

RECHTSABTEILUNG VON MORGEN

# WIE DER **KULTURWANDEL** GELINGEN KANN

**Welches Bild entwerfen Unternehmensjuristen, Kanzleien und andere Experten für die Rechtsabteilung von morgen? Welche Trends zeichnen sich ab und wie bereitet man sich optimal auf die damit einhergehenden Herausforderungen vor? Ein Ausblick.**

► Ob Unternehmensjuristen künftig mehr mit Maschinen als mit Menschen kommunizieren, ist noch nicht absehbar. Ebenso weiß derzeit niemand, welche Aufgaben in zehn Jahren genau auf einen General Counsel und sein Team zukommen werden. Über eins besteht jedoch Konsens: Der Druck, immer effizienter und innovativer zu werden, nimmt in den Rechtsabteilungen zu. Fest steht ebenfalls, dass schnelle Antworten innerhalb kurzer Zeit gefragt sein werden und bei der Bewältigung dieser Herausforderung die Digitalisierung eine entscheidende Rolle spielen wird. Auch im Rechtsabteilungsreport 2017/18 wird die Digitalisierung von 29 Prozent der Befragten als einflussreicher Trend zur Veränderung der Arbeitsweise in Rechtsabteilungen für die kommenden fünf Jahre gesehen. Höchst aufschlussreich dürfte daher die Ein-

