



Foto: Bayer Business Services/ Dr. Ute Rajathurai

## „Bei extrem komplexen Mandaten setzen wir auf ein professionelles Legal Project Management“

Im Gespräch mit Dr. Ute Rajathurai, Head of Global Legal Spend Management im Bayer-Konzern

*radius.1:* Die Anforderungen an Rechtsabteilungen sowohl im Hinblick auf die Komplexität der Mandate als auch die Qualität der Arbeit sind in den letzten Jahren stark gestiegen. Zugleich stehen Rechtsabteilungen unter immer höherem Kostendruck. Wie gehen Sie bei Bayer mit dieser doppelten Herausforderung um?

**Dr. Ute Rajathurai:** Die Rechtsabteilung des Konzerns hat gemeinsam mit dem Einkauf das Thema Legal Spend Management aufgenommen. Für uns steht dabei ganz klar die effektive und effiziente Rechtsberatung im Vordergrund. Dazu setzen wir auf Total Cost Management. Die richtige Allokation von Ressourcen und Verantwortlichkeiten ist in diesem Kontext für uns genauso wichtig wie attraktive Stundensätze. Wir glauben an Wettbewerb als wichtiges Instrument, um Transparenz in Bezug auf die Gesamtkosten zu schaffen und die richtige Auswahl treffen zu können. Außerdem halten wir das richtige Management des Mandats – gerade in komplexen Sachverhalten – für einen erheblichen Mehrwert.

*radius.1:* Mit der Zergliederung von Mandaten („decomposing“) und der Vergabe der einzelnen Servicekomponenten an spezialisierte Dienstleister können erhebliche Kosten eingespart und insgesamt die Qualität der juristischen Arbeit gesteigert werden. Durch

die Einbindung verschiedener Projektparteien steigt allerdings auch der Koordinationsaufwand eines juristischen Projektes. Welche Bedeutung hat das Thema Legal Project Management (LPM) in diesem Zusammenhang für Sie?

**Dr. Ute Rajathurai:** Um die Vorteile einer solchen Zergliederung optimal nutzen zu können, bedarf es einer Rolle, die sich primär mit der Steuerung einer komplexen Dienstleistungsstruktur befasst. Diese Aufgabe kann im Einzelfall zum Aufgabengebiet eines in-house Counsel gehören, aber auch auf Dritte übertragen werden.

*radius.1:* Was zeichnet aus Ihrer Erfahrung einen guten Legal Project Manager aus? Welche Fähigkeiten sollte dieser mitbringen?

**Dr. Ute Rajathurai:** Die Kandidaten sollten klassische Projektmanagementenerfahrung wie zum Beispiel Arbeiten in Planungs-, Ausführungs- und Review-Phasen mitbringen. Darüber hinaus ist ein geübter Umgang mit Mandaten notwendig, bei denen Kommunikations-, Zeit- und Ressourcenpläne zum Einsatz kommen. Genauso müssen gute Legal Project Manager über hinreichende Kenntnisse des jeweils betroffenen juristischen Fachgebiets verfügen. Eine juristische Ausbildung kann dabei förderlich sein, stellt aber

### Das Unternehmen:

Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit, Agrarwirtschaft und hochwertige Materialien. Das operative Geschäft des Bayer-Konzerns obliegt den Teilkonzernen Bayer HealthCare, Bayer CropScience und Bayer MaterialScience. Zentrale Servicefunktionen sind in den drei Dienstleistungsgesellschaften Bayer Business Services, Bayer Technology Services und Currenta zusammengefasst. Rund 5.000 Produkte zählen zum Portfolio des Bayer-Konzerns. Im Geschäftsjahr 2012 erzielte der Konzern mit 110.500 Beschäftigten einen Umsatz von 39,8 Milliarden Euro. Sitz des internationalen Konzerns ist Leverkusen.

nicht zwingend eine Präferenz dar.

*radius.1: Nicht alle juristischen Projekte sind gleich komplex. Für welche juristischen Aufgaben und Projekttypen sehen Sie ein professionelles Legal Project Management vor?*

**Dr. Ute Rajathurai:** Sobald sich aus unserer Sicht herausgestellt hat, dass es sich um ein extrem komplexes Mandat handelt, ziehen wird den Einsatz eines professionellen Legal Project Managements in Erwägung. Für die Entscheidung im Einzelfall bedienen wir uns unter anderem der folgenden Indikatoren: eine große Anzahl von Beteiligten, viele verschiedenen Jurisdiktionen oder aber hohes Risiko und/oder Kosten.

*Einige Kanzleien besitzen bereits umfangreiche LPM-Kompetenzen. Andere hingegen verschließen sich dieser Entwicklung noch deutlich.*

*radius.1: Wie reagieren die Kanzleien auf die gestiegenen Anforderungen an das Legal Project Management?*

**Dr. Ute Rajathurai:** Sehr unterschiedlich. Einige Kanzleien besitzen bereits umfangreiche Kompetenzen und unterstützen uns proaktiv in der Umsetzung. Andere hingegen verschließen sich derzeit dieser Entwicklung noch deutlich.

*radius.1: Erfüllen die meisten Kanzleien die von Ihnen genannten Anforderungen an das Legal Project Management?*

**Dr. Ute Rajathurai:** Wir wählen für unsere Zusammenarbeit in den Bereichen, in denen wir Legal Project Mana-

gement eingeführt haben, ausschließlich solche Kanzleien aus, die unsere Anforderungen in diesem Punkt erfüllen. Und wir würden uns auch dafür entscheiden, verschiedene Kanzleien für unterschiedliche Aufgaben und Rollen zu mandatieren.

