

LEGAL MANAGEMENT OF INNOVATION

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE RECHTSABTEILUNG
IN EINEM DISRUPTIVEN WETTBEWERBSUMFELD



Kurzbeschreibung

In der deutschlandweit ersten Erhebung zum rechtlichen Umgang mit Innovationen im Unternehmen geben Vertreter aus mehr als 200 Rechtsabteilungen Auskunft darüber, wie sie mit disruptiven Ideen umgehen, welche Herausforderungen und Risiken sie sehen und welche Themenfelder und Rechtsgebiete aus ihrer Sicht von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen betroffen sein werden. Darüber hinaus liefert die Studie wertvolle Hinweise darauf, welche Trends und Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Legal Management of Innovation für Rechtsabteilungen und Unternehmen zu erwarten sind und welche Auswirkungen das auf die Arbeit in den Rechtsabteilungen haben wird.

Ergänzt werden die Studienergebnisse durch einen umfangreichen rechtlichen Teil. Zahlreiche Spezialisten aus der renommierten Wirtschaftskanzlei CMS Hasche Sigle gehen dort auf die wichtigsten rechtlichen Fragestellungen rund um das Management von Innovationen ein.

Bundesverband der Unternehmensjuristen | CMS Hasche Sigle (Hrsg.)

LEGAL MANAGEMENT OF INNOVATION

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE RECHTSABTEILUNG
IN EINEM DISRUPTIVEN WETTBEWERBSUMFELD

Inhalt

VORWORT:

Götz Kaßmann, Präsident Bundesverband der Unternehmensjuristen e. V. (BUJ) 4

EINLEITUNG UND ÜBERBLICK:

Stefan-Ulrich Müller, Dr. Jörg Zätzsch, Partner CMS Hasche Sigle 6

INTERVIEW:

Dr. Claudia Junker, General Counsel und Rechtsanwältin, Deutsche Telekom AG 16

DEMOGRAFIE:

