

Halft | Henning

DIE DIGITALE ZUKUNFT DER RECHTSABTEILUNG

Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit
in der Rechtsabteilung verändern

DIE DIGITALE ZUKUNFT DER RECHTSABTEILUNG

Die Digitalisierung stellt Rechtsabteilungen von Unternehmen und anderen Organisationen vor enorme Herausforderungen. Gleichzeitig eröffnet sie ihnen bisher ungeahnte Möglichkeiten. Die Herausgeber, Dr. Michael Henning und Dr. Daniel Halft, zeigen anschaulich, wie der Digitalisierungsschub die Arbeitswelt von Rechtsabteilungen bereits heute verändert - und zukünftig noch viel mehr. Dafür haben sie in diesem Trendbuch Pioniere aus innovativen Rechtsabteilungen vom Start-Up bis zum Weltkonzern zusammengebracht, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus ihrer Praxis für die Praxis anderer Rechtsabteilungen weitergeben. Das Trendbuch ist ein unverzichtbarer Kompass für alle Unternehmensjurist:innen, die sich auf den Weg in die digitale Zukunft machen.

Herausgeber



Dr. Daniel Halft
General Counsel @ idealo
Speaker/Berater für
digitale Transformation



Dr. Michael Henning
Deutsches Institut
für Rechtsabteilungen und
Unternehmensjuristen GmbH

ISBN 978-3-9475-5313-6



Halft | Henning

DIE DIGITALE ZUKUNFT DER RECHTSABTEILUNG

Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit
in der Rechtsabteilung verändern

INHALT

VORWORT DER HERAUSGEBER	04
Wie die Digitalisierung die Arbeitswelt der Rechtsabteilungen verändert Dr. Daniel Halft/Dr. Michael Henning/Martin Clemm	
1. MINDSET & METHODEN FÜR DIE DIGITALE RECHTSABTEILUNG	10
1.1 Machen statt reden Martin Clemm	12
1.2 Vom Elfenbeinturm zur Schnittstelle – Die (un-)sichere Zukunft der Rechtsabteilung im digitalisierten Unternehmen Dr. Daniel Halft/Dr. Alexander Steinbrecher LL.M.	18
1.3 Ubisoft Legallab: the use of design, gaming, and communication to launch a legal platform and deliver complex projects, drive strategy and collaboration Jean-Philippe Doho	26
1.4 Legal Design – ein Weg zu mehr Innovation, Compliance und Agilität Alisha Andert, LL.M.	34
1.5 Methoden und Prozesse der digitalen Transformation bei Daimler – Mindset is King Dr. Pietro Brambilla, LL.M./Andreas Lukert	46
2. STRUKTURELLE DIGITALISIERUNG VON RECHTSABTEILUNGEN	54
2.1 Future Ready Lawyers – Aspekte der Digitalisierung Aswin Parkunantharan	56
2.2 Wie kann eine nachhaltige Veränderung in einem eingeschwungenen System gelingen? Sechs Erfolgsfaktoren für die Einführung von Legal Tech in einem Unternehmen Dr. Alexandra Albrecht-Baba/David J. Deutsch	64
2.3 Wenn die Zukunft bereits da ist – wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit in der Start-Up-Rechtsabteilung verändern Anne-Sophie Strauß	78
2.4 Was Ihr Lieblingsrestaurant mit Ihrer Rechtsabteilung gemeinsam hat – Legal als One-Stop-Shop Andreas Bong	86
2.5 Digitales Wissensmanagement Tianyu Yuan	92
3. BEST PRACTICE – EINZELPROJEKTE VON RECHTSABTEILUNGEN	106
3.1 Projektmanagement in der Rechtsabteilung oder wie Smartsheet unser (Arbeits-)Leben veränderte – ein Erfahrungsbericht Anna Halmer/Irina Stolberg	108
3.2 Digitale Kanban-Boards und agile Methoden in der Bankrechtsabteilung Gabriel Bärenz, LL.M.	118

3.3 Digital und rechtssicher in die Zukunft – Digitale Signaturen Eliza Borsos	126
3.4 Von der Idee bis zur Umsetzung – Arbeiten mit einem digitalen Whiteboard im Legal Team Frank Weigelt/Eva Nonnenmacher	134
3.5 Dashboards in der Rechtsabteilung Fatima Hussain, LL.M.	142
3.6 Automatisierung in der Rechtsabteilung – Anregungen, Hilfestellungen und die Umsetzung am Beispiel der Lizenzprüfung von Open-Source-Software Dan-Alexander Levien/Thomas Dulle	148
4. ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN	156
4.1 Der Wartungsvertrag für das Vertragstemplate Dr. Philip Kempermann, LL.M.	158
4.2 Die digitale Vernetzung der Rechtsabteilung am Beispiel einer Legal Collaboration-Plattform (LCP) Dr. Michael Rath/Günter Krieglstein	164
ANHANG	172
Autorenverzeichnis	174
Impressum	182



Dr. Daniel Halft



Dr. Michael Henning



Martin Clemm

WIE DIE DIGITALISIERUNG DIE ARBEITSWELT DER RECHTSABTEILUNGEN VERÄNDERT

Wer erinnert sich nicht an diesen Professor, der in der Erstsemestervorlesung mit süffisantem Lächeln sagte:

„Meine Damen und Herren! Drehen Sie sich mal nach rechts und anschließend drehen Sie sich dann nach links und schauen Sie sich die Kommilitonen, die da neben Ihnen sitzen, genau an. Einer von denen wird es nicht bis zum Examen schaffen.“

Die gute Nachricht ist: Sie haben es geschafft! Sie haben die juristische Ausbildung erfolgreich beendet und sind Unternehmensjurist:in geworden. Die schlechte Nachricht ist: Der Professor kommt zurück!