*radius.1: Wie wichtig sind Ihnen bei der Mandatsvergabe die Kompetenzen einer Kanzlei im Bereich Legal Project Management?*

**Dr. Ute Rajathurai:** Das hängt vom jeweiligen Mandat ab – und von der konkreten Aufgabe, die ich vergeben möchte. Sie hatten das Thema „decomposing“ ja bereits angeschnitten. Wenn Legal Project Management eine zentrale Rolle spielt, wird diese Rolle auch nur an eine Kanzlei vergeben werden, die hier exzellente Kompetenzen besitzt. Das bedeutet aber nicht notwendigerweise, dass diese Kanzlei auch alle anderen Aufgaben in einem solchen Fall übernimmt.

*radius.1: Nach welchen Kriterien beurteilen Sie im Zuge der Mandatsvergabe und der Mandatsbewertung die Legal Project Management-Kompetenzen einer Kanzlei?*

**Dr. Ute Rajathurai:** Wir durchlaufen dazu einen Ausschreibungsprozess, bei dem wir die Kompetenzen hierzu gezielt abfragen und auch mit den Kanzleien erörtern. Die Angebote unterliegen einer Bewertung mit Hilfe einer Scorecard. Die Ergebnisse und auch eine anschließende Bewertung der Leistung halten wir für zukünftige Entscheidungen in einer internen Datenbank fest. So haben wir die Möglichkeit, bei jeder neuen Mandatierung auf die bereits gemachten Erfahrungen zurückzugreifen.

*radius.1: Standardisierte Ansätze, Methoden und zertifizierte Ausbildungsprogramme wie im klassischen Projektmanagement sind im Bereich der juristischen Projekt-*

>>

steuerung – von einzelnen Ausnahmen abgesehen – noch nicht etabliert. In der Juristenausbildung ist es noch nicht flächendeckend verankert. Warum wurde das Thema LPM in der Aus- und Weiterbildung bisher weitgehend vernachlässigt?

**Dr. Ute Rajathurai:** Das Thema Legal Project Management hält erst nach und nach Einzug in den Rechtsmarkt. Solange Mandanten diese Kompetenz nicht nachfragen, vermute ich geringe Anreize für die Etablierung solcher Profile in Kanzleien. Und auch der Aus- und Weiterbildungsmarkt zieht sicherlich nur dann nach, wenn ein entsprechender Bedarf identifiziert wird. Wie so oft ist das ein Thema von Angebot und Nachfrage.

*Projektmanagement besteht nicht darin, einen Plan einmalig festzulegen, der dann konsequent umgesetzt wird.*

*radius.1:* Für klassisches Projektmanagement gibt es bei Bayer zahlreiche Anwendungsgebiete und professionelles Know-how. Was lässt sich aus dem klassischen Projektmanagement auf die Steuerung juristischer Projekte übertragen, was muss an die spezifischen Bedürfnisse juristischer Projekte angepasst werden?

**Dr. Ute Rajathurai:** Alle Phasen und Tätigkeiten einer klassischen Projektabwicklung und -steuerung lassen sich übertragen. Die konkrete Ausprägung einzelner Elemente ist natürlich an die rechtliche Thematik anzupassen. So sieht ein Scoping-Dokument im Anlagenbau natürlich anders aus als in einem M&A-Projekt oder in einer größeren Litigation.

Ist ein Rechtsfall überhaupt plan- und steuerbar? Wir glauben, ja. Externe und interne Einflüsse, die zu einer regelmäßigen Anpassung der Planung führen, treten auch in anderen Bereichen auf. Was die Behördene Genehmigung im einen Fall sein kann, mögen eine gerichtliche Entscheidung oder die Veränderung wissenschaftlicher Grundlagen im anderen Fall sein. Projektmanagement besteht nicht darin, einen Plan einmalig festzulegen, der dann konsequent umgesetzt wird. Vielmehr geht es darum, kontrolliert zu steuern und proaktiv mit Veränderungen umzugehen.

*radius.1:* Sehen Sie vor dem Hintergrund unserer Diskussion ein zunehmend eigenständiges – vom klassischen Anwaltsberuf losgelöstes – Berufsbild des Legal Project Manager entstehen?

**Dr. Ute Rajathurai:** Ich bin davon überzeugt, dass ein guter Legal Project Manager Anwalt sein kann, aber nicht notwendigerweise selbst Rechtsanwalt zu sein braucht. Dennoch ist eine gute Kenntnis der Materie eine notwendige Voraussetzung. Ich erwarte daher, dass sich langfristig ab einer gewissen Komplexität eine Aufgabenaufteilung ergeben wird, in der der Anwalt die inhaltlichen Fragestellungen bearbeitet, der Legal Project Manager jedoch die gesamte Projektorganisation und -steuerung übernimmt. Dazu gehört die Koordinierung verschiedener Beteiligter, die Erstellung von Kommunikationsplänen, das Erstellen und Nachhalten von Kosten und Aufwandsplanungen – natürlich immer in enger Abstimmung mit dem inhaltlich verantwortlichen Rechtsanwalt.

*radius.1:* Frau Dr. Rajathurai, ich danke Ihnen für das Gespräch.

### Zur Person:

Dr. Ute Rajathurai ist Rechtsanwältin und verantwortet seit 2011 den Bereich Global Legal Spend Management für den gesamten Bayer-Konzern. Das Thema Legal Spend Management wird von ihr seitdem aktiv global forciert. Zu ihren Schwerpunkten gehört neben der Entwicklung von Sourcing-Strategien für einzelne Rechtsgebiete auch das Bayer Legal Counsel Panel Management. Von 2003 bis 2011 hat sie als in-house Counsel verschiedene Gesellschaften des Bayer-Konzerns rechtlich beraten.