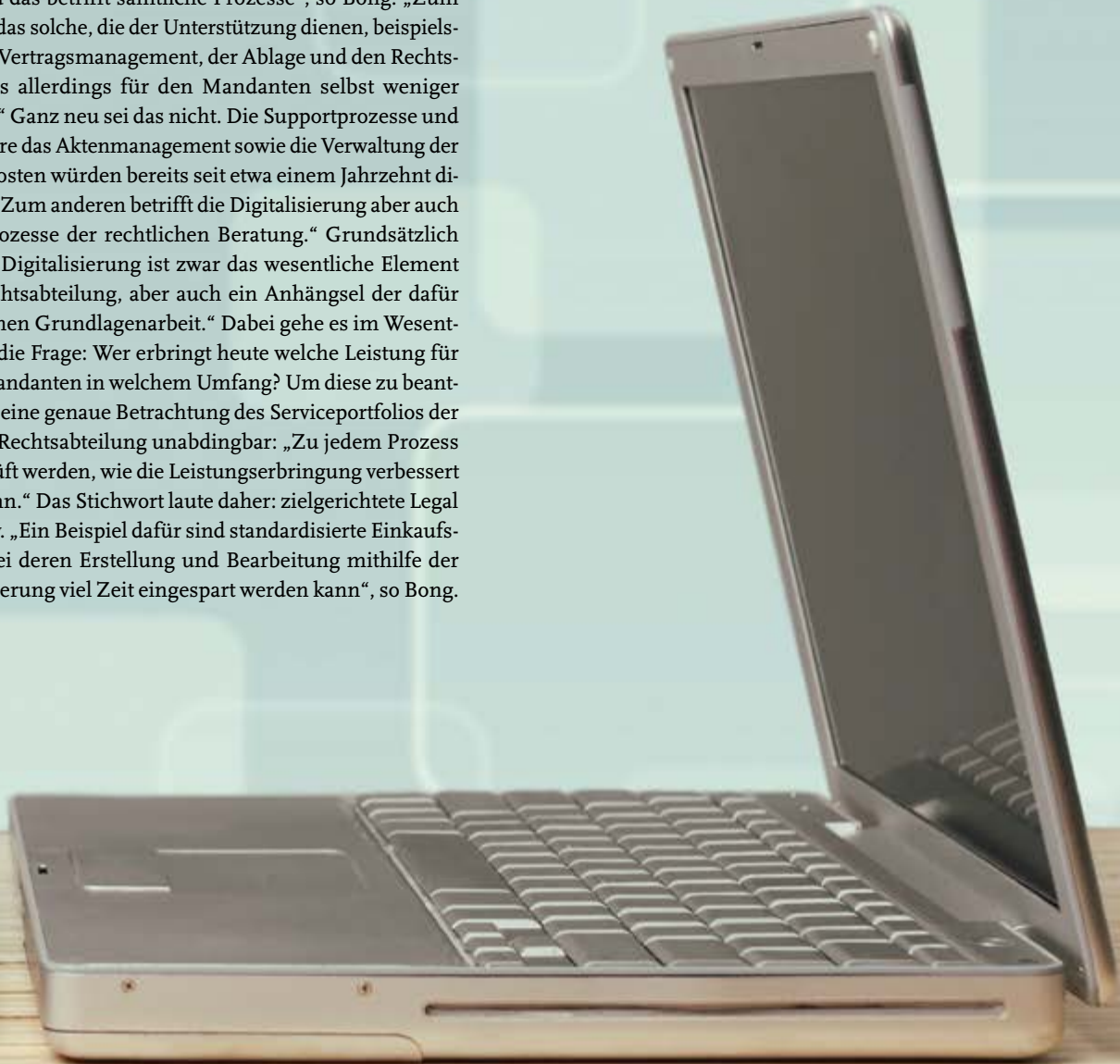


schätzung dieser 2020 in neuer Auflage erscheinenden Studie sein. Andreas Bong, Partner und Co-Head Legal Process & Technology der KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, zeichnet für den seit 2005 erscheinenden Rechtsberatungs-report verantwortlich, der erstmals nicht nur Deutschland, sondern rund 80 Länder weltweit abdecken wird. Gemeinsam mit Dr. Michael Henning hat Bong den Report bei der Unternehmensberatung Otto Henning seit 2005 aufgebaut und etabliert. Die Strategie- und Organisationsberatung von Rechtsabteilungen steht für den Diplom-Kaufmann auch in seiner neuen Aufgabe im Fokus.

### **GENAUE BETRACHTUNG DES SERVICEPORTFOLIOS IST NÖTIG**

„Entscheidend für die Rechtsabteilung 4.0 ist die Digitalisierung – und das betrifft sämtliche Prozesse“, so Bong. „Zum einen sind das solche, die der Unterstützung dienen, beispielsweise dem Vertragsmanagement, der Ablage und den Rechtskosten, was allerdings für den Mandanten selbst weniger wichtig ist.“ Ganz neu sei das nicht. Die Supportprozesse und insbesondere das Aktenmanagement sowie die Verwaltung der externen Kosten würden bereits seit etwa einem Jahrzehnt digitalisiert. „Zum anderen betrifft die Digitalisierung aber auch die Kernprozesse der rechtlichen Beratung.“ Grundsätzlich gelte: „Die Digitalisierung ist zwar das wesentliche Element für die Rechtsabteilung, aber auch ein Anhängsel der dafür erforderlichen Grundlagenarbeit.“ Dabei gehe es im Wesentlichen um die Frage: Wer erbringt heute welche Leistung für welchen Mandanten in welchem Umfang? Um diese zu beantworten, sei eine genaue Betrachtung des Serviceportfolios der jeweiligen Rechtsabteilung unabdingbar: „Zu jedem Prozess muss geprüft werden, wie die Leistungserbringung verbessert werden kann.“ Das Stichwort laute daher: zielgerichtete Legal Technology. „Ein Beispiel dafür sind standardisierte Einkaufsverträge, bei deren Erstellung und Bearbeitung mithilfe der Automatisierung viel Zeit eingespart werden kann“, so Bong.

„Zusammengefasst kann man sagen, dass die Rechtsabteilung der Zukunft sowohl hinsichtlich ihrer Struktur als auch ihrer Prozesse erheblich transparenter sein wird, damit die Leistungserbringung richtig gesteuert werden kann“, resümiert er. „Für den General Counsel bedeutet das, genau zu prüfen, was innerhalb der Rechtsabteilung abgedeckt werden kann und welche Themen extern geroutet werden sollten. Zudem wird die Entwicklung dahin gehen, dass künftig alle Dienstleistungen weltweit sowohl hinsichtlich des Zeitaufwands als auch der Kosten als Kennzahlen auf einem Dashboard ausgewiesen werden.“ Die Rechtsabteilung habe dann unter anderem tagesaktuell Kenntnis aller in- und externen Kosten und könne dadurch trotz steigender interner Anforderungen





*„Zusammengefasst kann man sagen, dass die Rechtsabteilung der Zukunft sowohl hinsichtlich ihrer Struktur als auch ihrer Prozesse erheblich transparenter sein wird, damit die Leistungserbringung richtig gesteuert werden kann.“*

– **Andreas Bong, Partner und Co-Head Legal Process & Technology, KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH**

drei Ziele erreichen: „Sie wird schneller, effizienter und risikobewusster als bisher arbeiten“, erwartet Bong. „Derzeit werden zum Teil aber immer noch Aufgaben von Volljuristen bearbeitet, die keine solch hohe Qualifizierung erfordern. In der Folge kommen Hochrisikothemen zu kurz oder die Juristen werden zu spät in die wirklich wichtigen Themen eingebunden.“

Dass das so ist, liege häufig am traditionellen Rollenverständnis von General Counsels als Spezialisten. „Die prozessuale und IT-technische Sicht kommt dabei zu kurz“, betont Bong. „Hier braucht es einen Chief Legal Operations Officer (COO Legal), der die Performance der Rechtsabteilung und ihre Organisation verantwortet.“ Der General Counsel könne somit beides steuern: die Rechtsabteilung und deren Optimierung. Noch ist das allerdings eher die Ausnahme, vor allem bei kleineren Rechtsabteilungen; anders sei das bei größeren Abteilungen. Mittlerweile gebe es Rechtsabteilungen, die 16-köpfige „Legal Operations Teams“ beschäftigen.