Denn die rasante Entwicklung von Automatisierung, Legal Tech und Künstlicher Intelligenz wird laut Prognosen in spätestens fünf Jahren viele herkömmliche Aufgaben von Jurist:innen überflüssig gemacht haben. Die Digitalisierung, wie sie gerade stattfindet, ist daher im Ausgangspunkt eine erhebliche Herausforderung für den Berufsstand. Stieg die Anzahl der

zugelassenen Rechtsanwält:innen und der Syndikusanwält:innen in Deutschland seit dem Jahr 1950 bis heute von knapp 13.000 auf mehr als 165.000, so wird sie zukünftig wieder abnehmen. Sie glauben jetzt vielleicht, das sei übertrieben. Aber wir werden Ihnen kurz erläutern, wieso diese Gefahr sehr real ist. Und in dieser Einschätzung geben uns Zukunftsforscher und das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit Recht. Nach dem Ergebnis ihrer Forschung ist beispielsweise die Arbeit von Syndikusanwält:innen – Stand heute – im Schnitt bereits zu 50 Prozent (!) automatisierbar.¹

In Zeiten von Kostendruck und Rationalisierung müssen wir nicht lange ausführen, was dies bedeuten kann. Die Erfahrung lehrt: Wenn in einem Unternehmen gespart werden muss, schaut man sich zunächst die unterstützenden und beratenden Bereiche im Unternehmen an. Hierzu gehört auch die Rechtsabteilung. Viele General Counsel und Heads of Legal berichten, dass sie erheblichen Druck spüren, mit den

vorhandenen Kräften zunehmend mehr Aufgaben zu erledigen. Rechtsabteilungen müssen deshalb noch effektiver arbeiten und schlanker produzieren. Wie geht das konkret? Durch Automatisierung, Organisations- und Prozessoptimierung.

Die Pandemie als Beschleunigung eines laufenden Digitalisierungsprozesses

Im Ausgangspunkt steht: Die Pandemie hat mit ihren Einschränkungen digitale Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt enorm beschleunigt. Das ist heute jedem offensichtlich. Am deutlichsten zeigt sich dies beim Einsatz digitaler Tools und von Softwareprogrammen für die virtuelle Zusammenarbeit. Diese Mittel haben das Arbeiten vom Homeoffice für viele Rechtsabteilungen überhaupt erst ermöglicht. Und sie haben unzählige Unternehmen davor bewahrt, den Betrieb einstellen zu müssen.

Bei Twitter gab es dazu im Sommer 2020 einen viel-sagenden viralen Tweet. Er lautete:

„Who led the digital transformation of your company?

- A) CEO
- B) CTO
- C) Covid-19“

Die „richtige“ Antwort: C).

Dieser Tweet ist zwar pointiert, aber beschreibt humoristisch die Realität in vielen Unternehmen. Auch hat das erzwungene Homeoffice bei vielen Mitarbeitenden, nicht zuletzt bei Führungskräften, vorher vorhandene Berührungängste und Vorurteile abgebaut. Es ist beeindruckend, was in kurzer Zeit erreicht werden konnte. Und doch war diese Entwicklung im Wesentlichen nur die Beschleunigung eines bereits vorher in Gang gekommenen Veränderungsprozesses. So wurde beispielsweise bei idealo völlig unabhängig von der Pandemie schon seit November 2019 geplant, die Unterschriftenprozesse zu digitalisieren. Keine Mappen mehr, die aufwendig herumgereicht werden. Stattdessen sollte auf digitale Signaturen umgestellt werden,

um Vertragsunterschriften weniger umständlich einzuholen. Weil auch der Mutterkonzern von idealo, die Axel-Springer S.E., und einige andere Konzerntöchter den gleichen Wunsch hegten, gründete man eine gemeinsame Arbeitsgruppe. Diese hat Bedarfe abgefragt, die besten Produkte für digitale Signaturen angeschaut und sich diese von den Herstellern präsentieren lassen. Im März 2020 hatte die Arbeitsgruppe gerade damit begonnen, in ausgewählten Abteilungen mit digitalen Signaturen zu testen. Es war geplant, im Mai eine Auswertung der Ergebnisse zu machen und anschließend die nächsten Schritte zu planen. Als dann noch im März 2020 der Lockdown verkündet wurde, war idealo in weniger als einer Woche bei Adobe Sign online und signiert seither fast ausschließlich digital. Das Fazit: Die digitale Lösung ist nicht nur weniger umständlich, sondern auch eine erhebliche Prozessbeschleunigung, da die digitale Reaktionszeit bei den meisten Menschen geringer ist als die analoge Reaktionszeit.

Dies ist nur ein Beispiel von vielen, das zeigt, wie die Pandemie die Digitalisierung in Unternehmen beschleunigt hat. Aufgrund von schlichter Notwendigkeit wurden vorher bestehende Vorbehalte aufgegeben und einfach gemacht. Uns ist kein Fall bekannt, in dem ein Unternehmen den Schritt in die Digitalisierung bereut hätte.

Weniger menschliche juristische Arbeit

Viele Entwicklungen in der digitalen Arbeitswelt erleichtern Rechtsabteilungen jedoch nicht nur die Arbeit, wie beispielsweise eine Digitale Signatur, sondern konsequent weitergedacht reduzieren die neuen digitalen Möglichkeiten menschliche juristische Arbeit – jedenfalls auf die Gesamtzahl der Unternehmensjurist:innen bezogen. Dafür verantwortlich sind verschiedene Trends im Rechtsbereich, die sich zunehmend verstärken.

