

Andert | Clemm | Henning

# LEGAL OPERATIONS

Innovation – Prozesse – Technologien – KI & Leadership



---

# INHALT

<b>VORWORT DER HERAUSGEBER</b>	<b>4</b>
<b>1. LEGAL DEPARTMENT STRATEGY</b>	<b>6</b>
1.1 Legal Department Strategy: Wie Rechtsabteilungen vor die Welle kommen <b>Alisha Andert, LL.M. / Martin Clemm</b>	<b>8</b>
1.2 Wie entwickle ich eine Legal Operations-Strategie für meine Rechtsabteilung? <b>Matthias Meckert</b>	<b>14</b>
<b>2. TECHNOLOGY MANAGEMENT</b>	<b>26</b>
2.1 Einführung Process & Technology Management <b>Marius Eßer</b>	<b>28</b>
2.2 Legal Tech Sourcing für Rechtsabteilungen – Von „Make or Buy“ zu einem ganzheitlichen Modell <b>Dr. Niklas Rahlmeyer / Philipp Thönnies</b>	<b>38</b>
2.3 Effizienzsteigerung und Innovation in der Rechtsabteilung: Erfolgsstrategien für die Einführung von Legal Intake und Matter Management <b>Markus Warmholz</b>	<b>52</b>
2.4 Jira in der Rechtsabteilung: Ein Projektmanagement-Tool als Handakte <b>Frank Weigelt / Eva Nonnemacher / Elisa Pröbldorf</b>	<b>62</b>
2.5 Bedeutung von generativer KI für das Document and Contract Lifecycle Management <b>Dr. Juergen Erbedinger</b>	<b>72</b>
2.6 Dokumentenautomatisierung im Rechtsbereich <b>Björn Hajek, LL.M.</b>	<b>82</b>
2.7 M365 for Legal – vorhandene Ressourcen effektiv nutzen <b>Dr. Sven von Alemann / Alexander Gröger</b>	<b>90</b>
2.8 Aus der Praxis für die Praxis – Die Einführung einer Legal Front Door <b>Michael Thompson / Sarah Osterhold</b>	<b>100</b>
2.9 Legal Operations und interdisziplinäre Full-Service Beratung als Perfect Match <b>Dr. Björn Bogner, LL.M. / Jan Schätzel</b>	<b>112</b>
2.10 Open Source Software Compliance: Datenstandards und wie sie allen helfen könnten Mehrfacharbeit zu vermeiden <b>Dan-Alexander Levien / Anna Wildegger</b>	<b>120</b>
2.11 Nach dem Sturm ist vor dem Orkan – warum moderne Rechtsabteilungen kein Legal Operations Team (mehr) brauchen <b>Dr. Alexandra Albrecht-Baba / David J. Deutsch</b>	<b>126</b>
2.12 Die Digitalisierung der Rechtsabteilung in Europa – eine Bestandsaufnahme <b>Troels Nørgaard</b>	<b>134</b>

---

<b>3. PERFORMANCE &amp; EFFORT</b>	<b>142</b>
3.1 Einführung: Die Rolle von Leistungsmessung und Key Performance Indicators (KPIs) in Rechtsabteilungen zur Steigerung der Effizienz <b>Markus Warmholz</b>	<b>144</b>
3.2 KPIs der Rechtsabteilung messbar machen <b>Guillermo Fernández-Daza</b>	<b>148</b>
3.3 Paxisbeispiel: Datenvisualisierung / Legal Dashboards @Software AG <b>Jonas Klein</b>	<b>154</b>
<b>4. TALENT MANAGEMENT</b>	<b>162</b>
4.1 Einführung zum erfolgreichen Talentmanagement in der Rechtsabteilung <b>Marius Eßer</b>	<b>164</b>
4.2 Wie baut man ein starkes Team? <b>Caroline Gilles, LL.M.</b>	<b>170</b>
4.3 Teamparameter – einfach mal machen! <b>Eliza Borsos / Maria Bastian</b>	<b>180</b>
4.4 Interdisziplinäre Zusammenarbeit für Legal Operation Teams <b>Andreas Reske</b>	<b>188</b>
<b>5. ARTIFICIAL INTELLIGENCE</b>	<b>204</b>
5.1 Künstliche Intelligenz für Neugierige: Eine komprimierte Einführung <b>Marina Tcharnetsky</b>	<b>206</b>
5.2 Grenzen künstlicher Intelligenz <b>Sylvia Hess, LL.M.</b>	<b>212</b>
5.3 Revolution in der Rechtsabteilung: Implementierung von generativer KI zur Steigerung von Produktivität und Compliance <b>Michael Friedmann</b>	<b>218</b>
5.4 Disruptive Change: „Automatisierung und KI“ und die Auswirkungen auf Rechtsabteilungen <b>Hendrik Stangier</b>	<b>224</b>
<b>6. CULTURE &amp; LEADERSHIP</b>	<b>234</b>
6.1 Einführung: Culture & Leadership <b>Caitlin St. Vincent Welch</b>	<b>236</b>
6.2 Ein Plädoyer für Agilität und Offenheit <b>Pia Greuner</b>	<b>242</b>
6.3 Core Skill: Emotional Leadership <b>Mareike Petrowitsch (LL.M. San Diego)</b>	<b>248</b>
6.4 Legal Design Thinking <b>Anna Balmes</b>	<b>256</b>
<b>7. FINAL RECOMMENDATIONS</b>	<b>268</b>
7.1 Wie setze ich ein Legal Operations Projekt auf? Eine kurze Anleitung in 10 Schritten <b>Alisha Andert, LL.M. / Martin Clemm</b>	<b>270</b>
<b>ANHANG</b>	<b>276</b>
Autorenverzeichnis	<b>278</b>
Impressum	<b>288</b>

---

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.