### **STRATEGISCHE RELEVANZ UND KOMPLEXITÄT DER PROZESSE HINTERFRAGEN**

Was sich bereits verändert hat, sind die Investitionen in das Segment Legal Operations und Technik: „2005 haben deutsche Unternehmen dafür etwa 500.000 Euro pro Jahr aufgebracht. Heute beziffern wir den Markt mit etwa 50 Millionen Euro für die nächsten zwei Jahre“, berichtet Bong. Entsprechend viele IT-Dienstleister seien inzwischen auf dem Markt und ebenso sei der Grad an Kenntnis in den Rechtsabteilungen mit jedem Jahr gestiegen. „Ich habe festgestellt, dass die Mandanten mittlerweile viel gezielter dezidierte Aufträge erteilen, weniger allumfassende Projekte, vor allem bei den großen Unternehmen“, bemerkt Bong, der Rechtsabteilungen in der Größenordnung von vier bis 850 Juristen beraten hat. „Die Analyse ist weitestgehend die gleiche, aber große Rechtsabteilungen sind hier häufig bereits weiter vorangekommen. Und je stärker die Rechtsabteilung spezialisiert ist, desto mehr IT-Kenntnisse sind vorhanden.“

21 von 30 DAX-Unternehmen hat Bong inzwischen beraten. „Typischerweise kommen diese mit folgender Fragestellung auf mich zu: ‚Wir haben uns soweit möglich intern opti-

miert. Wie bewerten Sie den Reifegrad unserer Organisation und unserer Prozesse?‘“ Wenn das geschehen sei, folge das Erarbeiten des Optimierungspotenzials und das Entwickeln eines strategischen Fahrplans. Im nächsten Schritt werden dann Kennzahlen definiert und festgeschrieben. „Zu 80 Prozent erfolgt die Initiative dazu vom General Counsel selbst, zunehmend aber auch direkt durch den Vorstand“, so Bong. „Die größte Veränderung, die sich daraus ergibt, ist die Wahrnehmung der Rechtsabteilung innerhalb der Organisation, weil die Prozesse durch eine Teil- oder Vollautomatisierung wesentlich businessorientierter und schneller werden.“

Ein Beispiel dafür hat Bong in der Beratung in einem seiner letzten Projekte erfahren: „Wir haben detailliert den Ressourcenfluss und den IT-Einsatz hinterfragt. Allein dadurch wurden bereits 15 Prozent der Ressourcen für die Bearbeitung von wirklichen Hochrisikothemen frei.“ Auch das Thema Scheinselbstständigkeit veranschaulicht, wie einfach es oftmals ist, Prozesse zu verändern. „Wir bieten hierfür ein Self-Service-Modul mit 13 Prüffragen an, so dass die Juristen erst bei einem gewissen Scoring-Wert durch die Geschäftseinheiten eingebunden werden müssen“, so Bong. „Juristen arbeiten sehr strukturiert, deshalb kann ihr Prüfschema auch IT-seitig gut abgebildet werden.“ Ähnlich ist es bei Einkaufs- und Verkaufsverträgen, die im Falle einer starken Verhandlungsposition standardisierbar seien. Nur noch die kritischen Fälle müssten dann bearbeitet werden. Mit IT-Unterstützung könnten die Klauseln aller Verträge überdies per Knopfdruck grafisch aufbereitet und dargestellt werden, so dass sofort sichtbar werde, wo die ursprünglichen Anforderungen gegebenenfalls herabgesetzt werden sollten, um sich wiederholende Verhandlungen zu vermeiden und es dem Business zu ermöglichen, die Verträge schneller abzuschließen. „Gerade auf solche wiederkehrenden Rechtsfragen entfällt ansonsten unnötigerweise viel zu viel Zeit“, hebt Bong hervor. „Rechtsabteilungen können mit diesen Maßnahmen unabhängig von ihrer Größe Ressourcen deutlich risikobewusster einsetzen und externe Kosten durch eine neu aufgesetzte Sourcing-Strategie deutlich senken. Das beeindruckt und beruhigt dann auch den Vorstand“, weiß Bong.

In diesem Zusammenhang sollten Bong zufolge zudem die Fragen der strategischen Relevanz und Komplexität der bearbeiteten Prozesse hinterfragt werden. „Was weder strategisch



*„Entscheidend sind für mich in der Rechtsberatung maximale Geschwindigkeit und Übersichtlichkeit, denn nur dann kann ein entsprechendes Compliance-Level erreicht werden.“*