Automatisierung rechtsbezogener Vorgänge

Die Digitalisierung führt zur Automatisierung rechtsbezogener Vorgänge. Eine Softwarelösung für digitale Signaturen – wie im Beispiel von idealo – ist lediglich

¹ Sie können sich selbst überzeugen unter <https://job-futuromat.iab.de>.

eine Erleichterung, weil sie zu einer Beschleunigung von Prozessen führt. Niemand muss eine Unterschriftenmappe herumtragen. Die Prozessdurchlaufzeit verkürzt sich enorm. Der im Prozess geleistete Aufwand, insbesondere der Prüfprozess und der Versand, reduziert sich deutlich. Eine Softwarelösung zur automa-

„Kenntnisse zur Digitalisierung sind nicht mehr nur ‚nice to have‘, sie sind heute ‚need to know‘.“

tischen Erstellung von Verträgen, leistet jedoch reale Arbeit, die andernfalls eine Jurist:in erledigt hätte. Diese Arbeit fällt weg. Softwarelösungen wie Smartlaw oder Escriba ermöglichen es heute den Fachabteilungen mit ein paar Klicks, Massenverträge wie Vertraulichkeitsvereinbarungen, Vollmachten oder bestimmte Kategorien von Kooperationsverträgen rechtssicher mit hoher Aktualität zu erstellen, ohne die Rechtsabteilung im Wesentlichen zu involvieren. Der Mitarbeitende gibt selbst die notwendigen Daten ein und das Programm erstellt den Vertrag. Oder das Programm zieht sich die notwendigen Vertragsinformationen wie Adresse, Preiskonditionen selbst aus einer Datenbank. Und jeder Vertrag, den ein Computerprogramm derart automatisiert erstellt, ist ein Vertrag weniger, der durch einen/eine Unternehmensjurist:in in der Rechtsabteilung für den internen Mandanten bearbeitet wird.

Smart Contracts

Aber wie wäre es, wenn die Verträge nicht nur nach einem Schema automatisiert erstellt, sondern auch gleich maschinell verhandelt und durchgeführt werden? Damit betreten wir den Bereich der sogenannten Smart Contracts.

Am Institut für Rechtsinformatik der Universität des Saarlands wird beispielsweise im Rahmen einer Förderinitiative des Bundeswirtschaftsministeriums zur Industrie 4.0 an einem Recht-Testbed gearbeitet. In dem Testbed – einer Art Sandkasten, in dem man für das „richtige Leben“ üben kann – wird der automatisierte Abschluss

und die automatisierte Durchführung von Verträgen erprobt. Hier können typische Geschäfte von Unternehmen simuliert werden und Computerprogramme auf beiden Seiten übernehmen die Vertragsverhandlungen – beispielsweise zwischen einem Rohstoff-Lieferanten und dem weiterverarbeitenden Unternehmen. Die Programme verhandeln nach definierten Parametern, welche zuvor Menschen eingegeben haben. Und sie verhandeln in Sekundenschnelle. Falls Sie einmal mit einer anderen Rechtsabteilung Verträge verhandelt haben, dann haben Sie leidvoll erfahren, wie lange eine Verhand-

lung dauern kann und auch, wie aufwendig diese ist. Hier sprechen wir von Wochen oder Monaten. Die Programme finden jedoch entweder gleich zusammen oder es bleibt nur noch einen Rest an Themen von Menschen zu verhandeln. Beispielsweise weil dieser bei Programmerstellung nicht vorhergesehen wurde oder einfach konträre, auf Programm-Ebene nicht mehr handelbare Bestandteile enthält. Nur um diesen Rest kümmert sich dann der:die Jurist:in.

Denkt man diesen Prozess weiter, drängt sich die Verwendung von shared content in Form variabler Standardklauseln auf, die Vertragsverhandlungen auf eine sekundenschnelle Risiko-Konfiguration reduzieren und die juristische Arbeit in Bereichen von Entwurf, Verhandlung und Ausschreibung verlagern.

Doch nicht nur der Vertragsschluss, sondern auch die Vertragsausführung kann in Smart Contracts digitalisiert sein – als Self-Executing-Contracts. Wenn beispielsweise der Nachweis der Komplett-Einlieferung von Rohstoffen nicht bis zu einem bestimmten Datum hinterlegt ist, fallen vorher definierte Vertragsstrafen an oder Kaufpreisminderungen werden ausgelöst und nur der geminderte Betrag automatisch überwiesen. Dies sind nicht die Möglichkeiten einer fernen Zukunft, sondern bereits jetzt Realität zum Beispiel im Kontext von Blockchain.

Künstliche Intelligenz

Ein anderes Beispiel für die voranschreitende Automatisierung rechtsbezogener Vorgänge ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Spezielle Computerpro-

gramme können tausende Verträge nach bestimmten Klauseln durchsuchen und diese auflisten. Sie können auch anzeigen, ob Klauseln fehlen, die normalerweise bei Verträgen dieser Art vorkommen. Das spart sehr viel juristische Arbeit – beispielsweise im M&A-Bereich oder bei Massenverträgen.

