

herfurth.partner



# Legal Controlling

CASTON LAW & BUSINESS INFORMATION

# Legal Controlling

Juristisches Management im Unternehmen

*Ulrich Herfurth, Rechtsanwalt in Hannover*

2. unveränderte Auflage, Februar 2009

Das Script ist Begleitmaterial zu einem Seminar zum Legal Controlling

---

## Copyright

Herfurth & Partner, Hannover

## Herausgeber

Herfurth & Partner  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH  
Luisenstr. 5  
30159 Hannover

Fon 0511307 56-0  
Fax 0511-307 56-10  
Mail [info@herfurth.de](mailto:info@herfurth.de)  
Web [www.herfurth.de](http://www.herfurth.de)

## Verlag

CASTON GmbH  
Law & Business Information  
Luisenstr. 5  
30159 Hannover

Fon 0511307 56-50  
Fax 0511-307 56-60  
Mail [info@caston.de](mailto:info@caston.de)  
Web [www.caston.info](http://www.caston.info)



## Vorwort

Die Einhaltung und Sicherung von Rechten gehört zu den wesentlichen Spielregeln im privaten und geschäftlichen Leben. Kaufmännische Ziele und Managementaufgaben sind daher stets in juristische Zusammenhänge eingebettet. Für die laufende Arbeit im Unternehmen hängt es ganz wesentlich davon ab, wie eng kaufmännisches Management mit rechtlicher Begleitung verknüpft ist.

Langjährige Erfahrungen aus der Tätigkeit in Unternehmen und aus der Beratung von Unternehmen zeigen, dass die juristische Begleitung immer integrierter Bestandteil des Managements sein muss. Das wäre anderenfalls so, als ob man ein Haus plant ohne auf die Statik zu achten. Tatsächlich lassen sich aber beide Bereiche verbinden. Dies setzt voraus, dass im Management die Bereitschaft besteht, juristische Strukturen zu erkennen, und von Seiten der Juristen die Bereitschaft besteht, solche Strukturen transparent zu machen. Das planmäßige juristische Management unter Verwendung geeigneter Instrumentarien und systematischer Methoden bezeichnen wir seit mehreren Jahren als Legal Controlling.

Legal Controlling ist also eine Vorgehensweise, die im Unternehmen durch die Juristen im Zusammenwirken mit dem kaufmännischen Management verfolgt wird. Legal Controlling ist aber auch eine planmäßige und regelmäßige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen ohne Rechtsabteilung und externen anwaltlichen Beratern.

Die vorliegende Broschüre ist unter Mitwirkung von Rechtsanwältin Regina Thums anlässlich eines Seminars zum Legal Controlling entstanden. Sie ist dazu gedacht, einen ersten Eindruck über Zusammenhänge und Methoden von Legal Controlling zu geben. Die aufgeführten Beispiele sind naturgemäß nicht abschließend. Die vorgestellten Methoden beruhen auf eigener Praxiserfahrung, um juristische Zusammenhänge und Entscheidungsgrundlagen für das kaufmännische Management nachvollziehbar darzulegen.

Hannover, im November 2001

Ulrich Herfurth

### *Vorwort zur 2. Auflage*

Die Bedeutung von Legal Controlling ist unter dem Gesichtspunkt des Compliance Managements gewachsen. Dieser Arbeitsbereich ident daher in besonderer Weise der Einhaltung der gesetzlichen und unternehmensinternen Regeln.

Hannover, im Februar 2009

## Herfurth & Partner

HERFURTH & PARTNER ist eine unabhängige Rechtsanwaltskanzlei mit Standorten in Hannover, München, Göttingen und Brüssel. Wir sind spezialisiert auf nationales und internationales Wirtschaftsrecht und Unternehmensrecht.

Unsere Kanzlei berät Unternehmen im Familienbesitz und Gesellschaften von Konzernen im Inland und im Ausland. Die Beratung umfasst alle rechtlichen Fragen zur Unternehmensstruktur, zur Finanzierung, zu Technologie, Betrieb und Produkten, Marketing und Vertrieb, Personal, Immobilien und Vermögen. 30 deutsche und internationale Juristen mit Erfahrung und Kompetenz aus Unternehmen und Kanzleien in Europa, Amerika und Asien stehen zur Verfügung; damit sind 12 Sprachen bei uns vertreten.

Herfurth & Partner ist Gründungsmitglied und Head Office der Alliuris Gruppe mit 20 Büros und 200 Wirtschaftsanwälten in Europa ([www.alliuris.org](http://www.alliuris.org)). In den wichtigen Märkten der Welt arbeiten wir - häufig bereits seit vielen Jahren - mit bewährten Partnern zusammen, vor allem in Nordamerika und Südamerika, in der MENA Region, in Asien und im Pazifik-Raum.

Unsere CASTON Informationsdienste zu Recht & Wirtschaft International dienen der rechtzeitigen Orientierung der Unternehmen über aktuelle Entwicklungen. Wir geben die Dienste im Internet, aber auch in Zusammenarbeit mit Banken, Kammern, Verbänden und staatlichen Einrichtungen heraus ([www.caston.info](http://www.caston.info)). Mit unserem EuroCash System zum internationalen Forderungsmanagement, insbesondere Clearing und Inkasso, unterstützen wir die Aktivitäten der Unternehmen in Europa und weltweit ([www.eurocash.de](http://www.eurocash.de)).

HERFURTH & PARTNER wurde 1990 als Sozietät gegründet und ist heute als Rechtsanwalts-gesellschaft mbH organisiert. Weitere Informationen über uns und unsere Arbeit haben wir für Sie im Internet bereitgestellt ([www.herfurth.de](http://www.herfurth.de)).

## Autor



**Ulrich Herfurth** ist Seniorpartner von Herfurth & Partner und Chairman der ALLIURIS Gruppe, einem europäischen und internationalen Anwaltsnetzwerk. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Beratung von Unternehmen im Zusammenhang mit Strukturveränderungen wie Generationswechsel, Kauf- und Verkauf von Unternehmen und Beteiligungen und internationalen Transaktionen.

## Inhalt

	Seite
<b>I. Einleitung</b>	<b>1</b>
1. Verantwortlichkeit der Geschäftsführung	1
2. Zusammenwirken von Recht und Management	2
3. Legal Controlling als Führungsinstrument	5
<b>II. Anwendungsbereiche von Legal Controlling</b>	<b>6</b>
1. Unternehmensstruktur ( Corporate Legal Controlling )	6
a) Gesellschaftsrecht	7
b) Führungsstruktur	9
c) Kontrollstruktur	10
d) Managementstrukturen	10
e) Arbeitnehmerbeteiligung	10
f) Gesellschaftsrechtliche Projekte	11
g) Konzern-Informationsnetz	12
h) Kapitalmarktvorschriften	12
i) D&O Policen	13
2. Operating Legal Controlling	13
a) Finanzen & Steuern	13
b) Personal	14
c) Kommunikation	14
d) Technologie & Innovation	14
e) Betrieb	15
f) Produkte	15
g) Beschaffung	15
h) Logistik	15
i) Märkte	15
k) Absatz & Kunden	16
3. Vertragscontrolling	17
a) Finanzen & Steuern	17
b) Personal	18
c) Kommunikation	18
d) Technologie & Innovation	18
e) Betrieb	18
f) Produkte	18
g) Beschaffung	18
h) Logistik	18
i) Märkte	18
k) Absatz & Kunden	18

<b>III.</b>	<b>Instrumente des Legal Controlling</b>	<b>19</b>
1.	Informationssysteme	19
2.	Monitoringsysteme	19
3.	Dokumentationsakten	19
4.	Datenbanken	20
5.	Handbücher	21
6.	Checklisten	21
7.	Policy Letters	22
<b>IV.</b>	<b>Methoden des Legal Controlling</b>	<b>22</b>
1.	Joint Preview	22
2.	Structured Planning	23
3.	Regular Review - Turnusrevision	23
4.	4Step Methode - Vertragscontrolling	24
5.	RiskMatrix	25
6.	Counterpart Methode - Vertragsrating	26



# I. Einleitung

## 1. Verantwortlichkeit der Geschäftsführung

Die Geschäftsführer einer GmbH und die Vorstände einer AG unterliegen einer besonderen Verantwortlichkeit für ihre Geschäftsführung. Die Pflichten persönlich haftender Gesellschafter in Personengesellschaften bleiben dem gegenüber etwas zurück. Der Schwerpunkt der Verpflichtungen aus dem HGB liegt im Bereich der ordnungsgemäßen kaufmännischen Führung des Unternehmens. Diese schlägt sich im Wesentlichen in den Rechnungslegungsvorschriften nieder, verbunden mit den Publizitätsvorschriften. In ihrer Rolle als Geschäftsführungsorgan in GmbH und AG haben die Verantwortlichen darüber hinausgehende Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit und ihren Gesellschaftern. Dies beginnt bereits mit den richtigen Erklärungen der Geschäftsführer bei der Anmeldung einer neu gegründeten Gesellschaft oder bei späteren Kapitalmaßnahmen. In der Krise muss die Geschäftsführung bei Kapitalverlust und Insolvenz Informationspflichten und Anmeldepflichten beachten. Das KonTraG schreibt nunmehr Vorständen einer AG, aber mittelbar auch Geschäftsführern größerer GmbHs vor, geeignete Risikomanagementsysteme einzurichten und nachvollziehbar auszugestalten. Der Kapitalmarkt fordert von der Geschäftsführung turnusmäßige und Ad Hoc-Berichterstattung, aber auch bestimmte Verhaltensweisen im Umgang mit den Aktien des Unternehmens. Eine neue Verantwortlichkeit der Geschäftsführung ergibt sich aus den Anforderungen aus dem Kreditrating für Unternehmen. Die Geschäftsführung hat nunmehr auch Daten und Unterlagen so verfügbar zu halten, dass die Entscheidungsprozesse und Mechanismen im Unternehmen transparent sind und nachvollzogen werden können. Von öffentlicher Seite sind die Geschäftsführer dazu verpflichtet, die gegebene Ordnung einzuhalten. Das Unternehmen darf keine Umweltvorschriften verletzen, der Betrieb und die Produkte nicht die Gesundheit von Mitarbeitern, Kunden und Verbrauchern gefährden, die Regeln der öffentlichen Planung sind einzuhalten und vieles mehr. Bei Verletzung dieser Rahmenbedingungen drohen der Geschäftsführung nicht nur Schadensersatzansprüche, sondern auch finanzielle Ordnungsmaßnahmen und strafrechtliche Sanktionen.

Ein wichtiger Grundsatz wird aber immer wieder unterschätzt: Die Geschäftsführung hat die Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns einzuhalten. Beachtet also der Geschäftsführer juristische Grenzen nicht, lässt er juristische Sicherungsmöglichkeiten außer Acht und entsteht daraus der Gesellschaft ein Schaden, haftet er der Gesellschaft dafür. Dabei ist dieses nur die rechtliche Ausprägung der kaufmännischen Grundvorstellung, dass ein wirtschaftlicher Erfolg nur erreicht werden kann, wenn alle technischen Gesichtspunkte und Faktoren zutreffend berücksichtigt worden sind: kaufmännische, technische, organisatorische und juristische. Erfolgreiches Management an sich ist daher stets eng mit juristischer Planung und Gestaltung verknüpft.

## 2. Zusammenwirken von Recht und Management

In der Allgemeinheit herrscht üblicherweise das Bild vor, dass Juristen dann tätig werden, wenn in der Behandlung bestimmter Vorgänge Schwierigkeiten auftreten oder Auseinandersetzungen mit Dritten bevorstehen, etwa Lieferanten, Kunden, Kooperationspartnern, Mitgesellschaftern oder von öffentlich-rechtlicher Seite. Anwälte und Rechtsabteilungen im Unternehmen werden dann leicht als Reparaturbetrieb zur Beseitigung oder Minimierung von Schäden verstanden.

