

Christian Dueblin

2.1 Legal Operations Management – der Allrounder und Nichtspezialist

Die juristischen Fachexperten in Unternehmen beschäftigen sich mit vielseitigen rechtlichen Aufgaben, egal in welcher Branche sie tätig sind, stets mit den generellen Zielen: Sicherheit schaffen und Risiken minimieren. Kein Zweifel, juristische Fachkräfte können in Bezug auf diese Ziele und damit auch in Bezug auf das Schaffen von Vertrauen in einem Unternehmen einiges bewirken. Sie können damit gar den Unternehmenswert steigern, wie das Lukas Grimm in seinem Kapitel zum Thema Finanzen in Legal Operations (siehe dazu Kap. 40) treffend beschreibt.

Die Arbeitsweise von Legal Counsels in kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) unterscheidet sich jedoch wesentlich von der Arbeitsweise ihrer Kollegen in Großunternehmen und in weltweit tätigen Konzernen, welche in der Regel mit großen Rechtsabteilungen ausgestattet sind und länderübergreifend mit Anwälten sowie weiteren Spezialisten kooperieren. Für jeden denkbaren unternehmerischen Bereich bieten sich in diesen Unternehmen juristische Fachexperten an, die aufgrund der Größe des Unternehmens, der Vielzahl der Geschäfte und Transaktionen sowie der damit verbundenen Risiken sinnvoll ausgelastet werden können. Bei KMUs jedoch stellt sich nur schon die berechtigte Frage, ob der Betrieb einer eigenen Rechtsabteilung sinnvoll ist oder nicht. Sie kann nicht einfach mit ja oder nein beantwortet werden. Die Antwort auf diese Frage bedarf weitreichender Abklärungen, wobei ökonomische Aspekte, aber auch die eigene Risikolandschaft, in der man sich bewegt, genau analysiert werden müssen. In der Folge soll auf

C. Dueblin (✉)

Professional Services Management, QUADRAGON MANAGEMENT LLC, Basel, Schweiz
E-Mail: dueblin@quadragon.ch

generelle Unterschiede und Besonderheiten in der Organisation und dem Betrieb von Legal Operations in großen und in kleineren Unternehmen aufmerksam gemacht werden, die Auswirkungen auch auf das Management von Legal Operations und damit auf die Arbeitsweise des Legal Counsel haben.

2.2 Aufbau einer eigenen Rechtsabteilung im Unternehmen?

Rechtsabteilungen werden vor allem dort aufgebaut und betrieben, wo die unternehmerische Risikolandschaft erhebliche Schadenpotenziale für ein Unternehmen birgt. Für große Unternehmen stellt eine Rechtsabteilung aufgrund stetig wachsender Komplexität von Geschäften, immer mehr Regulatorien und Gesetzen, die es einzuhalten gilt, einer Vielzahl von oft höchst komplexen Transaktionen, des Hanges hin zu steter Standardisierung und der vielseitigen grenzüberschreitenden Tätigkeiten, jeweils verbunden mit den entsprechenden Haftungsrisiken, heute ein Muss dar. Kaum ein großes Unternehmen verfügt nicht über eine eigene Rechtsabteilung. Nicht nur das: In der Regel beschäftigt es auch eine ganze Anzahl weltweit agierender Kanzleien, die der Rechtsabteilung fallweise zudienen, insbesondere bei M&A-Transaktionen, Unternehmensgründungen und bei Fragen in Bezug auf Contract Management. Große Unternehmen setzen für ganze juristische Geschäftsbereiche eigene juristische Fachexperten ein. Sie unterhalten beispielsweise eine eigene Compliance-Abteilung, verfügen über Corporate Governance-Experten, über Claims Management- und M&A-Spezialisten, aber auch über juristisch ausgebildetes Personal, das sich ausschließlich mit Arbeitsrecht, Gender-Fragen und Social Responsibility-Themen auseinandersetzt.