Studienteilnehmer decken breites Branchenspektrum ab 20

STUDIENERGEBNISSE 26

MANAGEMENT SUMMARY 28

HERAUSFORDERUNGEN 32

1.1. Rechtsabteilungen sehen sich selbst nicht als Bremser 34

1.2. Innovationsklima bei Legal – Spezialisierung und Flexibilität werden zu Erfolgsfaktoren 40

1.3. Eigene Entwicklungen und Kooperationen sind Motoren der Innovation in Unternehmen 48

1.4. Rechtliche Umsetzung ist die größte Challenge im Innovationsprozess 52

Zusammenfassung 56

CHANCEN UND RISIKEN 58

2.1. Strategische Zielsetzungen der Unternehmen – Das Produkt als Wachstumsbeschleuniger 60

2.2. Verbesserungspotenziale – Juristen und Techniker brauchen eine gemeinsame Sprache ... 64

2.3. Zukünftige Fähigkeiten – Syndici zwischen Veränderungsdruck und Anpassungsfähigkeit.. 68

2.4. Schlechte Noten für Juristenausbildung in Deutschland 74

2.5. Erfolgsgeschichten: Rechtsabteilungen machen den Weg für Innovationen frei 80

Zusammenfassung 84

RECHTSGEBIETE 86

3.1. Innovationen üben einen starken Einfluss auf zahlreiche Rechtsgebiete aus 88

3.2. Intern oder extern? Syndici wägen Kosten-Nutzen ab 94

Zusammenfassung 100

ORGANISATION, KAPAZITÄTEN, BUDGET 102

4.1. Ein Drittel der anwaltlichen Ressourcen geht zugunsten von Innovationen 104

4.2. Legal Innovation Management steigert Jobchancen für Juristen 108

4.3. Budgeterhöhung: Rechtsabteilungen können mit mehr Geld rechnen 112

4.4. Optimierte Abläufe und Strukturen reduzieren die Mehrarbeit 116

4.5. Interdisziplinär und flexibel: Rechtsabteilungen vernetzen sich 120

Zusammenfassung 124

TRENDS 126

5.1. Der Trend geht zum interdisziplinären Denken und Arbeiten 128

INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE UND GRENZEN DES RECHTLICHEN RAHMENS	134
Markus Deck, Philippe Heinzke, Paetrick Sakowski Schutz von Geschäftsmodellen	136
Andrea München Aufsichtsrechtliche Anforderungen an Zahlungsplattformen und Abrechnungssysteme	144
Dr. Michael Dorner, Dr. Andreas Gerten Daten und Algorithmen als Asset und Produkt	150
Dr. Tobias Teicke, Dr. Jörg Zätzsch Investments in rechtlichen Grauzonen – Vorsprung durch Rechtsbruch?	158
Dr. Michael Biendl, Dr. Daniel Hofmann Innovationszyklen und Product Compliance – Herausforderungen in einem dynamischen Marktumfeld	164
INNOVATION ZWISCHEN EIGENENTWICKLUNG UND INVESTMENTS – RECHTLICHE HERAUSFORDERUNGEN UNTERSCHIEDLICHER MODELLE	172
Dr. Ole Jani Open Innovation – neue Möglichkeiten, rechtliche Risiken.....	174
Stefan Schreiber, Dr. Juliane Voigtmann Acceleratoren und Inkubatoren: Netzwerke als Innovationsbeschleuniger	180
Stefan-Ulrich Müller Corporate Venture Capital – Innovationsmanagement und Beteiligungsverträge	188
Dr. Christian Friedrich Haellmigk Joint Ventures und Kooperationen – Kartellrechtliche Grenzen der Zusammenarbeit	198
Dr. Martin T. Mohr, Jesko Nobile, Stefan Sieling Sicherung der Innovationskraft durch Management- und Mitarbeiterbeteiligung	204
Dr. Maximilian Grub, Dr. Sabina Krispenz, Dr. Maximilian Koschker „Acqui-Hire“ – Transaktionsberatung in einem gewandelten Umfeld	212
Dr. Thomas Hirse Hochschulkooperationen – zwischen Forschungsfreiheit, Beihilferecht und Innovationsschutz.....	220
ANHANG	228
AUTORENVERZEICHNIS	230
LITERATURVERZEICHNIS	235
SCHLAGWORTREGISTER	236
IMPRESSUM	238



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Innovationen sind der zentrale Treiber für das Wachstum eines Unternehmens. Dies gilt umso mehr in Zeiten der Disruption, in denen durch neue Ideen und Marktteilnehmer bestehende Geschäftsmodelle, sogar ganze Marktsegmente, umgewälzt werden. Wer nicht innovativ ist, der verliert. Diese Weisheit gilt heute mehr denn je. Das weltweit größte „Taxiunternehmen“ Uber besitzt keine eigenen Fahrzeuge und die größte „Hotelkette“ Airbnb besitzt kein einziges Bett. Die etablierten Unternehmen reagieren unterschiedlich. Viele investieren in Start-ups und kaufen passende Geschäftsideen hinzu, vielfach werden eigene Inkubatoren und Acceleratoren betrieben. Unter die Fittiche eines Großkonzerns zu schlüpfen passt aber nicht zu dem Spirit, der den meisten Start-ups innewohnt. Um die Gründung von „Innovation Units“ und Investments in eigene Forschung & Entwicklung kommen etablierte Unternehmen daher nicht herum.

Kreative Denkansätze und Veränderungsdruck stellen nicht nur die Unternehmen vor gravierende Herausforderungen. Insbesondere die Rechtsabteilungen werden vermehrt mit innovativen Ideen aus ihren Unternehmen und dem Marktumfeld konfrontiert. Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde festgestellt, dass knapp die Hälfte der Rechtsabteilungen häufig bis sehr häufig beratend in Innovationsprozesse des Unternehmens einbezogen wird; knapp ein Viertel (23,1 Prozent) allerdings nur zu einem geringen Anteil. Ursache hierfür ist, neben dem fehlenden Bewusstsein der technischen Abteilungen für rechtliche Erfordernisse, dass Rechtsabteilungen nicht als Innovationstreiber wahrgenommen werden. Um dies zu ändern, ist vielfach ein Umdenken und ein Neu-Erfinden der eigenen Dienstleistung erforderlich.

Innovationen stellen neue operative, strukturelle und strategische Anforderungen. Vielfach muss auch juristisches Neuland betreten werden, um diese rechtlich einordnen und bewerten zu können. Aufgrund der zahlreichen Herausforderungen, die hierdurch auf die Rechtsabteilungen zukommen, hat der Bundesverband der Unternehmensjuristen e.V. (BUJ) in Zusammenarbeit mit der Kanzlei CMS Hasche Sigle die Auswirkungen, die von den Rechtsabteilungen in den verschiedensten Unternehmen in Deutschland zu bewältigen sind, im Rahmen der vorliegenden Studie untersucht. Die Resonanz auf unsere Umfrage spricht für die Bedeutung des Themenkreises. Mehr als zweihundert Unternehmen beteiligten sich. Die Zusammensetzung ist branchen- und größenübergreifend, sodass ein sowohl breiter als auch tiefer Einblick in die Herausforderungen der einzelnen Branchen gegeben werden kann. Bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern möchten wir uns herzlich bedanken.