–  
**Stefan Kunz,**  
**General Counsel, Glory Global Solutions (Germany) GmbH**

relevant noch komplex ist, sollte anders bearbeitet werden, beispielsweise durch IT oder Legal Process Outsourcing“, sagt er. „Auch hier bieten Kanzleien und sogenannte Alternative Legal Service Provider, natürlich auch wir von KPMG Law, Lösungen an. Dadurch bekommt der Inhouse-Anwalt endlich wieder mehr Zeit, rechtlich komplexe Herausforderung für das Geschäft zu lösen.“ Geht es um Prozesse wie ein konzernweites Vertragsmanagement – das heißt, die digitale Abbildung des Prozesses von der erstmaligen Erstellung des Vertrags bis zur Kündigung –, wird es naturgemäß bei der Optimierung komplexer. Aber: „Man muss trotzdem die Prozesse glattziehen“, glaubt Bong. „Das erfordert jedoch viel Vorarbeit, um zu prüfen, welche Vertragsart welche Freigabeprozesse durch welche Zentralfunktionen bedingt.“

Als Haupthindernisse für die Umsetzung der Projektergebnisse beobachtet Bong, dass bei den Unternehmen die Nachhaltigkeit fehlt. „Oft gibt es einen Riesenkatalog an Maßnahmen, die neben dem Tagesgeschäft umgesetzt werden sollen, aber es fehlt an Zeit.“ Sein Tipp: Eine Analyse- und Design-

phase gekoppelt mit der Umsetzung im Rahmen eines Legal Project-Managements. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für solche Optimierungsprojekte sei überschaubar: „Ein solches Projekt dauert etwa vier bis fünf Monate und ist sicherlich seinen Preis wert.“

## **WIE DIE EFFIZIENZ IN DER RECHTSABTEILUNG GESTEIGERT WERDEN KANN**

Ein Beispiel dafür, wie eine kleine Rechtsabteilung mithilfe der Digitalisierung ihre Prozesse für die Zukunft optimiert, ist Glory, ein weltweit aufgestellter Anbieter von Bargeldmanagementlösungen. „Ich kann immer wieder damit überraschen, was wir hier schon alles digitalisiert haben“, berichtet der General Counsel Stefan Kunz, der im Wirtschaftsraum EMEA (Wirtschaftsraum Europe, Middle East, Africa) für derzeit acht (demnächst neun) Länder mit sieben Sprachen verantwortlich ist und erst seit Juli 2019 von einer spanischen Anwältin unterstützt wird. „Statt Verträge in Ablagen zu suchen oder zum 35. Mal die Haftungsklausel umzuformulieren, möchte ich dem Unternehmen meine Zeit für mehr strategische Fragen und zur Unternehmensführung widmen. Dazu muss ich schneller werden, und das geht nur durch mehr Automatisierung mithilfe von Legal Technology und Standardisierung“, betont Kunz. Da viele Mitarbeiter im Unternehmen „Windows 365“ oder andere smarte Tools aus unterschiedlichen Gründen letztlich nicht nutzen, hat er im ersten Schritt gemeinsam mit der IT ein Tool für die Vertragsbearbeitung auf Basis von „Sharepoint“ entwickelt. „Der Aufwand war gleich Null und entstanden ist ein Tool für einen einfachen und für alle transparenteren Workflow auf einem Sharepoint, einer Basis, mit der jeder umgehen kann“, hebt Kunz hervor. „Im Ergebnis hat sich dadurch der lange Weg der Genehmigung über sechs Entscheider – Leiter Vertrieb, Solutions, Service, Finanzen, Recht und Geschäftsführung – auf drei oder weniger Tage verkürzt, so dass ich deutlich weniger Zeit für Standardverträge aufbringen muss und mehr Zeit für komplexere Dinge habe.“ Des Weiteren kommt für Lizenzen „DocuSign“ zum Einsatz, um diese digital zu unterschreiben. „Für andere Verträge geht das noch nicht“, bedauert Kunz. Außerdem wird bei Glory das Vertragsablagensystem „Contract Pod“ genutzt. „Das ist aber recht unübersichtlich und von zwölf Anwendungsmöglichkeiten nutzen wir lediglich zwei.“

Im April dieses Jahres präsentierte Kunz seinem Chef seine Vorschläge für die Legal Technology-Strategie EMEA und darüber hinaus. „Ein wesentlicher Punkt ist für mich, die Effizienz in der Rechtsabteilung zu steigern.“ Dafür hat er die fünf wichtigsten Bereiche herausgestellt: 1. Fall- und Projektmanagement; 2. Management des gesamten Vertragszyklus; 3. Analyse und Kontrolle der Massendokumentation für Rechtsstreitigkeiten; 4. Erstellung von Vertragsentwürfen, Korrekturen, Verhandlung und Abschluss und 5. Management externer Partner.