Für viele kleinere und mittlere Unternehmen, oft sehr technisch und dienstleistungsorientiert handelnd und denkend, mit knappen Ressourcen ausgestattet, oft regional verankert, mit Geschäftsbereichen, die oft nur wenig von anderen abgegrenzt werden können, stellen sich in Bezug auf Legal Operations Management ganz grundlegende Fragen. Die grundlegendste Frage lautet: Soll sich ein solches Unternehmen mit Legal Operations Management auseinandersetzen und etwa eine eigene Rechtsabteilung aufbauen?

Es sind erfahrungsgemäß verschiedene Gründe, die dazu führen, dass sich auch KMU mit Legal Operations Management auseinandersetzen und einen Legal Counsel einstellen möchten oder müssen. Nachfolgend findet sich ein nicht abschließender Katalog von Gründen, die gerade in KMU in Bezug auf den Entscheid, sich mit Legal Operations Management zu befassen, erfahrungsgemäß wichtig sind:

- **Der Eintritt von Schadenfällen und Störfällen:** Sie kosten Geld und sind zeitintensiv. Hat ein Unternehmen einmal Schmerzensgeld oder Lehrgeld aufgrund eines eingetretenen Störfalls bezahlt, kann dieser Umstand dazu führen, dass die Unternehmensführung den Aufbau einer Rechtsabteilung ins Auge fasst oder sich Gedanken darüber macht, mit einem externen Anwalt zu

kooperieren, mit dem Ziel, ähnliche Fälle und Schäden in Zukunft abwenden zu können.

- **Die Erschließung neuer Märkte:** Dieser Schritt ist oft mit der Ahnung verbunden, dass rechtliche Fragen der unternehmerischen Tätigkeit im Ausland nicht nachlässig angegangen werden sollten. Was schon im eigenen Land oft unklar ist an rechtlichen Zusammenhängen, wird in einem anderen Land nicht einfacher sein.
- **Die steigende Komplexität von Geschäften:** Sie führt dazu, dass beispielsweise auch Verträge immer komplexer werden. Mit zunehmender Komplexität nehmen die Risiken zu, die es in den Griff zu bekommen gilt, auch und gerade mithilfe eines optimal eingestellten Legal Operations Management.
- **Die Marktmacht großer Unternehmen und Konzerne:** Die Größe und Marktmacht der großen Unternehmen und Konzerne sowie beispielsweise Fragen der Submission in Bezug auf die öffentliche Verwaltung bringen es mit sich, dass diese vor allem auch in Bezug auf rechtliche Aspekte der Geschäftstätigkeit über mehr Wissen verfügen als die kleineren und mittleren Unternehmen. Das erlaubt es ihnen in der Regel, der Gegenpartei ihre rechtlichen Wünsche und Anforderungen aufzuzwingen. Mit einer eigenen Rechtsabteilung sind KMU jedoch in der Lage, diesen Nachteil wett zu machen oder zumindest Gegensteuer geben zu können.

Aus meiner eigenen Tätigkeit in der Beratung, im Aufbau und dem Führen solcher Rechtsabteilungen sind mir nur wenige Fälle bekannt, in denen ohne Schadenfall und finanziellen Verlust an eine eigene Rechtsabteilung respektive die Einstellung eines Legal Counsel gedacht worden wäre. Die Auseinandersetzung mit Anwälten, welche KMU rechtlich beraten, zeigt ein ähnliches Bild. Sie erklären im Gespräch, dass sie in der Regel erst dann hinzugezogen würden, wenn der Schadenfall bereits eingetreten sei. Dann würde von ihnen verlangt, das Beste aus einem Störfall zu machen – mit der Einsicht, dass das eigene technische und kaufmännische Wissen nicht mehr genüge, um diesen selbstständig bearbeiten zu können.