Die Praxis geht aber gerade in der Wirtschaft dahin, derartige Konflikte und Risiken nicht nur im Nachhinein zu bekämpfen, sondern von vornherein durch geeignete Überlegungen und Vorausschau zu vermeiden. Juristische Planung gehört daher zum täglichen Handwerkszeug der Wirtschaftsjuristen, sei es als Syndikus im Unternehmen oder als Berater des Unternehmens in der externen Anwaltssozietät.

Allerdings verstehen sich die Juristen vornehmlich als Gestalter und Berater, weniger als Mitglieder operativer Managementteams. Dieses hat die verschiedensten Ursachen. Die klassische Ausbildung zum Richter erzieht nur zur Beurteilung bereits vorliegender Sachverhalte, lediglich die anwaltliche Erfahrung fördert das juristische Denken in Richtung einer geeigneten Sachverhaltsgestaltung. Ein weiteres Hindernis für eine enge Verzahnung von juristischer Konzeption und praktischer Umsetzung im Unternehmen liegt häufig an der fehlenden Routine des Managements, juristischen Rat rechtzeitig und begleitend einzuholen und in der Umsetzung einen stetigen Abgleich mit den juristischen Anforderungen vorzunehmen. Berührungsängste zwischen Management und Juristen beruhen häufig darauf, dass die Beleuchtung der juristischen Risiken als Blockade und Hindernis verstanden wird (was auch der Fall ist, wenn der Jurist nicht im Grundsatz auch bereit ist, alternative Lösungen anzubieten). Ein drittes Hindernis für die laufende Einbindung ist aber in den fehlenden Methoden und Strukturen juristisch abzuwickelnder Projekte zu sehen.

Die geplante und kontrollierte Entwicklung und Umsetzung von Projekten unter juristischen Gesichtspunkten stellt aber eine Methodik dar, die auf strukturierten Grundlagen und Abläufen beruhen sollte. Wegen der Ähnlichkeit mit sich selbst kontrollierenden Mechanismen im Financial Controlling haben wir diese Methodik als Legal Controlling bezeichnet.

Planung und Kontrolle im Unternehmen sind Managementfunktionen, die nicht nur den Finanzbereich betreffen, sondern auch den juristischen. Die Organisation von Sachverhalten mit rechtlicher Bedeutung ist in Unternehmen nicht allgemein üblich, lässt sich aber durchaus effizient einrichten. Der Grundgedanke liegt darin, solche Sachverhalte zu systematisieren, im Einzelnen zu erfassen und durch Planung und Kontrolle zu verfolgen.

a) *Interne Rechtsabteilung*

(Klassischerweise werden alle im Unternehmen anfallenden juristischen Aufgaben von der Rechtsabteilung des Unternehmens behandelt. Je nach Größe schwankt Ausgestaltung und Besetzung. Die interne Rechtsabteilung ist in der Regel im Unternehmen oder im Konzern in wichtige Abläufe eingebunden. Außerdem ist sie eigenständig für bestimmte Bereiche verantwortlich, z. B. gesellschaftsrechtliche Vorhaben, die Grundstücksverwaltung, die Personalabteilung oder ähnliches. Richtigerweise konzentriert sich die Rechtsabteilung jedoch auf die rechtliche Flankierung der kaufmännischen Aufgaben in der gesamten Breite des Unternehmens. Wie gut die Rechtsabteilung in die Abläufe des Unternehmens eingebunden ist, hängt in der Praxis von der konkreten Ausgestaltung der Tätigkeiten und ganz wesentlich von der Unternehmenskultur ab. Der schlechtere Fall ist sicherlich, dass die Rechtsabteilung nur in Krisenfällen und im letzten Moment zur Absicherung von Vorhaben herangezogen wird. Der richtige Weg liegt in einer engen Verknüpfung von kaufmännischer und juristischer Behandlung der Unternehmensabläufe. Ob und in welchem Umfang die Rechtsabteilung, die in vielen Unternehmen lediglich aus einer Person besteht, die anstehenden Rechtsfragen selbst bearbeitet und beantwortet, oder ob sie eher als Steuerung extern eingesetzter Spezialisten agiert, hängt ebenfalls von der Ausgestaltung ab. In der Praxis ist häufig eine Mischform anzutreffen, bei der überschaubar zu erledigende Aufgaben und aus einer gewissen Routine zu bearbeitende Fragestellungen im Unternehmen selbst behandelt werden. Vertiefte Fachfragen oder umfangreiche, komplexe Aufgaben werden dann auf externe Rechtsanwälte übertragen. Dies betrifft vornehmlich Prozesse jeglicher Art, aber auch Investitionen, Unternehmenskäufe und Beteiligungen, Unternehmensprüfungen, internationale Steuerplanung, Umweltfragen, Wettbewerbskonflikte und anderes. In jedem Fall darf die Rechtsabteilung nicht als Bremse der kaufmännischen Aktivitäten verstanden werden, sondern als notwendiger und hilfreicher Bestandteil einer integrierten Planung geschäftlicher Vorhaben. Die rechtzeitige Einbindung seitens der Rechtsabteilung oder der operativen Einheit im Unternehmen und die kontinuierliche und planmäßige Kommunikation zwischen Management und Rechtsabteilung sind daher ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben.

b) *Externe Rechtsabteilung*

Nur in wenigen Unternehmen ist es wirtschaftlich sinnvoll, eine eigene Rechtsabteilung zu unterhalten. Die laufende juristische Betreuung muss daher durch zusätzliche externe Kräfte übernommen werden. Es handelt sich dabei um eine Art Outsourcing von Funktionen (wenn man den Begriff Outsourcing nicht nur als die Auslagerung von zuvor im Unternehmen vorhandener Funktionen verstehen will). Die Wirtschaftlichkeit einer externen Rechtsabteilung wird z. B. anhand der Kostensituation deutlich. Die Kosten einer Rechtsabteilung, die aus einem jungen Juristen als Berufsanfänger, einem Sekretariat und erforderlicher sachlicher Ausstattung besteht, belaufen sich jährlich auf ca.

300.000 DM. Dies entspricht einer Arbeitsleistung von ca. 1.700 Stunden. Für den gleichen Betrag können ca. 1.000 Stunden einer externen Kanzlei eingekauft werden. Dabei stehen in der Regel erfahrenere Anwälte zur Verfügung, dies auch aus verschiedenen Fachgebieten. Überdies ist der Aufwand variabel, da er lediglich bei Bedarf in Anspruch genommen wird und keine Struktur vorgehalten werden muss. Wird der Bedarf größer, können externe Ressourcen entsprechend aufgestockt werden ohne die Unternehmensplanung selbst zu belasten.

Die externe Rechtsabteilung wird auf vertraglicher Basis dauerhaft mit dem Unternehmen verknüpft. Inhaltlich muss sie in gleicher Weise in die Unternehmensprozesse eingebunden sein wie die interne Rechtsabteilung. Dazu gehören ein laufendes Kommunikationssystem und ein regelmäßiger Aufenthalt der externen Juristen im Unternehmen.

c) *Vertragsanwälte*

Auch Vertragsanwälte können in das rechtliche Management des Unternehmens einbezogen sein und sind es in der Praxis auch. Die Anbindung liegt entweder bei der internen Rechtsabteilung oder, wenn diese nicht vorhanden ist, bei der Geschäftsführung. Die Organisation der externen Rechtsabteilung ist eine besondere, sehr ausgeprägte Form der Tätigkeit von Vertragsanwälten. Denkbar ist aber auch eine punktuelle Zusammenarbeit in besonderen Bereichen, etwa im Patentrecht oder als sonstige Spezialisten im Unternehmensbereich, der auch von einer externen Rechtsabteilung nicht abgedeckt wird.

### 3. **Legal Controlling als Führungsinstrument**

Legal Controlling stellt eine permanente Plattform für die Managementarbeit dar. Charakteristisch für Legal Controlling ist die kontinuierliche, planmäßige und systematische Vorgehensweise.

a) *Impulsgebung*

Aus ihrer juristischen Kompetenz heraus muss Legal Controlling Impulse geben, die das Management veranlassen, sich auf neue Bedingungen einzustellen oder neue Chancen wahrzunehmen. Solche Impulse können sich aus neuen wettbewerbsrechtlichen Freiheiten ergeben (Wegfall Rabattgesetz) aus neuen steuerlichen Rahmenbedingungen (neues Körperschaftssteuersystem) aber auch aus strengeren Anforderungen an die Unternehmensführung (KonTraG-Risikomanagementsysteme, Publizitätsvorschriften). Dabei sollte Legal Controlling nicht nur auf eine Veränderung der Rahmen-

bedingungen hinweisen, sondern zugleich Vorgehensweisen und Lösungsansätze darlegen können.

b) *Systemkontrolle*

Legal Controlling dient dazu, Unternehmensprozesse im bestimmten rechtlichen Rahmen zu halten. Dass dies erfolgt, ist nicht ohne weiteres selbstverständlich, da die Zusammenarbeit zwischen Management und Juristen oft lediglich vom Auftreten von Konfliktphasen oder durch Mitwirkung bei der Planung einzelner Vorhaben geprägt ist. Dagegen ist es erforderlich, dass auch die routinemäßigen Abläufe einer Koordinierung und Lenkung unterliegen, und zwar in einem Stadium, in dem noch keine Konflikte aufgetreten sind, die üblicherweise erst zur Einschaltung der Juristen führen. Legal Controlling muss daher geeignete Instrumentarien und sich selbst verfolgende Systeme installieren, um sie von einer individuellen und unkoordinierten Überwachung und Begleitung abzukoppeln.

c) *Zieldefinition*

Wie andere Managementtätigkeiten auch, muss auch Legal Controlling auf bestimmte strategische oder operative Ziele im Unternehmen ausgerichtet sein. Ein solches Ziel kann z. B. in der Umstrukturierung einer Unternehmensgruppe liegen, so dass sie sich mit mehr Transparenz für das Publikum darstellt oder unkomplizierte Weisungsstrukturen umgesetzt werden oder Produktgruppen oder territoriale Zuordnungen geschaffen werden. Ziele können aber auch in einer bestimmten Personalpolitik liegen (. z. B. langfristige Mitarbeiterbeteiligung). Die von der Rechtsabteilung oder für die Rechtsabteilung gesteckten Ziele müssen eindeutig definiert werden, sei es als Unternehmensziel, sei es als gewünschtes Ergebnis einer Vertragsverhandlung.

d) *Erfolgskontrolle*

Auch rechtlich geprägte Ziele lassen sich auf Zielerreichung hin kontrollieren, indem gesetzte Zielvorgaben mit dem erreichten Ergebnis verglichen werden. Bei der Erreichung juristisch geprägter Ziele wirken aber nicht nur die Juristen mit, sondern auch das kaufmännische Management. Legal Controlling muss daher die Voraussetzungen dafür schaffen, dass nichtjuristische Manager ihre juristischen Ziele selbst mitverfolgen und einhalten können. Legal Controlling ist daher auch ein System zur juristischen Selbstkontrolle im Unternehmen. Es muss geeignete Instrumente und Methoden vorhalten, die in Rechtsabteilung und Management gleichermaßen verfügbar und einsetzbar sind.

## II. Anwendungsbereiche von Legal Controlling

Die Anwendungsbereiche des Legal Controlling ziehen sich durch das gesamte Unternehmen mit all seinen Tätigkeitsfeldern. Die wichtigsten Bereiche sind im Folgenden aufgelistet. Die dort gegebenen Beispiele sind lediglich als Veranschaulichung gedacht und nicht abschließend. Je nach Art des Unternehmens und seiner geschäftlichen Betätigung müssen diese im Rahmen der individuellen Definition des Legal Controlling für das Unternehmen ausgefüllt werden.

### 1. Unternehmensstruktur (Corporate Legal Controlling)

Die Planung und Kontrolle von Unternehmensstrukturen richtet sich zum einen auf die Gestaltung hoher Transparenz der Unternehmensstrukturen, zum anderen auf die historische, dynamische Betrachtungsweise im Strukturwandel, also in die Zukunft oder in die Vergangenheit gerichtet. Legal Controlling in der Unternehmensstruktur umfasst daher einerseits die Abbildung von Verhältnissen, zum anderen Projektplanung und Projektüberwachung bestimmter gesellschaftsrechtlicher Abläufe.