”

Legal Operations ist nicht EIN Projekt. Es ist nicht dieses EINE Legal Tech Tool. Es ist eine Reise. Und sie beginnt mit der Richtung, in die man laufen will – der strategischen Planung.

**Alisha Andert, LL.M. / Martin Clemm**

1.1

# EINFÜHRUNG:

## LEGAL DEPARTMENT STRATEGY: WIE RECHTS- ABTEILUNGEN VOR DIE WELLE KOMMEN

### 1. EINLEITUNG: WARUM ES DIESES KAPITEL BRAUCHT

Für Rechtsabteilungen geht es längst um mehr als Jura. Möglicherweise war das schon immer der Fall. Verstärkt wird dieser Umstand durch die zunehmende Komplexität von Regulierungen und Geschäftsprozessen, die Rechtsabteilungen neben einem stetigen Kostendruck dazu zwingen, nicht nur juristisch kompetent zu agieren, sondern auch die eigene operative Aufstellung grundlegend zu überdenken und zu optimieren.

„Wie schaffen wir ‚to do more with less‘?“  
 „Was ist unser Target Operating Model?“  
 „Wie wird GenAI unsere Arbeit verändern?“  
 „Run legal like a business – aber wie?“

Diese und andere operative Fragen stellen sich alle Personen, die sich mit der Zukunft von Rechtsabteilungen auseinandersetzen. Das taten auch wir. Wir, das sind Martin Clemm, General Counsel der Software AG und Alisha Andert, Gründerin und Beraterin bei This is Legal Design. Wir betrachten die Transformation von Rechtsabteilungen aus praktischer Sicht als auch aus einer beratenden Außenperspektive.“

Dabei können wir ähnliche Herausforderungen beobachten: Untätig ist niemand und dennoch tun sich Rechtsabteilungen häufig schwer, ihre eigene operative Transformation in die Hand zu nehmen. Teilweise, weil sie nicht wissen, wo sie starten sollen. Teilweise weil das Tagesgeschäft keinerlei Raum für (vermeintlich) zusätzliche Projekte bietet. Und immer wieder kommt es vor, dass zügig IT-Projekte gestartet, diese

aber schnell hinter anderen Themen zurückgestellt und mit wenig Fokus verfolgt werden.

Legal Operations ist aus unserer Sicht eine fortlaufende Aufgabe, mit der sich Rechtsabteilungen beschäftigen müssen, um ihre eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern. Wir wollen mit diesem Buch den Anfang erleichtern und echte Einblicke in die Praxis bieten. Dabei wird sich zeigen, dass Legal Operations weit mehr ist, als die Einführung einer neuen Software in der Rechtsabteilung. Dieses Kapitel ist so etwas wie die Grundlage, ein wichtiger Startpunkt für die Reise, auf die sich Rechtsabteilungen machen.

In diesem Kapitel geht es um strategische Überlegungen, die General Counsel, aber auch Legal Operations Verantwortliche anstellen sollten, noch bevor sie sich z.B. an die Implementierung eines neuen Tools machen. Denn die Strategie der Rechtsabteilung bildet das Fundament für alle weiteren Legal Operations Projekte. Erst mit der Strategie lassen sich die Ressourcen, die für die Einführung von Performance-Hebeln notwendigerweise eingesetzt werden, begründen. Erst mit der Strategie ist überhaupt erkennbar, welche Performance-Hebel sich lohnen.

---

## 2. WOFÜR SIND WIR EIGENTLICH HIER? DAS MANDAT DER RECHTSABTEILUNG

„Start with why“ – so lautet ein berühmtes Zitat und auch der Titel eines Buches von Simon Sinek. In seiner Theorie ist das „Warum“ einer Organisation oder einzelner Personen, ihr Sinn, das, was andere inspiriert und von ihr überzeugt. Mehr noch als ihre eigentlichen Tätigkeiten.

Zugegeben, für die strategischen Überlegungen einer Rechtsabteilung scheint diese Theorie, die sich eher um den Markenkern großer Unternehmen dreht, etwas hoch gegriffen. Und dennoch ist die Frage nach dem „Warum“ ein wichtiger Startpunkt. Wofür sind wir (als Rechtsabteilung) eigentlich hier? Erfahrungsgemäß ist die Rechtsabteilung eine der letzten Abteilungen, die in Unternehmen aufgebaut wird. Wenn es sie aber gibt, dann sind an dieses Insourcing und Zentralisieren bestimmte Erwartungen der Geschäftsleitung geknüpft, damit es sich dauerhaft lohnt, bestimmte rechtliche Themen „inhouse“ und in einer Abteilung betreuen zu lassen. Hierbei handelt es sich also um konkrete Mandate, die der Rechtsabteilung bewusst gegeben werden und die damit aus anderen Abteilungen herausgenommen oder nicht mehr von externen Kanzleien betreut werden.

Selbst, wenn der Begriff des Mandats der Rechtsabteilung in dieser Form von der Geschäftsleitung selbst selten verwendet wird, bietet es sich an, mit Überlegungen zum eigenen Mandat zu beginnen. Denn das Mandat bildet den Umfang der Verantwortlichkeiten der Rechtsabteilung und damit den Kern der eigenen Tätigkeiten. Ein typisches Mandat kann darin bestehen, rechtliche Risiken für das Unternehmen zu beobachten und zu evaluieren sowie geeignete Maßnahmen zur Risikominimierung vorzuschlagen. Ein weiteres Mandat könnte z.B. darin bestehen, andere Abteilungen mit Hilfe von Schulungen und Materialien zu befähigen, die für sie geltenden rechtlichen Anforderungen einzuhalten.