### **LESETIPPS**

- Studie „Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel“, Boston Consulting Group und Bucerius Law School, November 2018
- Studie „Legal Technology 2018“, Wolters Kluwer und Corporate Legal Insights (CLI), Juli 2018

Für die nächsten drei bis fünf Jahre hat sich Kunz klare Ziele gesetzt: „Ich möchte, dass künftig alle Stamm- und Vertragsdaten nur noch einmal im System angeklickt werden müssen, um so schon frühzeitig die wesentlichen Informationen zu sammeln und der Vertrag durch im System hinterlegte Standardklauseln quasi von selbst entsteht.“ Wenn die Parteien beispielsweise über rechtliche Aspekte wie Lieferfristen sprechen, kann der Vertriebler aus drei bis vier Standards auswählen, und die Vertragsklauseln erscheinen im finalen Text, wie sie im System hinterlegt sind. „So muss der Vertriebler mir nicht alles noch einmal erklären.“ Oberstes Ziel für Kunz ist es, eine benutzerfreundliche Plattform zu schaffen und daher aus den verschiedenen genutzten Systemen eins zu machen, weshalb er kürzlich auch einen Berater beauftragt hat. Ein automatisiertes Vertragserstellungstool soll folgen. „Entscheidend sind für mich in der Rechtsberatung maximale Geschwindigkeit und Übersichtlichkeit,“ so Kunz, „denn nur dann kann ein entsprechendes Compliance-Level erreicht werden.“

## **OHNE SPEZIALISIERTE SOFTWARE GEHT ES NICHT**

Ob kleine oder große Rechtsabteilung: Legal Technology ist undenkbar ohne die entsprechenden IT-Dienstleister. Einer davon ist das Hamburger Familienunternehmen Lecare GmbH, ein Hamburger Softwarehersteller für Rechtsabteilungen, dessen Angebot von reinen Internetanwendungen für kleine Büros über bundesweite, zentrale Installationen für sehr große Rechtsabteilungen und Verbände bis hin zu komplexen Einsatzszenarien bei international tätigen Großunternehmen reicht. Als einen der wichtigsten Trends beobachtet Geschäftsführerin Zoë Andreae ein steigendes Interesse an Softwarelösungen und Tools im Rahmen von unternehmensweiten Digitalisierungsinitiativen. „Dazu zählt beispielsweise ein verstärktes Interesse an Web- beziehungsweise browserbasierten (cloud-basierten) Softwarelösungen“, so Andreae. „Im Rahmen von Cloud-Lösungen besteht momentan noch eine große Präferenz, die Daten ‚on-premise‘ auf den eigenen Servern zu hosten, anstatt bei Cloud-Anbietern.“ Wenn in der Cloud gehostet werde, dann nur bei Anbietern, die ihre Rechenzentren in Deutschland haben. Zudem werden neben der digitalen Aktenverwaltung und Vertragsverwaltung Bereiche wie Compliance und Datenschutz für die Rechtsabteilung oder für eigenständig dafür verantwortliche Abteilungen stetig relevanter, beobachtet Andreae. Technologien wie künstliche Intelligenz und Blockchain seien zwar bekannt, fänden jedoch bisher nur vereinzelt Anwendung in der Praxis. Immer öfter würden hingegen Tools eingesetzt, die einfache, sich oft wiederholende Abläufe oder Tätigkeiten automatisieren. Bei Lecare, wo bereits seit 2001 cloud-basierte Softwareabteilungen für Rechtsabteilungen entwickelt werden, sieht Andreae eine immer stärker werdende Ausrichtung auf brow-



*„Wir sehen noch großes Potenzial im Aufbau und in der Entwicklung von digitalen Strategien für die Rechtsabteilung, vor allem was das Erfassen, das Hinterfragen und die Digitalisierung der Prozesse angeht.“*

–  
Zoë Andreae,

Geschäftsführerin, Lecare Gesellschaft für  
Softwareentwicklung mbH

ser- und cloud-basierte Lösungen. Ein weiteres Thema seien umfassende Integrationen und Schnittstellen zu anderen Tools, die die Rechtsabteilung zusätzlich zur Akten- und Vertragsverwaltung je nach Bedarf und Aufgabengebiet einsetzt, um reibungslose Workflows zwischen den Softwarelösungen zu ermöglichen. „Auch Ansätze wie Legal Operations und Legal Design finden langsam Anklang in Rechtsabteilungen. Vor allem von Legal Operations erhoffen sich Rechtsabteilungen, betriebswirtschaftlicher, produktiver und effizienter zu arbeiten und Transparenz in den Prozessen und Abläufen der Rechtsabteilung zu schaffen“, so Andreae. Einiger Nachholbedarf besteht auf dem Weg der Rechtsabteilungen in die Zukunft allerdings auch: „Wir sehen noch großes Potenzial im Aufbau und in der Entwicklung von digitalen Strategien für die Rechtsabteilung, vor allem was das Erfassen, das Hinterfragen und die Digitalisierung der Prozesse angeht“, sagt Andreae. Dabei sei nicht jeder analoge Prozess in der digitalen Welt noch angemessen und sollte daher auch nicht in genau der gleichen Form einfach nur digitalisiert werden. Vielmehr gelte: „Die Digitalisierung bietet die Chance, die Prozesse grundlegend zu hinterfragen und nach heutigem Standard neu aufzusetzen.“ Dafür spiele die technische Umsetzung und die Auswahl der richtigen Tools und Lösungen eine große Rolle. Andreae rät: „Die Unternehmens-IT-Abteilung sollte dabei frühzeitig mit eingebunden werden, um spätere Überraschungen oder Verzögerungen zu vermeiden.“ Zudem sollten bei der Ein-

► Fortsetzung auf Seite 22



*„Offenheit und langer Atem werden gebraucht.“*

Nicole Weyde ist Leiterin der Rechtsabteilung bei Paypal. Sie spricht über die Bedeutung agilen Arbeitens und warum Mitarbeiter immer mehr in verschiedenen Welten unterwegs sind.