Dabei ist einleuchtend, dass die Anforderungen an das Legal Controlling in einer Unternehmensgruppe zunehmen, je mehr Einheiten in der Gruppe vorhanden sind. Die Erfahrung zeigt, dass bei dynamischen Unternehmensgruppen bereits ab 10 bis 20 Tochtergesellschaften eine systematische Behandlung hilfreich ist, bei Konzernen ab 50 Tochtergesellschaften ist das systematische juristische Management der Beteiligungen unabdingbar. Die Anforderungen an die Transparenz nehmen beständig zu: Die Verpflichtungen der Unternehmensführung aus dem KonTraG, den neuen Publizitätsvorschriften und bei der Aufstellung und Prüfung von Jahresabschlüssen steigen. Hier ist die Verfügbarkeit einer aktuellen und übersichtlichen Datenbasis nicht nur hilfreich, sondern ab den genannten Größenordnungen nahezu unabdingbar.

Die Entscheidungen des Managements zur Umsetzung steuerlicher, markt- oder absatzorientierter Konzepte basieren auf den Informationen, die den Entscheidern durch Financial und Legal Controlling vorgelegt werden. Nur wenn diese Informationen richtig, vollständig und übersichtlich aufgearbeitet sind, ist das Unternehmen in der Lage richtige Entscheidungen zu treffen. Sind diese Informationen darüber hinaus schnell abrufbar, wird dem Management die Möglichkeit zu schnellen Reaktionen eröffnet. Auf diese Weise können Wettbewerbsvorsprünge erlangt werden.

#### a) *Gesellschaftsrecht*

Zunächst sind die Grundinformationen über die in der Unternehmensgruppe existierenden Gesellschaften zusammenzutragen. Dabei interessiert insbesondere die Rechtsform der Gesellschaft. Dies ist immer dann von Bedeutung, wenn aus Verhandlungssi-

tuationen, etwa bei Unternehmenskäufen, schnelle Entscheidungen und Vorplanungen getroffen werden müssen. Dass die Erkenntnisse über die aktuellen Gesellschaftsformen aller Tochtergesellschaften nicht selbstverständlich sind, weiß jeder Jurist, in dessen Konzern Tochtergesellschaften gelegentlichen oder häufigen Rechtsformwechseln unterliegen (oft steuerrechtlich motiviert) bzw. dessen Konzern dezentral organisiert ist.

Die Gründungshistorie ist ebenfalls von Interesse, insbesondere bei Kapitalgesellschaften. Die schnelle Erkenntnis, ob ein wirtschaftliches Risiko vor oder nach Eintragung der Gesellschaft in das Handelsregister aufgetreten ist, kann hilfreich sein. Auch sind häufig nach gesellschaftsrechtlichen Umwandlungen steuerliche Sperrfristen zu beachten, die bei Missachtung zu hohen finanziellen Einbußen führen können.

Darüber hinaus sind Identifikationsnummern jeder Gesellschaft zu verwalten. Dazu gehören unter anderem Handelsregisternummern, steuerliche Betriebsnummern, Umsatzsteueridentifikationsnummern, Kontonummern, IHK-Nummern sowie konzerninterne ID-Nummern. In der laufenden Bearbeitung gesellschaftsrechtlicher Vorgänge ist die schnelle Verfügbarkeit all dieser Daten absolut notwendig.

Für die Umsetzung von gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen bedarf es der Beschlussfassungen in den Willensbildungs- bzw. Kontrollgremien der Gesellschaft: der Gesellschafterversammlungen, bzw. der Hauptversammlungen sowie dem Aufsichtsrat. Zu diesen Sitzungen müssen die jeweiligen Gremienmitglieder eingeladen werden. Unabhängig von der notwendigen Information darüber, wer Mitglied des jeweiligen Gremiums ist, müssen die Adressen, unter denen diese Mitglieder einzuladen sind, ständig aktuell gehalten und gepflegt werden. Formfehler der Beschlussfassungen durch nicht ordnungsgemäße Ladungen können zur Unwirksamkeit der Beschlüsse führen. Zum Legal Controlling gehört an dieser Stelle somit auch die Verwaltung von Adress- und Kommunikationsdaten.

Aber auch die Adressen der jeweiligen Beteiligungsgesellschaften sind zu pflegen, die Konzernholding muss die aktuellen Kommunikationsdaten jeder Tochtergesellschaft kennen. Eine Führung der Tochtergesellschaften und die Ausübung von Weisungen ist andernfalls nicht denkbar.

Satzung oder Gesellschaftsvertrag jeder einzelnen Tochtergesellschaft liefern typischerweise unverzichtbare Erkenntnisse über einzuhaltende formale Bedingungen für Gesellschaftermaßnahmen, Verhaltensregeln der Gesellschafter untereinander und die Führungs- und Überwachungsstruktur. Trotz entsprechender Bemühungen sind in der Regel die Gesellschaftsverträge im Konzern nicht einheitlich gestaltet; allein der Kostenaufwand für die Anpassung von Verträgen wird häufig gescheut. Sobald aber nicht nur 100%-ige Beteiligungen gehalten werden, sondern Mitgesellschafter vorhanden sind, finden sich in Unternehmensgruppen eine Vielzahl unterschiedlichster Vereinbarungen und Bindungen, die bei ihrem Auftauchen kurz vor etwaigen Umstrukturierungen erhebliche Blockaden auslösen können. Die aktuellen Gesellschaftsverträge müssen

also stets im Zugriff der Beteiligungsverwaltung liegen. Kernregeln sollten in einer gesonderten Übersicht verfügbar sein, etwa Veräußerungsbeschränkungen, Wettbewerbsverbot, Beschränkungen der Geschäftsführung, Kontrollmechanismen u. a.

Den wesentlichen Teil im Gesellschaftsvertrag bildet das Gesellschaftskapital, dabei zunächst das aktuelle Nominalkapital. Der Wert lässt sich natürlich aus den Jahresabschlüssen entnehmen, laufende Veränderungen ergeben sich bei Kapitalgesellschaften noch direkt aus dem Gesellschaftsvertrag. Bei Personengesellschaften ergeben sich die Veränderungen des Festkapitals nur aus der historischen Betrachtung der Gesellschafterbeschlüsse.

Die Beachtung dieser Werte ist zum einen stets unter insolvenzrechtlichen Gesichtspunkten von erheblicher Bedeutung. In engem Zusammenhang mit dem Gesellschaftskapital sind aber auch die Beteiligungsquoten etwaiger mehrerer Gesellschafter zu sehen. Dabei geht es nicht nur um die Quote an der Gesellschaft selbst, sondern im Konzern stets um die bis an die Konzernspitze durchgerechnete Beteiligungsquote. Die Brisanz von Quoten nahe an Schwellenwerten besteht insbesondere bei steuerrechtlichen und wettbewerbsrechtlichen Sachverhalten.

Neben den Beteiligungsquoten sind die Stimmrechte und damit die Kontrollbefugnisse in den Tochtergesellschaften ebenfalls transparent zu verwalten. Nicht immer stimmen die Kapitalquoten und die Stimmrechte überein.

Eine Besonderheit der notwendigen Transparenz in den gesellschaftsrechtlichen Strukturen besteht im Abgleich durch Normenkontrolle. Die Beteiligungsverwaltung muss bei jeder Veränderung die neue Struktur daraufhin prüfen, ob sie mit den gesetzlichen Vorgaben im Einklang oder im Widerspruch steht. Besonders im Ausland können sich ohne systematische Beobachtung erhebliche Risiken ergeben. In mehreren europäischen Ländern gilt für GmbHs beispielsweise die Grenze von 50 Gesellschaftern; wird diese überschritten, muss die Gesellschaft die Rechtsform in die einer AG wechseln. Umgekehrt kann das Absinken auf eine Ein-Personen-Gesellschaft mit erheblichen Haftungsrisiken verbunden sein, so etwa bei der italienischen GmbH (der SRL). Ein solcher Soll/Ist-Vergleich ist naturgemäß nur durchführbar, wenn sowohl die tatsächlichen und geplanten Strukturen des Unternehmens deutlich erkennbar sind, als auch die rechtlichen Rahmenbedingungen am Standort verfügbar gemacht werden.

b) *Führungsstruktur*

Die Struktur in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand einer Unternehmensgruppe ist in den Spitzenfunktionen sicherlich transparent. Die Verantwortung in den Tochtergesellschaften verteilt sich in der Praxis jedoch nicht lehrbuchhaft, sondern aufgrund unterschiedlichster Erwägungen und Anlässe. In gewachsenen Unternehmensgruppen finden sich daher Führungs- und Vertretungsbefugnisse aufgrund der unterschiedlichsten Einwerbungen von Auslandsvertretungen, akquirierten Tochtergesellschaften, Gemein-



schaftsunternehmen und mehr. Wenn solche Gesellschaften wiederum selbst länder- oder kontinentübergreifend andere Tochtergesellschaften gründen, weil besondere Beziehungen bestehen (beispielsweise zwischen UK und Indien), bilden sich auch hier Führungsstrukturen, die mit klaren Regionalkompetenzen nicht mehr deckungsgleich sind. Andere Gründe für verschachtelte Beteiligungsverhältnisse liegen in steuerrechtlichen Bedingungen, Markt- und Wettbewerbsrücksichten oder Überschneidungen von Sparten und Regionalkompetenz. Kommt es zu Umschichtungen der Beteiligungen oder verlässt ein Geschäftsführer die Unternehmensgruppe, wird nicht selten eine im Nebenauftrag besetzte Geschäftsführerposition einer entlegenen Tochtergesellschaft etwa als Zwischenbeteiligungsgesellschaft übersehen. Unterbleibt die Abberufung auch dort, kann Irritation, im schlimmsten Fall Schaden entstehen. Die Kontrolle der Geschäftsführung geht aber deutlich über die Tatsache der Organstellung hinaus. Für jede Geschäftsführung im Unternehmen muss aus der Beteiligungsverwaltung erkennbar sein, welche Maßnahmen der Geschäftsführer treffen darf und wo seine Kompetenzgrenzen aufgrund von Weisungen oder Geschäftsordnungen eingerichtet sind.

Das gleiche gilt im Grundsatz für Prokuren. Prokura wird in Unternehmensgruppen häufig freizügiger erteilt als Geschäftsführerposten vergeben. Insbesondere können auf diese Weise zentrale Funktionen in die Tochtergesellschaften hineintransportiert werden. Wird der Prokurist aber abberufen oder verlässt er das Unternehmen, muss es möglich sein, sofort jede einzelne erteilte Prokura unverzüglich zu widerrufen und zum betreffenden Handelsregister anzumelden. Auch hier zeigt die Praxis, dass ohne lückenlose Transparenz häufig Fehler auftreten.

Handlungsvollmachten und Einzelvollmachten sollten ebenfalls ab einer bestimmten Größenordnung in der Beteiligungsverwaltung erkennbar sein, in jedem Falle aber, wenn es sich dabei um Generalvollmachten handelt, die zwar rechtsgeschäftlich erteilt sind, aber der Organkompetenz gleichkommen. Als besonderer Fall sind hier noch Bankvollmachten zu behandeln. Ein Abgleich der Kontovollmachten zwischen Unternehmen und Bank zeigt häufig in einzelnen Fällen Unstimmigkeiten. Ein zentrales Controlling verhindert hier, dass in kritischen Fällen Bankvollmachten missbraucht werden können.

Auch für die Beobachtung der Führungsstruktur gilt das Prinzip der Normenkontrolle. Mindest- oder Höchstzahlen in der Besetzung der Organe sind ebenso einzuhalten wie spezielle Führungsverantwortlichkeiten nach den jeweiligen nationalen Rechtsrahmen.

c) *Kontrollstruktur*

Für die Transparenz über die Kontrollstrukturen gilt im Grundsatz gleiches wie zur Führungsstruktur. Zusammensetzung und Personen des Aufsichtsrates oder des Beirates müssen zwingend laufend verfügbar sein. Nur dadurch lässt sich eine typische Mehr-

fachfunktion in Aufsichtsgremien des Konzerns überblicken. Geschäftsordnungen für die Geschäftsführung, etwa kontrollierbar durch Beirat oder Aufsichtsrat, jedenfalls durch die Gesellschafterversammlung, Geschäftsordnungen für die Aufsichtsorgane selbst und Weisungskataloge gehören zu einer geschlossenen Darstellung der Kontrollstruktur im Konzern.