Der Entscheid, sich intern und extern juristisch beraten zu lassen, hängt somit auch ganz wesentlich von der Schmerzgrenze ab, die in einem Unternehmen erreicht werden muss, damit organisatorische Veränderungen herbeigeführt werden. Diese Schmerzgrenze kann erfahrungsgemäß sehr hoch sein, so hoch, dass mit den Kosten aufgrund eines Störfalles eine Rechtsabteilung über Jahre hinweg hätte finanziert werden können. In seltenen Fällen werden in KMU diese organisatorischen Veränderungen, also beispielsweise der Aufbau einer eigenen Rechtsabteilung im Unternehmen, schon vorher ins Auge gefasst.

2.3 Legal Operations: Interne oder externe Lösung?

Ist die Schmerzgrenze für die Auseinandersetzung mit Legal Operations einmal erreicht oder will ein Unternehmen vorbeugend tätig sein, stellt sich für das Management von KMU auch die Frage, ob man sich extern oder intern

unterstützen lassen will. Beide Wege können absolut sinnvoll und zielführend sein. Es kommt für das Gelingen von Legal Operations Management in erster Linie auf die beratende Person, den Legal Counsel selbst oder den externen Anwalt oder Interim Legal Counsel an. Wird die externe Lösung gewählt, also die Kooperation mit einer Kanzlei oder einem Interim Legal Counsel, stellen sich unter anderem folgende Fragen, mit denen sich das Unternehmen auseinandersetzen muss:

- Wie findet man den passenden externen Anwalt oder Interim Legal Counsel? Er sollte ein *team player* sein und gut zum Unternehmen passen, auf keinen Fall umgekehrt. Dabei gilt es auch, emotionale Aspekte zu beachten. Es fragt sich, ob er sympathisch rüberkommt und fähig ist, zu den vielen unterschiedlichen Mitarbeitenden des KMU einen guten Draht aufzubauen.
- Verfügt der externe Anwalt oder Interim Legal Counsel nicht nur über ein breites juristisches Beratungsspektrum, sondern auch über Vertragsvorlagen, Muster und Checklisten, die für das Unternehmen wichtig sind? In der Regel werden diese externen Spezialisten nicht nur für einen Fachbereich hinzugezogen, sondern sie sollen während einer bestimmten Zeit ein Unternehmen auf breitem juristischem Feld begleiten, ähnlich einem internen Legal Counsel.
- Verfügt er bereits über Erfahrungen in einem Unternehmen? Sind ihm die Prozesse und Abläufe in einem KMU bekannt?
- Verfügt er über die zeitliche Flexibilität, auch sehr zeitnah zudienen zu können?
- Kann er Störfälle und weitere juristische Arbeiten in einem größeren Zusammenhang erkennen oder lediglich punktuell zudienen, was gewisse Rechtsfragen betrifft? Diese Frage hängt, nebst den beruflichen Erfahrungen und persönlichen Charaktermerkmalen des externen Anwalts, die eine Rolle spielen, auch sehr davon ab, wie gut es einem Unternehmen gelingt, ihn zu informieren und zu instruieren.
- Verfügt er über weitere Qualifikationen als nur juristische? Hat er beispielsweise noch Spezialkenntnisse in Bezug auf Steuerrecht oder spricht er eine Fremdsprache, die für das Unternehmen sinnvoll sein könnte?
- Versteht der externe Anwalt oder Interim Legal Counsel die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens? Kennt er den Kundenkreis – auch grenzüberschreitend – und beispielsweise auch die Gefahren, die von Produkten des Unternehmens ausgehen?
- Wer ist im Unternehmen sein Ansprechpartner? An wen kann er sich wenden, wenn er Fragen hat, und wer bedient ihn mit Informationen, die er für das Bearbeiten eines Rechtsfalles benötigt?
- Mit welchen Kosten des externen Anwalts oder Interim Legal Counsels ist zu rechnen?