Dabei geht es nicht nur darum, zu klären, wofür man da ist, sondern auch, wofür man NICHT da ist. Wer kennt nicht die Dokumente, die zur Prüfung bei der Rechtsabteilung landen, einfach nur, weil sie „juristisch klingen“? Oder das Gefühl, nie zu den strategisch wichtigen Themen zu kommen, weil sich das Tagesgeschäft stets dazwischen schiebt? Ein klar abgrenzbares Mandat, das mit der Geschäftsleitung abgestimmt ist, ist Kern der eigenen Tätigkeit und Schutzschild zugleich, wenn der Berg an vermeintlichen Zuständigkeiten in der Rechtsabteilung über die Zeit hinweg schleichend angewachsen ist und Verantwortlichkeiten wieder abgegeben werden sollten. Lohnenswert ist es daher, neben den bestehenden Mandaten auch die nicht (oder nicht mehr) geltenden Mandate zu benennen. Ein typisches Beispiel ist hier das Arbeitsrecht. Wenn arbeitsrechtliche Themen nicht gerade im Kern der Unternehmensstrategie liegen (z.B. weil es sich um eine Personalvermittlung handelt), wird das Arbeitsrecht in aller Regel in der Personalabteilung besser aufgehoben sein als in der Rechtsabteilung.

Wie konkret das Mandat der Rechtsabteilung zu definieren ist, hängt unmittelbar mit der Strategie des Unternehmens selbst zusammen. Da sich diese regelmäßig verändert, kann und sollte auch das Mandat der Rechtsabteilung immer wieder überprüft werden. So kann es z.B. sein, dass die Strategie eines Unternehmens jahrelang auf Transaktionen ausgerichtet war und die Rechtsabteilung im Zuge dessen eigene M&A-Ressourcen im Team aufgebaut hat. Ändert sich diese Strategie, ändert sich auch das Mandat der Rechtsabteilung für diesen Bereich und die Ressourcen können und sollten anders verteilt werden.

Damit das Mandat immer eng an der Strategie und den Erwartungen der Geschäftsleitung ausgerichtet ist, sollten die relevanten Stakeholder (in der Regel das C-Level) in den Prozess der Mandatsdefinition für die Rechtsabteilung einbezogen werden. Dies kann bestenfalls in kurzen Interviewterminen und mit vorbereiteten Fragen passieren. Wurden grundlegende

Strategien und Erwartungen ermittelt, können die verschiedenen Mandate der Rechtsabteilung erarbeitet und ausformuliert werden. Das Mandat der Rechtsabteilung sollte letztlich von der Geschäftsleitung bestätigt (und wenn man es ganz förmlich mag, auch abgezeichnet) werden. So darf sich die Rechtsabteilung sicher sein, dass sie ihren Fokus richtig setzt und ihr „Warum“ kennt.

Auch wenn die Geschäftsleitung letztendlich Umfang und Schwerpunkte der Rechtsabteilung mitbestimmt, so obliegt es doch der Rechtsabteilung Kraft ihrer Sachkenntnis proaktiv die möglichen und sinnvollen Leistungsumfänge zu etablieren, diese in modernen Strukturen verfügbar zu machen und dadurch einen unverzichtbaren Beitrag zum Erfolg und zur Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu leisten. Wenn die Rechtsabteilung beispielsweise unternehmerisch relevante Datenpunkte aus ihrer Vertragsdatenbank liefert oder über juristische Strategien aktiv zum Unternehmenserfolg beitragen kann, verändert dies die Rolle der häufig reaktiven Rechtsabteilung. Wenn auch heute noch nicht die Regel, kann die Rechtsabteilung aufgrund der regelbasierten Digitalisierungsnähe hier durchaus zum Vorreiter im Unternehmen avancieren. Die Definition des eigenen Mandats darf also auch als Chance betrachtet werden, die eigene Relevanz zu stärken, um die Strategie des Unternehmens mitzugestalten.

### 3. WARUM AUCH LEGAL IN PRODUKTEN DENKEN SOLLTE: DER SERVICE-KATALOG DER RECHTSABTEILUNG

Wenn man Jurist:innen fragt, welche Services sie anbieten, nennen sie in der Regel ihr Rechtsgebiet. Genau so nennen auch viele Rechtsabteilungen die Rechtsgebiete, in denen sie tätig sind und Expertise haben. Das ist keineswegs falsch, aber die eigenen Leistungen präziser zu definieren und strukturieren, bietet großes

Potenzial, um sie gezielt zu optimieren und für die internen Kund:innen transparenter zu gestalten.

Dafür bietet es sich an, einen Service-Katalog der Rechtsabteilung zu gestalten. Das Ziel des Katalogs besteht darin, die Leistungen der Rechtsabteilung für das Unternehmen möglichst konkret und abgrenzbar aufzulisten und zu beschreiben. Dabei sollte dieser z.B. zwischen der rechtlichen Beratung der Marketing-Abteilung in Kampagnen und der Erstellung oder Prüfung von Agenturverträgen unterscheiden. Eine Unterteilung nach Leistungen für bestimmte Business Partner (z.B. Leistungen für den Vertrieb, Leistungen für den Einkauf etc.) sowie anderen Mandatsbereichen (z.B. Risikomanagement oder Legal Operations) bietet sich für den eigenen Service-Katalog ebenfalls an. Zum Service-Katalog der Rechtsabteilung gehört nicht nur, was erbracht wird, sondern auch wie. Idealerweise etabliert die Rechtsabteilung „Embedded Law“ in Prozessen und Workflows, die eine Interaktion gänzlich überflüssig machen und das Unternehmen vollständig befähigen. Aber auch Self-Services, Managed Services, individuelle oder strategische Beratung sind Service-Kanäle, die heute zu berücksichtigen sind.