Auch hier gilt wieder das Prinzip der Normenkontrolle. Die gesetzliche Beschränkung der Zahl von Aufsichtsratsmandaten kann dabei ergänzt werden durch konzerninterne Konzepte zur Funktionsbeschränkung.

d) *Managementstrukturen*

Auf den ersten Blick ist die Erfassung von Managementstrukturen keine Aufgabe des Legal Controlling. Dies kann sich jedoch anders darstellen, wenn gesellschafts- oder gruppenübergreifende Funktionen oder Gremien gebildet werden. In derartigen Projektgruppen, Arbeitskreisen oder sogar virtuellen Unternehmen innerhalb eines Konzerns bilden sich eigene Führungsstrukturen heraus, die mit der Organstellung wenig oder nichts gemeinsam haben. Gleichwohl siedelt sich in derartigen Gruppierungen, insbesondere in der Gruppenleitung erhebliche Kompetenz an, die die Verantwortlichkeit aus einer Organstellung weit übersteigen kann. Legal Controlling richtet sich bei solchen Projekteinheiten also darauf, dem Unternehmen die Nutzung dieser Befugnisse zu sichern. Als Beispiel ist hier an Eingehung und Verfolgung von Geheimhaltungsvereinbarungen bei der Entwicklung besonderen betrieblichen Know Hows zu denken.

e) *Arbeitnehmerbeteiligung*

Die Einbindung des Betriebsrates muss zunächst bei verschiedensten gesellschaftsrechtlichen Maßnahmen aufgrund gesetzlicher Vorgaben erfolgen, etwa bei der Spaltung von Gesellschaften. Aber auch wirtschaftliche Maßnahmen unterliegen zunehmend den Informationsrechten und Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer, vertreten durch den jeweiligen Betriebsrat. Es ist daher sinnvoll und förderlich zu wissen, in welchem Unternehmen Betriebsräte installiert sind, ob und wie stark diese sich auf eigene Untereinheiten beziehen und wer die entsprechenden Ansprechpartner sind.

f) *Gesellschaftsrechtliche Projekte*

Qualität und Vorteile des Legal Controlling zeigen sich über die Schaffung von transparenten Informationsstrukturen hinaus, insbesondere aber bei der Gestaltung und Verfolgung gesellschaftsrechtlicher Vorhaben.

Zunächst geht es auch hier darum, Veränderungen zu dokumentieren und in nachvollziehbarer Weise überschaubar zu erfassen. Im Vordergrund steht dabei eine übersichtliche Sammlung der Gesellschafterbeschlüsse. Während im deutschen Gesellschaftsrecht eine chronologische und nahezu buchhalterische Erfassung der Beschlussgeschichte nicht gefordert ist, verlangen andere Rechtssysteme eine derartige Dokumentation durchaus.

Anforderungen an das Projektmanagement werden insbesondere aber bei juristisch geprägten Maßnahmen gestellt. Dies betrifft die fehlerfreie Vorbereitung und Organisation von Gesellschafterversammlungen, um die Willensbildung der Gesellschafter zumindest unter formalen Gesichtspunkten umzusetzen und unanfechtbar zu gestalten. Die Verfolgung der notwendigen Umsetzungen darf dabei nicht nur als Nebenaufgabe verstanden werden. Die rechtzeitige oder zügige Eintragung neuer gesellschaftsrechtlicher Verhältnisse kann für die Unternehmen von hoher Bedeutung sein. Dies gilt für Haftungsbeschränkungen, Beendigung von Vertretungsrechten und mehr, im geringsten Fall jedenfalls bei der Verwendung der zu treffenden Angaben auf den Briefbögen der Gesellschaft. Zur vorausschauenden Gestaltung gesellschaftsrechtlicher Vorhaben gehört ein langfristiger Planungshorizont, möglichst für das ganze Geschäftsjahr. Dieser umfasst Versammlungen, Gremiensitzungen, Berichts- und Publizitätspflichten und andere unternehmensinterne Ereignisse.

Zur Beurteilung historischer Sachverhalte, beispielsweise einem eingetretenen Haftungsfall, kommt es häufig wesentlich auf die gesellschaftsrechtliche Konstellation zum Ereigniszeitpunkt an. Da die gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse in ihren ganzheitlichen Zusammenhängen wenn überhaupt nur mit Blick auf den gegenwärtigen Zustand transparent gemacht werden, ist eine Rekonstruktion der Situation in der Vergangenheit typischerweise außerordentlich schwierig. Unter Umständen lässt sich, insbesondere bei Personalwechsel, zu bestimmten Stichtagen mit vertretbarem Aufwand überhaupt keine rückblickende Darstellung der Beteiligungsverhältnisse auf einen bestimmten Stichtag mehr erreichen. Auch hier liegt die Aufgabe des Legal Controlling darin, die Historie der Unternehmensstruktur lückenlos abzubilden und zugänglich zu machen. Umgekehrt gilt entsprechendes: Die Auswirkungen geplanter Veränderungen in der Beteiligungsstruktur lässt sich auf normalem Wege nur durch die individuelle Zusammenstellung des geplanten Beteiligungsbildes erreichen. Auch hier ist die Aufgabe des Legal Controlling, geeignete Instrumente zum Durchspielen von Beteiligungszenarien zu entwickeln, um festzustellen, ob sich durch bestimmte Konstellationen an anderer Stelle im Konzern unerwünschte Verschiebungen in der Beteiligungsstruktur ergeben.

g) *Konzernweites Informationsnetz*

Ein klassisches Problem der Führung von Unternehmensgruppen liegt darin, dass Tochtergesellschaften dezentral organisiert sind. Insbesondere Auslandstöchter führen

gerne ihr Eigenleben unter Mitwirkung örtlicher Berater und unter der Verantwortung der örtlichen Geschäftsführer oder der dortigen Mitgesellschafter. Ob diese Vorgehensweise empfehlenswert ist oder eine Gestaltungshierarchie von der Beteiligungsverwaltung in der Konzernspitze ausgehen sollte, hängt von der Bewertung des Einzelfalles ab. Eine unkoordinierte dezentrale Gestaltung kann aber erhebliche Blockaden auslösen, etwa wenn die Konstellation in der Tochtergesellschaft in Lateinamerika einer steuer-schonenden Unternehmensspaltung der Muttergesellschaft in der Bundesrepublik entgegensteht.

Auch wenn die gesellschaftsrechtliche Struktur dezentral behandelt wird, muss in jedem Fall eine unmittelbare Kommunikation mit der zentralen Beteiligungsverwaltung hergestellt werden. Legal Controlling muss in diesem Fall das örtliche Management in die Verantwortlichkeit für die Erfassung und Pflege der Datenbestände zur Unternehmensstruktur mit einbinden. Aufgabe des Legal Controlling in der Beteiligungsverwaltung ist daher die Schaffung einer Informationsplattform, die sowohl dem Management der Tochtergesellschaften alle für sie maßgeblichen Informationen zugänglich macht, zum anderen diese dazu anhält, aus ihrer Position heraus den zentralen Datenbestand zu pflegen, für den sie verantwortlich sind. Dieses dürfte nur noch mit Internet oder Intranet Kommunikationstechnologie möglich sein.

*h) Kapitalmarktvorschriften*

Legal Controlling-Strukturen dienen auch der Einhaltung der Vorschriften, die sich aus der Beteiligung des Unternehmens am öffentlichen Kapitalmarkt ergeben. Im Vordergrund stehen dabei die Regelungen aus dem Wertpapierhandelsgesetz, die Insidertrading verbieten und der Geschäftsführung laufende und aktuelle Informationspflichten auferlegen. Legal Controlling kann daher den Kreis der Primärinsider und ggf. der damit verbundenen Sekundärinsider definieren und so weit als möglich dafür Sorge tragen, dass Insidergeschäfte unterbleiben. Ein derartiges System kann auch ein Raster für laufende Informationspflichten und insbesondere notwendige Ad Hoc-Informationen vorgeben. Andere Anforderungen bestehen etwa in den Börsenzulassungsvorschriften bestimmter Märkte. Die regelmäßig bei der Zulassung am neuen Markt geforderte Haltefrist (Lockup Period) von Aktien der Alteigentümer oder des Managements kann in einem Legal Controlling-System fixiert werden.

*i) Management und Haftung*

Wenn man Führungsstrukturen als Teil der Unternehmensstruktur versteht, gehört in diesen Bereich auch die Verantwortlichkeit und die damit verbundene Geschäftsführungshaftung. Legal Controlling kann definieren, welcher Führungsperson Haftungseinschränkungen gewährt wurden und in welchem Umfang sowie für welche Dauer die

Geschäftsführungstätigkeit des Betreffenden durch Vertrauensschadenshaftpflichtversicherungen (D&O Police) abgedeckt sind.

## 2. Operating Legal Controlling

Der Bereich des Operating Legal Controlling umfasst alle Aktivitäten des Unternehmens; lediglich vertragliche Beziehungen werden gesondert im Rahmen des Vertragscontrolling betrachtet. Art und Umfang der juristischen Betreuung hängen stark von der Charakteristik und den geschäftlichen Tätigkeiten des Unternehmens ab. Die wichtigsten Felder sind die im Folgenden aufgeführten.

### a) *Finanzen und Steuern*

Im Bereich Finanzen lassen sich im Prinzip zwei Seiten unterscheiden: die Eigenkapitalseite und die Kreditseite. Bei der Kreditseite fällt die juristische Begleitung im Wesentlichen in den Bereich des Vertragscontrolling. Die Eigenkapitalseite kann auch dem Bereich Unternehmensstruktur, dort Gesellschaftsstruktur, Kapitalverhältnisse, zugeordnet werden. Behandelt man sie unter Operating Legal Controlling, liegt im Zweifel das Hauptaugenmerk auf den Kapitalbeziehungen zwischen Gesellschaft und Gesellschafter. Die wichtige Frage, ob die gewährten Mittel vom Gesellschafter an die Gesellschaft bereits Eigenkapitalcharakter haben und eine Besicherung eines solchen Darlehens unwirksam ist, kann daher nicht alleine vom Finanzmanagement entschieden werden, sondern ist auch juristischer Prüfungspunkt. Ähnlich verhält es sich mit der Gewährung von Darlehen, die dann in Nominalkapital der Gesellschaft umgewandelt werden sollen; dies wäre nur im Rahmen einer Sachkapitalerhöhung möglich. Die juristische Beratung wird spätestens bei der Ausformulierung des Kapitalerhöhungsbeschlusses herangezogen und würde in dem Moment ein rechtliches Hindernis erkennen können. Legal Controlling soll aber bereits im Vorfeld verhindern, dass das Finanzmanagement des Unternehmens derartige Darlehen an Beteiligungsgesellschaften vergibt, ohne das daraus entstehende Problem bei einer späteren Kapitalumwandlung zu erkennen.