**Welchem Vorstandsbereich sollte die Rechtsabteilung grundsätzlich künftig zugeordnet sein und warum? Wie ist es bei Paypal?**

Inhouse-Rechtsabteilungen arbeiten stark interdisziplinär und sind damit innerhalb des Unternehmens an vielen Stellen vernetzt und involviert. Idealerweise sollte dies im Aufbau der Organisation reflektiert werden. Eine Möglichkeit ist die Zusammenlegung mit weiteren Abteilungen, die ohnehin häufig und eng mit der Rechtsabteilung arbeiten. Das ist ein Weg, den wir hier bei PayPal gewählt haben. Gemeinsam mit Personal, Kommunikation und Government Relations gehört die Rechtsabteilung innerhalb von PayPal der „Business Affairs“-Organisation an. Deren Leitung hat Louise Pentland inne, die in ihrer Funktion als Chief Business Affairs and Legal Officer direkt an PayPal CEO Dan Schulman berichtet.

*„Von der klassischen Präsenzkultur mit starren Arbeitszeiten haben wir uns schon lange verabschiedet.“*

**Wie sollte, auch im Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung, die Arbeit in der Rechtsabteilung organisiert sein?**

Mit der Digitalisierung geht einher, dass Vieles unabhängig von Zeit und Ort zur Verfügung steht oder möglich ist. Daraus ergeben sich auch für die Rechtsabteilung vielfältige Möglichkeiten. Wenn ein Dokument nicht nur ausgedruckt auf dem Schreibtisch einer einzelnen Kollegin oder eines Kollegen vorliegt,

sondern digital für alle verfügbar ist, lässt sich dies zum Vorteil aller Beteiligten nutzen. Das kann eine zeitgleiche Prüfung oder Bearbeitung sein, denkbar ist aber auch, dass man dies nutzt, um Spitzen besser abzufangen. Bei einem meiner früheren Arbeitgeber habe ich einmal eine Art Ticketsystem eingeführt. Anfragen an die Rechtsabteilung erfolgten damit über eine zentrale Stelle. Daraus ergab sich für meine Mitarbeiter eine höhere Themenvielfalt und der Austausch untereinander wurde gefördert, und wir waren in der Lage, die Arbeitsbelastung innerhalb des Teams besser zu verteilen. Natürlich gab es für einzelne Themen immer noch Spezialisten, aber insgesamt waren wir dadurch deutlich breiter aufgestellt.

**Welche Bedeutung kommt Ihrer Ansicht nach innerhalb der nächsten Jahre in Ihrer Rechtsabteilung agilen Arbeitsstrukturen zu? Wird es weniger Hierarchie geben?**

PayPal ist ein Unternehmen, in dem sehr stark interdisziplinär gearbeitet wird. Starre Hierarchien in ihrer klassischen Form gibt es bei uns nicht. Wir beobachten in den letzten Jahren einen Trend hin zu einem Alltag, den ich als Mitarbeiter in verschiedenen „Welten“ verbringe. Da ist zum einen die organisatorische Zugehörigkeit als Mitarbeiter der Rechtsabteilung, zum anderen sind da die verschiedenen Teams, denen Kollegen aus den unterschiedlichsten Bereichen angehören, die gemeinsam an einem Projekt oder Thema arbeiten – und das mal zeitlich begrenzt, mal auf dauerhafter Basis. Ich denke, das ist eine Entwicklung, die sich weiter fortsetzen und die zu einem Nebeneinander von organisatorischer „Heimat“ und themenspezifischen Arbeitsumfeldern führen wird.

► **Fortsetzung auf Seite 22**

## ► Fortsetzung von Seite 20

### Gehen Sie davon aus, dass Ihre Rechtsabteilung weiter wächst und Neueinstellungen erforderlich sein werden?

PayPal ist ein relativ junges Unternehmen, vor allem im Vergleich zu vielen etablierten deutschen Firmen. Gleichzeitig agieren wir in einer sehr dynamischen und stark wachsenden Branche, in der nicht zuletzt der technologische Wandel zu immer neuen Angeboten, Produkten und Services führt. Wir sind mit immer neuen nationalen und europäischen Gesetzen und Regulierungen konfrontiert, die entsprechend umzusetzen sind. Für uns als Rechtsabteilung resultieren daraus spannende, vielfältige und immer neue Aufgabenstellungen. Vor diesem Hintergrund gehe ich davon aus, dass die Rechtsabteilung weiter wachsen wird.

