

Legal Project Management – Modewort oder praktische Notwendigkeit?

LEGAL ENGINEERING Unternehmen sind heute auch in rechtlicher Hinsicht zunehmend gefordert: Neue Gesetze, Verordnungen, nationale und internationale Rahmenbedingungen müssen beachtet werden. Compliance ist mehr als eine Randerscheinung. Im Beitrag wird auf einige praktische Aspekte des «Legal Engineering» mit Blick auf Franchiseunternehmen eingegangen.

VON DR. CHRISTOPH WILDHABER*

■ Wenn es um die rechtliche Organisation von unternehmerischen Aktivitäten geht, etwa in Franchiseunternehmen, so konzentrieren sich Franchisegeber typischerweise darauf, einen griffigen Franchisevertrag zu erstellen, ihre Marke zu registrieren und (schon seltener) vorvertragliche Aufklärungsdokumente zu erarbeiten. Dem Aufbau einer Organisation und einem Projektmanagement im rechtlichen Bereich wird aber leider oft nur geringe Bedeutung zugemessen.

Legal Project Management, kurz «LPM», hilft, Projekte systematisch und zielgerichtet zu entwickeln und zu führen.

Der allgemeine LPM-Prozess

Eine griffige rechtliche Organisation der unternehmerischen Aktivitäten kann typischerweise in acht Bereiche unterschieden werden. Je nach Situation sind Prioritäten zu setzen: Die Verhandlung eines internationalen Franchisevertrages wird sich stärker mit den lokalen rechtlichen Bestimmungen und damit dem Risikomanagement auseinandersetzen müssen als beispielsweise der Umgang mit fordernden Franchisenehmern, bei dem – neben rechtlichen Aspekten – auch Kommunikationsthemen Bedeutung erhalten dürften.

1. Ziele und Aufgabenstellung

Der Rechtsberater und das Management sollten die bei jedem Projekt zu erreichenden Ziele vor Projektstart klar umschreiben. Zielmärkte sind beispielsweise zu analysieren, das rechtliche Umfeld ist zu kennen. Und das Supply Chain Management muss nötigenfalls angepasst werden.

2. Aktivitäten und Zeitverhältnisse

Ein Organisationsplan hilft, wichtige Themen rechtzeitig angehen zu können. Die Zeitverhältnisse sind häufig entscheidend. Not-

wendige Entscheidungsprozesse benötigen ihre Zeit. Bestimmte Vorhaben oder Investitionen ab einer definierten Grösse müssen oft dem obersten strategischen Organ unterbreitet werden. Oder man braucht das bestehende Dokument für die vorvertragliche Aufklärung, um es noch den Verhältnissen im Zielmarkt anzupassen.

3. Verantwortlichkeiten

Häufig werden Verantwortlichkeiten zu spät adressiert. Braucht es noch einen Verwaltungsratsbeschluss? Empfiehlt es sich, mit den Steuerbehörden ein Steuer-Ruling zu vereinbaren? Wer überwacht die bestehenden Verträge, wer die Marken?

4. Risikomanagement

Fehlt es innerhalb des Unternehmens an spezifischem rechtlichem Franchise-Know-how, so empfiehlt sich, externen Rat einzuholen. Dies ist auch Teil eines Risikomanagements. «Deal Breaker» gerade bei internationalen Projekten sind zu identifizieren und Möglichkeiten zur Risikominimierung zu erarbeiten. Wirtschaftliche Themenfelder (etwa der Schutz des Unternehmenswertes, von Kunden erwünschte Garantieleistungen und Haftungsthemen) sind auch juristisch zu beurteilen. Es kann sich empfehlen, für bestimmte Aktivitäten in bestimmten Märkten separate gesellschaftsrechtliche Strukturen zu schaffen.

5. Qualitätssicherung

Nelson Mandela soll einmal gesagt haben: «Ich verliere nie. Entweder gewinne ich oder ich lerne.» Auch wenn nicht stets die erwünschten Resultate erreicht werden: Gemachte Erfahrungen (aus Verhandlungen oder Verfahren) trägt man zusammen und kann so für ein künftiges Projekt rechtliche Justierungen vornehmen. Ein «Knowledge Management System» (zu

Beginn auch als einfaches Excel) hilft dabei.

