

Inhaltsübersicht

Teil 1: Digitalisierung und Recht – Juristische Wertschöpfung

§ 1	Digitalisierung des Rechtsmarktes	17
§ 2	Digitalisierungsherausforderungen im rechtlichen Kontext	39
§ 3	Von Digitaler Transformation zu Legal Operations	53
§ 4	Contract Lifecycle Management von	94

Teil 2: Business Analyse im Rahmen juristischer Wertschöpfungsketten

§ 5	Einführung & Awareness Building	108
§ 6	Businessanalyse – Grundbegriffe und Definitionen	113
§ 7	Business Analyst	123
§ 8	Stakeholder	138
§ 9	Business Analyse – Wertbeiträge und Arbeitsergebnisse	146

Teil 3: Technologie und Recht

§ 10	Künstliche Intelligenz und Recht	155
§ 11	Anwendungsfelder für Künstliche Intelligenz	166
§ 12	Rechtsrahmen für Künstliche Intelligenz	167
§ 13	KI-Verordnung	173
§ 14	Aufsichtssystem für Künstliche Intelligenz	202
§ 15	Zivilrechtliche Verantwortung für Künstliche Intelligenz	208
§ 16	Urheberrecht und Künstliche Intelligenz	210
§ 17	Sonstiges Digitalrecht	212
	Stichwortverzeichnis	219

Inhalt

Teil 1: Digitalisierung und Recht – Juristische Wertschöpfung

§ 1 Digitalisierung des Rechtsmarktes	17
I. Einführung	17
1. Digitalisierung des Rechtsmarkts – Warum und was muss man wissen?	18
2. Begriffsdefinition Digitalization vs. Digitization vs. Digital Transformation	19
3. Digitale Technologien in der juristischen Arbeit	20
II. Marktumfeld, Marktteilnehmer und deren Rollen	21
1. Kanzleien und Anwälte	22
a) Rolle im Rechtsmarkt	22
b) Klassischer Aufbau und Entwicklung	22
2. Alternative Anbieter rechtlicher Services	26
3. Unternehmen und Rechtsabteilungen	28
a) Klassische Rolle und Aufgaben	29
b) Modernes Verständnis	31
aa) Rechtsabteilung als Business Partner	31
bb) Embedded Law – Die integrierte Rechtsabteilung	32
cc) Business Enablement	33
c) Herausforderungen der Digital Transformation für Rechtsabteilungen	33
aa) Betrachtung der Rechtsfunktion als reines Cost Center	34
bb) Silodenken	34
cc) Juristischer Qualitätsanspruch	35
dd) Organisations- und Personalstruktur	35
ee) Legal Tech als Quick-Win	35
ff) Cluttered Environment	36
gg) Dynamische rechtliche Rahmenbedingungen	36
hh) Buy-in und Change Management	37
III. Zusammenfassung	37
IV. Wiederholungsfragen	38
§ 2 Digitalisierungsherausforderungen im rechtlichen Kontext	39
I. Überblick zu den Einflüssen der Digitalisierung	39
II. Eine erste Übersicht – Welche Herausforderungen tun sich auf?	40
III. Die historische Entwicklung	41
1. Frühe Integration von Technologie in das Recht	41
2. Die digitale Revolution	42
3. Entstehung fortschrittlicher Rechtstechnologien	42
IV. Der Status quo auf dem Rechtsmarkt und aktuelle Trends	43
V. Herausforderungen im Einzelnen	44
1. Herausforderungen für Anwaltskanzleien	44
a) Datenschutz	44
b) Bedenken in Bezug auf die Cybersicherheit	45
c) Operative Ineffizienzen	45
d) Kulturelle Widerstände und Ausbildungslücken	45