Selbstverständlich stellen sich diese Fragen auch, wenn ein Unternehmen einen eigenen internen Legal Counsel einstellt. Hier gilt es zudem folgende Fragen und Punkte im Speziellen zu beachten:

- Verfügt der Legal Counsel über genügend Wissen, was die Schnittstellen im eigenen Unternehmen anbelangt? Sind ihm die einzelnen Unternehmensbereiche bekannt oder hat er noch nie mit einer Verkaufsabteilung, einer Beschaffungsabteilung, einer Service-Abteilung, einem Controller oder einer Finanzabteilung und deren Personal zusammengearbeitet, um nur einige wichtige Bereiche in einem Unternehmen zu nennen?
- Verfügt er über grundlegende Erfahrungen und Kenntnisse in Bezug auf Abläufe, Prozesse und auch die Denkweise der verschiedenen Abteilungen und deren Mitarbeitenden?
- Hat er sich mit dem Ausbildungsstand der Mitarbeitenden in den verschiedenen Fachbereichen eines Unternehmens bereits auseinandergesetzt? Dieser Punkt ist erheblich für seine Arbeit, da er mit dem entsprechenden Wissen schneller erkennen kann, wo er mit Schulungen, Seminaren und weiterer rechtlicher Unterstützung zur Sensibilisierung und somit zur Fehlerreduktion sowie Risikominimierung in den einzelnen Bereichen beitragen kann. Dem versierten Legal Counsel ist bekannt, wer welche rechtlichen Schwächen und Stärken im Unternehmen aufweist und wo somit Risiken lauern.
- Ist er fähig, bei Mitarbeitenden Vertrauen zu schaffen und als lösungsorientierter *team player*, Macher und Unterstützer wahrgenommen zu werden? Ist er fähig, aktiv auf Mitarbeitende zuzugehen oder gehört er zu denjenigen Juristen, die darauf warten, bis sie einen Fall auf den Tisch gelegt bekommen, der dann im „stillen Kämmerlein“ juristisch und im „Gutachterstil“ geprüft wird? Ist er fähig, Lösungsvorschläge abzugeben, die anderen Mitarbeitenden und dem Unternehmen wirklich weiterhelfen?
- Verfügt der Legal Counsel über ein breites juristisches Wissen oder war er bisher nur als Spezialist auf nur wenigen Rechtsgebieten tätig? Ersteres wird sich im Unternehmen positiv auswirken. Mit seinem generelle Wissen in verschiedenen Rechtsgebieten kann er stets eine erste *Drainage* vornehmen, wenn es beispielsweise darum geht, einzuschätzen, ob beispielsweise für einen Schaden- oder Störfall ein Berater/Experte hinzugezogen werden muss oder ein Fall selber intern bearbeitet werden kann.
- Verfügt der Legal Counsel über ein Netzwerk, das er in der Vergangenheit aufgebaut und gepflegt hat und das dem Unternehmen nun nützlich sein könnte? Der versierte Legal Counsel hat im Verlaufe seiner Karriere möglicherweise auch international mit rechtlichen Sachverhalten zu tun gehabt und dabei mit einer Vielzahl von Anwälten, aber auch mit Handelskammern und Verbänden, zusammengearbeitet, die er ebenfalls für das neue Unternehmen einsetzen kann.
- Kann der Legal Counsel nicht nur rechtliche, sondern auch unternehmerische Verantwortung übernehmen? Es wird von ihm gerade in einem KMU, oft mit kurzen Entscheidungswegen organisiert, nicht nur erwartet, dass er rechtlich berät, sondern seine beratende Tätigkeit in einem größeren unternehmerischen Kontext mit der nötigen Kreativität zur Verfügung stellt und sinnvolle Urteile fällen

kann. Kann er das nicht und stellt er sich nur als „Gutachter“ dar, besteht die Gefahr, dass er als „Verhinderer“ und „Bremsklotz“ wahrgenommen wird.

