

Steinbrecher/Breidenbach (Hrsg)  
Handbuch Digitale Rechtsabteilung



# Handbuch Digitale Rechtsabteilung

Herausgegeben  
von

**Dr. Alexander Steinbrecher, LL.M. (Tulane)**

und

**Prof. Dr. Stephan Breidenbach**

1. Auflage 2024

Vahlen  C.H.BECK DIKE 

**www.beck.de**

ISBN Print 978 3 406 74525 6

ISBN eBook 978 3 406 74526 3

ISBN Dike 978 3 03891 293 4

© 2024 Verlag C.H.Beck oHG

Wilhelmstraße 9, 80801 München

Druck und Bindung: Druckerei C.H.Beck (Adresse wie Verlag)

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Lektorat: Cosima Jastrow



chbeck.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.  
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes  
zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

## Vorwort der Herausgeber

Innerhalb von 0,52 Sekunden liefert Google ungefähr 111.000.000 Suchergebnisse für die „digitale Transformation“. Lediglich 419.000 Suchergebnisse zeigt die Google Suche nach 0,62 Sekunden für die „digitale Rechtsabteilung“.

Sind Rechtsabteilungen mal wieder langsam und bedeutungslos? Spielen sie in Unternehmen auch im Jahr 2023 keine Rolle, wenn es um die Digitalisierung geht? Ja, rufen noch sehr viele. Juristinnen und Juristen in Unternehmen zeugen von derselben Besitzstandswahrung, Veränderungsresistenz und Technikaversion wie ihre Kolleginnen und Kollegen in Kanzleien, Justiz und Verwaltung. Möge doch bitte alles so bleiben wie im letzten Jahrhundert! Nein, rufen mehr und mehr. Juristinnen und Juristen in Unternehmen profitieren von derselben Innovationskraft, Veränderungsbereitschaft und Technikaffinität wie ihre Kolleginnen und Kollegen in vielen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens. Denn die Veränderung ist die einzige Konstante in der Unternehmenswelt und in der Rechtsabteilung. Die Zukunft ist bekanntlich jetzt!

Wir möchten mit der Erstauflage des Handbuchs Digitale Rechtsabteilung den Weg frei machen für die Transformation der Rechtsabteilung aus dem analogen ins digitale Zeitalter des 21. Jahrhunderts. Es funktioniert. In allen Rechtsabteilungen. In allen Unternehmen. Es ist keine Frage des Budgets, der Branche oder des Wollens. Es ist lediglich eine Frage des Machens – des Selbermachens und nicht des Wartens, bis alle anderen die digitale Transformation vollzogen haben.

Wir zeigen Ihnen, wie es geht. Nicht, weil wir unter Selbstgefälligkeit und Selbstanmaßung leiden, sondern weil wir und die Autorinnen und Autoren dieses Handbuchs es angegangen, ausprobiert und umgesetzt haben. Wir teilen unsere Visionen und praktischen Erfahrungen mit Ihnen. Wir möchten Sie nicht belehren, sondern befähigen. Und zwar in drei Schritten, die diesem Handbuch seinen Rhythmus geben. Erstens teilen wir unsere Zukunftsvisionen mit Ihnen. Denn es sind visionäre Ideen und Anregungen, die zum Handeln motivieren. Zweitens veranschaulichen wir das, was heute schon in Rechtsabteilungen praktiziert wird, anhand von Praxisbeispielen. Denn dieses Handbuch ist von Praktikerinnen für Praktiker. (Deshalb gibt es auch fast keine Fußnoten in den Beiträgen dieses Handbuchs.) Drittens erläutern wir die konkreten nächsten Schritte, damit Sie auf der Grundlage der Zukunftsvisionen und Praxisbeispiele selbst loslegen können auf dem Weg zu Ihrer digitalen Rechtsabteilung.

Wir konzentrieren uns thematisch auf die Kernbereiche, die für alle Juristinnen und Juristen in Unternehmen praktische Relevanz haben:

- Konflikt-, Risiko- und Datenmanagement,
- Verträge,
- Rechtsberatung,
- Prozessdesign,
- Führung und Organisation,
- Zusammenarbeit mit Kanzleien und
- Fähigkeiten und Fertigkeiten.

## Vorwort der Herausgeber

Als Autorinnen und Autoren konnten wir zahlreiche renommierte Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen und Rechtsanwälte gewinnen. Sie sind allesamt Visionäre und Pioniere der Digitalisierung von Rechtsabteilungen (und Kanzleien). Ihnen gebührt unser großer Dank und Respekt! Dass wir es bis hierhin geschafft haben, zeugt von ihrer Schaffens- und Willenskraft. Unser besonderer Dank richtet sich auch an Cosima Jastrow für ihr professionelles Lektorat. Ebenso danken wir dem Verlag C.H. Beck für die freundliche Aufnahme dieses Handbuchs in sein Programm und die angenehme Zusammenarbeit.

Dieses Handbuch ist nicht mehr und nicht weniger als eine Momentaufnahme. Denn die Digitalisierung des Rechts, des Rechtsmarktes und der Rechtsabteilungen entwickelt sich rasant, wenn nicht gar exponentiell. Gerade deshalb möchten wir uns mit Ihnen, unseren Leserinnen und Lesern, austauschen, indem wir Ihre Rückmeldungen und Anregungen erhalten und miteinander die digitalen Rechtsabteilungen in Unternehmen gestalten.

Berlin, im September 2023

*Alexander Steinbrecher  
Stephan Breidenbach*

## Bearbeiterverzeichnis

### **Dr. Lutz Aye, LL.M.**

Rechtsanwalt und Syndikusrechtsanwalt, Head of Legal Animal Health Global Strategic Marketing and EUCAN bei Boehringer Ingelheim.

### **Martin Bregulla**

Legal Product Manager bei der Legal OS GmbH und Legal Innovation Advisor.

### **Prof. Dr. Stephan Breidenbach**

Hochschullehrer, Mediator und Unternehmer, Legal Tech Center, knowledge-Tools International, 1,5-Grad-Gesetzespaket GermanZero.

### **Martin Clemm**

Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt), SVP Global Legal & General Counsel, Software AG, Berlin; Fachbeirat DIRUJ, Going Digital Magazine & BWD.

### **Mark A. Cohen**

CEO & Gründer von Legal Mosaic, Executive Chairman von The Digital Legal Exchange, Distinguished Scholar an der Singapore Academy of Law, Forbes-Mitarbeiter, Autor & Global Keynote Speaker.

### **William Deckelman**

Executive Vice President und General Counsel DXC Technology.

### **Anna Engers**

Diversity Coach, Rednerin, Buchautorin, Volljuristin, freiberuflich tätig in Frankfurt am Main.

### **Yvonne Enzinger**

Rechtsanwältin und Syndikusanwältin, General Counsel bei der KNIME GmbH, Legal Innovation Advisor & Keynote Speaker.

### **Anne Graue**

Legal Counsel bei Automobilhersteller, Advisory Board Member bei Legal Operators, Rechtsanwältin, Legal Innovation Advisor & Keynote Speaker. Zuvor Associate General Counsel bei der TIER Mobility SE, Legal Counsel bei der AUDI AG, Strafrichterin und Associate bei Clifford Chance.

### **Dr. Daniel Halft**

General Counsel @ idealo internet GmbH, Digital Legal Evangelist, Dozent und Berater für Künstliche Intelligenz und Digitalisierung in der Rechtsberatung, Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmensjuristen, Rechtsabteilungen und deren Berater (ZURe).