Von der Kapitalausstattung abgesehen, konzentriert sich Operating Legal Controlling im Bereich Finanzen auf Steuerfragen. Die gesamte steuerliche Planung ist daher Teil des Legal Controlling des Unternehmens. Hinzu kommt aber auch eine laufende steuerliche Überwachung, um zu verhindern, dass steuerschädliche Gestaltungen im Unternehmen umgesetzt werden. Dabei ist insbesondere an die Schaffung von Sachverhalten zu denken, die direkt oder indirekt Rückwirkung entfalten (z. B. wenn Sperrfristen im Zusammenhang mit Umwandlungen, Anteilsübertragung oder sonstigen Transaktionen nicht eingehalten werden).

b) *Personal*

In diesem Bereich konzentriert sich die Begleitung auf die laufende Personalverwaltung, die Einhaltung der Belange des Sozialrechtes, etwa die korrekte Abführung der Sozialabgaben, auf die Einhaltung von Jugendschutz- und Behindertenvorschriften und anderes. In mittelgroßen Betrieben ist durch die Personalverwaltung dieser Bereich in der Regel organisiert. Gesonderte Anforderungen ergeben sich aus der Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen des kollektiven Arbeitsrechts und aus dem Tarifrecht. Hier liegt die Aufgabe des Legal Controlling darin, geeignete Abläufe für die vorgegebene Einbindung der Arbeitnehmervertreter zu schaffen, um eine Angreifbarkeit von Geschäftsführungsmaßnahmen zu vermeiden.

c) *Kommunikation*

Wenn man Kommunikation als Umgang mit und Bewegung von Informationen versteht, umfasst die Aufgabe des Legal Controlling in diesem Bereich zunächst den Datenschutz. Dabei handelt es sich einerseits um die betriebsinternen personalbezogenen Daten, andererseits um die Daten von Kunden und sonstigen Dritten, mit denen das Unternehmen umgeht. Der betriebliche Datenschutzbeauftragte nimmt insofern auch Aufgaben des Legal Controlling wahr. Rechtlich sensibel ist aber auch der Datenverkehr im Rahmen der laufenden Kommunikation, insbesondere der elektronischen Kommunikationswege, Verletzungen können nicht nur datenschutzrechtlich relevant sein, sondern auch strafrechtlich, wenn elektronische Mitteilungen von Unbefugten eingesehen werden. Soweit das Unternehmen nach außen kommuniziert, sind auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen aus dem Presserecht, bei der Nutzung von Internet aus dem Teledienstrecht und insgesamt aus dem Wettbewerbsrecht zu beachten.

d) *Technologie und Innovation*

In diesem Bereich konzentriert sich Legal Controlling auf die juristische Absicherung des geistigen Eigentums des Unternehmens. Dies umfasst sowohl das technische Eigentum wie Patente, Gebrauchsmuster, Halbleiterschutz, Sortenschutz und anderes, als auch kreatives Eigentum wie Urheberrecht und Geschmacksmuster. Legal Controlling umfasst dabei alle rechtlichen Schutzmaßnahmen, insbesondere Registrierung und Überwachung von Schutzrechten einschließlich der Abwehr von Verletzungen. Im Zweifel gehört auch eine geeignete Versicherungsstrategie zum Rechtsschutz (Schutzrechtspolice). Lässt sich das geistige Eigentum nicht durch Schutzrechte absichern, muss das Unternehmen das vorhandene Know How auf organisatorische und juristische Weise schützen; Legal Controlling bedeutet in diesem Fall die Schaffung einer Konzeption von Vertraulichkeitsregeln.

e) *Betrieb*

Schutz von Gesundheit und Umwelt stehen im Vordergrund des betrieblichen rechtlichen Controllingsystems. Dies äußert sich beispielsweise in der notwendigen Maschinensicherheit, der Arbeitsplatzsicherheit und der Einhaltung aller einschlägigen Vorschriften. Auch der Umweltbeauftragte nimmt in diesem Sinn Aufgaben des Legal Controlling wahr. Auch in diesen Bereich gehört die Konzeption und Überwachung der Versicherung eventueller Haftpflichtrisiken zur laufenden Aufgabe (Betriebshaftpflichtversicherung).

f) *Produkte*

Produktmängel und Produktfehler sind die Risikofaktoren aus dem vom Unternehmen erzeugten Gütern und Leistungen. Während sich Produktmängel im Wesentlichen im Rahmen des Vertragscontrollings zur Gewährleistung bewegen, müssen für Produktfehler generelle rechtliche Maßnahmen planmäßig gestaltet werden, z. B. die Abwicklung von haftungsmindernden Rückrufaktionen. Dazu gehört ebenfalls die Planung und Überwachung einer Versicherungskonzeption für Produkthaftpflichtrisiken.

g) *Beschaffung*

In der Beschaffung betrifft der außervertragliche Bereich am ehesten eine juristisch gebotene Qualitätskontrolle innerhalb des eigenen Unternehmens.

h) *Logistik*

Auch hier konzentriert sich die innerbetriebliche und nichtvertragliche rechtliche Kontrolle auf die Versicherung evtl. Transportschäden, die nicht vom Transporteur zu tragen sind.

i) *Märkte*

Die Beherrschung von räumlichen Märkten durch das Unternehmen wird rechtlich von entsprechenden Schutzstrategien flankiert. Diese stützen sich zum einen auf den Schutz von technischem und kreativem Eigentum durch gewerbliche und geistige Schutzrechte (siehe Technologie und Innovation), zum anderen aber auch auf Markenschutz als weiteres gewerbliches Schutzrecht. Die Schaffung und Aufrechterhaltung von

Inhaberschaft oder Nutzungsrechten ist ein wesentlicher Teil der rechtlichen Planung zur Marktgestaltung. Dabei sind jedoch nicht nur die Regeln der Schutzrechte zu beachten, sondern auch Wettbewerbsregeln, soweit in diesem Zusammenhang Wettbewerbsbeschränkungen herbeigeführt werden.

k) *Absatz und Kunden*

Als erstes sind Werbekonzepte auf ihre Rechtsverträglichkeit hin zu überwachen. In diesem Bereich kann Legal Controlling beispielsweise definieren, ob eine defensive werbliche Strategie vorgegeben werden soll oder ein aggressives Verhalten, das bewusst Grenzbereiche des wettbewerbsrechtlich Zulässigen berührt. Das gleiche gilt für den Einsatz von Vertriebsverträgen und damit verbundenem Gebietsschutz, der u. U. wettbewerbswidrig sein kann. Die Aufnahme oder Ablehnung von Kundenbeziehungen kann ebenfalls im Rahmen des Legal Controlling unter bestimmte Grundannahmen gestellt werden, die auch wettbewerbsrechtliche Bedeutung haben (Diskriminierung). Andererseits kann die Herstellung von Kundenbeziehungen auch Teil des Forderungsmanagements sein, soweit dabei grundsätzliche Raster für Bonitätskontrollen oder rechtliche Absicherungen gelegt werden.

**3. Vertragscontrolling**

Anders als Operating-Controlling bezieht sich Vertrags-Controlling auf einzelne von den Beteiligten geschaffene Rechtsbeziehungen zwischen dem Unternehmen und einer jeweiligen anderen Vertragspartei. Vertrags-Controlling bedeutet daher, mit geeigneten Methoden und Abläufen jeden einzelnen Vertrag juristisch zu begleiten. Dies kann individuell geschehen oder im Rahmen eines gewissen Automatismus.

Im Folgenden sind die wichtigsten Bereiche des Vertrags-Controlling und dazu einige wesentliche Beispiele aufgeführt. Auch hier gilt, dass die Auflistung und die gegebenen Beispiele nicht abschließend sein können, sondern in jedem Unternehmen gesondert identifiziert und in einer Konzeption erfasst werden müssen.

a) *Finanzen und Steuern*

Unter dem Gesichtspunkt einer rechtlichen vertraglichen Kontrolle lassen sich wiederum verfügbare Finanzmittel in Eigenkapital und Fremdmittel unterscheiden. Im Bereich des Eigenkapitals finden sich in der Regel Beteiligungsverhältnisse im Rahmen des Corporate Legal Controlling wieder. Unter Umständen sind Beteiligungsverhältnisse oder eigenkapitalartige Mittel jedoch in einer Weise ausgestaltet, die in der Handhabung eher einer Darlehensgewährung nahe kommen, z. B. typisierte Stille Beteiligungen. Gestal-



tung und Verfolgung derartiger Verträge sind Teil des Legal Controlling, etwa die laufende Beachtung von Informations- und Mitwirkungspflichten. Das gleiche gilt für Kreditverträge zur Abdeckung des Fremdmittelbedarfs. Die rechtliche Flankierung richtet sich nicht nur auf die Ausgestaltung der Vertragsbedingungen als solche, sondern auch auf die Schaffung geeigneter Instrumentarien zur Beachtung der aus solchen Verträgen in der Regel bestehenden Auflagen. Solche Auflagen können z. B. laufende Berichterstattung beinhalten, aber auch Zustimmungspflichten oder das Verbot, bestimmte Maßnahmen zu treffen oder quantitative Schwellen zu überschreiten. Handelt es sich um öffentliche Fördermittel, gelten zusätzlich verschärfte Vorschriften, insbesondere der Zweckbindung. Z. B. muss Legal Controlling verhindern, dass im Rahmen des Cash-Management Valuta aus zweckgebundenen öffentlichen Darlehen oder Subventionen anderen Zwecken im Unternehmen zugeführt werden, wenn auch nur vorübergehend. Grundsätzlich ist jeder Vertrag auf die steuerlichen Folgen hin zu überprüfen, insbesondere Verträge mit größerem Volumen. Ein weiteres Feld des Vertrags-Controlling im Bereich der Finanzen ist das Forderungsmanagement; dies beginnt bei einer Struktur für die Abschlüsse von Verträgen und endet bei juristisch flankierten systematischen Abläufen im Bereich des Einzugs überfälliger Forderungen beim Kunden.

b) *Personal*

In diesem Bereich umfasst Legal Controlling die Gestaltung und Überwachung der individuellen Arbeitsverträge, insbesondere die Vorgabe grundsätzlicher Vertragsstrukturen. Besondere Fragen können im Zusammenhang mit der vertraglichen Ausgestaltung von Mitarbeiterbeteiligungssystemen und Systemen zur betrieblichen Altersversorgung entstehen.

c) *Kommunikation*

Vertragliche Gestaltungen im Zusammenhang mit Kommunikation finden sich am ehesten in Providerverträgen (Internet, internes IT-System) und Agenturverträgen (Internet, Werbung, Public Relations, Investory Relations und andere). In diesen Bereichen ist es Aufgabe des Legal Controlling, Standards für die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zu definieren, häufig auch zunächst entsprechendes Problembewusstsein zu wecken. Die schnelle Verfügbarkeit und die weit verzweigten technischen Kommunikationswege verlangen inzwischen erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber der Verletzung von Vertraulichkeitsgeboten. Vertraulichkeitsvereinbarungen mit externen Dienstleistern, aber auch mit im eigenen Unternehmen eingesetzten Mitarbeitern sind wichtiger Bestandteil der rechtlichen Planung.

d) *Technologie und Innovation*

Hier richtet sich die Aufgabe des Vertrags-Controlling im Wesentlichen auf Lizenzverträge zur Übernahme oder zur Vergabe von technischem oder kreativem Eigentum.

e) *Betrieb*

Im Rahmen des Betriebs des Unternehmens sind zahlreiche Rechtsbeziehungen zu externen Vertragspartnern vorstellbar, insbesondere bei Planung, Bau und Erhaltung von Gebäuden, Maschinen und Anlagen.

f) *Produkte*

Vorstellbar ist hier etwa die Kontrolle von Vertragsverhältnissen mit Zertifizierungsstellen und –agenturen.

g) *Beschaffung*

In der Beschaffung liegen die klassischen Felder des Vertragscontrollings in den Einkaufsverträgen, entweder auf individueller Grundlage oder im Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Allgemeinen Geschäftsbedingungen für den Einkauf.

h) *Logistik*

Transportverträge mit Speditionen und Kurieren sollten als Standard durch Legal Controlling gefiltert werden.

i) *Märkte*

Während sich Operating Legal Controlling im Bereich der Marktbearbeitung auf die Planung und Umsetzung von Gebietsschutz bezieht, betrifft Vertragscontrolling hier die einzelnen Verträge zur Lizenzvergabe und Lizenznahme. Auch in den Verträgen mit Händlern und anderen Absatzmittlern spiegeln sich die Anforderungen an Legal Controlling zur Verträglichkeit von Gebietsschutzklauseln mit Wettbewerbsrecht wider.

k) *Absatz und Kunden*

Vertragscontrolling im Bereich des Absatzes konzentriert sich auf Leistungsverträge und dazugehörige Allgemeine Geschäftsbedingungen, also in der Regel auf Kaufverträge, Werkverträge und Dienstverträge. Ausgestaltung und Bandbreite der Rechte und Pflichten dieser Verträge gehören zum Kern der planmäßigen juristischen Begleitung in diesem Bereich. Hierzu gehören Fragen der Rechtsdurchsetzung, des Produkt- und Leistungsumfanges, der Sicherung von Kaufpreis und Eigentum, Schutz vor Eigentumsverlust, Eingrenzung von Gewährleistungs- und Haftungsrisiken, aber auch die Gewährung kundenfreundlicher Rechte.