- Ist der Legal Counsel seinen Vorgesetzten gegenüber integer und loyal eingestellt? Ist er eine Vertrauensperson, der man jederzeit schwierige und wichtige Fälle vorlegen kann? Dieser Punkt ist in der Praxis ebenfalls von eminenter Bedeutung; dann, wenn beispielsweise für einzelne Personen, Unternehmensbereiche oder die ganze Belegschaft unangenehme und ungünstige Entscheidungen getroffen werden müssen. Gerade in solchen Situationen sind die Vorgesetzten auf viel Loyalität, Integrität und Vertrauen des Legal Counsel angewiesen. Dieser muss fähig sein, seine eigene, möglicherweise abweichende Einstellung einem Lebenssachverhalt gegenüber zurückstellen zu können.
- Ist der Legal Counsel gewillt, im Teilzeitpensum zu arbeiten?

Aber auch für das Management stellen sich bedeutende Fragen, wenn es darum geht, Legal Operations Management zu betreiben:

- Wie soll der Legal Counsel in einem Unternehmen organisatorisch im Unternehmen eingebunden werden?
- Welche Möglichkeiten hat er, auf Risiken aufmerksam zu machen und Einfluss auf Geschäfte zu nehmen?
- Gibt es Weisungen, an die sich die Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit dem Legal Counsel halten müssen?
- Verfügen das Unternehmen und sein Management über genügend Sensibilität, was die eigene Risikolandschaft betrifft? Diese Frage hängt stark mit der Unternehmenskultur und der Führung des Unternehmens zusammen.
- Wird der Legal Counsel von seinen direkten Vorgesetzten bei seiner Arbeit aktiv unterstützt und erhält er in Problemfällen den nötigen Rückhalt?
- Wie soll der Legal Counsel eingearbeitet werden? Wird er vom Management unterstützt und in den verschiedensten Abteilungen, denen er zudienen soll, richtig eingeführt?
- Welches sind seine zentralen Aufgaben? Hat sich das Management genügend mit der Frage auseinandergesetzt, wo der Legal Counsel im Unternehmen tätig sein soll und was seine Aufgaben sind?

Diese und weitere Fragen stellen sich auch bei der Zusammenarbeit mit Anwälten und Interim Legal Counsels, mit denen das Unternehmen kooperieren möchte. Deren Beantwortung ist entscheidend, wenn es darum geht, ob die juristischen Fachexperten sinnvoll und effizient arbeiten können oder nicht. Boris Vassella macht in seinem Beitrag in Kap. 41 zum Thema „Legal Counsel im Unternehmen: definieren, suchen, integrieren“ auf weitere Punkte aufmerksam, die für ein Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Legal Counsel dienlich sein können.

2.4 Das Minenfeld „Nichtspezialist“ in kleineren und mittleren Unternehmen

Die Frage der Auslastung von Personal ist in kleineren und mittelständischen Unternehmen ein Dauerthema, eine regelrechte unternehmerische Herausforderung. Das KMU ist auf Spezialisten angewiesen, erkennt jedoch, dass diese in gewissen Fällen mangels Unternehmensgröße nicht ausgelastet werden können. KMU stellen Spezialisten ein, betrauen diese jedoch nicht selten mit anderen Aufgaben, um sie auszulasten. Wie wir in der Folge in Sachen Arbeitsweise eines Legal Counsel in einem KMU erkennen werden, hat dieser Umstand einen großen Einfluss auf seine Arbeit. Er ist in mittelständischen Betrieben weit weniger mit den Arbeitsergebnissen von Spezialisten konfrontiert als das beim Legal Counsel in einem großen Unternehmen oder einem Konzern der Fall ist. Es sind erfahrungsgemäß die Nichtspezialisten, die in KMU für Störfälle und das Entstehen ungünstiger Situationen verantwortlich sind.

Der Legal Counsel eines KMU muss sich somit schon von Anfang an damit abfinden, dass manches, das auch eine juristische Dimension aufweist, wie zum Beispiel die Ablage von Dokumenten, von einem Nichtspezialisten weit weniger optimal erledigt werden kann als von einem Spezialisten. Mit dem Entscheid, keinen Spezialisten für gewisse Arbeiten einzusetzen, muss er sich abfinden. Er selber kann aber seine Arbeitsweise anpassen und helfen, dass Schaden- oder Störfälle mit einer rechtlichen Dimension minimiert werden. Der Legal Counsel muss Gegenmaßnahmen ergreifen können, wofür er ein Auge für das Personal, seinen Ausbildungsgrad und die Schnittstellen, somit für die Prozesse und Abläufe im Unternehmen, haben muss. Der Legal Counsel in einem KMU muss sich aber auch stets darüber bewusst sein, dass er selber in vielen rechtlichen Bereichen kein Spezialist ist.