**Dr. Yana Heussen**

Promovierte Neuropsychologin, ehemalige Consultant, Keynote Speakerin und Autorin. Als Expertin für Führung begleitet sie Unternehmen wie Noerr, Deloitte oder eBay in die Zukunft.

**Fatima Hussain, LL.M.**

Rechtsanwältin, Legal Innovation Advisor und Senior Legal Counsel bei der Trade Republic Bank GmbH. Zuvor war sie bei der Tesla Manufacturing Brandenburg SE und der AUDI AG als Syndikusrechtsanwältin tätig.

**Kai Jacob**

Rechtsanwalt, Partner der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Frankfurt, Mitbegründer und Co-CEO des Liquid Legal Institutes e.V., München.

**Lina Krawietz**

Mitgründerin und Geschäftsführerin der auf den Rechtsbereich spezialisierten Innovationsberatung This is Legal Design.

**Dr. Andreas Lenk, LL.M.**

Rechtsanwalt und Syndikusrechtsanwalt, Head of Legal & Compliance Germany bei Boehringer Ingelheim.

**Dr. Rainer Markfort**

Rechtsanwalt, Partner und Global Director Client Solutions Innovation bei Dentons, Berlin.

**Frédéric Nerée**

Vormals Head of Legal Tech der Kanzlei SKW Schwarz. Seit dem Beginn seines Referendariats ist er nun als Legal Tech Consultant tätig, sowie Vorstandsmitglied Compliance und Growth des größten deutschen Legal Innovation Thinktanks recode.law e.V.

**Dr. Alan Ragueneau**

Consultant, Europe Managing Director bei Nextlaw In-House Solutions (Dentons), zuvor Legal Director bei Whirlpool (-2020) und Mondelez Int. (-2018), sowie Trademark Counsel bei Nestlé (-2007), Zürich.

**Holly Roper**

Rechtsanwältin und Legal Director bei DXC Technology.

**Stefan Schicker, LL.M.**

Rechtsanwalt und Partner bei SKW Schwarz, Leiter des SKW Innovation Lab und CEO der Kanzlei bis 2022. Lehrbeauftragter für LL.M. Legal Tech an der Uni Regensburg.

**Dr. Dierk Schindler, M.I.L. (Lund)**

Rechtsanwalt und Leiter der Rechtsabteilung für den Zentraleinkauf & die Logistik bei der Robert Bosch GmbH, Mitgründer und Vorstand des Liquid Legal Institute e.V., Lehrbeauftragter am MCI, Mitherausgeber der Zeitschrift für Unternehmensjuristen, Rechtsabteilungen und deren Berater (ZUR).



**Maurus Schreyvogel**

Head of Legal Function Consulting für die gesamte Region Europe West bei EY, zuvor Chieflegal Innovation Officer bei Novartis, Mitglied der Association of Corporate Counsel, Leiter eines regionalen Corporate Legal Operations Consortiums (cloc.org) Europe.

**Alexander Steinbrecher, LL.M. (Tulane)**

Rechtsanwalt und Head of Legal Germany bei Getir, Of Counsel bei SKW Schwarz, Lehrbeauftragter der Europa-Universität Viadrina, Mitherausgeber der Zeitschrift Recht Digital (RD*i*).



# Inhaltsverzeichnis

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| <b>Vorwort der Herausgeber</b> ..... | V   |
| <b>Bearbeiterverzeichnis</b> .....   | VII |

## 1 Risiko- und Opportunitätsmanagement

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1.1 Zukunftsentwürfe</b> .....                                                                        | 1  |
| <b>1.1.1 Der Mehrwert einer digitalen Rechtsabteilung</b> .....                                          | 1  |
| I. Einführung .....                                                                                      | 1  |
| II. Visionen für den messbaren Mehrwert einer Rechtsabteilung ....                                       | 1  |
| 1. Rechtsabteilung als Profit Center statt Cost Center<br>organisieren .....                             | 1  |
| 2. Rechtsabteilung vom Bedenkenträger zum Problemlöser<br>entwickeln .....                               | 2  |
| 3. Rechtsabteilung als Chancenbringer statt Risikomanager<br>positionieren .....                         | 3  |
| 4. Kosten der Rechtsabteilung und externe Rechtsdienst-<br>leistungskosten als Gesamtkosten messen ..... | 3  |
| 5. Relation von Rechtsabteilungskosten und externen<br>Rechtsberatungskosten optimieren .....            | 4  |
| 6. In Legal Tech und Innovation investieren .....                                                        | 5  |
| 7. Gain Sharing bei messbarem wirtschaftlichen Erfolg<br>praktizieren .....                              | 5  |
| III. Fazit .....                                                                                         | 6  |
| <b>1.1.2 Risiko- und Opportunitätsmanagement<br/>durch die Rechtsabteilung</b> .....                     | 7  |
| I. Einführung .....                                                                                      | 7  |
| II. Die Ausgangslage .....                                                                               | 7  |
| III. Der Zukunftsentwurf .....                                                                           | 9  |
| 1. Neues Denken .....                                                                                    | 10 |
| a) In Möglichkeiten denken .....                                                                         | 10 |
| b) Mit Risiken umgehen .....                                                                             | 11 |
| c) Unternehmerisch denken .....                                                                          | 12 |
| 2. Neues Handeln .....                                                                                   | 12 |
| a) Teilhabe an Entscheidungsprozessen .....                                                              | 12 |
| b) Vorausschauendes Handeln .....                                                                        | 13 |
| c) Integrale Einbindung von Rechtsrat in Geschäftsprozesse ..                                            | 13 |
| d) Rechtsaufgaben an die Geschäftseinheiten übertragen ....                                              | 15 |
| 3. Neue Organisation .....                                                                               | 16 |
| a) Standardisieren und automatisieren .....                                                              | 16 |
| b) Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume<br>geben .....                                    | 17 |
| IV. Der Mehrwert .....                                                                                   | 18 |

|              |                                                                                                     |           |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| V.           | Die Umsetzung .....                                                                                 | 19        |
| 1.           | Kultur .....                                                                                        | 20        |
| 2.           | Kompetenzen .....                                                                                   | 21        |
| 3.           | Kommunikation und Kollaboration .....                                                               | 21        |
| VI.          | Fazit .....                                                                                         | 22        |
| <b>1.2</b>   | <b>Praxisbeispiele .....</b>                                                                        | <b>24</b> |
| <b>1.2.1</b> | <b>Risiko- und Opportunitätsmanagement</b>                                                          |           |
|              | <b>@ Software AG .....</b>                                                                          | <b>24</b> |
| I.           | Einführung .....                                                                                    | 24        |
| II.          | Automatisierte Freigabeprozesse .....                                                               | 24        |
| III.         | Digitale Risikobewertung .....                                                                      | 26        |
| IV.          | Risiko Dashboards .....                                                                             | 27        |
| <b>1.3</b>   | <b>Nächste Schritte beim Risikomanagement .....</b>                                                 | <b>29</b> |
| I.           | Positionieren Sie die Rechtsabteilung nicht als Risikomanager ...                                   | 29        |
| II.          | Nutzen Sie das Recht als Werkzeug für das Unternehmen .....                                         | 29        |
| III.         | Hinterfragen Sie die Risikobereitschaft und das Risikoverständnis<br>der Rechtsabteilung .....      | 30        |
| IV.          | Visualisieren Sie konkrete Risiken und Chancen,<br>anstatt sie zu verbalisieren .....               | 30        |
| V.           | Dokumentieren Sie den Beitrag der Rechtsabteilung<br>beim Risiko- und Opportunitätsmanagement ..... | 30        |
| VI.          | Investieren Sie in die Digitalisierung des Risiko- und<br>Opportunitätsmanagements .....            | 31        |