### III. Instrumente des Legal Controlling

Die Instrumente des Legal Controlling umfassen im wesentlichen Informationssysteme, Monitoring Systeme, Dokumentationsakten, Datenbanken, Handbücher, Checklisten und Policy Letters.

#### 1. Informationssysteme

Bei den Informationssystemen ist zunächst an juristische Informationssysteme für den rechtlichen Gebrauch selbst gedacht. Dazu gehören in erster Linie die interne Bibliothek, CD-ROM-Sammlungen und externe Online-Dienste. All diese Dienste können aber auch über die Rechtsabteilung hinaus dem Management zugänglich gemacht werden, soweit sie dazu geeignet sind. In der Praxis werden jedoch spezielle, auf das Unternehmen zugeschnittene und zunächst von der Rechtsabteilung gefilterte Dienste nutzbringender sein.

#### 2. Monitoring-Systeme

Die Überwachung laufender Entwicklungen kann durch eine gezielte Kanalisierung von Informationsströmen erfolgen. Ein typisches Beispiel dafür sind Literaturabonnements, bei denen neue rechtliche Entwicklungen durch die Rechtsabteilung selbst nachgehalten werden. In den gleichen Zusammenhang gehören selektive Auswertungen von Artikeln aus der Tagespresse, insbesondere Pressespiegel. Wegen der fachspezifischen Zuschnitte sind diese Informationsquellen ebenfalls in erster Linie für die Unternehmensjuristen selbst nützlich, erst aufgrund einer gewissen Selektierung und Weitergabe für das Management.

Die laufende Überwachung eines planmäßigen rechtlichen Zustandes im Unternehmen kann aber auch durch weitere Überwachungsdienste erfolgen. Ein klassisches Beispiel dafür sind Überwachungsdienste von Patentanwälten für technische Schutzrechte und Marken. Diese Dienste konzentrieren sich auf den Abgleich neuer Anmeldungen durch Dritte mit den vorhandenen registrierten Rechten des eigenen Unternehmens. Überwachungsdienste können aber auch noch einen Schritt weiter gehen, indem regelmäßige Wettbewerbsüberwachungen durch Ermittler vorgenommen werden, etwa um Produktpiraterie zu unterbinden. Andere Beispiele für Überwachungsdienste liegen in Monitoring und Lobby-Arbeit von Spezialisten im Frühstadium von gesetzgeberischen Aktivitäten auf nationaler oder europäischer Ebene.

### **3. Dokumentationsakten**

Eine nicht zu unterschätzende Anforderung an die planmäßige rechtliche Steuerung im Unternehmen liegt in einer sauberen Dokumentation. Eine solche findet sich z. B. in der gesellschaftsrechtlichen Generalakte, die alle gesellschaftsrechtlich bedeutsamen Vorgänge strukturiert enthält: Gesellschaftsvertrag, Handelsregistereintragung, Gesellschafterbeschlüsse, Geschäftsführerverträge, Prokuren, Vertretungsmacht, Bankvollmachten und anderes, ggf. auch die Jahresabschlüsse. Ein anderes Beispiel ist die Projektdokumentation, bei der ggf. der Ablauf eines Projektes, zumindest aber das verbindlich gewordene Ergebnis in sich geschlossen aufbewahrt wird. Derartige Projekte können etwa Beteiligungen oder Unternehmenskäufe sein; die betreffenden Gesellschaftsverträge finden sich dann einmal in der Projektakte, ein zweites Mal in der Gesellschaftsgeneralakte. Due Diligence-Berichte und vor allem die umfangreichen Anlagen gehören in jedem Fall in die Projektakte, wo sie eindeutig auffindbar sind.

### **4. Datenbanken**

Datenbanken spielen für das Legal Controlling im Unternehmen eine maßgebliche Rolle, weil sie sowohl für die Juristen als auch für das Management zugänglich sein können, insbesondere aber am ehesten auf die fachübergreifende unternehmensinterne Verwendung zugeschnitten sind. Solche Datenbanken lassen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten untergliedern, z. B. Fachgebiete, Vorgänge und Projekte, Akten, Gesellschaften oder unternehmensinternes Wissen insgesamt. In allen Bereichen kann die Bandbreite von einer Nutzung auf der Ebene Microsoft Office bis zu Datenbanken auf der Ebene von SQL-Systemen reichen. Eine Strukturierung des Verzeichnissystems auf Basis des Microsoft Office Explorer führt beispielsweise zu einer Unterteilung in ein Archiv zu Fachgebieten (z. B. Gesellschaftsrecht, Vertriebsrecht, Finanzrecht, Wettbewerbsrecht, Arbeitsrecht etc.) in bestimmte Vorgänge oder Projekte, die nach Sachgebieten oder Beteiligten strukturiert werden können und in eine Aktendatenbank mit laufenden Akten und abgelegten Akten. Ebenso lassen sich Verzeichnisse für einzelne Gesellschaften und deren Belange (Satzung, Gesellschafterbeschlüsse, Handelsregister, Geschäftsführerverträge etc.) aufstellen.

Tatsächlich finden sich für derart rechtlich geprägte Aufgaben aber auch zahlreiche Softwarelösungen am Markt, die über die reine Ablage von Dateien weit hinausgehen. Aus dem Bereich der Rechtsanwaltskanzleiprogramme sind Programme für Rechtsabteilungen von Unternehmen entstanden. Diese umfassen in der Regel die laufende Aktenverwaltung, können aber auf den Bereich zur Honorarabrechnung verzichten. Beratungsunternehmen verwenden unterschiedlichste Systeme für Projektmanagement, die sich auch auf unternehmensinterne juristische Anwendung übertragen lassen. Wesentliche Leistungsmerkmale derartiger Systeme liegen in der Transparenz der Abläufe und Beteiligten, sie enthalten die wesentlichen Informationen über Vertragsinhalt oder Sachverhalt und insbesondere ein Terminsystem, das mit unterschiedlichem Automatisie-

ungsgrad die Vorgänge verfolgen kann. Im Bereich der rechtlichen Administration von Gesellschaften im Konzern sind sowohl von Unternehmen selbst geschaffene Systeme im Einsatz als auch im Handel befindliche. Komplexe Lösungen liefern Informationen zu Beteiligungsquoten, Stimmrechten, Geschäftsführung, Aufsicht, Lebenslaufdaten der einzelnen Gesellschaften, Projektkalender und anderes mehr. Die Besonderheit dieser Systeme liegt darin, dass die Datenbank über den gesamten Konzernverhältnisse in Übersichten oder in Listenauswahl zur Verfügung stellt (nähere Informationen finden sich in dem Aufsatz Corporate Legal Controlling mit der Datenbank Cosmos for Enterprises, Herfurth/Thums, 2001).

## **5. Handbücher**

Handbücher zur Unterstützung des Legal Controlling sind auf das Unternehmen zugeschnittene Festlegungen oder Informationen, die gleichermaßen für die juristische Flankierung als auch das laufende Management bestimmt sind. Typische Anwendungen sind das Vertragshandbuch und das Fachhandbuch (oder Projekthandbuch).

Im Vertragshandbuch fasst das Unternehmen als Standards alle Verträge zusammen, die im Unternehmen wiederholt oder regelmäßig zum Einsatz kommen. Das heißt, dass das Vertragshandbuch alle Unternehmensbereiche umfasst, um eine einheitliche inhaltliche Plattform zur Verfügung zu stellen. Das Vertragshandbuch erfüllt dabei mehrere Zwecke. Es sichert eine rechtliche Qualität, indem geprüfte Gestaltungen zum Einsatz kommen, es dient aber auch einer schnelleren Verfolgung von Vorhaben, weil zumindest Modelle für Regelungskomplexe bereits verfügbar sind. Das Vertragshandbuch erlaubt auch eine bessere Überwachung und Selbstkontrolle für den Fall von gebotenen oder gewünschten Abweichungen von den Standards. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass Anlage und Pflege des Vertragshandbuchs nicht als gelegentliche Nebenaufgabe gehandhabt werden können, sondern im Zentrum des Legal Controlling liegen müssen. Eine ähnliche Funktion wie das Vertragshandbuch erfüllen Fachhandbücher, die auf die Belange des Managements in dem spezifischen Unternehmen zugeschnittene Informationen bereithalten. Die Fachhandbücher verknüpfen dabei rechtliche Anforderungen mit sonstigen Vorgaben des Managements für die Strukturierung von Projekten oder Abläufen. Beispiele für Fachhandbücher sind Forderungsmanagement, Corporate Governance, Riskmanagement, Umweltmanagement oder Personalmanagement.

## **6. Checklisten**

Checklisten können als Instrument einer schnellen vorläufigen Prüfung im Rahmen des Legal Controlling Managementhilfen geben. Sie werden von den Juristen für eigene Zwecke im Rahmen der juristischen Qualitätskontrolle eingesetzt oder als Vorprüfung durch das Management bei der Vorbereitung von Vorgängen für die juristische Erörte-

rung. Checklisten empfehlen sich beispielsweise für die Unternehmensgründung, für den Abschluss von Verträgen, für die Konzeption von Werbeaussagen, die Einstellungen neuer Mitarbeiter, die Akquisition von Unternehmen und anderes mehr. Ein Beispiel für eine Checkliste (Checkliste für den Abschluss von Auslandsverträgen) ist in der Anlage beigefügt.

## **7. Policy Letters**

Ein weiteres hilfreiches Instrument für die Kommunikation zwischen rechtlicher Unternehmensführung und laufendem Management sind Policy Letters. Dies gilt auch insbesondere für die Kommunikation zwischen Unternehmenszentrale und externen, insbesondere ausländischen Standorten. Die Policy Letters können in sehr unterschiedlicher Aufmachung und auf unterschiedlichem Wege kommuniziert werden, beispielsweise als kurze E-Mails, Aushang, Newsletter oder persönliche Briefe. Entscheidend ist, dass sie inhaltlich Informationen über den juristischen Bewegungsspielraum geben, insbesondere Hintergrundinformationen über die rechtlichen Rahmenbedingungen. Im Wettbewerbsrecht können diese etwa die Grenzen zulässigen lauterer Handelns in der Werbung sein, bei sonstigen Vorgehensweisen unter Umständen sogar strafrechtliche Sanktionen. Das zweite Merkmal des Policy Letters ist die konkrete Handlungsvorgabe, entweder bezogen auf Einzelpunkte oder auf einen bestimmten Handlungsspielraum. Dies kann bedeuten, dass bestimmte Abreden in jedem Falle aus Sicht der Unternehmensführung zulässig sind, andere erlaubt und insbesondere ganz bestimmte vom Management möglichst angestrebt werden sollen. Idealerweise fixieren Policy Letters den Spielraum mit klaren Dos and Don'ts für alle verantwortlichen Mitarbeiter.

## IV. Methoden des Legal Controlling

Im Gegensatz zu den Instrumenten des Legal Controlling beziehen sich die Methoden auf die inhaltliche Behandlung rechtlich relevanter Sachverhalte. Sie zielen im Wesentlichen darauf, Zusammenhänge transparent zu machen, Entscheidungsgrundlagen zu erleichtern oder Entscheidungsabläufe zu strukturieren.