Es geht bei Legal Operations Management, soweit es nicht einfach um ganz konkrete rechtliche Fragenstellungen geht, die es natürlich auch gibt, oft um die übergeordnete Sicht. Rechtliches Tätigsein des Legal Counsel muss gerade in KMU im besonderen Maße auf die einzelnen Bereiche und ihre Mitarbeitenden abgestimmt werden.

2.5 Die Rechtsabteilung – ein wichtiger Teil des Ganzen

Die meisten sich stellenden juristischen Fragen im Geschäftsalltag sind an eine Vielzahl von Schnittstellen zwischen verschiedensten Unternehmensbereichen gekoppelt, was Prof. Dr. Rolf Watter in seinem Interview (siehe dazu Kap. 37) veranlasst, klarzustellen, dass der juristische Anteil zur Lösung eines Problems oder eines Störfalles in einem Unternehmen oft auch unbedeutend sein kann. Bei einem simplen Kaufgeschäft, das zu einem Problemfall führt, stellen sich selbstverständlich juristische Fragen, die vielleicht rechtlich schnell beantwortet werden können. Die rein rechtliche Beantwortung der Fragen ist aber in vielen Fällen nicht

relevant für die Lösung unternehmerischer Probleme und Störfälle. In diesem Zusammenhang stellen sich noch ganz andere Fragen:

- Betrifft der Störfall einen Vertragspartner mit großer Marktmacht? Wenn ja, wird eine rein rechtliche Herangehensweise für ein KMU in der Regel schwierig werden. Es fehlt oft an den nötigen Ressourcen, sich große rechtliche Streitigkeiten leisten zu können. In solchen Fällen wird deshalb nicht selten – durchaus ökonomisch sinnvoll – ein Kompromiss angestrebt, zu dem der Legal Counsel beitragen kann. Dafür muss er fähig sein, sich von rein juristischen Betrachtungsweisen von Lebenssachverhalten und einem allfälligen Gutachterstil zu lösen und auch einmal ausschließlich unternehmerisch zu denken.
- Betrifft ein Störfall einen potenziellen oder guten Kunden, den man nicht verlieren möchte? In diesen Fällen ist ein Unternehmen oft geneigt, einen Kompromiss einzugehen oder sich kulant zu verhalten.
- Gilt es in einem Störfall persönliche Beziehungen oder auch politische Aspekte zu beachten? So kann es sein, dass ein Manager des eigenen Unternehmens beispielsweise Aufsichtsrat des vom Störfall betroffenen anderen Unternehmens ist.
- Kann mit einer zeitnahen Erledigung eines allfälligen Rechtsfalles gerechnet werden oder besteht die Gefahr, dass sich ein solcher Fall über Jahre hinwegzieht? Wenn die Zeit drängt, kann dies dazu führen, einen Fall nicht rechtlich anzugehen, sondern andere Wege zu beschreiten.
- Führt der Störfall zu zeitlichen Problemen und damit zu großen Schäden, indem beispielsweise eine Anlage nicht in Betrieb genommen werden kann, solange keine Lösung mit einem Vertragspartner vorliegt? In solchen Fällen sehen sich viele Unternehmen gezwungen, Kompromisse einzugehen, um weitere Schäden, die lauern, zu vermeiden. Der Legal Counsel muss auch hier bereit sein, rechtliche Abstriche zu machen und strategisch im Sinne des eigenen Unternehmens zu denken.
- Macht es Sinn, mit berechtigten Schadenersatzforderungen auf ein anderes Unternehmen loszugehen, wenn sich abzeichnet, dass dieses damit in Konkurs geht?