## 2 Verträge

|              |                                                                            |           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>2.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe .....</b>                                              | <b>32</b> |
| <b>2.1.1</b> | <b>Verträge sind digitale und regelbasierte Datengefüge .....</b>          | <b>32</b> |
| I.           | Einführung .....                                                           | 32        |
| II.          | Zukunftsentwürfe .....                                                     | 32        |
| 1.           | Verträge als Gefüge von digitalen Bausteinen begreifen .....               | 32        |
| 2.           | Regelbasierte Datengefüge ermöglichen die<br>Vertragsautomatisierung ..... | 33        |
| 3.           | Digitale Verträge lassen sich programmieren .....                          | 33        |
| 4.           | Der „Return on Investment“ von digitalen Verträgen .....                   | 34        |
| 5.           | Digitale Verträge als „Self-Service“ anbieten .....                        | 34        |
| <b>2.1.2</b> | <b>Common Legal Platform .....</b>                                         | <b>35</b> |
| I.           | Einführung .....                                                           | 35        |
| II.          | Zaghafte Anfänge .....                                                     | 35        |
| III.         | Gemischte Gegenwart .....                                                  | 36        |
| IV.          | Gemeinsame Herausforderungen gemeinsam meistern .....                      | 36        |
| V.           | Plattform für den deutschen Rechtsmarkt .....                              | 37        |
| <b>2.2</b>   | <b>Praxisbeispiele .....</b>                                               | <b>40</b> |
| <b>2.2.1</b> | <b>Digitale Verträge in der Rechtsabteilung .....</b>                      | <b>40</b> |

|              |                                                                                           |           |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| I.           | Einführung .....                                                                          | 40        |
| II.          | Den Mehrwert von digitalen Verträgen für die Rechtsabteilung realisieren .....            | 40        |
|              | 1. Transaktionskosten und -zeit sparen .....                                              | 41        |
|              | 2. Wissen bewirtschaften .....                                                            | 41        |
|              | 3. Qualität steigern .....                                                                | 42        |
|              | 4. Risiken minimieren .....                                                               | 42        |
| III.         | Digitale Verträge schaffen Mehrwert für das gesamte Unternehmen .....                     | 43        |
|              | 1. Handlungsmöglichkeiten für Nichtjuristinnen und Nichtjuristen erweitern .....          | 43        |
|              | 2. Compliance automatisieren und einbetten .....                                          | 43        |
|              | 3. Prozesse effizienter gestalten .....                                                   | 44        |
|              | 4. Daten für die Business Intelligence gewinnen .....                                     | 44        |
| IV.          | Legal Design für die Erstellung von digitalen Verträgen nutzen ...                        | 45        |
| V.           | Umgang mit Verträgen und Dokumenten der Gegenseite .....                                  | 45        |
| VI.          | Kriterien für eine Legal-Tech-Unterstützung .....                                         | 46        |
| VII.         | Fazit .....                                                                               | 47        |
| <b>2.2.2</b> | <b>Contract Generators @ Software AG .....</b>                                            | <b>48</b> |
| I.           | Einleitung .....                                                                          | 48        |
| II.          | Dokumentenmanagementsysteme .....                                                         | 48        |
| III.         | Content Management für Juristinnen und Juristen .....                                     | 49        |
| IV.          | Contract Lifecycle Management bei Einbindung von Nichtjuristinnen und Nichtjuristen ..... | 50        |
|              | 1. Der Vertragserstellungsprozess .....                                                   | 50        |
|              | 2. Einführungsüberlegungen .....                                                          | 51        |
| V.           | Herausforderungen und Vorteile .....                                                      | 52        |
| <b>2.3</b>   | <b>Nächste Schritte bei digitalen Verträgen .....</b>                                     | <b>54</b> |
| I.           | Mit kleinen Schritten große Veränderungen herbeiführen .....                              | 54        |
| II.          | Welches Tool? .....                                                                       | 54        |
| III.         | Wer leistet die inhaltliche Arbeit? .....                                                 | 55        |
| IV.          | Organisation .....                                                                        | 56        |
| V.           | Wann ist der richtige Zeitpunkt? .....                                                    | 57        |
| VI.          | Fazit .....                                                                               | 57        |

### 3 Rechtsberatung

|              |                                                                                        |           |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe .....</b>                                                          | <b>58</b> |
| <b>3.1.1</b> | <b>Rechtsberatung durch die digitale Rechtsabteilung .....</b>                         | <b>58</b> |
| I.           | Einleitung .....                                                                       | 58        |
| II.          | Visionen für die Zukunft der Rechtsberatung in Rechtsabteilungen .....                 | 59        |
|              | 1. Unternehmen brauchen keine Rechtsberater, sondern Problemlöser .....                | 59        |
|              | 2. (Problemlösungs-)Kompetenz, Konvenienz und Erfahrung sind die Kernkompetenzen ..... | 59        |

|              |                                                                                                                     |           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.           | Weniger anwaltliche Rechtsberatung, mehr praktische Rechtsanwendung .....                                           | 60        |
| 4.           | Rechtsprodukte entwickeln statt Rechtsdienstleistungen erbringen .....                                              | 60        |
| 5.           | Methodenvielfalt der Rechtsabteilung steigern .....                                                                 | 61        |
| 6.           | Mit Legal Tech den Zugang zum Recht im Unternehmen erleichtern .....                                                | 62        |
| 7.           | Rechtsberatungsleistungen als onlinebasierte „Self-Services“ entwickeln und umsetzen .....                          | 63        |
| 8.           | Externe Rechtsdienstleister diversifizieren .....                                                                   | 63        |
| 9.           | Online-Kommunikations-, Kollaborations- und andere Tools nutzen .....                                               | 64        |
| III.         | Fazit .....                                                                                                         | 65        |
| <b>3.1.2</b> | <b>Die digitale Transformation der Rechtsabteilung von DXC Technology .....</b>                                     | <b>66</b> |
| I.           | Einleitung .....                                                                                                    | 66        |
| II.          | Corporate Legal Transformation: Denkweise, Kultur und Geschäftszentrierung .....                                    | 66        |
| III.         | Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation von Rechtsabteilungen .....                                         | 68        |
| 1.           | Die Bedeutung von Digitalem und Daten verstehen und nutzbar machen .....                                            | 68        |
| 2.           | Die digitale Transformation der Rechtsabteilung von DXC Technology .....                                            | 69        |
| 3.           | Die richtige Kultur und Denkweise .....                                                                             | 72        |
| 4.           | Die notwendigen Merkmale und Werte von Inhouse Legal Teams .....                                                    | 73        |
| IV.          | Fazit .....                                                                                                         | 75        |
| <b>3.1.3</b> | <b>Online-Marktplätze für juristische Dienstleistungen .....</b>                                                    | <b>76</b> |
| I.           | Einleitung .....                                                                                                    | 76        |
| II.          | Wird es einen Marktplatz für juristische Dienstleistungen geben? ..                                                 | 77        |
| 1.           | Anwendung von Amazons Geschäftsidee auf Rechtsdienstleistungen .....                                                | 77        |
| 2.           | Käufer von Rechtsdienstleistungen sind bereit für Amazon, auch wenn die Dienstleistungsanbieter es nicht sind ..... | 78        |
| 3.           | Amazon könnte das Recht tiefgreifend umgestalten, ohne selbst anwaltlich tätig zu werden .....                      | 78        |
| 4.           | Folgen für den traditionellen Rechtsdienstleistungsmarkt ....                                                       | 79        |
| III.         | Fazit .....                                                                                                         | 80        |
| <b>3.2</b>   | <b>Praxisbeispiele .....</b>                                                                                        | <b>81</b> |
| <b>3.2.1</b> | <b>Innovation und Legal Tech als Antriebe der Anwaltsberatung .....</b>                                             | <b>81</b> |
| I.           | Einführung .....                                                                                                    | 81        |
| II.          | Datenbasierte Analyse der Beratungstätigkeit .....                                                                  | 81        |
| III.         | „Digital First“-Ansatz für anwaltliche Arbeit .....                                                                 | 82        |
| IV.          | Mindset-Wandel durch Wissensvermittlung .....                                                                       | 83        |