### Welche Bedeutung haben Aspekte wie Arbeitszeiten, Teilzeit und Homeoffice, Diversity und Inklusion auf die künftige Organisation der Rechtsabteilung?

Flexibles Arbeiten, Vielfalt und Inklusion sind alles Themen, die uns in den kommenden Jahren mehr denn je beschäftigen werden. In meinem Team arbeiten bereits heute mehrere Mütter und Väter, die sich die Verantwortung für den Nachwuchs mit ihrer Partnerin beziehungsweise mit ihrem Partner teilen. Ob und wie sich dies im Alltag umsetzen lässt, hängt auch davon ab, welches Maß an Flexibilität der Arbeitgeber zulässt. Teilzeitmodelle sind das eine, als zunehmend wichtiger erweisen sich meines Erachtens jedoch Aspekte wie freie Zeiteinteilung oder das Arbeiten an Orten außerhalb des Büros. Ich versuche, meinen Mitarbeitern an dieser Stelle möglichst viel Freiraum zu bieten. Von der klassischen Präsenzkultur mit starren Arbeitszeiten haben wir uns schon lange verabschiedet. Für Unternehmen, die bei diesem Thema noch nicht so weit sind, sind solche Veränderungen sicherlich mit einem entsprechenden Kulturwandel verbunden. Dafür braucht es Offenheit und vor allem einen langen Atem. Aber es lohnt sich: Am Ende profitieren Mitarbeiter und Arbeitgeber gleichermaßen. *Das Interview führte Claudia Behrend.*

## ► Fortsetzung von Seite 19

führung von Legal Technology für die Rechtsabteilung klare Projektverantwortlichkeiten definiert werden. Außerdem gebe es noch einen anderen wichtigen Aspekt: „Die potenziellen Ängste, Befürchtungen oder Widerstände von Mitarbeitern in der Rechtsabteilung sollten frühzeitig ernst genommen, in Einzel- oder Gruppen-Workshops adressiert und durch Aufzeigen der Vorteile für den einzelnen sowie für die gesamte Abteilung genommen werden, um die Erfolgchancen der Digitalisierung und der produktiven Nutzung deutlich zu erhöhen“, hebt Andreae hervor.

### ZUSAMMENARBEIT MIT DER RECHTSABTEILUNG

Wie sich Rechtsabteilungen entwickeln und künftig aufstellen, wird zudem durch die Zusammenarbeit mit externen Anwälten beeinflusst. „Die Kanzleien profitieren davon, dass der Wettbewerbsdruck ihre Weiterentwicklung dynamisch vorantreibt“, sagt Dr. Leopold von Gerlach, Vorsitzender des Boards von Hogan Lovells. Als inhaltliche Vorreiter sieht er nach wie vor die Kanzleien, insbesondere beim Verständnis und der Antizipation rechtlicher Fragestellungen. Ausnahmen gebe es nach wie vor gerade in Bereichen, in denen Unternehmensjuristen zu Fragestellungen sehr regulierter Industrien arbeiteten. „Inzwischen

haben die Kanzleien allerdings selbst hier ein ziemlich umfassendes Rechtsverständnis aufgebaut, was aus der Sicht der Rechtsabteilungen attraktiv ist, da einer deren Hauptaufgaben die Koordination der Beratungsleistung ist“, so von Gerlach. Etwas anders sehe es bei Fragen der Technologisierung, insbesondere beim Einkauf von Rechtsberatungsleistungen, bei der Abrechnung und beim Workflow aus. „Bei Plattformlösungen haben sich manche Kanzleien stark verbessert, andere tun sich nach wie vor schwer damit, auf Augenhöhe mit gut aufgestellten Rechtsabteilungen zu kommunizieren“, so von Gerlach. „Hier sehe ich aber auch Fortschritte der Unternehmen in der Zusammenarbeit mit deren Einkaufsabteilungen.“ Mit dem Thema künstlicher Intelligenz beschäftigen sich nach Beobachtung des Anwalts derzeit noch nicht viele Rechtsabteilungen allzu intensiv. Das sei bei einigen Kanzleien anders. Umgekehrt sei das Bild bei den Organisationsstrukturen: „Ich habe das Gefühl, dass Kanzleien sich schwertun, sich von klassischen Arbeitsweisen zu lösen. Bei Rechtsabteilungen nehme ich hier eine stärkere Offenheit wahr.“

Einen weiteren Wandel sieht von Gerlach insbesondere bei der Zusammenarbeit an größeren Projekten: „Hier ändert sich die Tiefe der Kommunikation mit den Rechtsabteilungen: Die Beratungsleistung wird detaillierter und passgenauer auf wirtschaftliche Ziele ausgerichtet.“ Das funktioniere allerdings nicht ohne eine klare Kommunikation über die Ziele und die Erwartungen des Unternehmens.



