Legal-Einkauf bei der Bahn

Deutsche Bahn: genauer Fahrplan für externe Kanzleien

Die Beauftragung externer Kanzleien ist in den meisten deutschen Unternehmen ausschließlich Sache der Rechtsabteilungen. Das mindert die Transparenz, führt zu Schnittstellenproblemen und reduziert Einsparpotenziale. Die Deutsche Bahn hat als erster Konzern eine Warengruppenstrategie für Rechtsdienstleistungen entwickelt. Digitales Legal Spend Management gibt klare Richtlinien vor, macht den weitverzweigten Konzern handlungssicherer und spart überdies Honorare in Millionenhöhe.

Bild: Deutsche Bahn/Jet-Foto

Das Team von Dr. Alexander Gommlich, Leiter Recht der Deutschen Bahn, vor der Konzernzentrale in Berlin. Einkauf und Rechtsabteilung arbeiten zielgerichtet partnerschaftlich zusammen.

Über 180 Inhouse-Juristen in fünf Unterabteilungen beschäftigt die Rechtsabteilung der Deutschen Bahn. Die Spezialisten agieren als interner zentraler Dienstleister für alle rund 1000 Konzerngesellschaften. Die Anwälte müssen ein Dickicht durchdringen, das sich aus nationalem und internationalem Recht, Vergaberecht, EU-Richtlinien und Wettbewerbsregeln nährt. Die Anforderungen verschärfen sich stetig durch sensible Felder wie Datenschutz, IT-Sicherheit und Cyber-Kriminalität. Externe Expertise wird immer dann beauftragt, wenn intern keine Kapazität vorhanden oder zusätzliche Lösungskompetenz erforderlich ist. Im Gegensatz zu anderen Bedarfsträgern im Unternehmen dürfen die Bahnjuristen ihre „Lieferanten“ selbst beauftragen. In der Vergangenheit griffen die Inhouse-Experten auf nahezu 625 externe Kanzleien zu. Transparenz über Partner, Prozesse und Spend war nur eingeschränkt vorhanden. Das ist nun vorbei.

Im vergangenen Jahr kamen die Faktoren Beschaffung, IT-System, Ist-Prozesse und die Ausgabenseite der Juristen auf den Prüfstand. Ergebnis: das System Legal Spend Management – ein professionelles Kosten- und Qualitätsmanagement im Bereich Legal, digital systematisiert, mit klaren Strukturen und definierten Prozessen. Planung, Aufbau und SAP-Anbindung wurden aus eigener Kraft realisiert, „und dafür zollt der Markt Respekt“, hieß es am 24. Oktober 2019 bei der Preisverleihung der renommierten Juve-Awards. Die Rechtsabteilung der Bahn wurde damals für das Programm „Legal goes Digital“ und insbesondere für den Baustein „Legal Spend Management“ mit dem Preis für das „Inhouse Team des Jahres“ ausgezeichnet.

Neuer Pool: 30 Preferred Supplier

„Datensilos sind out – nicht nur im Einkauf. Wir müssen Transparenz über Ausgabenkreisläufe in allen Unternehmensbereichen herbeiführen“, sagt Bahn-CPO Uwe Günther. Seine Abteilung unterstützt die Aktivitäten von General Counsel Dr. Alexander Gommlich, der den Bereich Recht im Konzern verantwortet. Die Federführung für das Projekt Legal Spend Management wurde Dr. Thomas Berger als Leiter der Abteilung Insourcing und Legal Spend Management übertragen, der zudem seit Langem den Konzerneinkauf berät. Zusammen mit dem auf Rechtsdienstleistungen spezialisierten Einkaufsteam von Elke Wachsmuth wurde in einem crossfunktionalen Team das Legal Spend Management auf die Schiene gesetzt.