|              |                                                                                                |            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| V.           | Stundensatzabrechnung als Innovationshemmer? . . . . .                                         | 84         |
| VI.          | Legal Tech „über die Ecke“ direkt beim Mandanten . . . . .                                     | 85         |
| VII.         | Digitalisierungsberatung für Rechtsabteilungen . . . . .                                       | 85         |
| VIII.        | Fazit . . . . .                                                                                | 86         |
| <b>3.2.2</b> | <b>Anwaltlicher Rat in digitaler Form . . . . .</b>                                            | <b>87</b>  |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                           | 87         |
| II.          | Innovation ist eine eigene Disziplin . . . . .                                                 | 88         |
|              | 1. Grundsätze für die Entwicklung von neuen Lösungen . . . . .                                 | 88         |
|              | 2. Ordnungsrahmen und Methodik . . . . .                                                       | 89         |
| III.         | Comparative Law Tracker . . . . .                                                              | 90         |
|              | 1. Ideenfindung . . . . .                                                                      | 90         |
|              | 2. Schmerzpunkte der Mandanten . . . . .                                                       | 91         |
|              | 3. Strategische Eignung . . . . .                                                              | 92         |
|              | 4. Marktanalyse . . . . .                                                                      | 93         |
|              | 5. Lösung validieren . . . . .                                                                 | 93         |
|              | 6. Lösungsdesign & Planung . . . . .                                                           | 94         |
|              | 7. Proof of Concept und MVP . . . . .                                                          | 95         |
|              | 8. Entwicklung und Erprobung . . . . .                                                         | 95         |
|              | 9. Markteinführung . . . . .                                                                   | 96         |
| IV.          | Fazit . . . . .                                                                                | 97         |
| <b>3.2.3</b> | <b>Der Einfluss von Large Language Models auf die Arbeit von Rechtsabteilungen . . . . .</b>   | <b>98</b>  |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                           | 98         |
| II.          | Technische Einordnung . . . . .                                                                | 98         |
| III.         | Chancen und Risiken . . . . .                                                                  | 99         |
| IV.          | Anwendungsbereiche von horizontalen Lösungen . . . . .                                         | 100        |
| V.           | Anwendungsbereiche von vertikalen Lösungen . . . . .                                           | 101        |
| VI.          | Ausblick . . . . .                                                                             | 102        |
| <b>3.3</b>   | <b>Nächste Schritte bei der der Rechtsberatung . . . . .</b>                                   | <b>103</b> |
| I.           | Holen Sie Feedback über die bisherige Art und Weise der Rechtsberatung ein . . . . .           | 103        |
| II.          | Konzentrieren Sie die Rechtsberatung auf das Lösen von konkreten Problemen . . . . .           | 103        |
| III.         | Fördern Sie die persönliche Zusammenarbeit zwischen Rechts- und Fachabteilungen . . . . .      | 103        |
| IV.          | Achten Sie bei der Zusammensetzung von Teams auf Multidisziplinarität und Diversität . . . . . | 104        |
| V.           | Investieren Sie in die Digitalkompetenz der Rechtsabteilung . . . . .                          | 104        |
| VI.          | Probieren Sie unterschiedliche softwarebasierte Tools bei der Rechtsberatung aus . . . . .     | 105        |
| VII.         | Machen Sie bei Innovationsprojekten des Unternehmens mit . . . . .                             | 105        |
| VIII.        | Sammeln Sie möglichst viele Daten, aus denen die Rechtsabteilung lernen kann . . . . .         | 105        |
| IX.          | Entwickeln Sie „Self-Service“-Lösungen für die Fachabteilungen . . . . .                       | 106        |

## 4 Prozessdesign

|              |                                                                                                                     |     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe</b>                                                                                             | 107 |
| <b>4.1.1</b> | <b>Prozessdesign in der digitalen Rechtsabteilung</b>                                                               | 107 |
| I.           | Einleitung                                                                                                          | 107 |
| II.          | Verstehen, Gestalten und Digitalisieren rechtlich relevanter Geschäftsprozesse                                      | 107 |
| 1.           | Verstehen des Zwecks und Umfangs der Prozessgestaltung                                                              | 107 |
| 2.           | Der Mehrwert der Rechtsabteilung bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen                                          | 108 |
| 3.           | Engagement und Unterstützung durch die leitenden juristischen Führungskräfte für die Gestaltung von Rechtsprozessen | 109 |
| 4.           | Abbilden und Bauen von rechtlichen Prozessen                                                                        | 110 |
| a)           | Ermittlung, Abbildung und Klassifizierung der rechtlichen Prozesse                                                  | 110 |
| b)           | Gliederung jedes Prozesses in Geschäfts-/Rechtsbereich, Prozess, Aktivität und Aufgabe                              | 111 |
| 5.           | Optimierung, Digitalisierung und Automatisierung jedes juristischen Prozesses                                       | 112 |
| 6.           | Aufbau einer Online-Landschaft aus miteinander verbundenen Prozessen                                                | 113 |
| III.         | Fazit                                                                                                               | 114 |
| <b>4.1.2</b> | <b>Legal Design (Thinking) – ein Leitfaden für Innovation in Rechtsabteilungen</b>                                  | 115 |
| I.           | Einleitung                                                                                                          | 115 |
| II.          | Was ist Legal Design (Thinking)?                                                                                    | 115 |
| III.         | Das Design Thinking Framework                                                                                       | 116 |
| 1.           | Probleme aus Nutzerperspektive definieren                                                                           | 116 |
| 2.           | Lösungsansätze iterativ erarbeiten                                                                                  | 116 |
| IV.          | Das Design Thinking Mindset                                                                                         | 117 |
| V.           | Design Thinking als ganzheitlicher Innovationsansatz                                                                | 119 |
| VI.          | Legal Design (Thinking) in der Praxis von Rechtsabteilungen                                                         | 119 |
| VII.         | Handlungsempfehlungen & Fazit                                                                                       | 121 |
| <b>4.1.3</b> | <b>Rulemapping für die Rechtsabteilung: Entscheidungen, Prozesse und Rechtsanwendung automatisieren</b>             | 123 |
| I.           | Einführung                                                                                                          | 123 |
| II.          | Regeln durch Computercode abbilden                                                                                  | 123 |
| III.         | Daten und Bewertungen                                                                                               | 124 |
| IV.          | Der Entscheidungsprozess                                                                                            | 124 |
| V.           | Die Welt der Regeln                                                                                                 | 125 |
| VI.          | Eine gemeinsame visuelle Sprache für Regeln                                                                         | 126 |
| VII.         | Unterschied zur herkömmlichen Flow-Chart-Darstellung                                                                | 127 |
| VIII.        | Automatisieren mit No-Code-Plattformen                                                                              | 128 |
| IX.          | Daten, Daten Daten                                                                                                  | 128 |
| X.           | Normen designen                                                                                                     | 129 |
| XI.          | Fazit                                                                                                               | 129 |



|              |                                                                      |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>4.2</b>   | <b>Praxisbeispiele</b>                                               | 131 |
| <b>4.2.1</b> | <b>Prozessautomation in der Rechtsabteilung</b>                      | 131 |
| I.           | Einführung                                                           | 131 |
| II.          | Die Analyse des relevanten Prozesses                                 | 131 |
| III.         | Agil versus Hybrid versus Produkt                                    | 132 |
| IV.          | Skizze zur Prozessautomation „Einkauf juristischer Dienstleistungen“ | 133 |
| V.           | Fazit: Grow-as-You-Go                                                | 136 |
| <b>4.3</b>   | <b>Nächste Schritte beim Prozessdesign</b>                           | 138 |
| I.           | Einführung                                                           | 138 |
| II.          | Schrittfolge für Prozessdesign in Unternehmen                        | 138 |
| III.         | Fazit                                                                | 140 |