Zum Teil sind die Ergebnisse dieser Art von KI bereits heute wirklich beeindruckend. Im Jahr 2018 haben Professoren von drei US-amerikanischen Universitäten einen Vergleichstest zwischen der Software Lawgeex und 20 spezialisierten Anwälten durchgeführt. Es wurden damals verschiedene Vertragstexte mit eingefügten rechtlichen Problemen zur Prüfung vorgelegt. Und das Ergebnis war: Die Software war viermal schneller als die Spezialisten und – was ganz entscheidend ist – sie war auch noch besser. Es ist absehbar, dass stärkere KI zukünftig komplexere juristische Aufgaben selbstständig übernehmen können.

Marginalisierung des Rechts im Unternehmenskontext

Neben der Automatisierung beschleunigt die Digitalisierung auch Prozesse der Marginalisierung des Rechts im Unternehmen. Digitale Dienstleistungen mit den entsprechenden Nutzungsbedingungen und Einwilligungen werden zunehmend ohne Rücksprache mit der Rechtsabteilung in Anspruch genommen. Dies ist in den wenigsten Fällen offizielle Unternehmenspolicy, sondern es geschieht in der Realität. Wer in seinem Unternehmen einmal genau hinschaut, wird diese Fälle finden. Da klicken Mitarbeitende aus der Marketing-

abteilung bei der Kontoeinrichtung für das Google-Werbeprogramm beiläufig die entsprechenden Nutzungsbedingungen an. Bei einem Vertragsschluss auf Papier wäre dies undenkbar. Nur sehr wenige Menschen kommen auf die Idee, für das Unternehmen ohne Bevollmächtigung einen Vertrag zu unterschreiben. Aber im Online-Bereich gibt es kaum noch Unterschriften. Und tatsächlich denken viele Menschen im Unternehmen, das Abticken von Nutzungsbedingungen sei gar kein Vertragsschluss. Es häuft sich die Frage aus den Abteilungen: „Kann ich das anklicken oder brauchen wir dafür einen Vertrag?“

Wenn aber die Rechtsabteilung von Verträgen nichts weiß, die durchaus mit einem Klick geschlossen werden, kann sie nicht beraten. Die Kontrolle der Rechtsbeziehungen des Unternehmens durch die Rechtsabteilung erodiert und damit auch ihre Stellung und ihr Selbstverständnis im Unternehmen. Das bringt uns zur dritten Herausforderung der Digitalisierung für Rechtsabteilungen.

Verständnis

Wenn für die eingehende Beschäftigung mit diesen aktuellen Veränderungen nicht im notwendigen Maß Zeit, Priorisierung und Talent vorhanden sind, verstehen Jurist:innen immer weniger, was in digitalisierten Unternehmen passiert. Denn sie sind nicht mehr in der Lage, hinter die Technik zu schauen. Und sie kennen die neuen Arbeitsmethoden und Produkte der anderen Abteilungen im Unternehmen nicht. Wir geben ein Beispiel: Haben Sie Probleme, das Bild gleich einzuordnen? Das

```

1 <!DOCTYPE html>
2 <html lang="de-DE" >
3
4 <head>
5 <meta http-equiv="Content-Type" content="text/html; charset=UTF-8" />
6 <link rel="profile" href="https://gmpg.org/xfn/11">
7 <link rel="pingback" href="https://www.diruj.de/xmlrpc.php">
8 <meta http-equiv="X-UA-Compatible" content="IE=edge">
9 <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-scale=1, maximum-scale=1, user-scalable=0, viewport-fit=cover"/>
10 <script>var page_id = '';</script>
11 <script type="text/javascript">
12 /* Google Analytics Opt-Out by WP-Buddy | https://wp-buddy.com/products/plugins/google-analytics-opt-out */
13 var gaoop_disable_str = 'ga-disable-' + gaoop_property;
14 var gaoop_disable_str = 'ga-disable-' + gaoop_property;
15 if (document.cookie.indexOf(gaoop_disable_str + '=true') > -1) {
16     window[gaoop_disable_str] = true;
17 }
18

```

ist kein Wunder. Wir sind nämlich gewohnt, hiervon nur die Oberfläche zu sehen. Dies ist Teil des Quellcodes einer Webseite, genau genommen der Startseite des Deutschen Instituts für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen (diruj). Und dies ist der Code, wie er hinter jeder Webseite liegt – so wie ein Web- oder ein Schnittmuster.

Und selbst wenn Jurist:innen wissen, um was es sich handelt, können sie den Quellcode trotzdem nicht lesen. Denn sie kennen die Ordnungsprinzipien und Hintergründe dieser ganz eigenen Welt nicht. Als Nutzende sind sie gewohnt, nur die Oberfläche – also die Benutzeroberfläche – zu sehen.

Noch ein weiteres Beispiel: Kennen Sie diese Begriffe?

OKRs – MVP – KPIs – SCRUM – Backlog – Post Mortem

Das sind Begriffe, mit denen die Fachabteilungen in vielen Unternehmen heute selbstverständlich arbeiten. Was wir aufzeigen wollen: Das Verständnis von Technik, Sprache und Arbeitsweise der anderen Abteilungen wird ein immer wichtigerer und gleichzeitig schwierigerer Teil der juristischen Arbeit, wenn sie nicht auch uns Jurist:innen in Fleisch und Blut übergehen.

Alternative Rechtsdienstleister

Auch alternative Rechtsdienstleister gewinnen an Bedeutung. Große Beratungsgesellschaften arbeiten interdisziplinär und können flexible Ressourcen in einem internationalen Kontext zur Verfügung stellen. Und sie können wegen ihrer Größe schneller und günstiger auch auf neueste Technik zurückgreifen, die sie im Portfolio haben.