### 1. Joint Preview

Eine einfache Vorgehensweise für die Integration der juristischen Anforderung in Projekte des Unternehmens liegt in einer planmäßigen Vorbereitung und Vorschau. Arbeitsabläufe und Effizienz können durch eine strukturierte Informationspolitik deutlich gesteigert werden. Dies beginnt bereits mit einer regelmäßigen Vorschau laufender oder geplanter Maßnahmen im Unternehmen, gemeinsam mit den internen oder externen Juristen. Eine Vielzahl von Reibungsverlusten entsteht erfahrungsgemäß dadurch, dass die laufende Information zwischen den verschiedenen Bereichen im Unternehmen nicht gewährleistet ist, zumindest nicht koordiniert. Dies führt zu falschen Vorgaben über Zielvorstellung, Zeitabläufe, Schwerpunkte oder Hintergründe des Vorhabens. In der gemeinsamen Vorschau ist wiederum eine einfache und klare Strukturierung erforderlich, die hier ebenso gilt wie in allen anderen Besprechungen:

Den Beginn setzt die Task-Liste, die nichts anderes ist als eine Liste von Tagesordnungspunkten. Dies mag formal klingen, hilft aber tatsächlich, Zeitplan und Gewichtung von Inhalten zu verfolgen.

Der zweite Schritt ist eine umfassende Information zu jedem einzelnen Projekt, der dritte die eventuell erforderliche Diskussion derartiger Punkte bereits in diesem Zeitpunkt. Auch diese Anforderung mag einfach klingen, die Praxis zeigt jedoch, dass Diskussion und Information häufig dicht miteinander verwoben sind - ein Vorgang, der die Aufklärung der relevanten Inhalte und Ziele häufig aufwendiger macht als, es erforderlich ist.

### 2. Structured Planning

Eine ähnliche Methode wie für die Vorschau insgesamt ist auch auf die Behandlung eines einzelnen Projekts anzuwenden. Ein häufiger Fehler besteht darin, dass Sachverhalt, Bewertungen und Ziele in der Erörterung zwischen verschiedenen Beteiligten miteinander vermengt werden. Dies gilt sowohl für die Diskussion, als auch für eine Darstellung oder Konzeption seitens eines der Beteiligten. Dabei ist hilfreich, eine klare gedankliche Struktur einzuhalten, die sich an den Aufbau eines juristischen Votums anlehnt.

Zunächst muss die Ausgangslage mit allen für das Vorhaben maßgeblichen Informationen dargestellt werden (*Sachverhalt*).



Sodann formuliert der unternehmensinterne Auftraggeber eindeutig das Ziel oder die Ziele, die in dem Vorhaben erreicht werden sollen (*Zielsetzung*).

Darauf folgt die rechtliche Prüfung, in der verschiedene Lösungswege auf die entsprechenden Rechtsfolgen untersucht und bewertet werden (*Gutachten*).

Das Ergebnis der Bearbeitung ist ein Entscheidungsvorschlag, ggf. nochmals gestützt auf die wesentlichen Prüfungspunkte (*Entscheidungsvorschlag*).

Gerade der letzte Punkt ist von erheblicher Bedeutung, da er das konstruktive Element der juristischen Bearbeitung beinhaltet. Der Entscheidungsvorschlag soll daher nicht nur aufzeigen, ob ein bestimmter Lösungsweg begehbar ist oder nicht, sondern auch, welche Alternativen ggf. bestehen, um das Ziel des Vorhabens dennoch zu erreichen.

### **3. Turnusrevision**

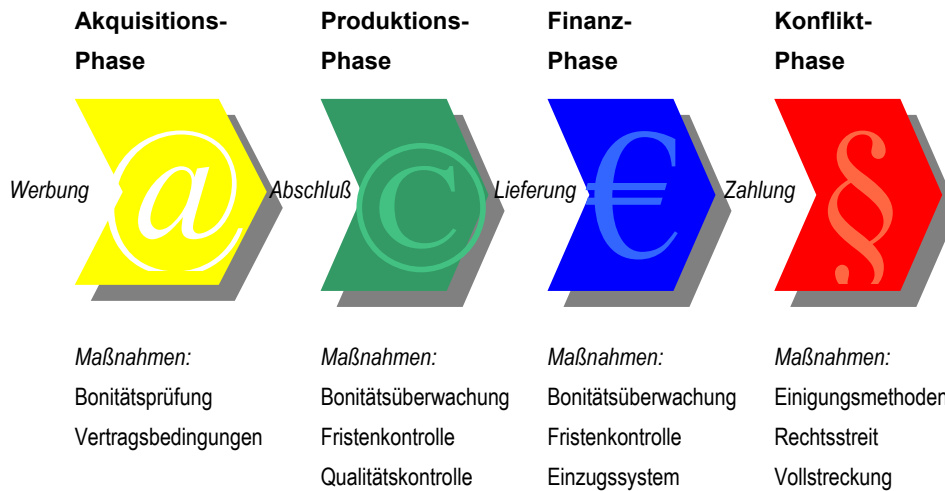
Legal Controlling bezieht sich stets auch auf wiederkehrende Vorgänge, wobei bestimmte Mechanismen den aktuellen Zustand des Unternehmens untersuchen und widerspiegeln. Aus rechtlicher Sicht handelt es dabei um Fristenkontrollen und Terminkontrollen, etwa zur Abgabe von Erklärungen, zur Überwachung von Gewährleistungsfristen, zur Kontrolle von Verjährungsfristen für Forderungen und anderes.

Eine Aktenrevision soll feststellen, ob in den Akten vorgegebene Planungen und Terminierungen durchgeführt bzw. eingehalten sind, andererseits ob Akten sich erledigt haben und aus dem Bereich des Legal Controlling entlassen werden können.

Eine andere Sichtweise spiegelt sich in Maßnahmen zur Bewegungskontrolle wieder. Dabei ermittelt die Rechtsabteilung durch Umfragen oder Checklisten turnusmäßig bei dem Management der verschiedenen Unternehmensbereiche, ob sich bestimmte Änderungen oder sonstige wesentliche Vorgänge ereignet haben. Aus dieser Informationserhebung können sich weitere Maßnahmen des Legal Controlling ableiten.

### **4. Vertragscontrolling mit der 4-Step-Methode**

Unabhängig von der Art der Verträge lassen sich Verträge in verschiedene typische Abschnitte zerlegen. Die einzelnen Abschnitte sind wiederum mit bestimmten organisatorischen oder juristischen Maßnahmen verbunden, die sich in dieser Weise eindeutiger den Vertragsschritten zuordnen lassen. Aus dem Bereich des Forderungsmanagement stammt die Strukturierung eines Kauf- und Liefervertrages in vier Phasen (die aber weitgehend auf andere Vertragstypen anwendbar ist; eine Modifizierung gilt für Dauer-schuldverhältnisse). Zur Veranschaulichung sind die einzelnen Abschnitte mit bestimmten Farben belegt:



Die Akquisitionsphase (gelb) beginnt mit der Kontaktaufnahme mit dem Kunden und endet mit dem Vertragsabschluß. In diese Phase fallen alle kritischen Maßnahmen zur Werbung des Kunden und zur Ausgestaltung des Vertrages. Hierzu gehören beispielsweise Einzelwerbemaßnahmen, Zusagen gegenüber dem Kunden, auch werbliche Aussagen, deren Nichteinhaltung künftig zu einer Vertragsstörung führen kann. In die Akquisitionsphase fallen aber auch alle Maßnahmen zur Aufnahme eines Interessenten als Kunde einschließlich der entsprechenden Bonitätsprüfung sowie die Überprüfung des vorhandenen Kunden auf Belieferung oder auf Leistungsstörungen und eventuelle Leistungsstopps.

Die Produktionsphase (grün) reicht von dem Vertragsabschluß bis zur Lieferung des Produktes bzw. der Erbringung der Leistung. In diesem Abschnitt konzentriert sich die rechtliche geprägte Kontrolle des Vertrags ggf. auf das Qualitätsmanagement oder die laufende Überwachung des Kunden auf eventuelle Bonitätsveränderungen.

Die Finanzphase (blau) beginnt bei der Erbringung der Leistung und endet bei der Zahlung der Vergütung. Diese Phase umfasst daher die vertragsgemäße Zahlungsfrist, unter Umständen aber auch noch einen bestimmten in Kauf genommenen Zeitraum danach. Die erforderlichen rechtlich geprägten Maßnahmen sind daher Debitorenmanagement, Ausgestaltung des Mahnwesens, Nutzung der Instrumente der Forderungsverfolgung wie Inkasso, Clearing oder Factoring. Sollten auch überfällige Zahlungen nicht innerhalb eines angemessenen Zeitraumes eingehen, endet jedenfalls dann die Finanzierungsphase.

Die Konfliktphase (rot) kennzeichnet das Verhältnis des Unternehmens zum Kunden ab dem Zeitpunkt einer derartigen Leistungsverweigerung. Sie beinhaltet naturgemäß die außergerichtliche Forderungseintreibung, die gerichtliche Durchsetzung und ggf. die Zwangsvollstreckung.

Wegen der Einzelheiten des Vertragscontrollings für Kauf- und Lieferverträge wird auf Ausarbeitung zum Forderungsmanagement verwiesen (Forderungsmanagement im In- und Ausland, Herfurth 1996).

## 5. RiskMatrix

Eine weitere Methode, rechtliche Rahmenbedingungen transparent zu machen, ist die Anlage von Schaubildern, insbesondere in Form einer Matrix. Im Folgenden werden verschiedene Beispiele für derartige Matrixdarstellungen gegeben.

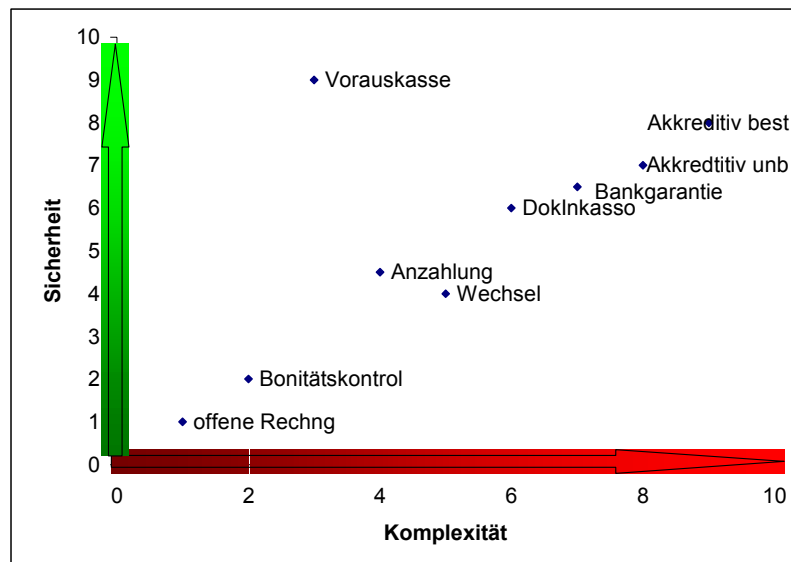
Zunächst nicht als Matrix, sondern als eindimensionales Schaubild zeigt das Modell zu Transferpunkten auf, in welchem Moment Sachgefahr und Eigentum vom Verkäufer auf den Käufer übergehen. Mit der Sachgefahr trägt der Betreffende das Risiko, dass der Gegenstand untergeht und der Wert für ihn verloren ist (er muss also eine entsprechende Versicherung bis zu diesem Punkt abschließen). Das Eigentum sollte hingegen erst übergehen, wenn auch die Bezahlung des Kaufpreises erfolgt ist und der Verkäufer kein Interesse mehr daran haben muss, die gelieferte Ware zurückzunehmen. Das Schaubild zeigt die verschiedenen Zeitpunkte, an denen Sachgefahr und Eigentum nach den gesetzlichen Modellen in Deutschland und Frankreich übergehen. Das Beispiel bildet auch einige Klauseln der INCOTERMS ab. Dabei zeigt das Schaubild, dass es sich empfiehlt, den Transfer der Sachgefahr möglichst weit zum Verkäufer zu verlagern, den Transfer des Eigentums aber möglichst weit zum Käufer.