Mit diesen Beispielen soll aufgezeigt werden, dass die juristische Arbeit im Unternehmen in der Regel nicht einfach alleine für sich betrachtet werden kann. Das gilt im besonderen Maße für KMU. Spezialisten in großen Unternehmen und Konzernen haben es oft etwas einfacher. Von ihnen wird in der Regel nicht erwartet, dass sie sämtliche Abläufe und Prozesse ihres eigenen Unternehmens bei ihrer juristischen Spezialarbeit verstehen und dieses Wissen in ihre Gutachten und Urteile einfließen lassen. Vom Legal Counsel in einem überschaubaren KMU hingegen, in denen der Legal Counsel nicht selten direkt dem CEO oder CFO zudient, und in denen die Entscheidungswege oft sehr viel kürzer sind als in großen Unternehmen, wird strategisches und bereichsübergreifendes unternehmerisches Mitdenken von Beginn weg erwartet. Das stellt für den Legal Counsel in diesen Unternehmen eine Herausforderung dar, die er „anpacken“ sollte. Denn gelingt es ihm, sein rechtliches Wissen gepaart mit unternehmerischem und strategischem Verständnis „an

den Mann“ zu bringen, kann er unmittelbaren Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens ausüben, was seine Tätigkeit sehr interessant und spannend macht.

Interview mit Dr. h.c. Henri B. Meier (von Christian Dueblin)

Dr. h.c. Henri B. Meier, geboren 1936, langjähriger CFO und VR der Roche-Gruppe und Verwaltungsratspräsident von Givaudan sowie vieler weiterer Firmen, gehört zu den bekanntesten und erfahrensten Schweizer Unternehmerpersönlichkeiten. Lange Jahre für die Weltbank auf der ganzen Welt und als Divisionschef insbesondere für Lateinamerika tätig, setzte sich Dr. h.c. Henri B. Meier schon sehr früh auch als Autor mit den Themen Kanalisierung von Ersparnissen, Wertschöpfung und Innovation auseinander und war zeitlebens mit rechtlichen Themen befasst. Für seine Verdienste in Wirtschaft und Forschung verlieh ihm die Universität Basel im Jahre 1999 die Ehrendoktorwürde (Dr. h.c.) und die Universität St.Gallen im Jahr 2011 den Titel eines Ehrensenators.

Dr. h.c. Henri B. Meier auf die Frage, was ihn in Sachen Recht und Verträge in den letzten Jahrzehnten beeindruckt hat:

Der nach dem 2. Weltkrieg ausgebildete Wirtschaftsstudent mit Interesse an Rechtsphilosophie (Wahlfach Doktoratsprüfungen) verstand das an der Universität vermittelte Recht als Basis zur Klärung zwischenmenschlicher Konflikte. Er empfand Recht auch als „Gerechtigkeit“, konnte sich mit vielen rechtlichen Prinzipien identifizieren – vor allem mit dem zentralen Prinzip des Schweizer Rechts, dem Grundsatz von „Treu und Glauben“. In den darauffolgenden Jahrzehnten entwickelten sich unter dem Einfluss des amerikanischen Rechts Vorschriften und Gesetze, die unser traditionelles Rechtsempfinden verletzten. In vielen Fällen wurde ein weiterer Grundsatz, „in dubio pro reo“, missachtet, was dazu führte, dass Bürger ihre Unschuld beweisen mussten und nicht umgekehrt die Unschuld vermutet wurde bis die Schuld bewiesen war. Immer mehr Gesetze mächtiger Nationen, mit unterschiedlichen Grundwerten und Absichten, verdrängten das traditionelle Schweizer Rechtsempfinden.