## 5 Dispute Resolution

|              |                                                                                                                                                    |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>5.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe</b>                                                                                                                            | 141 |
| <b>5.1.1</b> | <b>Technologiegestützte Konfliktmanagementsysteme</b>                                                                                              | 141 |
| I.           | Einleitung                                                                                                                                         | 141 |
| II.          | Visionen für die Zukunft des Konfliktmanagements – Vom reaktiven zum proaktiven Umgang der Rechtsabteilung mit Konflikten und Rechtsstreitigkeiten | 141 |
| 1.           | Streitigkeiten nicht als Entscheidungsgegenstände, sondern als Gestaltungsgegenstände begreifen                                                    | 141 |
| 2.           | Rechtsabteilungen können Streitigkeiten nicht vermeiden, aber ihre unnötige Eskalation                                                             | 142 |
| 3.           | Rechtsabteilungen konzentrieren sich auf die Gestaltung von Streitbeilegungsverfahren                                                              | 142 |
| 4.           | Rechtsabteilungen nutzen außergerichtliche und gerichtliche Online-Streitbeilegungsverfahren                                                       | 143 |
| 5.           | Rechtsabteilungen kollaborieren mit Fachabteilungen in interdisziplinären Konfliktmanagementteams                                                  | 143 |
| 6.           | Rechtsabteilungen wirken bei der ganzheitlichen Bewertung der Chancen und Risiken eines Streitbeilegungsverfahrens proaktiv mit                    | 144 |
| 7.           | Rechtsabteilungen nutzen Software, um im konkreten Fall das bestgeeignete Streitbeilegungsverfahren auszuwählen                                    | 145 |
| 8.           | Rechtsabteilungen nutzen Software, um die Erfolgsaussichten von Streitbearbeitungsverfahren zu bewerten                                            | 146 |
| 9.           | Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz (KI) für die Sachverhaltsauswertung nutzen                                                          | 147 |
| 10.          | Komponenten eines integrierten Konfliktmanagementsystems digitalisieren                                                                            | 147 |
| III.         | Fazit                                                                                                                                              | 148 |
| <b>5.1.2</b> | <b>Digitale Streitschlichtung</b>                                                                                                                  | 150 |
| I.           | Einführung                                                                                                                                         | 150 |
| II.          | Die anachronistische Landschaft von Rechtsstreitigkeiten und der Streitbeilegung                                                                   | 150 |

|            |                                                                                                         |            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| III.       | Der kundenzentrierte Ansatz zur Streitvermeidung und früh-zeitigen Lösung . . . . .                     | 151        |
| 1.         | Frühzeitige und kosteneffiziente Streitbeilegung . . . . .                                              | 151        |
| 2.         | Digitale Streitbeilegung ist Teil eines umfassenderen Transformationsprozesses . . . . .                | 152        |
| 3.         | Rückkoppelung mit den Kundenzielen . . . . .                                                            | 152        |
| 4.         | Prozessanwälte werden nicht abgeschafft, aber ihre Zahl wird abnehmen . . . . .                         | 153        |
| IV.        | Fazit . . . . .                                                                                         | 154        |
| <b>5.3</b> | <b>Nächste Schritte beim Konfliktmanagement . . . . .</b>                                               | <b>155</b> |
| I.         | Positionieren Sie die Rechtsabteilung als „Streitbeileger“ . . . . .                                    | 155        |
| II.        | Investieren Sie in die Konfliktmanagement-Kompetenz der Rechtsabteilung . . . . .                       | 155        |
| III.       | Konzentrieren Sie sich auf das wirtschaftlich Realistische, nicht auf das juristisch Mögliche . . . . . | 156        |
| IV.        | Integrieren Sie das Konfliktmanagement in das Vertragsmanagement . . . . .                              | 156        |
| V.         | Nutzen Sie Softwareanwendungen für das Konfliktmanagement . .                                           | 156        |
| VI.        | Entwickeln Sie eine Online-Anlaufstelle für Konflikte im Unternehmen . . . . .                          | 157        |

## 6 Datenmanagement

|              |                                                                   |            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe . . . . .</b>                                 | <b>158</b> |
| <b>6.1.1</b> | <b>Datenmanagement in der digitalen Rechtsabteilung . . . . .</b> | <b>158</b> |
| I.           | Einleitung . . . . .                                              | 158        |
| II.          | Automatisierung . . . . .                                         | 158        |
| 1.           | Regeln . . . . .                                                  | 159        |
| 2.           | Architektur . . . . .                                             | 159        |
| 3.           | Daten . . . . .                                                   | 159        |
| 4.           | Bausteine . . . . .                                               | 159        |
| III.         | Lernen aus Aggregation . . . . .                                  | 160        |
| 1.           | Jeder Schritt ein Datenpunkt . . . . .                            | 160        |
| 2.           | Fälle aus der Unternehmenspraxis . . . . .                        | 161        |
| IV.          | Embedded Law . . . . .                                            | 162        |
| 1.           | Embedded Law in Compliance . . . . .                              | 163        |
| 2.           | Regulierung neu denken? . . . . .                                 | 164        |
| V.           | Fazit . . . . .                                                   | 164        |
| <b>6.1.2</b> | <b>Big Data . . . . .</b>                                         | <b>165</b> |
| I.           | Einführung . . . . .                                              | 165        |
| II.          | Internet of Things (IoT) . . . . .                                | 165        |
| III.         | Big Data in Rechtsabteilungen . . . . .                           | 166        |
| IV.          | Fazit . . . . .                                                   | 168        |

|              |                                                                                                                 |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>6.2</b>   | <b>Praxisbeispiele</b>                                                                                          | 169 |
| <b>6.2.1</b> | <b>Big Data @ Software AG</b>                                                                                   | 169 |
| I.           | Einführung                                                                                                      | 169 |
| II.          | Process Mining                                                                                                  | 170 |
| III.         | Klauseloptimierung                                                                                              | 171 |
| IV.          | Fazit                                                                                                           | 172 |
| <b>6.3</b>   | <b>Nächste Schritte beim Datenmanagement</b>                                                                    | 173 |
| I.           | Erkennen Sie den Nutzen von Daten für die Rechtsabteilung                                                       | 173 |
| II.          | Betrachten Sie Verträge und andere rechtlich relevanten Dokumente als Datenmeer                                 | 173 |
| III.         | Standardisieren und automatisieren Sie die juristische Datenverarbeitung                                        | 174 |
| IV.          | Integrieren Sie die juristischen Daten in die Arbeitsabläufe und Entscheidungsfindungsprozesse des Unternehmens | 174 |
| V.           | Probieren Sie verschiedene Anwendungsbeispiele spielerisch aus                                                  | 175 |