Gerade werden auch immer neue Plattformen zur Rechtsberatung und Rechtsdurchsetzung gegründet. Diese Dienstleister stehen in zunehmender Konkurrenz zu Anwaltskanzleien – aber auch zu Rechtsabteilungen. Alternative Dienstleister werden die Rechtsabteilung zukünftig nicht überflüssig machen, aber sie können punktuell notwendige Rechtsberatung schnell und spezialisiert durchführen gerade in den Segmenten,

die keine strategische Relevanz haben oder für die es keine Fachkompetenzen in der Rechtsabteilung gibt oder die mit nur wenig Ressourcen ausgestattet sind. Denken Sie zum Beispiel an einen M&A-Prozess, der nur sehr selten bearbeitet wird.

In einer solchen Situation wird die Rechtsabteilung dann zunehmend zum Broker bei der Auswahl und Kontrolle der Dienstleistung und nicht mehr selbst der juristische Dienstleister. Man kann diese Entwicklung gut finden oder nicht. Aber auch in diese Rolle muss sie erst hineinwachsen und sich zuvor digital literarisieren.

Von der Idee bis zur Umsetzung

Es gibt also viele Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, die Unternehmensjurist:innen nachdenklich machen müssen. Dies betrifft ganz konkret folgenden die Fragen:

- Wie effektiv sind Rechtsabteilungen zukünftig in die entscheidenden Unternehmensprozesse und Unternehmensentwicklungen einbezogen?
- Wie viele Unternehmensjurist:innen braucht es in der digitalen Zukunft?

Von der Beantwortung dieser beiden Fragen geht ein erheblicher Druck auf die Zukunftsaussichten der In-house-Rechtsberatung aus. Kenntnisse zur Digitalisierung sind daher nicht mehr nur nice to have, sie sind heute need to know!

Viele Rechtsabteilungen haben sich bereits auf den Weg in die digitale Welt gemacht. Überlegt eingesetzt ermöglichen die digitalen Tools und neuen Arbeitsweisen den Unternehmensjurist:innen, sich auf die eigentlichen juristischen Herausforderungen zu konzentrieren. Die digitalen Möglichkeiten können dann genutzt werden, um die vernetzte Rechtsberatung und damit die Stellung der Rechtsabteilung im Unternehmen zu stärken.

Ist die Digitalisierung also eine Bedrohung oder eine Chance für Rechtsabteilungen? Beides! Die Frage ist eigentlich falsch gestellt. Denn ihre Beantwortung hängt davon ab, was wir Jurist:innen aus der Digitali-

sierung machen. Sie wird eine Bedrohung sein für Rechtsabteilungen, die den Elfenbeinturm nicht verlassen wollen oder können und sich an dem bekannten Dreisatz orientieren:

- Das haben wir immer schon so gemacht!
- Das haben wir nie anders gemacht!
- Da könnte ja jeder kommen!?

Sie ist eine Chance für Abteilungen, die lernen und es verstehen, die neuen Möglichkeiten für ihre Arbeit und ihre Stellung im Unternehmen konstruktiv zu nutzen. Wir alle wissen, dass Leben Veränderung bedeutet und der Versuch, sich dieser Veränderung zu entziehen, immer scheitern muss – kurz-, mittel- oder langfristig. Was für das Leben gilt, gilt nicht nur in der Rechtsabteilung auch für die Digitalisierung: Wenn Sie sich der Veränderung stellen, sie nutzen, können Sie gestalten und dabei große Kraft entfalten. Das Gelingen bleibt unsicher. Stehenzubleiben aber ist ein sicheres Rezept für das Verpassen ihrer Möglichkeiten.

Wie die kürzlich erschienene Studie der European Company Lawyers Association (ECLA) gemeinsam mit Wolters Kluwer zeigt, hat die Mehrzahl der befragten Rechtsabteilungen diese Chancen durchaus erkannt. 85 Prozent der europäischen Rechtsabteilungen betrachten digitale Tools und Lösungen als wichtigen Schritt, um die Effizienz der Rechtsabteilung zu erhöhen. Aber weniger als die Hälfte der befragten Rechtsabteilungen hat bereits eine digitale Strategie. Und noch weniger Abteilungen arbeiten mit digitalen Lösungen. Bei nicht einmal 20 Prozent der täglichen Arbeit der Rechtsabteilungen spielen digitale Tools heute eine größere Rolle.

Was hindert viele Rechtsabteilungen noch, den Weg in die digitale Zukunft tatsächlich zu gehen? Diese Frage lag leider nicht im Fokus der Studie. Aber nach zahlreichen Gesprächen auf Kongressen und Lehrgängen sind wir davon überzeugt: Das größte Hindernis ist der Mangel an Wissen und Erfahrung.

Daher haben die Herausgeber dieses Buch initiiert.

Es ist für Rechtsabteilungen höchste Zeit, sich auf die Digitalisierung einzustellen und spätestens jetzt die ersten digitalen Schritte zu machen. Wir möchten getreu dem „Motto Von der Praxis“ für die Praxis das Wissen und den Austausch der Rechtsabteilungen fördern und auf diese Art möglichst viele Kolleg:innen mitnehmen. Dafür konnten wir digitale Vorreiter gewinnen, die sich bereiterklärt haben, ihre Erfahrungen, ihre

„Es ist für Rechtsabteilungen höchste Zeit, sich auf die Digitalisierung einzustellen und spätestens jetzt die ersten digitalen Schritte zu machen.“

(Miss-)Erfolge und ihre Erkenntnisse zu teilen. Sie tun dies anhand von Best Practice-Beispielen, Case Studies, theoretischen Überlegungen, praktischen Anregungen – immer mit dem Fokus der Umsetzbarkeit in einer anderen, hoffentlich in Ihrer Rechtsabteilung.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude und noch mehr neue Erkenntnisse mit diesem Trendbuch zur digitalen Zukunft der Rechtsabteilung!