Zum Vorgehen: Gemeinsam mit Uwe Günthers Team wurde aus den 625 Kanzleien ein Pool mit 30 Preferred Supplier gebildet. Sie stehen für rund 80 Prozent des Spends und große Beratungsmandate, die über Honorarvereinbarungen abgerechnet werden. Diese Auswahl gilt fortan für ein Abrechnungsjahr. Für die restlichen 20 Prozent besteht überwiegend eine gesetzliche Gebührenbindung nach dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG). Das hatte die Analyse der komplexen Themenpalette ergeben. Diese Fremdexpertise kommt überwiegend zum Tragen, wenn es etwa um Gerichtsprozesse mit Anwaltszwang, Versicherungs- und Haftpflichtfälle sowie um diffizile Fragestellungen hinsichtlich Gleisstilllegungen, Schallschutz-, Bau-

Bild: Robert Kneschke/stock.adobe.com

und Instandsetzungsmaßnahmen geht. Die Bahn will durch ihr Projekt Legal Spend Management keine Kanzlei verprellen. „Es geht vielmehr darum, die Beziehungen zu verbessern“, betont Alexander Gommlich. Das bedeutet im Klartext: Wer die andere Seite mit ihren Beweggründen und Mechanismen versteht, ist flexibler und in kniffligen Situationen handlungssicherer. Auch renommierte Externe müssen sich nun neu beweisen, beständig Qualität liefern und auch Zusatzangebote belastbar anbieten können. Inzwischen verhandelt die Rechtsabteilung die Rahmenverträge mit den Top-30-Kanzleien gemeinsam mit Uwe Günthers Einkaufsmannschaft.

Crossfunktionales Team: Recht und Einkauf

Einkauf und Rechtsabteilung arbeiten zielgerichtet partnerschaftlich zusammen und nutzen auf diese Weise die Einkaufsexpertise bei der Beschaffung von Rechtsdienstleistungen optimal. „Der Einkauf bringt sein kommerzielles Know-how ein, zum Beispiel beim Durchführen von Wettbewerben, Verhandeln von Rahmenverträgen und der Vergabe komplexer Einzelmandate“, erklärt Elke Wachsmuth. Die fachliche Seite wird von der Rechtsabteilung betreut. Hier ist es im Rahmen eines Fachfeinkonzeptes auch gelungen, die komplexe Rechtsmaterie von ehemals 45 Rechtsgebieten auf 15 Kernrechtsgebiete zu bündeln. Diese Bereiche werden dann systematisch mit Rahmenverträgen der Preferred Supplier unterlegt. Auf diese Weise vernetzt die Bahn kommerzielle und fachliche Expertise gewinnbringend miteinander.

Warengruppenstrategie erstellen

Um den crossfunktionalen Ansatz weiter zu verbessern, hat das Team Mitte vergangenen Jahres eine Warengruppenstrategie speziell für den Bereich Rechtsdienstleistungen erarbeitet. Das Fachkonzept der Rechtsabteilung durchlief ein Expertenprogramm des strategischen Einkaufs. Hier haben rund 40 Einkaufsexperten mit unterschiedlicher Warengruppenverantwortung und Bedarfsträger aus den Geschäftsfeldern das bis dahin entwickelte Legal Spend Management anhand des Warengruppenstrategiemasters des Konzerneinkaufs beleuchtet. Diese „Challenge“ brachte einen deutlichen Mehrwert: Die Mandatierung von Anwälten folgt nun einem stringenten Einkaufsprozess durch Definition von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung und Schnittstellen. Das Fachfeinkonzept der Rechtsabteilung dient der Bedarfsanalyse. Auf dieser Grundlage konnten Einkaufshebel identifiziert werden, um zusätzliche Einsparpotenziale zu generieren. Die Deutsche Bahn ist damit das erste Unternehmen, das explizit eine Warengruppenstrategie für Rechtsdienstleistungen entwickelt hat.