*„Eine Herausforderung ist für Rechtsabteilungen mitunter zu ermitteln, welches Maß an Beratungsleistung sie brauchen und wie sie das bei zunehmender Globalisierung steuern.“*

–  
**Dr. Leopold von Gerlach,**  
**Board-Vorsitzender, Hogan Lovells**

Insgesamt gebe es noch einiges an Optimierungspotenzial bei der Erbringen von Rechtsberatungsleistungen für die Unternehmensjuristen. „Oftmals ist das nach wie vor eine Korrespondenzbeziehung per Telefon und Mail, aber das wird nicht so bleiben“, glaubt von Gerlach. Er gehe stark davon aus, dass Plattformlösungen künftig immer mehr an Bedeutung gewinnen. Wenn ein Informationsaufbau über Datenbanken erfolge, führe das zu einem noch besseren Verständnis der Ziele, Personen und der Abrechnung. Dadurch würden die Antworten noch unternehmensspezifischer. „Eine Plattformbeziehung ermöglicht eine viel engere Beratung und mehr Transparenz“, betont von Gerlach. Dass dadurch die Beziehung weniger persönlich werden könnte, befürchtet er nicht. „Diese wird auch künftig einen wichtigen Raum einnehmen, ergänzt durch ein wesentlich integrierteres Beratungsprodukt und flankiert durch einen anderen Informationsaustausch.“ Von Gerlach erwartet in diesem Zusammenhang, dass der Aufbau von Informations- und Prozessplattformen die Rechtsabteilungen in nächster Zeit in erheblichem Umfang beschäftigt: „Eine moderne Rechtsabteilung wird darüber sämtliche Abläufe, die Kommunikation und die Datensammlung steuern. Außerdem wird die Rechtsabteilung vollständig in die strategische Abteilung integriert werden“, erwartet er. Auf diese Weise sei eine Informationsbasis vorhanden, aufgrund derer schnell entschieden werden könne, ob noch externe Berater hinzugenommen werden müssen oder das verbleibende Risiko hingenommen werden kann.

Hinzukommen werden nach Einschätzung von Gerlachs auch übergreifende Kollaborationsplattformen zum Austausch von Wissen, Artikeln und Fristen. „Dafür gibt es bereits Lösungen von Drittanbietern.“

Je stärker jedoch an der Steigerung der Effektivität gearbeitet werde, desto standardisierter werde die Bepreisung. „Hier ist noch viel Luft für Verbesserung“, meint von Gerlach. Die engere Verzahnung könnte seiner Einschätzung nach künftig auch zu einer Konsolidierung führen: „Wenn die Informationstiefe größer wird, ist es nicht mehr möglich, mit vielen Kanzleien gleichzeitig zusammenzuarbeiten.“

## **RECHTSABTEILUNGEN UND KANZLEIEN MÜSSEN STÄRKER HINHÖREN**

Noch gelte es allerdings, ein paar Hemmnisse zu bewältigen: „Eine Herausforderung ist für Rechtsabteilungen mitunter, zu ermitteln, welches Maß an Beratungsleistung sie brauchen und wie sie das bei zunehmender Globalisierung steuern“, sagt von Gerlach. „Die Unternehmen werden sich daher stärker mit der Frage auseinandersetzen müssen, wo sie ausbilden, auf welche Bereiche und Orte sie sich konzentrieren beziehungsweise welche Dauerberatungsbeziehungen sie aufbauen.“ Auf der Seite der Kanzleien sollte unterdessen die Optimierung der Leistungserbringung fundamental neu gedacht werden: „Wir müssen sehr detailliert prüfen, in welchem Prozess wir mit welchen Mitteln in welcher Zeit und mit welcher Abfolge arbeiten und wie das eingepreist wird.“ Für die Beziehung zwischen Rechtsabteilung und Kanzlei wünscht sich von Gerlach künftig noch mehr systematisches Hinhören. Eine Kernfrage betreffe dabei Rechtsabteilungen und Kanzlei gleichermaßen: „Wo sind noch Ineffizienzen, wo besteht noch Potenzial?“ ■

*Claudia Behrend*



- × Der Druck in den Rechtsabteilungen, immer effizienter und innovativer zu werden, nimmt zu.
- × Die künftige Entwicklung der Rechtsabteilungen wird in erheblichem Maße von der Digitalisierung geprägt.
- × Die Automatisierung erfordert eine genaue Vorabanalyse der Prozesse.
- × Die Investitionen in das Segment Legal Operations und Technik nehmen zu.
- × Technologien wie künstliche Intelligenz und Blockchain sind zwar bekannt, finden nach Meinung von Experten jedoch bisher nur vereinzelt Anwendung in der Praxis.
- × Rechtsabteilungen und Kanzleien werden künftig noch enger und transparenter über Plattformen zusammenarbeiten.