



Foto: Mondelēz International, Gerd Pleuhs

„Nachteile sehe ich keine, wenn man die richtigen Partner hat.“

Ein Interview mit Gerhard W. Pleuhs, Executive Vice President & General Counsel von Mondelēz International

Mit zunehmenden Kostendruck auf Kanzleien und Rechtsabteilungen in Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren im Rechtsdienstleistungsmarkt ein Trend hin zur stärkeren Arbeitsteilung in der Mandatsbearbeitung herauskristallisiert. Dabei wird immer klarer zwischen der klassischen einzelfallbezogenen Beratungstätigkeit und dem Legal Process Outsourcing (LPO), d.h. der prozeßoptimierten Erbringung von standardisierbaren juristischen Arbeitsschritten differenziert. Vor allem internationale Großkonzerne nutzen LPO-Anbieter im Rahmen von juristischen Großprojekten wie einer Vendor Due Dilligence, einem Kartellverfahren oder einer internationalen Litigation. Dabei werden bisher in erster Linie Tätigkeiten im Zusammenhang der juristischen Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -klassifizierung an Dritte ausgelagert.

radius.1: Wie schätzen Sie die internationale Entwicklung des LPO-Marktes ein? Wohin wird sich der Markt in den nächsten Jahren entwickeln?

Hr. Pleuhs: Ich sehe einen Trend zur Ausweitung des internationalen LPO-Marktes. Im Zuge meiner Arbeit habe ich mit Anbietern in Asien und den USA zusammengearbeitet und in beiden Kontinenten werden diese zusehends bei der Realisierung von Projekten berücksichtigt. Vor allem bei Projekten, die die Bearbeitung von Routinevorgängen in relativ kurzer Zeit erfordern, die verlässlich aber zugleich kosteneffektiv und flexibel durchgeführt werden müssen.

radius.1: In Deutschland wird das Thema LPO noch kontrovers diskutiert. Wie beurteilen Sie hier das Entwicklungspotential?

Hr. Pleuhs: Ich habe Deutschland vor mehr als 13 Jahren verlassen und kann daher wenig zum LPO-Markt in

Deutschland und zu dessen Entwicklung sagen. Aber wir bei Mondelēz International arbeiten im Zuge der Globalisierung unserer Markenbearbeitung mit einem Alternativenanbieter zusammen, der in Deutschland beheimatet ist. Diese Zusammenarbeit ist allerdings weitgehend auf die dem Markenrecht innewohnende internationale Komponente beschränkt und weniger auf Deutschland. Was man daran aber sieht ist, daß es weniger eine Frage des Landes ist, wo der Anbieter seine Dienste beheimatet, sondern mehr eine Frage der Qualität und des Preises.

radius.1: Neben der Auslagerung von Rechtsdienstleistungen in Billiglohnländer (off-shoring) werden zunehmend auch hochwertigere Tätigkeiten im Heimatmarkt erbracht (on-shoring). Wie hat sich die Stellung und Akzeptanz von LPO-Dienstleistern dadurch in den USA gewandelt?

Hr. Pleuhs: In den USA gab es vier Trends die den Aufbau der LPO-

Dienstleister beschleunigt haben. (1) die Wirtschaftskrise der letzten Jahre, die viele Studienabgänger arbeitslos gemacht hat. Denn Studienabgänger haben nicht mehr im gleichen Umfang wie zuvor auf eine Fortführung ihrer Ausbildung im Rahmen einer Anstellung bei Kanzleien hoffen können. Daher haben sie sich „Alternativen“ gesucht. (2) LPO-Anbieter bieten flexiblere Arbeitszeiten, da u. a. Routinetätigkeiten rund um die Uhr erledigt werden können, und man muß auch nicht unbedingt zu einer bestimmten Zeit im Büro erscheinen. „Work from Home“ ist üblich und erwünscht, Halbtagsarbeit ist ebenfalls möglich. Daher kann man auf Mitarbeiter, die ungewöhnliche Arbeitszeiten favorisieren, als LPO-Anbieter sehr gut eingehen und durchaus individuell attraktive Angebote machen. Des Weiteren haben (3) Kostendruck in den Rechtsabteilungen und (4) Entlassungen in den großen Kanzleien zu einer Verschiebung der Tätigkeiten auf die Partnerebene hin und weg von der Associate-Ebene geführt. Das wiederum hat dazu geführt, daß Kanzleien nicht mehr kosteneffektiv Routinearbeit erledigen konnten. Das alles hat letztlich zur Etablierung von LPOs beigetragen.

radius.1: Welchen Stellenwert hat Legal Process Outsourcing für Ihren Alltag? Für welche Tätigkeiten und in welchen Bereichen setzen Sie LPO-Anbieter vorwiegend in Ihrem Unternehmen ein?

