

Rechtsberatungskosten im Griff

Best Practice: Legal-Spend-Management am Beispiel der HOCHTIEF AG

Gastbeitrag von Philipp Glock und David Deutsch

Einleitung

In einer zunehmend komplexen Welt steigt auch der Bedarf an spezialisierter Rechtsberatung – insbesondere bei global aufgestellten Unternehmen. Damit werden Transparenz und konzernweiter Überblick über die diversen Mandate immer wichtiger. Ein einheitliches Legal-Spend-Management erhöht die Effizienz, zeigt Einsparpotentiale auf und verschafft den Inhouse-Juristen zusätzliche Freiräume, um sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. David Deutsch und Philipp Glock berichten, wie HOCHTIEF solch ein System erfolgreich eingeführt hat.

In vielen Unternehmen werden externe Kanzleien dezentral von verschiedenen Abteilungen oder Einheiten mandatiert, Prozesse sind uneinheitlich und Konditionen nicht immer vergleichbar. Ein Überblick wird von Hand erstellt, was Zeit kostet und fehleranfällig ist. Diese Herausforderungen stellten sich auch bei dem internationalen Bau- und Infrastrukturkonzern HOCHTIEF.

Ein modernes Legal-Spend-Management setzt genau an dieser Stelle an. IT-gestützte Systeme bilden festgelegte Mandatierungs- und Controllingprozesse ab und ermöglichen somit eine detaillierte Auswertung beispielsweise von Stundensätzen, Stundenaufkommen, Rabattregelungen oder Gesamtumsätzen mit Kanzleien. Sie ermöglichen damit eine stringente Kostenkontrolle, schaffen Transparenz und helfen, Verbesserungspoten-

tiale zu identifizieren, beispielsweise wenn es um die Frage „Make or buy“ geht. Eine automatische Rechnungsprüfung, die ein Legal-Spend-Management-Tool ebenfalls ermöglicht, entlastet die Rechtsabteilung zusätzlich.

2017 entschied sich das Unternehmen dazu, ein einheitliches Legal-Spend-Management-System auf Softwarebasis einzuführen. Rechtsabteilung, IT, Einkauf und Datenschutz entwickelten gemeinsam ein Anforderungsprofil und achteten bereits in diesem Stadium auf die nötigen Schnittstellen zu anderen Abteilungen. Schnell fiel die Entscheidung für einen papierlosen Rechnungsprozess und die Anbindung an die bestehenden ERP-Systeme des Unternehmens. Im Tool freigegebene Rechnungen sollten fortan also automatisch bezahlt und so weitere Arbeitsschritte eingespart werden.

Die Wahl fiel schließlich auf das Frankfurter Unternehmen BusyLamp GmbH, das mit seiner gleichnamigen Software einer der führenden Anbieter für Legal-Spend-Lösungen ist.

Changeprozess und Umsetzung

Mit dieser Entscheidung ging die eigentliche Arbeit allerdings erst los. Um das Tool möglichst umfassend und adressatengerecht nutzen zu können, stellte David Deutsch das Projektvorhaben frühzeitig den operativen Rechtsabteilungen vor und begann gemeinsam mit



IT-gestützte Systeme bilden festgelegte Mandatierungs- und Controllingprozesse ab und ermöglichen somit eine detaillierte Auswertung beispielsweise von Stundensätzen, Stundenaufkommen, Rabattregelungen oder Gesamtumsätzen mit Kanzleien.

den Leitern der einzelnen Rechtsbereiche mit der Konfiguration der Software. Dafür wurden gemeinsam die Anforderungen etwa an die Gestaltung eines Litigation-Reports zum Bericht über laufende Rechtsstreitigkeiten festgelegt, um dann die Spezifikationen in die Software zu überführen.

Auf die Installation einer neuen Software konnte das Unternehmen verzichten, weil der Zugang zum System allein über das Internet stattfindet. Aus technischer Sicht war also lediglich die Vernetzung des Systems mit dem ERP-System des Unternehmens erforderlich.

Zusammen mit dem Team von BusyLamp wurden alle bestehenden Mandate und Kanzleibeziehungen in die Software eingepflegt. So konnte sichergestellt ►

werden, dass alle aktuellen Mandatsbeziehungen und nicht nur die Neumandate nach Einführung von BusyLamp mit Hilfe der Software verwaltet und etwa die Vorteile der automatisierten Rechnungsprüfung genutzt werden konnten. Die automatisierte Rechnungsprüfung setzt möglichst dezidiert ausgestaltete Abrechnungsvorgaben voraus. HOCHTIEF nahm die Einführung des Systems deshalb zum Anlass, alle Rahmenvereinbarungen, Engagement-Letters und Billing-Guidelines neu aufzusetzen und mit seinen Partnerkanzleien zu vereinbaren. In diesem Schritt wurden auch zum Teil neue Instrumente zur Optimierung der Kostenstrukturen wie konzernweit geltende umsatzabhängige Rabattschwellen oder Alternative-Fee-Arrangements eingeführt.