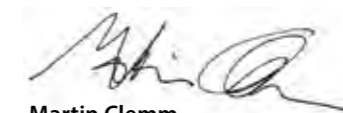
Dr. Daniel Halft
Herausgeber,

General Counsel @ idealo
Speaker/Berater für digitale
Transformation



Dr. Michael Henning
Herausgeber,

Deutsches Institut
für Rechtsabteilungen und
Unternehmensjuristen GmbH



Martin Clemm

Mitglied des Fachbeirates,

SVP Global Legal & General Counsel, Rechtsanwalt
(Syndikusrechtsanwalt), Software AG



”

Für die Umsetzung braucht es interessierte und begabte Talente. Denen müssen wir eine Chance geben, sich auf diesem Gebiet zu professionalisieren, sich in den sehr heterogenen Systemlandschaften zurechtzufinden und über Enterprise-Architekturen nachzudenken.

Martin Clemm

1.1

MACHEN STATT REDEN

Über die Digitalisierung der Rechtsabteilung wird viel gesprochen – zu viel, wenn es nach der Meinung von Martin Clemm geht. Der General Counsel der Software AG vermisst klare und umfassende Konzepte – und wünscht sich mehr Mut bei der Umsetzung.

Deshalb tut sich Martin Clemm mit dem Begriff „Legal Tech“ etwas schwer – er hält nicht so viel von Buzzwords. Nach seiner Ansicht wäre jetzt eine substantiellere Beschäftigung mit dem Thema an der Zeit. Der Rechtsmarkt würde jedenfalls viel Technologie vertragen. Bisher bleibt einiges noch in Ansätzen stecken. Und erst wenn es eine allgemeine digitale Infrastruktur oder Plattform gibt, ist er mit dem Begriff „Legal Tech“ einverstanden. Das könnte in fünf bis zehn Jahren so weit sein.

Herr Clemm, wenn wir von „Legal Tech“ und der Digitalisierung von Rechtsabteilungen sprechen: Wo stehen wir da zurzeit in Deutschland?

Im internationalen Vergleich sind wir langsamer gewesen. Wir haben aber die Chance, nachhaltiger zu sein. Aus den USA sind zwei Wellen herübergeschwappt. Die erste ist schnell verebbt und auch jetzt sehe ich kein Konzept, von dem sich sagen lässt, wir hätten einen neuen Level erreicht. Die Amerikaner verfahren eher nach dem Prinzip, Dinge auszuprobieren und haben den Mut, sie wieder zu verwerfen. Die Briten sind klassische First Mover. Dort gibt es seit längerem spannende Projekte beispielsweise im Due Diligence-Umfeld. In Deutschland und Europa haben wir den großen Vorteil, dass wir traditionell aus der Ecke des kodifizierten Rechts kommen und deshalb digitaler denken. Insofern haben wir die Chance, diesen neuen Rechtsmarkt führend mitzugestalten. Aber dazu müssten wir eine wirklich relevante Masse bilden, uns zusammenschließen, bestimmte grundlegende Konzepte vereinbaren und gemeinsam unterstützen. Das fällt zurzeit noch etwas schwer. Zwar

wissen Menschen, die sich damit beschäftigen: der Markt wird sich disruptiv verändern. Noch weiß aber niemand, wie das genau aussehen wird.

Differenzieren wir mal: An welcher Stelle eignet sich die Digitalisierung besonders gut und wo nicht?

Sie ist besonders dort interessant, wo wir einen hohen regulatorischen Dokumentationsaufwand haben – und dort, wo identische Arbeitsabläufe immer wiederkehren. Überall dort, wo wir strategische Einzelberatung betreiben, sind die Chancen zur Digitalisierung eher gering. Man kann dort zwar die Arbeitsgrundlage, die Bereitstellung von Daten automatisieren, aber nicht die menschlich-intelligente Leistung und die persönliche Interaktion. Hier kann Digitalisierung nur am Rande und nicht im Kern unterstützen. Aber genau dafür machen wir das: Wir wollen Zeit haben, die wichtigen strategischen Themen zu bearbeiten und uns auf unsere Kernkompetenzen fokussieren. Wir wollen neue

„Es ist ratsam, erste Projekte im Umfeld der Compliance anzusiedeln, weil sie ein ‚Must-have‘ darstellt.“

Geschäftsfelder eröffnen. Da hilft die Digitalisierung insofern, als sie eine strukturierte Denkweise in digitalen Rastern fördert. Neue Geschäftsfelder oder eine neue strategische Partnerschaft werden schon mit Blick auf Datenmodelle betrachtet. Wie kann Digitalisierung einen Geschäftszweig unterstützen und erfolgreicher machen? An welchen Stellen muss ich Transparenz

schaffen? Essenziell ist der Grundgedanke, dass Digitalisierung die Arbeit nicht reduziert, sondern anders macht, indem sie neue Beschäftigungsfelder eröffnet. Das ist übrigens auch im „War for Talents“ ein sehr entscheidender Faktor.

Wo sehen Sie aktuell denn noch Hürden?