e) Wettbewerbsdruck	46
2. Herausforderungen für Unternehmen und ihre Rechtsabteilungen	47
a) Hürden der praktischen Umsetzung	47
b) Operative Ineffizienzen	47
c) Einfluss von externen Faktoren	47
d) Einhaltung gesetzlicher Vorschriften	48
3. Herausforderungen für Justiz und Verwaltung	48
a) Vielfältige Benutzerbedürfnisse	48
b) Verfahrenstechnische und kulturelle Hindernisse	49
c) Altsysteme und historischer Kontext	49
d) Ineffizienzen und Prozessoptimierung	49
e) Balance zwischen Tradition und Innovation	49
4. Herausforderungen für Einzelpersonen	50
a) Zugang zur Justiz	50
b) Juristische Prozesse verstehen und vertrauen	50
c) Vertrauen in automatisierte Dienste	50
d) Kulturelle und strukturelle Hürden	51
VI. Zusammenfassung	51
VII. Wiederholungsfragen	51
§ 3 Von Digitaler Transformation zu Legal Operations	53
I. Grundlagen zu Legal Operations – Running Legal like a Business	54
1. Was ist Legal Operations?	55
2. Ziele und Nutzen von Legal Operations	56
II. Bestehende Rahmenwerke für Legal Operations	57
1. CLOC Core 12	57
a) Business Intelligence	57
b) Financial Management	58
c) Firm and Vendor Management	58
d) Information Governance	58
e) Knowledge Management	58
f) Organization Optimization and Health	59
g) Practice Operations	59
h) Project/Program Management	59
i) Service Delivery Models	59
j) Strategic Planning	59
k) Technology	59
l) Training and Development	60
2. ACC Maturity Model	60
3. Legal Operations als Karrierechance	60
III. Ausgewählte Handlungsfelder von Legal Operations	61
1. Legal Matter Management	62
a) Was ist Legal Matter Management	62
b) Matter Management vs. Case Management	63
c) Ziele und Mehrwerte von Legal Matter Management	63
aa) Verbesserte Transparenz, Effizienz und Ressourcenallokation	63
bb) Verbesserte Workflows, vereinheitlichte Informationsstände und Prozesse	64

cc)	Legal Matter Management System und e-Billing als Datenquelle für KPIs und Legal Spend	65
d)	Legal Matter Management Prozess – Best Practice nach CLOC	65
aa)	Matter Intake (oder: Digital Legal Front Door)	66
bb)	Planning	67
cc)	Execution	68
dd)	Review	68
e)	Knowledge Management als integraler Teil des Matter Managements	68
2.	Legal Spend Management	70
a)	Warum Legal Spend Management	70
b)	Vendor Management & Legal Procurement als Kern des Legal Spend Management	71
c)	Funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Einkauf als Erfolgsfaktor	72
d)	Datenanalyse und Reporting	72
e)	Legal Panels und Rahmenverträge	73
f)	Neue Abrechnungsmethoden und ALSPs	74
3.	Dokumentenmanagement und Information Governance	74
4.	Prozessmanagement	76
a)	Die Rolle von Prozessmanagement in der Rechtsabteilung	76
b)	Welche Prozesse gibt es in einer Rechtsabteilung?	77
c)	Dokumentation und Modellierung von Prozessen	77
d)	Ein Ansatz zur Prozessoptimierung in der Rechtsabteilung	78
aa)	Vermeiden von Waste in der Rechtsabteilung	79
bb)	Prozesse standardisieren	81
cc)	Prozesse automatisieren	81
dd)	Effizienzsteigerung messen	82
5.	Legal Project Management	82
a)	Was ist Legal Project Management	83
b)	Phasen des Projektmanagements in der Rechtsabteilung	83
aa)	Projekt Initiation/Definition	84
bb)	Projekt Planung	84
cc)	Projekt Durchführung	84
dd)	Projekt Abschluss und Evaluation	85
6.	Technologiemanagement	85
a)	Kategorisierung von Legal Technology nach BCG und BLS	85
b)	Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Technologiemanagements	86
7.	Data und Analytics in der Rechtsabteilung	88
a)	Zielbild Datengetriebene Rechtsfunktion	89
b)	KPIs in der Rechtsabteilung	89
c)	Was sollte gemessen werden?	89
d)	Umsetzung einer Data und Analytics Strategie in der Rechtsabteilung	90
aa)	Ziele der KPI-Definition festlegen	90
bb)	Identifikation und Festlegen der richtigen Daten & KPIs	91

cc)	Datenzugang und Qualität	91
(1)	Automatisierte Datenerhebung und Dashboards	91
(2)	Limitationen beachten	92
IV.	Zusammenfassung Legal Operations	92
V.	Wiederholungsfragen Legal Operations	92
§ 4	Contract Lifecycle Management	94
I.	Was ist Contract Lifecycle Management? – Ein Überblick	94
II.	Ziele der Einführung von CLM	95
1.	Die unterschiedlichen Etappen des Vertragslebenszyklus	95
a)	Zeitliche Differenzierung vor und nach der Unterzeichnung	95
b)	Die einzelnen Etappen des Vertragslebenszyklus	96
aa)	Anfrage	96
bb)	Vertragserstellung	97
cc)	Verhandlung und Zusammenarbeit	97
dd)	Überprüfung und Genehmigung	98
ee)	Verwaltung, Speicherung und Ausführung	98
ff)	Laufende Verwaltung und Erneuerung	99
gg)	Berichterstattung und Nachverfolgung	100
hh)	Erneuerung und Entsorgung	100
c)	Datenextraktion als Ursprung des Lifecycles	101
d)	Schlussfolgerung	102
2.	Werkzeuge und Technologien	103
a)	Document Automation	103
b)	Zentralisierte Vertragsverwahrungsstellen	103
c)	Digitale Signatur	103
d)	Fristenverwaltung	103
e)	Analysetools und Berichterstattung	104
f)	Integration und Anpassung	104
g)	Mobile Zugänglichkeit	104
h)	Schulung und Adoption	104
3.	Best Practices	105
a)	Automatisierung und Technologieintegration	105
b)	Proaktive Überwachung	105
c)	Rationalisierte Arbeitsabläufe und klare Kommunikation	105
d)	Standardisierung von Prozessen	105
e)	Kontinuierliche Schulung und Entwicklung	106
f)	Änderungsmanagement und Lieferantenleistung	106
III.	Zusammenfassung	106
IV.	Wiederholungsfragen	106
V.	Vertiefungshinweis	107