Hr. Pleuhs: Wir haben gerade unsere amerikanische Grocery-Sparte abgetrennt und im Zuge dessen mußten wir 60.000 Verträge auf ihre Vereinbarkeit mit dem Spin-off überprüfen. Davon mußten wir ca. die Hälfte mit Vertragspartnern entweder neu verhandeln oder zumindest diese über die Spaltung informieren. Wir mußten 80.000 Marken „spalten“, dazu zig-tausende Patente, unseren neuen Namen „Mondelēz International“ weltweit prüfen etc. All das haben wir mit Hilfe von LPOs bewältigt. In Rekordzeit, mit viel Flexibilität und – toi, toi, toi bislang ohne nennenswerte Fehler. Es sind diese Tätigkeiten die „high volume, lots of routine & flexible timing“ umfassen und für die LPOs prädestiniert sind. Und es ist ja wie so oft: einmal spezialisiert auf diese Art der Arbeit und die LPOs werden immer besser und effektiver. Wir haben nur gute Erfahrungen gemacht.

radius.1: Welche Vorteile und welche Risiken sehen Sie für Unternehmen im Einsatz von LPO-Anbietern?

Hr. Pleuhs: Ich sehe zwei Vorteile ganz deutlich: geringere Kosten und eine starke Beschleunigung des Projektverlaufs. Im Zuge des Spin-offs haben zeitweise 120 Mitarbeiter eines LPO-Anbieters in drei Schichten für uns gearbeitet. Das kann eine Kanzlei in der Form nicht abbilden. Nachteile sehe ich keine, wenn man die richtigen Partner hat.

radius.1: Können Sie sich vorstellen, in Zukunft weitere Rechtsdienstleistungen an externe Anbieter auszulagern? Wenn ja, welche?

Hr. Pleuhs: Ja, definitiv. Dies wird sich jedoch stets auf Routinearbeiten beschränken.

Wir sind nicht gern die ersten Kunden. Ein wenig Erfahrung ist schon erforderlich.

radius.1: Nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre LPO-Anbieter aus? Welche Anforderungen stellen Sie an Ihre LPO-Anbieter?

Hr. Pleuhs: Wir sind nicht gern die ersten Kunden, ein wenig Erfahrung ist schon erforderlich. Aber wenn diese gegeben ist, dann spielen auch Faktoren wie der Preis, die Flexibilität oder auch die verfügbare „manpower“ eine Rolle. Bei der Planung großer Projekte ist beispielsweise auch wichtig zu wissen, ob der Anbieter kurzfristig in der Lage ist, eine große Mannschaft für das Projekt zusammenzustellen. Die Nutzung von Technologie ist ebenfalls wichtig.

radius.1: Welche Voraussetzungen müssen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit auf beiden Seiten erfüllt sein?

Hr. Pleuhs: Es war insbesondere bei unserem Spin-off von entscheidender Bedeutung, daß wir uns nicht „abgemeldet“ haben – LPOs sind keine Maschinen. Es sind Dienstleister, die auf eine partnerschaftliche Zusammenarbeit angewiesen sind. Man muß also auch „in-house“ ausreichend Unterstützung bereit halten und der LPO-Anbieter muß rechtzeitig bescheid geben, wenn Prozesse „on hold“ sind. Generell muß eine sehr enge, offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit gepflegt

Das Unternehmen:

