honorare für diese bezahlen zu müssen:

- › Zahlreiche Handelskammern in der Schweiz beschäftigen juristisches Personal, das den Mitgliedfirmen rechtliche Auskünfte erteilen kann.
- › Die meisten KMU sind gut versichert. Die Versicherung beschäftigt rechtlich geschultes Personal, das gerade in Bezug auf die Ausgestaltung von Verträgen (insbesondere in Bezug auf Haftungsregelungen) Auskünfte erteilen kann.
- › Vor allem deutsche Industrie- und Handelskammern stellen nützliche Muster von Verträgen kostenlos zur Verfügung (siehe beispielsweise: [www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag](http://www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag)).
- › Auch sind Grossunternehmen mit einer eigenen Rechtsabteilung (im Sinne eines «grossen Bruders») auf freundliche Anfrage hin oftmals bereit, eine kleinere Firma punktuell, beispielsweise mit einem Vertrags-Template oder einem rechtlichen Tipp, zu unterstützen.
- › Zahlreiche Wirtschaftsverbände verfügen über rechtlich geschulte Fachspezialisten: Für die Maschinenindustrie bietet sich beispielsweise die Swissmem an und für Fragen der Beschaffung beispielsweise der Verband «procure.ch». Letzterer bietet Mitgliedern und Nichtmitgliedern Vertrags- und Dokumentenchecks zu vernünftigen Konditionen an. Für Geschäfte mit und in Deutschland bietet sich zum Beispiel auch die VSUD (Vereinigung Schweizerischer Unternehmen in Deutschland) in Basel an, wo ebenfalls juristische Fachexperten arbeiten.
- › An Fachhochschulen und vor allem Universitäten arbeiten Juristen und Doktoranden, die für vielerlei Fragen (auch aus der Wirtschaft) Auskünfte erteilen können (bis hin zur Organisation von Seminaren zu rechtlichen Themen).



## Literatur



### Praxishandbuch Legal Operations Management

Roman P. Falta (Hrsg.), Christian Dueblin (Hrsg.)  
Springer Verlag, 2017,  
831 Seiten, CHF 105 / € (D) 119,99  
ISBN: 978-3662505052

- › Der Bund beschäftigt ebenfalls Juristen, welche auf ihrem jeweiligen Fachgebiet Auskünfte erteilen (zum Beispiel das SECO, also das Staatssekretariat für Wirtschaft für Fragen des Exports).
- › Die verschiedenen Exportorganisationen wie beispielsweise S-GE (Switzerland Global Enterprise) in Zürich kann Unternehmen zeigen, wo man in anderen Ländern juristische Unterstützung erhalten kann.
- › Auch die Botschaften und Konsulate im Ausland arbeiten mit lokalen Anwaltskanzleien zusammen, die oftmals bereit sind, die ersten Auskünfte unentgeltlich zu erteilen.
- › Im Kollegen- und Freundeskreis, auch in beruflichen und sozialen Netzwerken (zum Beispiel Xing, LinkedIn), erhält man gute Tipps, oftmals auch Vertragsvorlagen.
- › Schliesslich findet man auch im Internet diverse Checklisten, Vertragsvorlagen etc., die man zwar kritisch prüfen muss, als Grundlage aber oft gut verwendet werden können. ‹‹



## Porträt



### Christian Dueblin Senior Legal Counsel

Christian Dueblin, lic. iur., BMA HF, EMBA HSG, hat lange Jahre als nebenamtlicher Bezirksrichter gearbeitet und ist heute als Senior Legal Counsel einer weltweit tätigen Automobilzulieferindustrie tätig. Er hat zahlreiche Rechtsabteilungen für international tätige KMU aufgebaut und betrieben. Dueblin ist Dozent und Experte in Contract Management unter anderem für procure.ch, Fachhochschulen und Unternehmen. Er ist zusammen mit Roman P. Falta Herausgeber des Praxishandbuches «Legal Operations Management», das sich mit dem Management von Recht in Unternehmen und Verwaltungseinheiten auseinandersetzt.



## Kontakt

[christiandueblin@gmx.ch](mailto:christiandueblin@gmx.ch)  
[www.legaloperationsmanagement.de](http://www.legaloperationsmanagement.de)