Mein besonderer Dank gilt den Kolleginnen und Kollegen von CMS Hasche Sigle, deren Expertise in den verschiedenen Facetten des Innovationsmanagements entscheidend dabei half, die quantitativen Studienergebnisse zu interpretieren. Ich freue mich, dass im Rahmen dieser Studie neben einer umfassenden Beschreibung der Herausforderungen des Innovationsmanagements ein besonderer Schwerpunkt auf erfolgreiche Transformationsprozesse gelegt wird. Dieser Austausch von Best Practices entspricht ganz dem Geiste des BUJ „aus der Praxis, für die Praxis“ und bildet unseren Mehrwert.

Innerhalb des BUJ werden wir diesen Themenkreis in den Fachgruppen Digitalisierung und Legal Tech weiter vorantreiben und freuen uns auf den vertieften Diskurs mit Ihnen. Hierzu möchte ich Sie herzlich einladen.

Ihr

Götz Kaßmann

Präsident des Bundesverbands der Unternehmensjuristen e.V. (BUJ)



Legal Management of Innovation

Stefan-Ulrich Müller,
Dr. Jörg Zätzsch

Die Studie „Legal Management of Innovation“ befasst sich mit den Herausforderungen, die Innovationen an die Rechtsabteilung stellen. Ausgehend von der Erfahrung, dass Legal Counsel immer häufiger mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen sowohl aus dem Marktumfeld, vor allem aber aus dem eigenen Unternehmen konfrontiert werden, beleuchtet die Studie den rechtlichen Rahmen, auf den sich Rechtsabteilungen und ihre externen Berater heute stützen können, und geht dabei auf die am häufigsten von Innovation beeinflussten Rechtsgebiete ein. Die Analyse der Befragungsergebnisse kristallisiert die Einbindung der Inhouse-Juristen in interne Innovationsprozesse, ihre Einschätzung des Innovationsklimas und des Umsetzungsstands von Innovationen im Unternehmen heraus und bewertet sie. Berücksichtigt werden dabei sowohl die strategischen Unternehmensziele als auch Vorschläge zu einer wertsteigernden Integration der Rechtsabteilung in unternehmenseigene Innovationsprozesse. Schließlich werden Trends im Zusammenhang mit dem Legal Management of Innovation aufgezeigt, sowohl mit Blick auf die Rechtsabteilung und die neuen Anforderungen an die Juristen als auch auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit.

- ▶ Die Fähigkeit zur Innovation wird immer mehr zum erfolgskritischen Element moderner Unternehmensentwicklung. Kreative Denkansätze strategisch und zugleich rechtssicher zu nutzen, stellt Unternehmen vor gravierende Herausforderungen.

- ▶ Rechtsabteilungen werden vermehrt mit innovativen Produkten, Dienstleistungen und Prozessen aus dem Marktumfeld sowie vor allem aus dem eigenen Unternehmen konfrontiert. Sie bewegen sich damit im Spannungsfeld zwischen neuen Geschäftsmodellen auf der einen Seite und dem Erfordernis ihrer rechtlichen Einordnung und Bewertung auf Basis des bestehenden Rechts auf der anderen Seite.

- ▶ Die frühzeitige Einbindung der Rechtsabteilung verbunden mit einer regelmäßigen Kommunikation mit den Entwicklungsabteilungen kann die wertsteigernde Integration der Rechtsabteilung bei (internen) Innovationsprozessen entscheidend verbessern.

- ▶ Ein durch Innovation getriebenes Unternehmensumfeld verlangt Rechts- und Syndikusanwälten neue Fähigkeiten und Fertigkeiten ab. Neben einem gesteigerten Verständnis für technische Zusammenhänge werden sie künftig eine höhere Risikobereitschaft bei der Beantwortung von Rechtsfragen zeigen müssen.

- ▶ Innovationen haben damit auch organisatorische Auswirkungen auf die Rechtsabteilungen. Auch werden sie das Berufsbild des Unternehmensjuristen ebenso wie das Berufsrecht für Syndikusanwälte weiter verändern.