Der Konzern Mondelez International, Inc. ist aus der Aufspaltung des US-Lebensmittelmultis Kraft Foods, Inc. („KFT“) hervorgegangen. Im Herbst 2012 spaltete KFT das nordamerikanische Grocerygeschäft ab und gab sich einen neuen Namen: Mondelez International, Inc. („MDLZ“). Der abgespaltene Teil des Unternehmens firmiert weiterhin unter dem Namen Kraft Foods Group, Inc. („KFG“), vornehmlich in Nordamerika, während MDLZ sich global auf Snacks fokussiert hat und nunmehr ein „Global Snacks Powerhouse“ ist, welches weltweit ca. 100.000 Mitarbeiter beschäftigt, und einen Jahresumsatz von ca. 35 Mrd. US-Dollar erwirtschaftet (2012). MDLZ ist durch unzählige Marken, wie beispielsweise Cadbury & Milka Schokolade, Jacobs Kaffee, LU und Oreo Kekse in 165 Ländern bekannt.

werden. Ein kontinuierlicher Austausch über den status-quo des Projektes sollte selbstverständlich sein. Nur so können die Herausforderungen gemeinsam und erfolgreich gemeistert werden und beide Seiten ein sehr zufriedenstellendes Ergebnis erzielen.

radius.1: Haben sich durch eine zunehmende Arbeitsteilung in der Mandatsbearbeitung und Auslagerung von standardisierbaren Rechtsdienstleistungen auch die Anforderungen an Rechtsabteilungen geändert?

Hr. Pleuhs: Ja, definitiv. Von den Rechtsabteilungen wird mehr überwacht, gemanagt und nach Lösungen gesucht, die den Arbeitsablauf effektiver gestalten. „Do what Matters“ ist das Gebot der Stunde und „Laß los“ wenn es um reine Routineangelegenheiten geht.

radius.1: Was bedeutet dies konkret für Sie und Ihre Rechtsabteilung?

„Do what Matters“ ist das Gebot der Stunde & „Laß los“ wenn es um reine Routineangelegenheiten geht.

Hr. Pleuhs: Wir haben „Do what Matters“ zum globalen Prinzip erklärt und konzentrieren uns auf diejenigen Tätigkeiten, bei denen wir den größten Mehrwert für das Unternehmen generieren. Dies sind vor allem Aktivitäten, bei denen wir unser Unternehmens- und Branchenwissen voll einbringen können, um unser „business“ voranzutreiben. Entsprechend dieser konsequenten Arbeitsteilung suchen wir für alle anderen Aufgaben die jeweils besten Anbieter.

radius.1: Wie gehen die Kanzleien, die Ihnen beratend zur Seite stehen, mit dem zunehmenden Einsatz von LPO-Anbietern um?

Hr. Pleuhs: Ich denke, sie nehmen die Konkurrenz ernst, sehen sie aber im Regelfall nicht als Bedrohung. Auch dort kommt man mehr und mehr zu der Erkenntnis, daß „Do what Matters“ ein wichtiges Kriterium für Qualität ist und auch hilft, den Druck auf Preisreduzierungen zu mindern.

radius.1: Im Zuge komplexer juristischer Großprojekte wird die Koordinations- und Schnittstellenfunktion zwischen den Juristen der Rechtsabteilung, den beratenden Anwälten aus Kanzleien, LPO-Anbietern und anderen eingebundenen Parteien immer wichtiger. Welche Bedeutung hat das Thema Legal Project Management für Sie?

Hr. Pleuhs: Wie gesagt, es nimmt an Bedeutung zu. Von zentraler Bedeutung ist z. B. ein interner Projektmanager, bei dem die Fäden zusammenlaufen. Dieser muß über die notwendige juristische Ausbildung verfügen, die Fähigkeiten zur Steuerung eines Projektes besitzen und im Unternehmen hervorragend vernetzt sein. Bei Mondelez haben wir in 60 Ländern Rechtsabteilungen. In der Projektarbeit benötigen Sie einen erfahrenen Legal Project Manager, der Anfragen an die Kollegen stellt, deren Rückmeldungen koordiniert und das Projekt mit dem notwendigen Bezug zum Business vorantreibt. Das können sie nicht von Außen steuern. Zudem kann ein interner Projekt Manager, der ein Projekt umfänglich betreut hat, später auch die Nacharbeiten steuern.

radius.1: Welche Fähigkeiten zur Steuerung eines Projektes sind aus Ihrer Erfahrung erfolgskritisch für einen Legal Project Manager?