Diese Form der konkreten Auflistung ist im ersten Schritt bereits eine Reflektion über die Tätigkeiten der Rechtsabteilung. Passen unsere tatsächlichen Leistungen zu unseren Mandaten und den notwendigen Abläufen? Werden wir unseren relevanten Mandaten gerecht? Es kommt nicht selten vor, dass die Rechtsabteilung Themen übernommen hat (z.B. DSGVO-Kundenanfragen), die eigentlich nicht zu ihrem Mandat gehören.

Zudem lassen sich die einzelnen Leistungen dadurch viel gezielter zuordnen. Denn sobald Leistungen konkret benannt sind, können auch Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten hinzugefügt werden. Für diese Zuordnung kann eine sogenannte „RACI-Matrix“ verwendet werden. RACI steht für **R**esponsible **A**ccountable **C**onsulted **I**nformed und gibt an, welche Rolle

---

einzelne Personen mit Blick auf die entsprechende Leistung oder Tätigkeit ausüben. Personen, die „Responsible“ sind, sind für die Ausführung der Leistung selbst verantwortlich (z.B. Legal Counsel), „Accountable“ sind Personen, die für die Durchführung eines Projekts insgesamt zuständig sind (z.B. Project Owner aus dem Business oder General Counsel), Personen, die „Consulted“ werden, können und sollten zu Rate gezogen werden (z.B. Business Partner) und Personen, die „Informed“ werden, sollen im Laufe eines Projekts im Loop gehalten werden (z.B. andere betroffene Business Partner). Die RACI-Matrix wird in der Praxis regelmäßig um die Kategorie „Support“ ergänzt, wenn Personen unterstützende (z.B. Admin-) Tätigkeiten für die Person ausführen, die „Responsible“ ist. Durch die Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden Lücken deutlich. Gibt es z.B. Aufgaben, die zwar Teil des Mandats sind, aber niemand ist dafür verantwortlich, sie durchzuführen?

Der Service-Katalog der Rechtsabteilung inklusive seiner Verantwortlichkeiten bietet also Transparenz. Und das nicht nur über die Verantwortlichkeiten. Er kann auch ein wichtiger Schritt für die interne Aufwandsanalyse sein und dabei helfen, gezielt Blocker und Engpässe zu identifizieren. Hierbei hilft es zum Beispiel, mit dem Legal Team gemeinsam den Aufwand bestimmter Tätigkeiten zu schätzen. So kann beurteilt werden, ob der Aufwand im angemessenen Verhältnis zum Nutzen steht oder ob mit konkreten Maßnahmen wie Outsourcing, Prozessoptimierung oder Legal-Tech-Lösungen eine Optimierung erfolgen sollte. Durch eine möglichst genaue Darlegung lassen sich auch Business Cases (z.B. für den Einsatz einer automatisierenden Software-Lösung oder eines externen Dienstleisters) rechnen, weil aufgezeigt werden kann, wie viel Aufwand in konkrete Tätigkeiten gesteckt wird.

Ein klar abgrenzbarer Service-Katalog bildet zudem die Grundlage für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit internen Kund:innen. Durch klare Leistungen können Produkte entstehen, die z.B. als Self Services

auf einer Legal Front Door angeboten werden. So kann sich die Leistung „NDA erstellen“ von einem Service mit unverhältnismäßig hohem Aufwand für die Rechtsabteilung mittels CLM-Tool zu einem niedrighschwelligem Self-Service für das Business entwickeln. Oder die erste Aufwandsanalyse zeigt auf, dass übermäßig viele Anfragen aus dem Marketing zu ähnlichen Themen kommen. In diesem Fall kann die Rechtsabteilung mit entsprechenden FAQs, One-Pagern oder Frage-Antwort-Klickstrecken nachsteuern, um manuellen Aufwand zu reduzieren.

Das Mandat, der Service-Katalog und Verantwortlichkeiten bilden damit die Grundlage und erste eigene Datenpunkte, um Argumente für Legal Operations Projekte zu formulieren. Die Projekte und Maßnahmen sind dabei so vielseitig wie in diesem Buch dargelegt.

#### 4. „FERTIG“ GIBT ES NICHT: KONTINUIERLICHE ANALYSE UND WEITERENTWICKLUNG

Legal Operations ist kein Projekt, das man startet und abschließen kann. Es ist eine ständige Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Rechtsabteilung funktionsfähig bleibt. Die Umstände und Anforderungen dafür verändern sich stetig. Die Strategie des Unternehmens kann sich verändern, genauso wie rechtliche Anforderungen. Man sollte die ständige Veränderung also viel mehr als einzig feststehenden Umstand annehmen. Es ist daher umso wichtiger, auch das operative Set-up immer wieder unter die Lupe zu nehmen. Um Engpässe, Ressourcenbedarf und Verbesserungspotenziale zu identifizieren und diesen gezielt entgegenwirken zu können, gehört eine regelmäßige Überprüfung des eigenen Mandats, der Leistungen und Verantwortlichkeiten mit einer entsprechenden Status- und Aufwandsanalyse zu einem nachhaltig strategischen Vorgehen fest dazu.