Teil 2: Business Analyse im Rahmen juristischer Wertschöpfungsketten

§ 5	Einführung & Awareness Building	108
I.	Digitale Technologien prägen den Rechtsmarkt	108

II. Umsetzung digitaler Projekte	108
1. Beispiel „Flieger“	109
a) Aufgabenstellung	109
b) Umsetzung der Aufgaben	109
c) Gemeinsame Diskussion der Umsetzung	109
d) Ergebnisse	110
aa) Das „fertige Produkt“ Flieger	110
bb) Das „Vorprodukt“ Bauanleitung	110
cc) Der Prozess insgesamt: Vom Wunsch „Ich hätte gerne Papierflieger“ zum fertigen Produkt	111
2. Fazit der Übung „Papierflieger“ – Ziel des Kapitels	111
III. Wiederholungsfragen	112
§ 6 Businessanalyse – Grundbegriffe und Definitionen	113
I. Beweggründe für die Nutzung von digitalen juristischen Lösungen im Unternehmen	113
1. Mögliche Gründe für Digitalisierungsprojekte im juristischen Bereich	113
2. Misserfolgsfaktoren bei digitalen Projekten	113
3. Grundbegriffe und Definitionen der Businessanalyse	114
a) Businessanalyse: Definition nach BABOK und Einordnung	115
b) Einzelne Elemente der Businessanalyse-Definition nach BABOK	115
aa) Anforderung	115
bb) Bedarf	115
cc) Lösung	116
dd) Change	116
ee) Stakeholder	116
c) Businessanalyst	116
4. Beispiele aus dem juristischen Umfeld zur Illustration der Grundbegriffe und Definitionen	118
a) Beispielsfall: „Enabler“, hier „Cloud“ i. S. v. erstmalige Nutzung von Cloudservices für Texterstellung und Kollaboration	118
b) Beispielsfall: „Support Processes and Solutions“, hier CRM-System	119
c) Beispielsfall: „Substantive Law Solutions“, hier „Datenraum“	119
d) Beispielsfall: „Project Manager“, hier spezielle Projektmanagement-Software	119
e) Beispielsfall: „Lawyers“, hier No-Code-/Low-Code-Plattform	120
f) Beispielsfall: „Tech Positions“, hier No-Code-/Low-Code-Plattform	121
g) Beispielsfall: „CSR“, hier „Videokonferenz-/Streaming-Lösung“	121
II. Wiederholungsfragen	122
§ 7 Business Analyst	123
I. Rollenverständnis und Qualifikationen	123
1. Persönliche Qualifikationen	124
a) Analytisches Denken und Problemlösung	125
aa) Kreatives Denken	125
bb) Entscheidungsfindung	126
cc) Lernen	127
dd) Problemlösung	127
ee) Systemdenken und konzeptionelles Denken	128