## 7 Führung und Organisation

|              |                                                                                                                                |     |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>7.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe</b>                                                                                                        | 176 |
| <b>7.1.1</b> | <b>Agiles Arbeiten in Rechtsabteilungen</b>                                                                                    | 176 |
| I.           | Einführung                                                                                                                     | 176 |
| II.          | Es ist Vorsicht geboten!                                                                                                       | 176 |
| III.         | „Doing Agile does not mean being Agile“                                                                                        | 177 |
| IV.          | Know why, know how – and then define what                                                                                      | 177 |
| V.           | Agiles Arbeiten als roter Faden                                                                                                | 178 |
| VI.          | Es braucht Wissen, Mut & Resilienz                                                                                             | 179 |
| <b>7.1.2</b> | <b>Die digitale Rechtsabteilung als Business Partner des Unternehmens</b>                                                      | 180 |
| I.           | Einführung                                                                                                                     | 180 |
| II.          | Langsam, kompliziert, praxisfern und problemorientiert – Rechtsabteilungen sitzen häufig noch im Hinterzimmer des Unternehmens | 180 |
| III.         | Verständlich, praxisnah, lösungsorientiert und agil – digitale Rechtsabteilungen sind mittendrin statt nur dabei               | 181 |
| IV.          | Thesen und Handlungsempfehlungen für den Wandel der digitalen Rechtsabteilung zum Business Partner des Unternehmens            | 183 |
| 1.           | „Soft Skills“ spielen für Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen eine bedeutendere Rolle                             | 183 |
| 2.           | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kommunizieren verständlich und einfach                                        | 184 |
| 3.           | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kennen Grundlagen und Methoden der anderen Unternehmensfunktionen             | 185 |
| 4.           | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kennen und verstehen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens       | 186 |

|              |                                                                                                                  |     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.           | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen profitieren von den Arbeitsmethoden anderer Disziplinen . . . . | 186 |
| 6.           | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen lernen von Kanzleien . . . . .                                  | 187 |
| V.           | Fazit . . . . .                                                                                                  | 188 |
| <b>7.1.3</b> | <b>Diversity ist der Booster für agiles und virtuelles Arbeiten in der Rechtsabteilung</b> . . . . .             | 189 |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                             | 189 |
| II.          | Was bedeutet Diversity? . . . . .                                                                                | 189 |
| III.         | Wie geht Diversity „richtig“? . . . . .                                                                          | 191 |
|              | 1. Den Fokus auf verhaltensimmanente Diversity richten . . . . .                                                 | 191 |
|              | 2. Digitalisierung als Beschleuniger von Diversität . . . . .                                                    | 192 |
|              | 3. Der Faktor Mensch . . . . .                                                                                   | 193 |
|              | 4. Führt agiles und digitales Arbeiten zu mehr Diversity? . . . . .                                              | 193 |
|              | 5. Virtuelles Arbeiten als Hürde für mehr Diversity? . . . . .                                                   | 195 |
| IV.          | Praxistipps . . . . .                                                                                            | 196 |
| V.           | Fazit . . . . .                                                                                                  | 196 |
| <b>7.2</b>   | <b>Praxisbeispiele</b> . . . . .                                                                                 | 197 |
| <b>7.2.1</b> | <b>Agiles Arbeiten @ BOSCH-Legal</b> . . . . .                                                                   | 197 |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                             | 197 |
| II.          | Why Agile @ BOSCH-Legal . . . . .                                                                                | 198 |
| III.         | How Agile @ BOSCH Legal . . . . .                                                                                | 198 |
|              | 1. Kanban . . . . .                                                                                              | 199 |
|              | 2. Scrum . . . . .                                                                                               | 200 |
| IV.          | Why DIGITAL Agile...? . . . . .                                                                                  | 201 |
| V.           | Pilot – Extend – Scale . . . . .                                                                                 | 202 |
| VI.          | Fazit und Ausblick . . . . .                                                                                     | 203 |
| <b>7.2.2</b> | <b>Führung im digitalen Kontext</b> . . . . .                                                                    | 204 |
| I.           | Einleitung . . . . .                                                                                             | 204 |
| II.          | Arbeitsroutinen . . . . .                                                                                        | 206 |
|              | 1. Nachrichten: E-Mails, Slack & Mobiltelefon . . . . .                                                          | 207 |
|              | 2. Meetings durchführen . . . . .                                                                                | 207 |
|              | 3. Entscheidungen treffen . . . . .                                                                              | 209 |
|              | 4. Energie kultivieren . . . . .                                                                                 | 210 |
| III.         | Mentale Strategien . . . . .                                                                                     | 210 |
|              | 1. Klarer Geist . . . . .                                                                                        | 211 |
|              | 2. Freundliche Haltung . . . . .                                                                                 | 212 |
|              | 3. Starkes Rückgrat . . . . .                                                                                    | 212 |
| IV.          | Fazit . . . . .                                                                                                  | 213 |
| <b>7.2.3</b> | <b>Porträt der kundenzentrierten Rechtsabteilung</b> . . . . .                                                   | 214 |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                             | 214 |
| II.          | Lernen von digitalen und kundenzentrierten Unternehmen . . . . .                                                 | 214 |
| III.         | Die Rechtsabteilung als Wachstumstreiber . . . . .                                                               | 215 |
|              | 1. Änderung der traditionellen Denkweise von Rechtsabteilungen . . . . .                                         | 216 |

|              |                                                                                                     |            |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.           | Was das Unternehmen wirklich von der Rechtsabteilung erwartet . . . . .                             | 216        |
| 3.           | Lessons Learned aus der Rechtsabteilung von Coca-Cola . . . .                                       | 217        |
| IV.          | Fazit . . . . .                                                                                     | 218        |
| <b>7.2.4</b> | <b>Legal Tech in Rechtsabteilungen: Warum es misslingt und wie es gelingt</b> . . . . .             | <b>219</b> |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                | 219        |
| II.          | Warum Legal Tech in Rechtsabteilungen meistens misslingt . . . .                                    | 219        |
| 1.           | Kein Plan . . . . .                                                                                 | 219        |
| 2.           | Keine Zeit . . . . .                                                                                | 219        |
| 3.           | Kein Budget . . . . .                                                                               | 220        |
| 4.           | Keine Ahnung . . . . .                                                                              | 221        |
| 5.           | Keine Kompetenzen . . . . .                                                                         | 221        |
| 6.           | Keine Fürsprache . . . . .                                                                          | 221        |
| III.         | Wie Legal Tech in Rechtsabteilungen gelingen kann . . . . .                                         | 222        |
| 1.           | Nehmt Euch Zeit! . . . . .                                                                          | 222        |
| 2.           | Nutzt die richtigen Ressourcen! . . . . .                                                           | 222        |
| 3.           | Probiert es aus! . . . . .                                                                          | 223        |
| 4.           | Seid Business Partner! . . . . .                                                                    | 223        |
| IV.          | Fazit . . . . .                                                                                     | 224        |
| <b>7.3</b>   | <b>Nächste Schritte bei Führung und Organisation</b> . . . . .                                      | <b>225</b> |
| I.           | Führen und organisieren Sie die Rechtsabteilung kundenzentriert .                                   | 225        |
| II.          | Verfolgen Sie konsequentes „Business Partnering“ bei der Organisation der Rechtsabteilung . . . . . | 225        |
| III.         | Trauen Sie sich, ausschließlich in die Soft Skills der Mitarbeitenden zu investieren . . . . .      | 226        |