Idealerweise definiert die Rechtsabteilung konkrete KPI's, anhand derer operative Leistung und Optimierungspotenziale gemessen werden, um Unstimmig-

keiten frühzeitig erkennen zu können. Wenn Tools eingesetzt werden, bieten diese in der Regel bereits grundlegende Analytics-Funktionen, so dass Datenpunkte (z.B. Anzahl bearbeiteter Anfragen im Ticket-System oder Vertragsdurchlaufzeit) niedrigschwellig erfasst werden können. Auch regelmäßiges Mitarbeiter-Feedback oder Umfragen an das Business geben Aufschluss über operative Bedarfe der Rechtsabteilung. Diese können und sollten als Anlass genommen werden, in konkrete Problemfelder tiefer einzusteigen, z. B. über Prozessanalysen und Stakeholder Interviews.

Wir plädieren dafür, Legal Operations als spannendes Tätigkeitsfeld zu begreifen, das der Rechtsabteilung dabei hilft, ihren Wert bestmöglich zu entfalten. Es ist nicht EIN Projekt. Es ist nicht dieses EINE Legal Tech Tool. Es ist eine Reise. Und sie beginnt mit der Richtung, in die man laufen will – der strategischen Planung.

**ALISHA ANDERT, LL.M.**

Co-Founder & Geschäftsführerin,  
This is Legal Design

[alisha@thisislegaldesign.com](mailto:alisha@thisislegaldesign.com)

**MARTIN CLEMM**

Senior Vice President Global Legal  
und General Counsel, Software AG

[martin.clemm@softwareag.com](mailto:martin.clemm@softwareag.com)

Autorenprofile siehe S. 278 und S. 279



”

Eine grobe Strategie reicht als erster Aufschlag.  
Die Präzisierung der Strategie ist auch auf der Reise der  
Legal Operations möglich und laufende Veränderungen  
sind sowieso nötig.

**Matthias J. Meckert**

1.2

## WIE ENTWICKLE ICH EINE LEGAL OPERATIONS-STRATEGIE FÜR MEINE RECHTSABTEILUNG?

**„Sag mal, Ihr in der Rechtsabteilung arbeitet Ihr schon mit ChatGPT?“ Wenn der Vorstand den Leiter der Rechtsabteilung fragt, ist es eigentlich schon zu spät, um sich erstmals um „Legal Operations“ oder die Digitalisierung der Rechtsabteilung zu kümmern.**

Ob es nun der Vorstand, die unternehmensinternen „Mandanten“ und Kunden der Rechtsabteilung, das eigene Team oder der Druck ist, weil alle etwas machen – wer sich als Rechtsabteilung noch nicht um das Thema „Legal Operations“ gekümmert hat, wird es eher früher als später müssen. Dabei ist es hilfreich, sich dem Thema strategisch zu nähern. Im Folgenden soll eine Hilfestellung gegeben werden, wie ein General Counsel eine „Legal Operations“-Strategie aus einer Gesamtstrategie der Rechtsabteilung entwickeln kann.

Die Landschaft der Rechtsabteilungen in Deutschland (und das gilt sicher auch für Europa) ist vielfältig. Sie reicht von Abteilungen der Global Players, die sich in Größe und Internationalität mit vielen globalen Wirtschaftskanzleien messen können bis zu Zwei-Personen-Abteilungen eines mittelständischen Unternehmens – so unterschiedlich müssten daher theoretisch auch die strategischen Überlegungen zu Legal Operations sein.

Aus vielen Gesprächen mit General Counsel und Unternehmensjuristen weiß ich jedoch, dass sich die Herausforderungen und die operationalen Themen sehr gleichen. Alle kämpfen mit den Budgetvorgaben („more with less“), entscheiden jeden Tag wieder neu über „make or buy“ und branchenübergreifend haben alle ein Thema mit und keine Lust auf NDAs. Bei Legal Operations kommt es daher darauf an, aus dem vielfältigen Werkzeugkasten an Lösungen und Anbietern, das auszuwählen, was zum Unternehmen und der Rechtsabteilung passt.

### LEGAL OPERATIONS ALS TEIL DER GESAMTSTRATEGIE

Was ist das Ziel einer Legal Operations Strategie? Die Strategie dient dazu, zunächst ein Zielbild, eine Vision zu entwickeln, wie die Rechtsabteilung in der Zukunft operativ und digital aufgestellt ist und dabei auch bereits zu priorisieren, welche Bereiche / Projekte wie angepackt werden, also wie die Vision erreicht wird.

Dabei ist eines recht schnell offensichtlich: Legal Operations ist untrennbar mit der Gesamtstrategie der Rechtsabteilung verbunden. Im Idealfall sind sie nahtlos aufeinander abgestimmt und miteinander verwoben. Einige Abteilungen haben sich schon „vor-digital“ strategisch sehr gut aufgestellt und dabei Aufgaben erfasst, priorisiert, in Prozessen abgebildet und Ressourcen allokiert. Andere haben dies noch vor sich. In jedem Fall ist ein Update sicherlich notwendig, bevor über eine Umsetzung in Legal Operations nachgedacht werden kann.

Nicht immer werden die Begriffe Legal Operations und Digitalisierung sauber abgegrenzt und irgendwie hängt ja auch immer alles miteinander zusammen. Folgendes Schaubild soll jedoch verdeutlichen, wie die einzelnen Bereiche aufeinander aufbauen:

Gesamtstrategie für die Rechtsabteilung  
 Legal Operations Strategie  
 Digitalisierungsstrategie  
 Neu: ggfs. KI-Strategie

Es kommt daher darauf an, eine Gesamtstrategie zu haben oder zu entwickeln jedoch unter Berücksichtigung der zusätzlichen Aspekte, die im Hinblick auf die Entwicklung der Legal Operations bzw. Digitalisierungsstrategie notwendig sind.