Im nächsten Schritt definierte das Projektteam den Prozess für Mandatierung, Rechnungsprüfung und -freigabe neu. Das System bietet eine Bandbreite von Prüfungs- und Freigabeoptionen. Darauf aufsetzend, legte HOCHTIEF die Rollen im Prozess der Rechnungsprüfung und -freigabe sowie der Mandatsbetreuung neu fest. So wird heute zum Beispiel für jedes Mandat ein designierter „Responsible Inhouse-Counsel“ bestimmt, der als Ansprechpartner der Kanzlei oder Kanzleien im Mandat fungiert und grundsätzlich für alle Rechnungsfreigaben im Mandat verantwortlich ist. Er kann dabei auf eine vollautomatisierte Vorprüfung der Rechnung in BusyLamp zurückgreifen, bleibt aber für die finale Prüfung selbst verantwortlich.

Interne Schulungen und Kommunikation nach außen

Nun war es Zeit, die künftigen Nutzer von BusyLamp ins Boot zu holen – schließlich würden sie die Software im

Alltag anwenden. HOCHTIEF und BusyLamp nutzten eine Kombination aus Präsenz- und Webschulungen, um die Kollegen in die Bedienung des Systems einzuweisen.

HOCHTIEF sprach sodann seine Partnerkanzleien an, die in Zukunft ihre Mandate und Abrechnungen nur noch innerhalb des Systems würden darstellen können, und ließ ihnen Zugangsdaten und einen Leitfaden zukommen. Ein spezielles Onboarding-Team von BusyLamp übernahm die technische Einweisung der Kanzleien. Jedes Mandat wird heute im System als eigene elektronische Akte geführt. Eine Rechnungslegung außerhalb des Systems ist grundsätzlich nicht mehr möglich. Damit wird heute der gesamte Legal-Spend von HOCHTIEF im System abgebildet und kann jederzeit und von jedem Ort aus überwacht, gelenkt und reportet werden.

Veränderungen benötigen immer Zeit und verursachen mitunter Fragen und Unsicherheiten bei den Beteiligten. Als besonders wichtig stellten sich neben einem realistischen Zeitplan daher feste Ansprechpartner heraus, die Fragen beantworten und bei Abstimmungsproblemen vermitteln können. Fragen und Anmerkungen zur Optimierung beschränken sich allerdings nicht auf die Einführungsphase des Tools, so dass es sich empfiehlt, auch langfristig einen Ansprechpartner zu haben, der sich um die Pflege des Tools kümmert und für die Kollegen als Kontakt zur Verfügung steht.

Evaluierung und Prozessdarstellung vor dem konzernweiten Roll-out

Vor dem Roll-out auf alle europäischen Tochtergesellschaften erfolgten bei HOCHTIEF gemeinsam mit KPMG Law eine Evaluierung und eine Optimierung der Kommunikation der neuen Prozesse. Der objektive Blick aus

der externen Perspektive war wichtig, um mögliche Schwachstellen und Fehler aufspüren zu können und Effizienz und Stringenz zu überprüfen. Dazu erstellten das Unternehmen und KPMG Law gemeinsam auch ein Prozesshandbuch, visualisierten die neuen Prozesse wie beispielsweise Rechnungsfreigabe und -zahlung in Flowcharts – im sonst doch eher textorientierten Rechtsbereich ein neuer Ansatz.

Fazit

In der Praxis optimiert das System die Verwendung der Budgets für die externe Rechtsberatung, erleichtert die Kontrolle bereits vereinbarter Vergütungsmodelle und unterstützt die Verhandlung neuer Vergütungsmodelle. Das Kanzleipanel lässt sich durch die gesellschaftsübergreifende Transparenz von Kosten und Expertise besser nutzen. Mit der weiteren Etablierung des Systems dürfte dies in der Zukunft noch zusätzlich Kosten- und Effizienzvorteile bringen. ◀



Philipp Glock,
Senior Manager, Co-Head Legal Process & Technology, KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, Leipzig/Berlin

pglock@kpmg-law.com
www.kpmg-law.com



David Deutsch,
Syndikusrechtsanwalt, HOCHTIEF AG, Essen

david.deutsch@hochtief.de
www.hochtief.com