6. Change Management

Selten gehen Projekte (sei es der Aufbau von Systemunterlagen, der internationale Franchisevertrag oder die Rekrutierung und Verhandlung mit einem künftigen Franchisepartner) ohne Anpassungen des Ursprünglichen vonstatten. Wer entscheidet über welche Änderungen, wer setzt sie um, beobachtet Veränderungen und schlägt Anpassungen vor?

7. Budget

Auch rechtliche Arbeit soll wenn möglich budgetiert werden. Dies gilt sowohl für interne wie auch externe Ressourcen.

8. Kommunikation

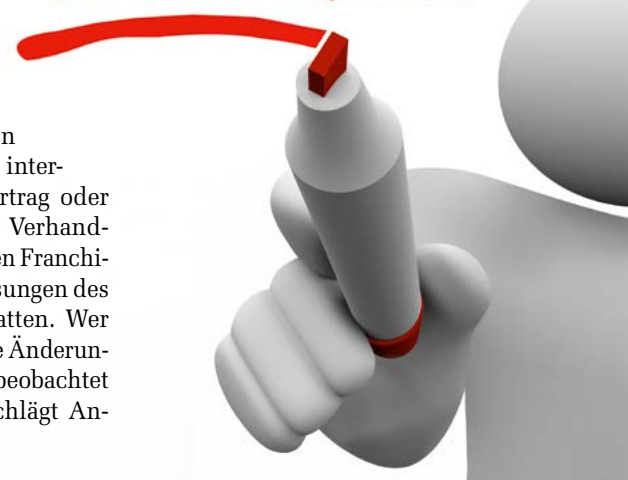
Kommunikation wird gerade im Bereich der rechtlichen Organisation häufig unterschätzt. Bei fundamentalen Veränderungen eines Franchisesystems (und damit auch des Franchisevertrages) empfiehlt sich der Beizug des Franchisenehmer-Gremiums oder ein Ad-hoc-Beirat. Veränderungen sind zu kommunizieren. Oft wird zusätzlich den sogenannten Investor Relations Beachtung zu schenken sein.

RACI – Die praktische Umsetzung

Die rechtliche Organisation einer Unternehmung muss nicht überall gleich aufgebaut werden. Dies hängt etwa davon ab, ob und in welchen Märkten das Unternehmen tätig ist, welche Vertriebsstrategie gewählt wurde oder ob das Unternehmen eher im Fokus der Öffentlichkeit steht oder nicht.

Gerade Franchiseunternehmen sind aber gut beraten, ihre rechtliche Organisation und damit die rechtlichen Prozesse möglichst genauso systematisch aufzubauen,

MANAGE
YOUR RISK



wie sie auch ihre anderweitigen Geschäftsprozesse entwickeln und umsetzen. Das schafft Tempo.

Die internationale etablierte RACI-Methode hat sich auch im Legal Project Management bewährt. RACI steht für «Responsible, Accountable, Consulted and Informed» und bedeutet für die rechtliche Organisation etwa Folgendes: (1) Wer ist rechtlich für welche Arbeiten zuständig (etwa der externe Anwalt), (2) Wer trägt letztlich die Verantwortung für die Resultate (zum Beispiel der Head Retail), (3) Wen muss man zusätzlich miteinbeziehen (etwa Geschäftsleitung oder Verwaltungsrat) und (4) Wen muss man über bestimmte Arbeitsschritte oder Resultate informieren (zum Beispiel Eigentümer, Öffentlichkeit).

Es hat sich bewährt, schon bei kleineren Unternehmen, sich früh in der Unternehmensentwicklung auch mit solchen Fragen zu beschäftigen.



*Dr. Christoph Wildhaber ist Geschäftsführer des Schweizer Franchise Verbands, und Partner bei Streichenberg Rechtsanwälte, Zürich. Er ist Mitglied bei Euro-Franchise Lawyers.