## 8 Zusammenarbeit mit Kanzleien

|              |                                                                                                                      |            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>8.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe</b> . . . . .                                                                                    | <b>227</b> |
| <b>8.1.1</b> | <b>Entwicklungspartnerschaften zwischen Rechtsabteilungen, Kanzleien und Legal-Tech-Unternehmen</b> . . . . .        | <b>227</b> |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                                 | 227        |
| II.          | Zukunftsentwürfe für Entwicklungspartnerschaften . . . . .                                                           | 227        |
| 1.           | Die wirklichen Nutzer von Legal Tech sind weder Rechtsabteilungen noch Kanzleien . . . . .                           | 227        |
| 2.           | Komplementäre Zusammenarbeit von Rechtsabteilungen und Kanzleien . . . . .                                           | 228        |
| 3.           | Legal-Tech-Unternehmen sind keine Wettbewerber, sondern Partner . . . . .                                            | 228        |
| 4.           | Systematische Vorgehensweise für das Aufspüren von Use Cases . . . . .                                               | 229        |
| 5.           | Design Thinking und agile Methoden für die Beschleunigung und Verbesserung der Entwicklungspartnerschaften . . . . . | 231        |
| 6.           | Business Model Canvas für gemeinsame Geschäftsmodelle der Entwicklungspartner . . . . .                              | 232        |
| III.         | Fazit . . . . .                                                                                                      | 232        |

|              |                                                                                       |     |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>8.2</b>   | <b>Praxisbeispiele</b>                                                                | 234 |
| <b>8.2.1</b> | <b>Legal Spend – Zusammenarbeit mit Anwälten</b>                                      | 234 |
| I.           | Einführung                                                                            | 234 |
| II.          | Thesen für eine „neue“ Zusammenarbeit mit (internen und externen) Rechtsberatern      | 234 |
| 1.           | Legal Spend                                                                           | 234 |
| 2.           | Risiken und Chancen                                                                   | 235 |
| 3.           | Interessenkonflikte                                                                   | 235 |
| 4.           | Einstellungen                                                                         | 236 |
| 5.           | Wettbewerb                                                                            | 236 |
| 6.           | Konvergenz der Professionen                                                           | 237 |
| 7.           | Beiträge zur Wertschöpfung                                                            | 237 |
| 8.           | Regulatorisches Umfeld                                                                | 238 |
| 9.           | Datenanalyse                                                                          | 238 |
| 10.          | Ressourcen                                                                            | 239 |
| III.         | Fazit                                                                                 | 239 |
| <b>8.2.2</b> | <b>Sharing is caring – Wie Kollaboration die Zukunft der Rechtsberatung verändert</b> | 240 |
| I.           | Einführung                                                                            | 240 |
| II.          | Status quo                                                                            | 240 |
| 1.           | Input                                                                                 | 240 |
| 2.           | Beratung                                                                              | 241 |
| 3.           | Output                                                                                | 242 |
| III.         | Zukunftsvisionen                                                                      | 242 |
| 1.           | Input                                                                                 | 242 |
| 2.           | Beratung                                                                              | 243 |
| 3.           | Output                                                                                | 244 |
| IV.          | Fazit                                                                                 | 245 |
| <b>8.3</b>   | <b>Nächste Schritte bei der Zusammenarbeit mit Kanzleien</b>                          | 246 |
| I.           | Was hindert uns daran, ein gutes Verhältnis zu Partnerkanzleien zu haben?             | 246 |
| II.          | Empfehlungen für die Arbeitsbeziehung mit der „Next Law Firm“                         | 247 |
| 1.           | Auswahl und Engagement von Partnerkanzleien                                           | 247 |
| 2.           | Struktur-, Prozess- und Technologieempfehlungen                                       | 248 |
| III.         | Mandatsverwaltung (Matter Management)                                                 | 249 |
| 1.           | Empfehlungen für die Verwaltung von Mandaten                                          | 249 |
| 2.           | Struktur-, Prozess- und Technologieempfehlungen                                       | 249 |
| IV.          | Änderungen müssen von den Rechtsabteilungen initiiert werden                          | 250 |

## 9 Next Law Firm

|              |                                                                 |     |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| <b>9.1</b>   | <b>Zukunftsentwürfe</b>                                         | 251 |
| <b>9.1.1</b> | <b>Von der Rechtsdienstleistung zum digitalen Rechtsprodukt</b> | 251 |
| I.           | Einführung                                                      | 251 |
| II.          | Zukunftsentwürfe                                                | 251 |

|              |                                                                                                                |            |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.           | Weniger Dienstleistung, mehr Werkleistung . . . . .                                                            | 251        |
| 2.           | Von Fahrschulen, Verkehrspolizisten und Straßenverkehrsregeln lernen . . . . .                                 | 252        |
| 3.           | Rechtsabteilungen schreiben juristische „Kochbücher“ und „Spielanleitungen“ . . . . .                          | 252        |
| 4.           | Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Rechtsabteilung systematisch nach Produktlösungen durchforsten . . . . . | 253        |
| 5.           | Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung der Rechtsprodukte . . . . .                             | 254        |
| 6.           | Perspektive des Mandanten, nicht des Rechtsberaters, bei der Produktentwicklung berücksichtigen . . . . .      | 256        |
| 7.           | Digitale Rechtsprodukte bieten Zugang zu relevanten Geschäftsdaten . . . . .                                   | 257        |
| 8.           | Legal Tech und Software beschleunigen und vereinfachen die Verarbeitung von Geschäftsdaten . . . . .           | 257        |
| 9.           | Rechtliche Erstversorgung des Unternehmens mit intelligenter Plattform-Technologie . . . . .                   | 258        |
| III.         | Fazit . . . . .                                                                                                | 259        |
| <b>9.1.2</b> | <b>Erwartungen an die Kanzleien der Zukunft . . . . .</b>                                                      | <b>260</b> |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                           | 260        |
| II.          | Veränderte Erwartungen von Unternehmen an ihre Rechtsabteilungen . . . . .                                     | 260        |
| III.         | Die zunehmende Dichte von Vorschriften, die die Unternehmen betreffen . . . . .                                | 260        |
| IV.          | Die Forderung der juristischen Mitarbeiter nach Zweckmäßigkeit und intelligenterem Arbeiten . . . . .          | 261        |
| V.           | Rechtsabteilungen überdenken die Zusammenarbeit mit Partnerkanzleien . . . . .                                 | 261        |
|              | 1. Die Entwicklung des Unternehmensjuristen vom Berater zum „Collaborator“ . . . . .                           | 261        |
|              | 2. Die zunehmende Komplexität des Geschäftsbetriebs . . . . .                                                  | 263        |
|              | 3. Auswirkungen der Vereinfachung auf maßgeschneidertes Arbeiten . . . . .                                     | 264        |
| VI.          | Fazit . . . . .                                                                                                | 266        |
| <b>9.2</b>   | <b>Praxisbeispiele . . . . .</b>                                                                               | <b>267</b> |
| <b>9.2.1</b> | <b>Legal Innovation @ SKW Schwarz . . . . .</b>                                                                | <b>267</b> |
| I.           | Einführung . . . . .                                                                                           | 267        |
| II.          | Zentrale innovative Einheit für Digitalisierung . . . . .                                                      | 267        |
| III.         | Neue Berufsbilder in der Kanzlei . . . . .                                                                     | 268        |
| IV.          | Neues Anforderungsprofil an junge Associates . . . . .                                                         | 269        |
| V.           | Legal Tech als Basisberatungsprodukt . . . . .                                                                 | 270        |
| VI.          | Mandatskommunikation über digitale Portale . . . . .                                                           | 270        |
| VII.         | Tiefere Einbindung externer Anwältinnen und Anwälte in den Produkterstellungsprozess . . . . .                 | 271        |
| VIII.        | Fazit . . . . .                                                                                                | 271        |