A. Einleitung

Wer nicht innovativ ist, der verliert. Dies gilt heute mehr denn je. Airbnb besitzt keine eigenen Immobilien, UBER startete ohne eigene Fahrzeuge – dennoch verzeichnen beide Anbieter signifikantes Wachstum. In digitalisierten Zeitläufen, in denen sich Technologien gegenseitig überholen, Produktion und Dienstleistung sich ebenso rasch verändern wie das Verhalten von Käufern und Nutzern, geraten traditionelle Geschäftsmodelle immer häufiger ins Hintertreffen.

Ob Industrie 4.0, Big Data oder Internet der Dinge: Die exponentielle technische Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Fähigkeit zur Innovation immer mehr zum erfolgskritischen Element moderner Unternehmensentwicklung wird. Kreative Denkansätze strategisch zu nutzen, stellt Unternehmen vor gravierende Herausforderungen. Bis 2019, so schätzt eine Studie, werden die Ausgaben deutscher Unternehmen für Innovation auf 175 Milliarden Euro jährlich ansteigen; gleichzeitig sieht sich nur jedes zweite Unternehmen ausreichend vorbereitet auf die Veränderungen in seinem Marktumfeld.¹ Das Internet ist für uns alle nicht mehr Neuland – die zunehmende Verlagerung von Wertschöpfungsketten in das Virtuelle schon.

Zwangsläufig werden auch die Rechtsabteilungen vermehrt mit Innovationen konfrontiert – sei es aus dem eigenen Unternehmen oder aus dem Marktumfeld. Sie bewegen sich damit im Spannungsfeld zwischen neuen Geschäftsmodellen, die veränderte strategische, strukturelle und operative Anforderungen an das Unternehmen stellen, auf der einen Seite und dem Erfordernis einer rechtlichen Einordnung und Bewertung dieser Modelle auf Grundlage des bestehenden Rechts auf der anderen Seite.

Vor dem Hintergrund dieser einschneidenden Veränderungen befasst sich die vorliegende Studie „Legal Management of Innovation“ mit den rechtlichen Herausforderungen durch und den organisatorischen Auswirkungen von internen und externen Innovationen auf

¹ Deloitte Innovation Survey 2017: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/trends/datenland-deutschland-renaissance-der-innovation.html>

die Rechtsabteilungen. Die Auswertung der Befragung von Unternehmensjuristen vermittelt Aufschlüsse über deren Einbindung in interne Innovationsprozesse und identifiziert Verbesserungspotenziale zu einer wertsteigernden Integration der Inhouse-Juristen. Sie beleuchtet die heute und in Zukunft notwendigen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Rechtsanwälte und Syndikusanwälte und wie diese das Berufsbild des Unternehmensjuristen sowie das Berufsrecht für Syndikusanwälte verändern werden. Nicht zuletzt wagt sie den Ausblick auf Trends in der Inanspruchnahme von Rechtsdienstleistung.

In der Korrelation von Innovation und Recht benennen die Studienteilnehmer jene Rechtsgebiete, die am stärksten durch Innovationsmanagement beeinflusst werden. Ihnen widmen sich unsere Autoren auch in Fachbeiträgen, die rechtliche Hintergründe und praktische Handlungsempfehlungen verbinden. Folgende Themenkomplexe sind aus Sicht der Rechtsabteilungen im Kontext von Innovation besonders relevant:

- Geschäftsmodelle: Fragen der Regulierung, des Kartell- und Wettbewerbsrechts sowie im Zusammenhang mit Beschaffung und Vertrieb haben aus Sicht von Unternehmensjuristen einen hohen bis sehr hohen Einfluss auf das Legal Management of Innovation.
- Corporate Governance und Compliance: Innovative Geschäftsmodelle stellen besonders hohe Anforderungen an Compliance und Datenschutz und beeinflussen die gesellschaftsrechtliche Strukturierung, Beteiligungsdokumentation ebenso wie die Verantwortlichkeit der Steuerungsorgane von Unternehmen.
- Assets: Den bei weitem größten Einfluss von Innovation sehen Unternehmensjuristen bei den Themen Eigentum an Daten, Know-how-Schutz sowie Schutz von Geschäftsmodellen.

Darüber hinaus sind die Bereiche Finanzierung (Venture Capital, Private Equity, IPOs, öffentliche Fördermittel, Crowdfunding), Human Resources (Arbeitnehmererfindungen, Acqui-Hire, Mitarbeiterbeteiligungsmodelle) sowie nicht zuletzt Post Merger Integration (Konzernrecht, Bilanz-/Steuerrecht, Umwandlungsrecht, Cash Pooling) unter rechtlichen Parametern neu zu betrachten.