ff) Visuelles Denken	128
b) Verhalten	130
c) Geschäftsverständnis	131
d) Kommunikationsfähigkeit	132
e) Interaktionsfähigkeit	132
2. Kommunikation	133
a) Definition und Grundlagen	133
b) Gemeinsames Verständnis schaffen	133
c) Kommunikationsmethoden	133
d) Kommunikationsstil und Kommunikationsformat	134
e) Aktives Zuhören und zeigen, was man verstanden hat	136
II. Wiederholungsfragen	137
§ 8 Stakeholder	138
I. Stakeholder-Gruppen und Identifikation	138
1. Stakeholder-Gruppen	138
2. Identifikation von Stakeholdern	139
a) Stakeholder-Matrix, RACI-Matrix und Persona	140
aa) Stakeholder-Matrix	140
bb) RACI-Matrix	141
cc) Persona	141
b) Beispiele aus dem juristischen Umfeld zu Stakeholdergruppen	142
c) Fehlerquellen und Fehlerfolgen bei der Stakeholderanalyse	144
II. Wiederholungsfragen	145
§ 9 Business Analyse – Wertbeiträge und Arbeitsergebnisse	146
I. Wertbeiträge und Arbeitsergebnisse einer Businessanalyse	146
1. Fehlerquellen bei der Businessanalyse	147
2. Anforderungen: Definition	148
3. Anforderungen: Quellen	148
4. Techniken der Anforderungserhebung (Auswahl)	150
a) Interviews	151
b) Workshops	152
c) Vertiefungshinweis: Fragen für Interviews und Workshops im juristischen Kontext	152
II. Wiederholungsfragen	154

Teil 3: Technologie und Recht

§ 10 Künstliche Intelligenz und Recht	155
I. Was ist Künstliche Intelligenz (KI)?	155
1. Erste Entwicklungen	155
a) Turing-Test	155
b) Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence	156
c) Künstliche Intelligenz nach Minsky	156
2. Künstliche Intelligenz – weitere Meilensteine	157
3. Moderne Definitionsansätze	157
a) Montreal Declaration (2018)	157

b) IEEE: Ethically Aligned Design, First Edition Glossary	158
c) AIGO (Sachverständigengruppe der OECD)	160
d) Starke und schwache KI	160
e) Machine Learning und Deep Learning	161
4. „Rechtliche“ KI-Definition in der EU	163
a) EU-Kommission – Mitteilung zu KI	163
b) Hochrangige Expertengruppe für Künstliche Intelligenz	164
c) EU-Kommission – Entwurf KI-Verordnung	164
d) Aktueller Stand	165
II. Wiederholungsfragen	165
§ 11 Anwendungsfelder für Künstliche Intelligenz	166
I. Funktionsweisen	166
II. Anwendungsvarianten im juristischen Kontext	166
III. Wiederholungsfragen	166
§ 12 Rechtsrahmen für Künstliche Intelligenz	167
I. Regulierungsalternativen: Soft Law und Hard Law	167
II. Leitlinien und Verhaltenskodizes zur Nutzung von KI-Systemen	167
1. HLEGAL: Ethik-Leitlinien für eine vertrauenswürdige KI	167
2. OECD: Empfehlung zu Künstlicher Intelligenz	168
3. Europarat: CAHAI	168
4. UNESCO: KI-Ethik-Empfehlung	169
III. Verbindlicher Rechtsrahmen für KI in der EU – Ein Überblick	170
IV. Wiederholungsfragen	171
§ 13 KI-Verordnung	173
I. Überblick	173
II. Anwendungsbereich	176
1. Persönlicher Anwendungsbereich	176
2. Räumlicher Anwendungsbereich	176
3. Zeitlicher Anwendungsbereich	177
4. Sachlicher Anwendungsbereich	178
III. Verbotene Praktiken	179
IV. Hochrisiko-KI-Systeme	180
1. Einstufung	180
2. Allgemeine rechtliche Anforderungen	182
3. Pflichten	184
a) Pflichten der Anbieter	184
b) Pflichten der Betreiber	185
c) Pflichten weiterer Akteure	186
4. Grundrechte-Folgenabschätzung für Hochrisiko-KI-Systeme	186
V. KI-Systeme mit Transparenzrisiken	188
VI. KI-Systeme mit niedrigem oder keinem Risiko	190
VII. KI-Systeme mit allgemeinem Verwendungszweck	190
VIII. Notifizierung und Konformitätsbewertung	194
1. Notifizierende Behörden	194
2. Notifizierte Stellen	195
3. Konformitätsbewertung	195

4. CE-Kennzeichnung	197
IX. KI-Kompetenz	198
X. Innovationsförderung	200
XI. Wiederholungsfragen	201
§ 14 Aufsichtssystem für Künstliche Intelligenz	202
I. Überblick	202
II. Wiederholungsfragen	207
§ 15 Zivilrechtliche Verantwortung für Künstliche Intelligenz	208
I. Überblick	208
II. Wiederholungsfragen	209
§ 16 Urheberrecht und Künstliche Intelligenz	210
I. Überblick	210
II. Wiederholungsfragen	211
§ 17 Sonstiges Digitalrecht	212
I. Digital Services Act	212
II. Digital Markets Act	213
III. Data Act	214
IV. DORA	215
V. Cyber Resilience Act	217
VI. Wiederholungsfragen	217
Stichwortverzeichnis	219