Ich beobachte viele Firmen, die über das Thema reden und nicht handeln – vielleicht, weil eine vollständige Digitalisierung der Rechtsabteilung als zu großes Projekt angesehen wird. Vielleicht ist der Leidensdruck nicht groß genug und/oder das Geld nicht da. Leider werden rechtliche Digitalisierungsprojekte im Rahmen der Budgetierung oft noch ungünstig eingeordnet.

„Wirklich gute Digitalisierung geht nur gemeinsam und das Zusammenspiel erzeugen wir über gemeinsame Interessen.“

Der Rechtfertigungsgrund ist in diesen Fällen häufig Effizienz – und Effizienz ist oft nur „nice to have“. Es ist ratsam, erste Projekte im Umfeld der Compliance anzusiedeln, weil sie ein „Must-have“ darstellt. Dann ist auch die firmeninterne Budgetierung einfacher. Zum anderen: Transparenz wird nach wie vor gefürchtet, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Rechtsabteilung. Daraus resultiert eine gewisse Zurückhaltung. Meines Erachtens wären viele Firmen gut beraten, einfach kleine Digitalisierungsprojekte zu wagen. Mit kleineren Projekten lassen sich auch leichter Widerstände überwinden. Große, abteilungsübergreifende Projekte sind der falsche Ansatz für den Einstieg und werden erst später relevant, wenn das Unternehmen reif für große Schritte ist.

Konkret gefragt: Was brauchen wir denn, um die Digitalisierung der Rechtsabteilung zum Erfolg zu führen? Am Anfang stehen Interesse und Bereitschaft – und der Mut, Fehler zu machen oder sogar das ein oder

andere Projekt in den Sand zu setzen, um dann aus Fehlern lernen zu können. Wichtig ist, sich den Fokus klarzumachen: Digitalisierung beruht auf Prozessoptimierung und Prozessautomation. Interessant sind die Daten, die dabei entstehen. Wir gewinnen eine neue Form der Transparenz und der Steuerungsmöglichkeiten. Wir müssen unsere Mitarbeiter an Datenmodelle heranführen. Sie sollen Digitalisierung so träumen, wie sie sie später realisieren können – und auch wenn, sie klein anfangen, gleich mitdenken: Was wäre das ideale Dashboard, was wäre der ideale Inhalt, den ich in Zukunft erzeugen will? Daran anschließend muss die Frage beantwortet werden: Welche Systeme brauche ich, welche Daten muss ich automatisch erheben, damit das funktioniert? Wenn wir mit diesen beiden Perspektiven spielen, also Prozessautomation und Datenmodelle, dann befinden wir uns in einer Welt, in der wir ohne Digitalisierung gar nicht mehr denken möchten. Für die Umsetzung braucht es interessierte und begabte Talente. Denen müssen wir eine Chance geben, sich auf diesem Gebiet zu professionalisieren, sich in den sehr heterogenen Systemlandschaften zurechtzufinden und über Enterprise-Architekturen nachzudenken.

Was Sie schildern, hat eine umfassendere Bedeutung und ragt in die Bereiche Unternehmenskultur und Change-Management hinein. Da sind wir Juristen nicht unbedingt die Flexibelsten und Schnellsten.

Das mag der ein oder andere so sehen. Aber: Können wir nicht den Vorteil des kodifizierten Rechtssystems nutzen und auf dieser Basis versuchen, die Zukunft zu gestalten? Dazu gehört Change-Management. Klar tut das in dem ein oder anderen Unternehmen weh. Wir haben abschreckende Beispiele von Applikationen und Digitalisierungsprojekten, die nicht funktionieren, weil sie zuweilen als reine Dokumentationsprojekte gefahren werden und Daten ohne Mehrwert für den Nutzer erzeugen. Wir kennen das doch alle von unseren iPhones: Wenn eine Applikation nach drei Klicks kei-

nen Mehrwert erkennen lässt, dann fliegt sie raus und wir suchen nach etwas anderem. Viel komplizierter ist es in der Rechtsabteilung nicht: Wir müssen versuchen, für den User einen Benefit zu erzeugen – in der direkten Nutzung der Applikation und in der Auswertung der Daten. Wenn beides stimmt, ist das Change-Management immer noch eine Herausforderung, aber das Team wird den Prozess eher annehmen. Je mehr Projekte mit diesem Fokus ablaufen, desto besser wird es funktionieren.

Provokant gesagt: Wenn wir die Arbeit

von Unternehmensjuristen digitalisieren, dann brauchen wir die doch gar nicht mehr.

Das ist der falsche Ansatz: Die Initiative sollte aus der Rechtsabteilung selbst kommen. Dort sind alle Fachkenntnisse und das Know-how vorhanden. Wichtig ist eine gute Mischung aus erfahrenen und jungen Leuten, um eigene Perspektiven zu hinterfragen und Neues zu schaffen. Die Hauptverantwortung liegt beim General Counsel. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden auch für die Digitalisierungsprozesse selbst gebraucht. Die IT allein kann das nicht so gut und schnell umsetzen. Und: Wenn der Wechsel einmal etabliert ist, ändern sich die Applikationen ständig. Unternehmensjuristen werden nicht ersetzt, wir geben ihnen andere Mittel, um effizient zu arbeiten. Den Effizienzdruck haben wir alle, andererseits steigen die regulatorischen Anforderungen und das Business wird kleinteiliger, mit gleichbleibender oder sinkender Zahl an Menschen müssen mehr Fälle bearbeitet werden.

Als Jurist muss man immer auch nach den Risiken fragen – bei der Digitalisierung geht es um Sicherheitsthemen.