#### Cheat sheet

Gleich wird es hier sehr grundsätzlich und es gibt einiges an Hausaufgaben. Falls du jetzt keine Zeit hast und schnell greifbare Erfolge brauchst, dann versuche es damit:

- Was sind die „pain-points“ in der Abteilung? Ist die Aufgabe repetitiv? Wahrscheinlich einfach automatisierbar?
- Frage GC-Kollegen, ob sie für das Problem erfolgreich ein Tool verwenden.
- Suche ein bis zwei Tools aus, die sich leicht implementieren lassen - am besten nicht gleich die ganz dicken Bretter bohren, wie ein „Matter Management System“.
- Arbeite parallel an der Gesamtstrategie – am Ende führt doch kein Weg daran vorbei. Aber nach den ersten Erfolgen gibt es mehr Rückenwind aus dem Team und dem Unternehmen.

Im Folgenden beschreibe ich, wie man eine Strategie für die Rechtsabteilung mit dem Schwerpunkt auf Legal Operations entwickeln kann und zwar mit Ansätzen, wie sie von vielen Strategieberatern empfohlen und/oder auch in der Praxis von Rechtsabteilungen angewandt werden. Dabei kann man unterschiedlich tief eintauchen und vieles sehr granular erfassen, sollte aber insbesondere im ersten Aufschlag zunächst nur grob klassifizieren. Auch wenn ich ab und an für die Vollständigkeit ins Detail gehe, ist mein Tipp, sich nicht gleich in diesen Tiefen (und dem juristischen Streben nach Perfektion im Detail) zu verlieren, sondern z.B. sich einen Prozess nur dann genauer anzusehen, wenn er als Priorität identifiziert wurde.

## DAS PORTFOLIO VON LEGAL SERVICES STEHT IM MITTELPUNKT

Alle Überlegungen starten zunächst mit einer Innensicht: auf das Portfolio der Dienstleistungen der Rechtsabteilungen, der Legal Services und wie diese in welchem Prozess erbracht werden.

In einem ersten Schritt sollten alle Dienstleistungen erfasst werden, die die Rechtsabteilung erbringt. Diese Übung erfolgt immer „bottom up“, damit sich zum einen das ganze Team im Portfolio wiederfindet und zum anderen auch gerade die granularen, administrativen Tätigkeiten einbezogen werden, von denen der General Counsel im Idealfall wenig hört.

Jeder ist gefordert einzubringen, welche Tätigkeiten er oder sie ausführt, und zwar möglichst vollständig. Es lohnt sich hierbei auch die ersten Datenpunkte zu den Legal Services zu erfassen: Wie oft wird die Leistung erbracht, wer fragt sie an, wer erbringt sie, wie relevant ist sie für die Erreichung der Unternehmensziele, wie hoch ist das damit verbundene Risiko, wie hoch sind die Kosten? Je nach Größe und Komplexität der Abteilung bzw. des Unternehmens, kann dies noch sehr konventionell mit Post-its oder Fragebogen oder digital mit einer kleinen Datenbank erfolgen.

Warum eine Datenbank? Erfasst werden sollte nicht nur, dass eine Handelsregisteranmeldung vorbereitet wird, sondern auch eine Vielzahl von Datenpunkten, die diese Dienstleistung beschreiben. Wenn dies in einer Datenbank oder einem der (meist wenig beliebten) Excel-Sheets erfolgt, kann man später einfacher sortieren, filtern, kategorisieren:

Was sind eigentlich die Tätigkeiten, bei denen der Endkunde der Einkauf ist? Was wird am häufigsten abgefragt? Wo sind die größten Risiken?

Das ermöglicht einen mehrdimensionalen Blick auf die Abteilung und auf dieser Basis lässt sich denn auch

recht zügig eine Priorisierung erarbeiten. Dazu aber unten mehr.

## DIE ERFASSUNG DER LEGAL SERVICES: DER PROZESS / WORKFLOW

Bei den Services, die wir erbringen, fällt jetzt nicht einfach ein Vertragsdokument vom Himmel: es gibt einen Hintergrund / einen Anlass – meist einen Geschäftsvorgang und aus irgendeinem Grund wird „input von legal“ erforderlich. Es folgt eine Phase der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, ggfs. mit externen Beratern, dritten Parteien, an deren Ende hoffentlich ein Produkt steht: eine Entscheidung, eine Vereinbarung, häufig verschriftlicht, d.h. dokumentiert in einer Entscheidungsvorlage, einem Vertrag, abgesegnet von diversen Stakeholdern und heute meist elektronisch unterschrieben. Die Rahmendaten müssen dann im Managementsystem abgelegt werden, fortlaufend überwacht und Abweichungen festgestellt, abgestellt oder sanktioniert werden. Dementsprechend denken wir strategisch in Prozessen oder „Workflows“ und das müssen wir abbilden: Vom „was wird erbracht“ zum „wie wird es erbracht“. Diese Denkweise ist die Grundlage für die moderne Steuerung einer Rechtsabteilung und eine unverzichtbare Voraussetzung für Legal Operations.

Und das „wie“ zusammenzutragen, ist der nächste Schritt. Während „wer macht eigentlich was“ theoretisch noch jeder Mitarbeiter allein am Schreibtisch erledigen kann, lässt sich das „Wie“ sinnvoll nur in kleineren Gruppen bearbeiten.

Es gilt bekanntlich, dass man, wenn man einen „kaputten“ Prozess digitalisiert, einen kaputten digitalen Prozess erhält. Mit der Reparatur von Prozessen kann man nicht früh genug beginnen, am besten bereits bei der Erfassung, aber das passiert glücklicherweise meist automatisch: Wenn die Teams in der Rechtsabteilung

anfangen, Legal Services und die damit verbundenen Prozesse zu erfassen, lösen die richtigen Fragen die richtigen Diskussionen aus. Aus der Erfassung entstehen sehr schnell Verbesserungen, Vereinfachungen und klarere Verantwortlichkeiten.