Hr. Pleuhs: Zunächst einmal die Fähigkeit holistisch an die erforderliche Aufgabe heranzugehen. Es ist wichtig, daß man jede Einzelkomponente, die zum Gesamterfolg des Projektes erforderlich ist, hinreichend berücksichtigt und in Betracht zieht. „Time management“, Zusammenarbeit und Vorausplanung (inklusive der Planung sogenannter „Fall-Backs“) sind wichtig. Projekt Management ist auch kein „Nebenjob“ zum eigentlichen Job – es ist „full time commitment“ und bedarf der vollen Aufmerksamkeit. Kommunikative Fähigkeiten sind wichtig, sowie die Fähigkeit in einem Umfeld, welches nicht von den üblichen Hierarchien geprägt ist, andere zur Mitarbeit zu bewegen und dies oftmals über den üblichen Zeitrahmen hinaus.

Legal Projekt Management ist kein ‚Nebenjob‘. Es ist ‚full time commitment‘.

radius.1: Sehen Sie in diesem Zusammenhang ein zunehmend eigenständiges – vom klassischen Anwaltsberuf losgelöstes – Berufsbild des Legal Project Managers entstehen?

Hr. Pleuhs: Das kann ich mir durchaus vorstellen. Wie bereits angedeutet muß ein Legal Project Manager über die fachlichen Anforderungen hinaus über ein ganz spezifisches „mindset“ verfügen.

radius.1: Abschließend würde ich gerne mit Ihnen einen Blick in die Zukunft werfen. Wie wird sich vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen die Erbringung von Rechtsdienstleistungen in Zukunft gestalten?

Hr. Pleuhs: Es wird weiterhin Themen geben, wo sie einen Rechtsberater direkt vor Ort brauchen. Andererseits entwickeln sich große Rechtsthemen global immer stärker parallel. In unserer Rechtsabteilung starten wir deshalb gerade eine große globale Kooperationsinitiative. Ich sehe eine Konvergenz in vielen Gebieten auf globaler Ebene. Lokale Ausgestaltungen mögen variieren, aber die Grundsatzfragen sind global

immer dieselben: „New Media“ und Datenschutz sind gute Beispiele dafür. Wir müssen das Rad nicht in den über 150 Ländern, in denen wir tätig sind, immer wieder neu erfinden. Wir brauchen globale „centers of excellence“, auf die alle Juristen Zugriff haben. Elektronische Vernetzung ist erforderlich. Ich brauche nicht unbedingt für alle Themen externe Beratung in jedem Land. Deshalb müssen auch Kanzleien globaler denken und handeln. Auch hier macht die standortunabhängige Bündelung von Kompetenzen für globale Themen in „centers of excellence“ Sinn. Ich brauche einen kompetenten Ansprechpartner. Wo dieser lokalisiert ist, spielt für mich keine Rolle.

radius.1: Herr Pleuhs, herzlichen Dank für das Gespräch.

Zur Person:

Gerhard W. Pleuhs ist Executive Vice President Legal Affairs und General Counsel des US-amerikanischen Nahrungs- und Genussmittelherstellers Mondelēz International. Der 56-jährige deutsche Jurist ist bereits seit 1985 für den US-Großkonzern Kraft tätig. 1993 wurde er Chefjurist bei Kraft Jacobs Suchard Deutschland, 2000 wechselte er nach Wien und wurde als Chief Counsel verantwortlich für die Regionen Zentral- und Osteuropa, Middle East und Afrika. Drei Jahre später ging er in die Vereinigten Staaten zu Kraft Foods International in Rye Brook, New York und wechselte darauf an den damaligen Unternehmenssitz nach Northfield, Illinois. Hier war er seit 2007 Stellvertretender Chefsyndikus. Im April 2012 wurde er zum Executive Vice President und General Counsel berufen und stieg damit in den Führungskreis des Konzerns auf. Nach der Aufspaltung des Konzerns führt er diese Rolle für Mondelēz International vom neuen Unternehmenssitz in Deerfield, Illinois, fort. Herr Pleuhs war in seinen Rollen bei Kraft Foods stark in die internationalen M&A Aktivitäten des Konzerns involviert und war für milliardenschwere Transaktionen in den vergangenen Jahren federführend verantwortlich.