

# Handbuch Digitale Rechtsabteilung

Herausgegeben  
von

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

und

**Prof. Dr. Stephan Breidenbach**

1. Auflage 2024

Vahlen

  
C.H. BECK

DIKE 

# 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        |
| <b>2 Verträge</b> |   |           |
| <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<br/>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<br>der Rechtsberatung ein .....           | 103        |
| II.          | Konzentrieren Sie die Rechtsberatung auf das Lösen<br>von konkreten Problemen .....           | 103        |
| III.         | Fördern Sie die persönliche Zusammenarbeit zwischen<br>Rechts- und Fachabteilungen .....      | 103        |
| IV.          | Achten Sie bei der Zusammensetzung von Teams auf<br>Multidisziplinarität und Diversität ..... | 104        |
| V.           | Investieren Sie in die Digitalkompetenz der Rechtsabteilung .....                             | 104        |
| VI.          | Probieren Sie unterschiedliche softwarebasierte<br>Tools bei der Rechtsberatung aus .....     | 105        |
| VII.         | Machen Sie bei Innovationsprojekten des Unternehmens mit .....                                | 105        |
| VIII.        | Sammeln Sie möglichst viele Daten, aus denen die Rechts-<br>abteilung 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<br>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 |
| <b>5 Dispute Resolution</b> |  |     |
| <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 –<br>Vom reaktiven zum proaktiven Umgang der Rechtsabteilung mit<br>Konflikten und Rechtsstreitigkeiten ..... | 141 |
| 1.                          | Streitigkeiten nicht als Entscheidungsgegenstände, sondern als<br>Gestaltungsgegenstände begreifen .....   | 141 |
| 2.                          | Rechtsabteilungen können Streitigkeiten nicht vermeiden,<br>aber ihre unnötige Eskalation .....  | 142 |
| 3.                          | Rechtsabteilungen konzentrieren sich auf die Gestaltung von<br>Streitbeilegungsverfahren .....   | 142 |
| 4.                          | Rechtsabteilungen nutzen außergerichtliche und gerichtliche<br>Online-Streitbeilegungsverfahren .....  | 143 |
| 5.                          | Rechtsabteilungen kollaborieren mit Fachabteilungen in<br>interdisziplinären Konfliktmanagementteams .....   | 143 |
| 6.                          | Rechtsabteilungen wirken bei der ganzheitlichen Bewertung<br>der Chancen und Risiken eines Streitbeilegungsverfahrens<br>proaktiv mit .....                    | 144 |
| 7.                          | Rechtsabteilungen nutzen Software, um im konkreten Fall<br>das bestgeeignete Streitbeilegungsverfahren auszuwählen . . . .                                     | 145 |
| 8.                          | Rechtsabteilungen nutzen Software, um die Erfolgsaussichten<br>von Streitbearbeitungsverfahren zu bewerten .....   | 146 |
| 9.                          | Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz (KI) für die<br>Sachverhaltsauswertung nutzen .....   | 147 |
| 10.                         | Komponenten eines integrierten Konfliktmanagementsystems<br>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<br>Streitbeilegung .....  | 150 |



|            |   |            |
|------------|---|------------|
| III.       | Der kundenzentrierte Ansatz zur Streitvermeidung und frühzeitigen 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<br>Dokumente als Datenmeer .....   | 173 |
| III.                              | Standardisieren und automatisieren Sie die juristische Daten-<br>verarbeitung .....  | 174 |
| IV.                               | Integrieren Sie die juristischen Daten in die Arbeitsabläufe und<br>Entscheidungsfindungsprozesse des Unternehmens .....                   | 174 |
| V.                                | Probieren Sie verschiedene Anwendungsbeispiele spielerisch aus ..  | 175 |
| <b>7 Führung und Organisation</b> |  |     |
| <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<br/>Unternehmens</b> .....  | 180 |
| I.                                | Einführung .....   | 180 |
| II.                               | Langsam, kompliziert, praxisfern und problemorientiert –<br>Rechtsabteilungen sitzen häufig noch im Hinterzimmer des<br>Unternehmens ..... | 180 |
| III.                              | Verständlich, praxisnah, lösungsorientiert und agil – digitale<br>Rechtsabteilungen sind mittendrin statt nur dabei .....                  | 181 |
| IV.                               | Thesen und Handlungsempfehlungen für den Wandel der digita-<br>len Rechtsabteilung zum Business Partner des Unternehmens ....              | 183 |
| 1.                                | „Soft Skills“ spielen für Unternehmensjuristinnen und<br>Unternehmensjuristen eine bedeutendere Rolle .....                                | 183 |
| 2.                                | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen<br>kommunizieren verständlich und einfach .....   | 184 |
| 3.                                | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kennen<br>Grundlagen und Methoden der anderen Unternehmens-<br>funktionen .....           | 185 |
| 4.                                | Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen ken-<br>nen und verstehen die Produkte und Dienstleistungen des<br>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>             | <b>189</b> |
| 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>   | <b>197</b> |
| <b>7.2.1</b> | <b>Agiles Arbeiten @ BOSCH-Legal . . . . .</b>   | <b>197</b> |
| 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>  | <b>204</b> |
| 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>   | <b>214</b> |
| 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 |

## Inhaltsverzeichnis

|              |  |            |
|--------------|--|------------|
| 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 |
| <b>10 Skills</b>   |     |
| <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 überholten 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> |