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>9.2.2 Die Anwaltskanzlei der Zukunft</b>                                                    | 272 |
| I. Einführung                                                                                  | 272 |
| II. Innovation bei Dentons                                                                     | 272 |
| III. Die Anwaltskanzlei der Zukunft                                                            | 273 |
| 1. Innovation und Vielfalt                                                                     | 273 |
| 2. Trugbild oder Vision                                                                        | 274 |
| IV. Prüfsteine der Transformation                                                              | 275 |
| 1. Kundenorientierung                                                                          | 275 |
| a) „Legal Plus“                                                                                | 275 |
| b) „More for Less“                                                                             | 276 |
| 2. Integrationsstrategie                                                                       | 276 |
| 3. Mehrwert                                                                                    | 277 |
| V. Transformationsbremse: Profit per Partner                                                   | 277 |
| 1. Grenzen der Profitabilität                                                                  | 278 |
| 2. Stundensätze und die Konkurrenz der Rechtsabteilung                                         | 278 |
| 3. Produktivität und der Nachwuchs                                                             | 279 |
| 4. Leverage                                                                                    | 279 |
| 5. Kosten und Wert einer Partnerstunde                                                         | 280 |
| 6. Der feine Unterschied zwischen Investitionen und Kosten                                     | 280 |
| 7. Zeit für Innovationen                                                                       | 280 |
| 8. Neue Anreizsysteme                                                                          | 281 |
| VI. Fazit                                                                                      | 281 |
| <b>9.3 Nächste Schritte bei der Digitalisierung von Kanzleien</b>                              | 283 |
| I. Konzentrieren Sie sich nicht auf die Rechtsfragen, sondern auf das zugrundeliegende Problem | 283 |
| II. Machen Sie es den Rechtsabteilungen gleich: nicht Berater, sondern Partner                 | 283 |
| III. Entwickeln Sie Online-Rechtsprodukte für Ihre Mandanten                                   | 284 |
| IV. Nutzen Sie Kollaborationstools für die Zusammenarbeit mit Ihren Mandanten                  | 285 |
| V. Digitalisieren Sie die Arbeitsabläufe in Ihrer Kanzlei                                      | 285 |

## 10 Skills

|                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>10.1 Zukunftsentwürfe</b>                                                            | 286 |
| <b>10.1.1 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen in der digitalen Rechtsabteilung</b>     | 286 |
| I. Einführung                                                                           | 286 |
| II. Methoden- und Problemlösungskompetenz                                               | 286 |
| III. Rechtsgestaltung                                                                   | 287 |
| IV. Digitalisierung                                                                     | 287 |
| V. Konfliktbearbeitung                                                                  | 289 |
| VI. Kommunikation                                                                       | 289 |
| VII. Fazit                                                                              | 290 |
| <b>10.1.2 Worauf Rechtsabteilungen schon lange warten: Eine neue Juristenausbildung</b> | 291 |
| I. Einleitung                                                                           | 291 |



|                                                                                 |                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| II.                                                                             | Kritischer Blick auf den Status quo .....                                 | 291        |
| III.                                                                            | Das Leitbild .....                                                        | 293        |
| IV.                                                                             | Die sieben Kernelemente einer neuen Juristenausbildung .....              | 294        |
| 1.                                                                              | Rechtsanwendung .....                                                     | 294        |
| a)                                                                              | Das Fundament legen – präzises juristisches Denken .....                  | 294        |
| b)                                                                              | Prüfungen in diesem Curriculum .....                                      | 295        |
| 2.                                                                              | Verfahren .....                                                           | 295        |
| 3.                                                                              | Rechtsvergleichung und Systeme des Rechts .....                           | 296        |
| a)                                                                              | Mehrebenensysteme .....                                                   | 296        |
| b)                                                                              | Rechtsvergleichung .....                                                  | 297        |
| 4.                                                                              | Rechtsgestaltung .....                                                    | 297        |
| a)                                                                              | Normen setzen .....                                                       | 298        |
| b)                                                                              | Verträge gestalten .....                                                  | 299        |
| c)                                                                              | Verfahren gestalten .....                                                 | 299        |
| d)                                                                              | Perspektiven des Denkens .....                                            | 299        |
| 5.                                                                              | Digitalisierung .....                                                     | 301        |
| 6.                                                                              | Erklären, Beraten, Verhandeln und Mediation .....                         | 302        |
| 7.                                                                              | Ein Projekt umsetzen .....                                                | 303        |
| V.                                                                              | Fazit .....                                                               | 304        |
| <b>10.1.3 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen im digitalen Zeitalter .....</b> |                                                                           | <b>306</b> |
| I.                                                                              | Einführung .....                                                          | 306        |
| II.                                                                             | Konvergierende globale Kräfte .....                                       | 306        |
| III.                                                                            | Der Rahmen des globalisierten Rechts .....                                | 308        |
| IV.                                                                             | Zukunftsorientiertes juristisches Toolkit .....                           | 310        |
| 1.                                                                              | Die Denkweise ist der wichtigste Faktor .....                             | 310        |
| 2.                                                                              | Anleitung zum Mindset .....                                               | 310        |
| 3.                                                                              | Fähigkeiten .....                                                         | 311        |
| 4.                                                                              | Grundlegendes Wissen .....                                                | 314        |
| V.                                                                              | Fazit .....                                                               | 317        |
| <b>10.2 Praxisbeispiele .....</b>                                               |                                                                           | <b>318</b> |
| <b>10.2.1 Was Rechtsabteilungen von Entwicklungsteams lernen können .....</b>   |                                                                           | <b>318</b> |
| I.                                                                              | Einführung .....                                                          | 318        |
| II.                                                                             | Einsatz von bestehenden Software-Tools in der Rechtsabteilung ..          | 318        |
| 1.                                                                              | Kommunikations-Tools .....                                                | 319        |
| 2.                                                                              | Ticketsysteme .....                                                       | 319        |
| 3.                                                                              | Kollaborations-Tools .....                                                | 320        |
| 4.                                                                              | Knowledge-Management & Self-Service-Cockpits .....                        | 320        |
| 5.                                                                              | Verknüpfung von Tools über API .....                                      | 321        |
| III.                                                                            | Rechtsabteilungen können von der Arbeitsweise von Tech-Teams lernen ..... | 322        |
| 1.                                                                              | Daily Stand-Up/Daily Scrum .....                                          | 322        |
| 2.                                                                              | Delivery Cycles .....                                                     | 322        |
| 3.                                                                              | Feedback als Abschluss eines Projekts .....                               | 323        |
| IV.                                                                             | Konkrete Beispiele aus der Praxis von Rechtsabteilungen .....             | 323        |

## Inhaltsverzeichnis

|             |                                                                                                             |            |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.          | Slackbot – der erste Legal Chat Bot? . . . . .                                                              | 323        |
| 2.          | Schneller mit den Quick Steps von Outlook . . . . .                                                         | 324        |
| 3.          | Agiler Arbeiten mit Kanban . . . . .                                                                        | 324        |
| 4.          | Schneller zum Abschluss mit Contract Playbooks . . . . .                                                    | 325        |
| V.          | Fazit: Lerneffekte für die digitale Rechtsabteilung . . . . .                                               | 327        |
| <b>10.3</b> | <b>Nächste Schritte bei den Skills . . . . .</b>                                                            | <b>329</b> |
| I.          | Stellen Sie sich den Realitäten des Internetzeitalters und der über-<br>holten Juristenausbildung . . . . . | 329        |
| II.         | Investieren Sie in die Aus- und Fortbildung von relevanten „Skills“ . . . . .                               | 329        |
| III.        | Fördern Sie die tägliche Zusammenarbeit in diversen Teams . . . . .                                         | 330        |
|             | <b>Sachregister . . . . .</b>                                                                               | <b>331</b> |