SAP-Integration mit Bordmitteln

Den Beteiligten war zu Projektbeginn bereits klar: Erfolg auf ganzer Linie kann sich nur dann einstellen, wenn zuvor ein maßgebliches IT-Problem gelöst wird. Das im Konzern genutzte SAP-System kann zwar eine Reihe wichtiger Lieferanteninformationen verarbeiten, vermag aber standardmäßig keine berufsrechtlichen Besonderheiten von Rechtsanwalts-Mandatierungen abzubilden. Bei Anwälten ist beispielsweise der automatisierte Check von Interessenkonflikten ein Muss-Faktor. Auf dem Markt bot sich keine Software-Lösung für derartige Anforderungen an. Zumeist können die Tools nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand in SAP integriert werden. Eine Insellösung kam für die Bahn nicht infrage. Ziel war eine integrierte IT-Lösung. So entstand die Idee, die hauseigene Prozess- und Mandatierungsdatenbank der Rechtsabteilung – ein internes Freigabe-Tool – mit SAP zu vernetzen. Den Zuschlag erhielten schließlich der DB-interne IT-Dienstleister DB Systel GmbH, Frankfurt, und das Berliner Start-up Cordian. Beide Partner realisierten die Vernetzung bzw. Nutzung von Daten und Informationen aus der Mandatierungsdatenbank innerhalb der SAP-Umgebung. Das Projekt konnte also mit Inhouse-IT, quasi mit eigenen Bordmitteln, gestemmt werden.

> **Wie im Lieferantenmanagement in anderen Warengruppen üblich, lassen sich nun auch mit Kanzleien Feedback-Gespräche auf Grundlage der tatsächlich erbrachten Performance führen.“**
>
> Bahn-CPO Uwe Günther

Informationen auf Knopfdruck

Mit der reibungslosen Anbindung an SAP sind nun die Prozesse von der Beauftragung der Kanzleien bis zur Abrechnung über die Buchhaltung harmonisiert und transparent. Innerhalb dieses End-to-End-Prozesses folgt jeder Jurist klaren Vorgaben hinsichtlich des Einsatzes externer Anwälte. Fachbereichsleiter geben die Aufträge im System frei. Die Mandate werden in der Legal-Spend-Management-Datenbank abgelegt. Budgetvergabe und Vertragsschluss erfolgen automatisiert. Über das SAP-Buchhaltungssystem werden die durch die Rechtsabteilung generierten Rechnungsdaten im Hintergrund analysiert. Die DB hat auf Knopfdruck einen 360-Grad-Blick auf den gesamten Legal Spend.

Qualität: Noten von 1 bis 4

Inzwischen validiert der Konzern auch die Arbeit der Kanzleileistungen. Die Qualität errungener Vergleiche, die Einhaltung von Vertragskonditionen und andere Ergebnisse werden von den beauftragenden Bahnjuristen mit Noten von 1 bis 4 (hervorragend bis schlecht) bewertet und in der Datenbank dokumentiert. Die Werte je Leistung und Kanzlei werden mit den Kosten in Relation gesetzt. CPO Uwe Günther: „Wie im Lieferantenmanagement in anderen Warengruppen üblich, lassen sich nun auch mit Kanzleien Feedback-Gespräche auf Grundlage der tatsächlich erbrachten Performance führen.“ Die Bahn hat durch die Einführung des Legal-Spend-Management-Systems ein Sparpotenzial im einstelligen Millionenbereich realisiert. „Unser Fokus richtet sich allerdings ebenso auf die Schaffung von Transparenz und professionalisiertem Feedback-Management “, resümiert Thomas Berger.

Weitere Schritte in 2020

Für das Jahr 2020 verfolgt das Team zwei wesentliche Handlungsstränge: Zum einen sollen Papierrechnungen der Kanzleien perspektivisch der Vergangenheit angehören. Im Zielzustand könnten eingehende Anwaltsrechnungen ohne aufwendige Recherche in der Buchhaltung konkreten Beauftragungen zugeordnet und direkt durchgebucht werden. Dies wäre für alle eine Win-win-Situation, denn der Zahlungslauf der Rechnungen bei den Kanzleien ließe sich hiermit ebenfalls deutlich verkürzen. Zum anderen soll die strategische Ausrichtung des Legal Spend Managements durch die neue Warengruppenstrategie optimiert werden. Das Team hat Ende 2019 eine Vergabevorschau für 2020 erarbeitet und dafür die Bedarfe in den 15 Kernrechtsgebieten analysiert.

Die Autorin

Sabine Ursel, Journalistin, Wiesbaden