Wenn Sie rein digital arbeiten, haben Sie immer das Problem, dass Ihre Daten substanzgefährdenden Charakter haben – wenn sie weg sind, sehen Sie blass aus. Ich halte diese Probleme aber nicht für solche, die typischerweise durch die Digitalisierung entstehen. Daten liegen ohnehin digital vor. Neue Einfallswinkel

entstehen üblicherweise nicht durch eine juristische Applikation. Sie kommen via Mail, Besucher, Social Engineering, Ansprachen in sozialen Medien. Es handelt sich um ein klassisches IT-Security-Thema, das mit der

„Grundsätzlich ist es so, dass ein gutes Applikationsdesign dafür sorgt, dass Werte automatisch berücksichtigt werden, weil die User-Adoption im Fokus steht.“

Rechtsabteilung wenig zu tun hat – oder sich zumindest nicht auf diese beschränkt. Was wir sehen, ist eine unglaublich gesteigerte Anforderung. Cyberangriffe sind ein eigener Geschäftszweig geworden, der sich immer weiter professionalisiert. Hacks werden immer intelligenter. Dagegen muss man immer stärker aufrüsten und Mitarbeiter richtig trainieren.

Insellösungen sind nie gut: Wenn wir über den Tellerrand der Rechtsabteilung hinausblicken, wie läuft die Verknüpfung zu anderen Abteilungen ab, wie lässt sich das harmonisieren?

Wirklich gute Digitalisierung geht nur gemeinsam und das Zusammenspiel erzeugen wir über gemeinsame Interessen. Nehmen wir als Beispiel einen Lead-to-Cash-Prozess. Viele Abteilungen sind involviert und die Rechtsabteilung hat verschiedene Punkte, an denen interagiert wird. Hier haben wir ein klassisches Beispiel für ein gemeinsames IT-Projekt mit abteilungsübergreifenden Prozessen. Wichtig sind Teilprojekte, um nach und nach zu digitalisieren. Das muss gemeinsam passieren, sonst geht es fehl. Wenn es nur ein Department macht, aus seiner Perspektive, werden die Bedürfnisse der anderen nicht berücksichtigt. Kommunikation und die Bündelung gemeinsamer Interessen sind entscheidende Erfolgsfaktoren.

Wenn wir einmal an große Konzerne mit internationalen Niederlassungen denken, die sogar in

diversen Rechtssystemen platziert sind, wie funktioniert da die Integration?

Wenn ich das Beispiel Software AG betrachte: Software verkaufe ich überall gleich – auch wenn ich unterschiedliches Recht berücksichtigen muss, gibt es keinen Grund, nicht weltweit auf einer identischen Vertragsbasis zu arbeiten. Das ist sogar zwingend so, weil ich meine vertraglich vereinbarten Leistungen global operationalisieren muss. Diesen Vertrag, der im Kern global ist, passe ich dann je nach Erfordernis an regional geltendes Recht an. Je größer und komplexer ein Konzern ist, umso wichtiger ist es, globale Governance-Optionen einzuführen. Dahingehend muss ein Cultural Change stattfinden. Wir standen auch vor der Herausforderung, eine globale Vertragskonsolidierung zu erreichen, weil wir historisch und regional gewachsenen Verträgen gegenüberstanden – eine echte Herausforderung für die Operationalisierung und Sicherstellung der Compliance. In solchen Fällen müssen zentrale Entscheidungen getroffen werden, die Teams zusammenarbeiten. Das ist politisch herausfordernd und stellt ein großes Change-Management-Projekt dar, es ist aber auch wahnsinnig lohnend.

Compliance und Regeln sind das eine – lassen Sie uns noch über „Werte“ oder „Ethik“ sprechen. Die Integration entsprechender Standards in digitale Prozesse wird sicher noch etwas kniffliger.

Das ist eine Herausforderung. Grundsätzlich können Sie jedes digitale Instrument bauen, wie Sie wollen. Dabei sollte ein gewisser ethischer Anspruch immer Bestandteil sein. Wenn wir etwa Fälle von Mitarbeiter-Tracking betrachten, müssen wir uns Gedanken machen, wie wir Mitarbeiter schützen können. Grundsätzlich ist es aber so, dass ein gutes Applikationsdesign dafür sorgt, dass Werte automatisch berücksichtigt werden, weil die User-Adoption im Fokus steht. Das zu steuern, ist eine Management-Aufgabe. Wenn wir den Begriff etwas weiter fassen, also von der Einzelapplikation weggehen, dann bietet die Digitalisierung eine große Chance, Werte zu stärken und umzusetzen.

Wenn Sie ein Zukunftsbild malen – so in fünf bis zehn Jahren, wie sieht es dann aus in einer Rechtsabteilung?

Ich glaube, wir werden unsere Rollen neu definieren müssen. Wir werden zu prüfen haben, an welchen Stellen Generalisten und Spezialisten wirken. Wo werden wir – Verfügbarkeit vorausgesetzt – Services zukaufen, weil es zu teuer ist, diese selbst aufzubauen und zu unterhalten? In fünf bis zehn Jahren werden wir vielleicht die ersten belastbaren juristischen Marktplätze und Plattformen zur Verfügung haben, mit denen eine nahtlose Integration möglich ist, wo wir Informationen, Services und geteilte Inhalte zentral abrufen können.

Das Gespräch führte Alexander Pradka, leitender Redakteur der Zeitschrift „unternehmensjurist“.

MARTIN CLEMM

SVP Global Legal & General Counsel,
Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt),
Software AG

martin.clemm@softwareag.com

Autorenprofil siehe S. 175