Dr. h.c. Henri B. Meier über seine erste Erfahrungen mit unterschiedlichen Rechtsempfindungen:

Meine erste Erfahrung mit der Konfrontation unterschiedlicher Rechtsempfindungen datiert aus der Zeit, als ich in der Weltbank für die Darlehensvergabe an die damals sogenannten „unterentwickelten Länder“ – ein Ausdruck, der heute unter der Fuchtel der „political correctness“ verpönt ist, obwohl die alte Definition den relevanten Tatbestand in den meisten Fällen besser beschrieb – verantwortlich zeichnete. Basis der Verträge der Weltbank war angelsächsisches, vor allem aber amerikanisches Recht. Die Mehrzahl der Darlehensnehmer unterstand Gesetzen, die sie von den Kolonialherren aufgepfropft bekommen hatten und selten Ausdruck ihres Rechtsempfindens, ihrer Überzeugungen, geschweige denn sonst wie in ihrem Sinne ausgearbeitet waren. Im Dialog

vor und während den Verhandlungen zeichnete sich bereits ab, dass hier zwei Welten aufeinander prallten, allerdings in der Regel auch im gegenseitigen Bewusstsein aller Beteiligten, dass es gar keine Alternativen zu dieser Vorgehensweise gab. Am Ende des Tages waren die einzelnen Artikel und Bedingungen auch gar nicht so wichtig. Man hielt sich als Schuldner – so schien es – an die Auflagen, weil man sonst die Chance auf weitere Darlehen verspielt hätte.

Dr. h.c. Henri B. Meier zum Rechtsempfinden am Beispiel des japanischen Kulturraumes:

Einen weiteren Einblick in das unterschiedliche Rechtsempfinden erhielt ich in Verhandlungen mit japanischen Darlehensnehmern, für welche Schweizer Banken – in meinem Fall die HBNW der britischen Natwest – Wandelanleihen emittierten. Der Vertragsinhalt war weitgehend vorgängig vom japanischen Finanzministerium abgesegnet worden, weshalb sich der japanische Verhandlungspartner auch peinlich genau an die Abmachungen hielt. In persönlichen Gesprächen war aber frappant feststellbar, dass er mit auf Schweizer Gesetz basierten Verträgen nicht nur wegen der Kürze, sondern auch den Prinzipien viel weniger Schwierigkeiten hatte als etwa mit angelsächsischen Versionen. Die im Letzteren implizierte Vermutung, dass der japanische Darlehensnehmer sowieso versuchen würde, seine Verpflichtungen nicht einzuhalten oder zu umgehen, empfand er zutiefst als Beleidigung.

Dr. h.c. Henri B. Meier zu seiner Erfahrung mit unterschiedlichen Rechtssystemen bei Groß-Akquisitionen:

Diese geht unter anderem auch auf die Groß-Akquisitionen für das Unternehmen Roche in den 90er Jahren zurück: Syntex und Genentech mit amerikanischem Hintergrund, die Deutsche Böhlinger Ingelheim mit „internationalem Recht“. Schon damals hatte der Detaillierungsgrad amerikanischer Gesetze und Verordnungen alle anderen Rechtsordnungen in den Schatten gestellt. Das Aufgebot an Juristen für die Produktion von Dokumenten mit Beschreibung höchst unwahrscheinlicher Szenarien und Verfehlungen war überwältigend und ich fragte mich immer wieder, weshalb die handelstüchtigen Römer vor 2000 Jahren mit einigen wenigen klaren Prinzipien operieren konnten.

Dr. h.c. Henri B. Meier auf die Frage nach aktuellen Erfahrungen mit unterschiedlichen Rechtssystemen:

Diese Erfahrungen betreffen zum Beispiel die Finanzierung von zukunfts-trächtigen Schweizer Jungunternehmen an der Spitze des technologischen Fortschritts. Der größere Teil dieser Finanzierungen erfolgt durch ausländische Venture Capital Gesellschaften/Fonds, nicht weil die Schweiz zu wenig Ersparnisse hätte: In der Schweiz wird 30 % des Einkommens gespart! Nein, die für die kollektiven Schweizer Ersparnisse zuständigen Beamten glauben zu wis-



<http://www.springer.com/978-3-662-50505-2>

Praxishandbuch Legal Operations Management

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

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

ISBN: 978-3-662-50505-2