Das funktioniert am besten interaktiv und in kleinen Gruppen und aus diesem Grund steht bei der Bestandsaufnahme der Abläufe sehr viel „analoges“ Material im Vordergrund. Bei solchen Meetings sieht man gerne Flipcharts und bunte Post-its. Ja, es gibt heute auch alles virtuell und digital als App, aber im Raum vor der Gruppe zu stehen, haptisch mit bunten Zetteln die Entscheidungen und Stakeholder im Workflow zu verschieben und dabei gleichzeitig die Reaktionen „im Raum zu lesen“ ist unübertroffen, um alle mit auf die Reise zu nehmen.

Hier gelten auch die klassischen Regeln des Brainstormings: Alles darf gesagt werden, alles muss notiert werden - gerade in dieser Phase kommen viele „Kleinigkeiten“ auf den Tisch, die später bei der Implementierung von Veränderungen sehr wichtig sind! Es darf und muss auch mal provokant gedacht werden: Brauchen wir das eigentlich? Wie können wir es so strukturieren, dass es der interne Kunde es selbst erledigen kann (aka „self-service“)? Was passiert eigentlich, wenn wir das nicht mehr machen („no service“)? Das sind einige meiner Lieblingsfragen, wenn es darum geht, das Team und sich aus der Komfortzone zu bewegen.

## DER EXTERNE BLICK – DIE KUNDEN

Bis jetzt war die Analyse noch sehr binnenorientiert – auf die Rechtsabteilung selbst gerichtet. Doch schon bei der Erfassung der Legal Services werden zumindest die Empfänger der Leistung benannt und bei der Erfassung der Prozesse spielen sie eine immer größere Rolle als Stakeholder. Der interne Kunde muss mit an den Tisch, und zwar in die Mitte.

---

Am einfachsten ist es, das Portfolio der Legal Services nach dem Endkunden „Einkaufsabteilung“ zu sortieren, um sich dann mit dieser Abteilung zusammzusetzen und sehr offen die Rollen, die Erwartungshaltung, die Prioritäten diskutieren. Diese Gespräche sind sehr entscheidend für das weitere Vorgehen und die Umsetzung in Legal Operations: Hierbei kommt es nicht nur darauf an, herauszufinden, was genau erforderlich ist und ob es überhaupt notwendig ist, sondern auch mit welcher Priorität.

## PRIORISIERUNG / KATEGORISIERUNG

Gerade in größeren Unternehmen ist diese Bestandaufnahme oft sehr lehrreich. Dabei entdeckt man z.B., dass ein tradiertes Prozess völlig am „Kunden“ vorbeiläuft, Abteilungen Zustimmungen erteilen müssen, die schon seit Jahren unnötig sind, und dass es auch informelle Stakeholder gibt, die Stand heute einbezogen werden müssen. Die Ergebnisse gehen dann schnell über die reine Digitalisierung hinaus in eine sehr spannende Diskussion über „Priorisierung“, „Self-Service“ bis hin zu „No-service“, also Themen, bei denen die Rechtsabteilung auch mal loslassen muss. Auch hier hilft der Dialog mit dem Kunden: Wenn die Marketingabteilung die von ihr angeforderten Leistungen nach Priorität sortiert, wird allen Beteiligten schnell die Endlichkeit von Ressourcen bewusst und was wirklich für die Erreichung der Unternehmensziele wichtig ist, und was nur „nice to have“.

Viele Mitarbeitende in der Rechtsabteilung kommen aus großen Wirtschaftskanzleien und haben dort die Mandantenorientierung von der Pike auf gelernt. Dies gilt es zu erhalten und bewahren. Kundenorientierung bedeutet jedoch nicht Kundenzhörigkeit und der Dialog mit den Kunden muss nicht immer konfliktfrei sein. Die Rechtsabteilung kann hier selbstbewusst feststellen, dass sie aus unterschiedlichen Gründen nicht die beste Fachabteilung ist, um eine bestimmte Aufgabe zu er-

ledigen. Trägt das Team bei einer Aufgabe wirklich zur Wertschöpfung bei? Oder geht es nur darum „Jemand von Legal“ dabei zu haben? Es ist wichtig zu überlegen, was geändert werden muss, damit der Fokus auf wirklich wertschöpfenden Tätigkeiten liegt.