Grafik: Gefahrübergang, Eigentumsübergang

	Vertrags- abschluß	Konkretisierung der Ware	Verladung an Bord	Lieferung an Kunde	Zahlung durch Kunde
					
<b>DE</b>		Gefahr (bei Holschuld) Eigentum (Besitzkonstitut)	Gefahr (bei Versandkauf) Eigentum (bei Übergabe)	Gefahr (bei Schickschuld) Eigentum (bei Übergabe)	Eigentum (bei Eigentums- vorbehalt)
<b>FR</b>	Gefahr Eigentum				
<b>INCOTERMS</b>		EXW	FOB, CIF	DDP	

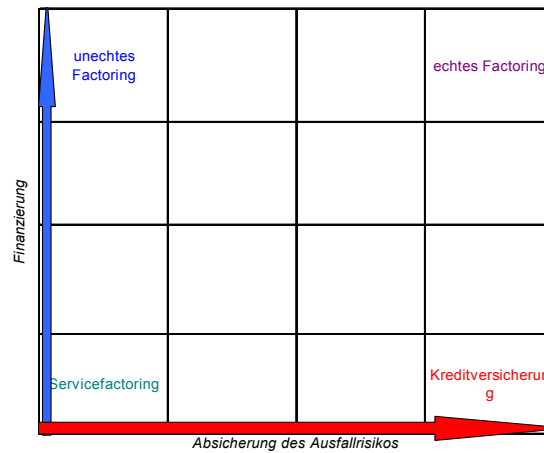
Eine Matrix zur Kaufpreissicherung verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Sicherheit und Komplexität einzelner Instrumente zur Sicherung des Kaufpreises. Dabei ist nicht überraschend, wenn hohe Sicherheit mit hoher Komplexität und damit entsprechend verbundenen Kosten verknüpft ist. Das Schaubild macht aber deutlich, dass die Sicherheit für den einzelnen Vertrag unter Umständen willentlich niedrig angelegt ist (offene Rechnung nach Bonitätskontrolle oder offene Rechnung ohne Bonitätskontrolle), gleichwohl die kaufmännische Sicherheit aus dem gesamten Bestand an Verträgen statistisch eine ausreichende Höhe erlangt. Im Rahmen des Legal Controlling stellt sich daher die Frage, wie in einer solchen Konstellation flankierende Maßnahmen der Forderungssicherung zu gestalten sind.

Grafik: Kaufpreissicherung



Die Matrix zur Forderungssicherung zeigt wiederum das Spielfeld zwischen den Eckpunkten Forderungsfinanzierung und Ausfallrisiko mit den Eckpunkten Kreditversicherung, echtes Factoring, unechtes Factoring und Servicefactoring.

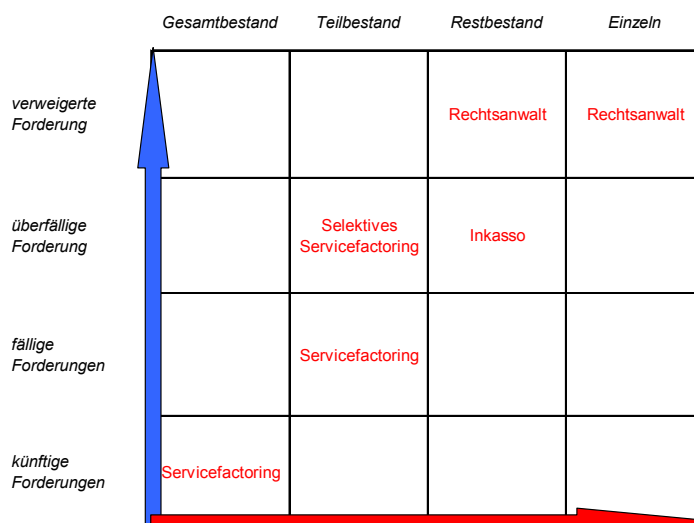
Grafik: Forderungssicherung



Die Matrix zur Forderungsverfolgung kennzeichnet den Zusammenhang zwischen dem Grad der Forderungsgefährdung und dem Einsatz flächiger oder selektiver Instrumente von Factoring bis zur anwaltlichen Rechtsverfolgung.

Ein weiteres Beispiel für Rechtsfolgenabschätzung gibt die Matrix zur Mängelhaftung. Aus ihr wird deutlich, dass ein wesentlicher Unterschied zum Kaufrecht aus dem Bürgerlichen Gesetzbuch und aus dem UN-Kaufrecht mit der Einführung der Schuldrechtsreform beseitigt ist: Künftig haftet der Lieferant auch nach BGB ohne Verschulden bei Mängeln der Kaufsache auf Schadenersatz.

Grafik: Forderungsverfolgung



## 6. Vertragsrating nach der Counterpartmethode

Die Bewertung der rechtlichen Vorteilhaftigkeit eines Vertrages ist für Nichtjuristen nicht ohne Schwierigkeiten vorzunehmen. Eine Qualifizierung des Vertrages durch eine visuelle Kennzeichnung oder eine rechnerische Größe kann daher in gewissem Umfang Entscheidungshilfen geben. Eine solche Klassifizierung, oder auch Rating, kann auf die verschiedensten Gebiete angewendet werden; sie kann helfen, Einzelverträge in ihrem rechtlichen Profil darzustellen, aber auch Abweichungen in Standardverträgen aufzuzeigen.

Die folgende Methode konzentriert sich auf eine möglichst einfache Erfassung und Wiedergabe des Vertragsprofils. Dabei werden die zwei Vertragsbeteiligten einander gegenübergestellt (Counterpart), in den folgenden Beispielen ist der Leistungserbringer als Mandant bezeichnet, der Leistungsempfänger als Gegner. Die Klassifizierung vertraglicher Merkmale kann auf sechs Ebenen erfolgen (Level), wobei Ebene 1 am vorteilhaftesten für den Mandanten ist, Ebene 6 am nachteiligsten; es gilt das gleiche Bild wie bei einem Schulnotensystem. In der visuellen Darstellung werden die Ebenen 1 und 2 in grün markiert, die Ebenen 3 und 4 in gelb und die Ebenen 5 und 6 in rot (Ampelmodell). Diese einfache Darstellung der Bandbreite rechtlich gestalterischer Möglichkeiten ist nun für die einzelnen Gestaltungspunkte auszufüllen. Dazu müssen zunächst die theoretisch denkbaren Eckpunkte definiert werden, also die denkbar günstigste und die denkbar ungünstigste Lösung für den Mandanten. Zwischenlösungen müssen proportional auf die verbleibenden Ebenen verteilt werden. Zur Verdeutlichung des Modells dienen die folgenden Regelungspunkte:

Eine Fälligkeitsregelung kann sich zwischen Vorkasse und dem Zahlungsziel 90 Tage bewegen, dazwischen kommen Abschlagszahlung, Zahlung bei Rechnungserhalt und Zahlungsziel 14 Tage in Betracht. Es versteht sich von selbst, dass Vorkasse und laufende Abschläge mit guten Noten belegt werden, während ein langfristigES Zahlungsziel für das Unternehmen kritisch sein kann.

*Grafik: Counterpart Methode Zahlungsziel*

Zahlungsziel	Mandant			Gegner		
	1	2	3	4	5	6
Vorkasse	x					
Abschläge		x				
Bei Rechnung			x			
Zahlungsziel 14 Tage				x		
Zahlungsziel 90 Tage						x

Die Kaufpreissicherung kann sich ebenfalls mit Vorkasse, Abschlägen, Garantien und Bürgschaften im „grünen Bereich“ bewegen, mit Akkreditiv, Dokumenteninkasso und Wechsel nur noch befriedigend geregelt sein. Die offene Rechnung mit oder ohne Bonitätsprüfung ist vom Grundsatz her für den Einzelfall eher kritisch.

*Grafik: Counterpart Methode Kaufpreissicherung*

Kaufpreissicherung	Mandant				Gegner	
	1	2	3	4	5	6
Vorkasse, Abschläge	x					
Garantie		x				
Bürgschaft		x	x			
Akkreditiv			x			
Dokumenteninkasso			x			
Wechsel				x		
offene Rechnung mit BonP					x	
offene Rechnung ohne BonP						x

Eine ähnliche Abfolge ergibt sich für die Gestaltung des Gefahrübergangs zwischen den Eckpunkten ab Werk und frei Haus. Auch in der Eigentumssicherung finden sich Bandbreiten zwischen Kontokorrenteigentumsvorbehalt und Lieferung ohne jeglichen Eigentumsvorbehalt.

*Grafik: Counterpart Methode Gefahrübergang*

Gefahrübergang	Mandant				Gegner	
	1	2	3	4	5	6
ab Werk ( Holschuld )	x					
Versendungskauf		x				
fob			x			
cif				x		
frei Haus					x	

Das gleiche gilt für Haftungsregelungen. Ein Verkauf ohne Gewährleistung birgt das geringste Risiko für den Verkäufer (in den wenigsten Fällen zulässig), Schadenersatz bei leichter Fahrlässigkeit oder bereits Schadenersatz bei Vertretenmüssen seitens des Lieferanten birgt für den Einzelfall das höchste Risiko. Die Grafik verdeutlicht, dass die Schuldrechtsnovelle des BGB die Risikoebene in den kritischen Bereichen des Schadenersatzes verlagert.

**Grafik: Counterpart Methode Vertragshaftung**

Haftung	Mandant			Gegner		
	1	2	3	4	5	6
ohne Gewährleistung	x					
nur Minderung		x				
nur Minderung und Wandlung			x			
Schadenersatz bei grob Fahrl				x		
Schadenersatz bei leicht Fahrl					x	
Schadenersatz bei Vertreten						x

Neben diesen Beispielen lassen sich für jeden anderen Regelungsbereich eines Vertrages ähnliche Einordnungen in die sechs Ebenen finden.

Nachdem für jeden erforderlichen Regelungsbereich die Ebenen definiert sind, ergibt sich daraus ein Bewertungskatalog für einen Vertrag in seiner Gesamtheit. Zum Zweck des Vertragsrating mit der Counterpartmethode erhält nun der individuelle Vertrag eine Übersicht, in der die einzelnen Regelungsbereiche aufgelistet sind (nach den oben aufgeführten Beispielen: Zahlungsziel, Kaufpreissicherung, Gefahrübergang, Eigentumssicherung, Haftung).

In einem zweiten Schritt wird nun die konkrete vertragliche Regelung in den Katalog der Level eingeordnet. Ein Zahlungsziel von 14 Tagen führt dabei zur Note 4, eine Kaufpreissicherung mit lediglich Bonitätsprüfung und ansonsten Lieferung gegen offene Rechnung zu einer Note 5, Gefahrübergang beim Versandungskauf ergibt Note 2, Eigentumssicherung durch verlängerten und erweiterten Eigentumsvorbehalt ergibt Note 3 und die Haftung für grobe Fahrlässigkeit ergibt Note 4.

**Grafik: Counterpart Methode Vertragsbewertung**

Vertragsprofil / Schema	Mandant			Gegner		
	1	2	3	4	5	6
1. Zahlungsziel		x				
2. Kaufpreissicherung			x			
3. Gefahrübergang					x	
4. Eigentumssicherung			x			
5. Haftung				x		



Im Ergebnis entsteht daraus ein juristisches Vertragsprofil, aus dem die Stärken und Schwächen eindeutig ablesbar sind. Das vorliegende Beispiel stellt einen üblichen Liefervertrag über Waren mit mittlerem Wert an vorhandene Kunden dar. Das größte Risiko liegt dabei in der mangelnden Kaufpreissicherung, weitere Risiken in der Fälligkeit und in der Haftung. Bei Verträgen mit größerer Bedeutung wäre dieses Profil mit bewusst einkalkulierten juristischen Risiken als bedenklich anzusehen.

Sofern mehrere Verträge gleicher Art abgeschlossen werden und dafür ein Idealprofil vorgegeben ist, zeigt die vorliegende Grafik auch die Möglichkeiten etwaiger Abweichungen an.

Dieses Verfahren unterstützt die Entscheidungsfindung auf kaufmännischer Ebene.

\*\*\*