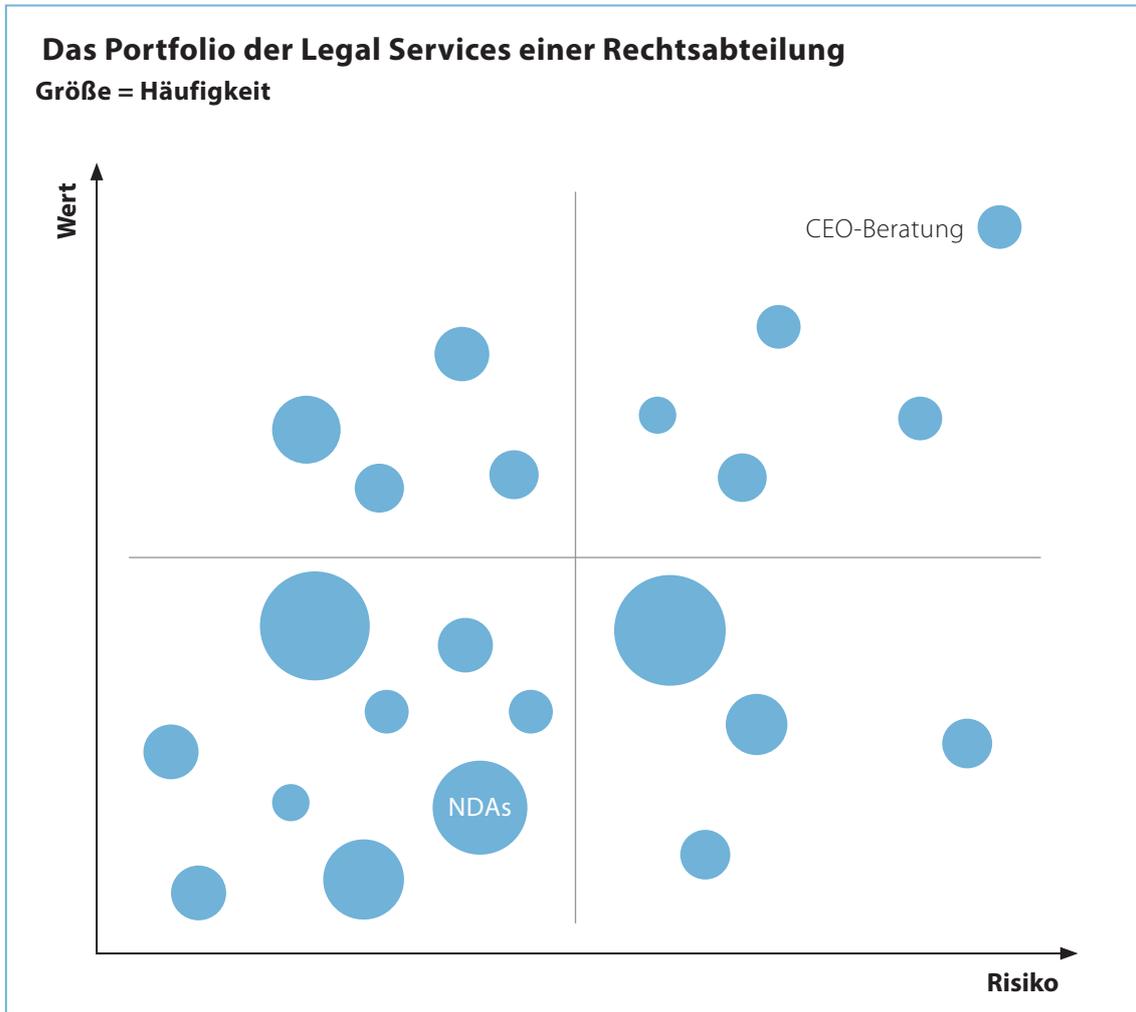
Moment, ich dachte bei Legal Ops geht es um die Einführung von KI-Tools und Legal Tech? Auch wenn man 12 Core Competencies des Corporate Legal Operations Consortiums („CLOC“) (siehe Beitrag von Andreas Reske, Abbildung 1) betrachtet, steht „Strategic Planning“ ganz oben und ist Grundvoraussetzung für alles andere, was jetzt folgt.

## GEEIGNET FÜR LEGAL OPERATIONS?

Auf Basis des so geschaffenen Überblicks, geht es jetzt in die Tiefe der Legal Operations: welcher Legal Service erfordert die Überführung in einen Prozess, der von Legal Operations unterstützt wird, und ist dafür auch geeignet?

Die (vereinfachten) Leitfragen hierfür lauten: was ist repetitiv, d.h. wird häufig und sehr ähnlich abgefragt, was ist (semi-)automatisierbar? Wo ist es notwendig, einen bis dato eher konfuse Prozess mit vielen Beteiligten klarer zu strukturieren und in einem approval-Workflow abzubilden? Auch wenn Legal Operations gerne alle Bereiche erfassen möchte, müssen auch hier realistische Prioritäten gesetzt werden. Wo sind die „Pain points“? Die großen Use cases?

Trägt man die Legal Services in einem Koordinatensystem auf, sortiert nach Relevanz für das Erreichen der Unternehmensziele auf der einen und (wirtschaftliches / rechtliches) Risiko auf der anderen Achse, ergibt sich häufig ein Bild, dass viele Leistungen – gerade jene die eher administrativer Natur sind und sehr häufig anfallen – weder ein hohes Risiko in sich tragen noch ergebnisrelevant sind. Sie landen üblicherweise im Quadranten „unten links“, verbrauchen viele Ressourcen und



sind meist auch nicht wirklich beliebt im Team. Fast jede Rechtsabteilung hat diesen Cluster und in den Zeiten von „more with less“, muss dies zuvorderst gelöst werden, damit ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen für die Aufgaben „oben rechts“, wie z. B. die strategische Beratung des Vorstands.

„Unten links“ ist das primäre Spielfeld für Legal Operations: zeitaufwändige manuelle Tätigkeiten automatisieren.

Mit einem Document Production Tool können interne Kunden z. B. einfache Verträge basierend auf Standards schnell selbst erstellen („self service“) oder die Aufgabe

kann komplett auf einen externen Dienstleister übertragen werden.

Ein Ticketing System kann helfen, dass Anfragen nicht nur beim richtigen Team landen, sondern, dass sie bereits vorstrukturiert sind und dann auch direkt bei einem FAQ-Bot oder einer Self-Service-Plattform landen.

In diesem Buch finden sich viele Beispiele, wie identifizierte „use cases“ gelöst werden können. Auf der strategischen Ebene geht es zunächst nur darum die Handlungsfelder zu identifizieren und einer möglichen Lösung zuzuordnen.