

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b> .....	V
<b>Bearbeiterverzeichnis</b> .....	VII

## 1 Risiko- und Opportunitätsmanagement

<b>1.1 Zukunftsentwürfe</b> .....	1
<b>1.1.1 Der Mehrwert einer digitalen Rechtsabteilung</b> .....	1
I. Einführung .....	1
II. Visionen für den messbaren Mehrwert einer Rechtsabteilung . . . .	1
1. Rechtsabteilung als Profit Center statt Cost Center organisieren .....	1
2. Rechtsabteilung vom Bedenkenträger zum Problemlöser entwickeln .....	2
3. Rechtsabteilung als Chancenbringer statt Risikomanager positionieren .....	3
4. Kosten der Rechtsabteilung und externe Rechtsdienst- leistungskosten als Gesamtkosten messen .....	3
5. Relation von Rechtsabteilungskosten und externen Rechtsberatungskosten optimieren .....	4
6. In Legal Tech und Innovation investieren .....	5
7. Gain Sharing bei messbarem wirtschaftlichen Erfolg praktizieren .....	5
III. Fazit .....	6
<b>1.1.2 Risiko- und Opportunitätsmanagement durch die Rechtsabteilung</b> .....	7
I. Einführung .....	7
II. Die Ausgangslage .....	7
III. Der Zukunftsentwurf .....	9
1. Neues Denken .....	10
a) In Möglichkeiten denken .....	10
b) Mit Risiken umgehen .....	11
c) Unternehmerisch denken .....	12
2. Neues Handeln .....	12
a) Teilhabe an Entscheidungsprozessen .....	12
b) Vorausschauendes Handeln .....	13
c) Integrale Einbindung von Rechtsrat in Geschäftsprozesse . .	13
d) Rechtsaufgaben an die Geschäftseinheiten übertragen . . . .	15
3. Neue Organisation .....	16
a) Standardisieren und automatisieren .....	16
b) Mitarbeitern Handlungs- und Entscheidungsspielräume geben .....	17
IV. Der Mehrwert .....	18

V.	Die Umsetzung	19
	1. Kultur	20
	2. Kompetenzen	21
	3. Kommunikation und Kollaboration	21
VI.	Fazit	22
<b>1.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b>	<b>24</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Risiko- und Opportunitätsmanagement @ Software AG</b>	<b>24</b>
I.	Einführung	24
II.	Automatisierte Freigabeprozesse	24
III.	Digitale Risikobewertung	26
IV.	Risiko Dashboards	27
<b>1.3</b>	<b>Nächste Schritte beim Risikomanagement</b>	<b>29</b>
I.	Positionieren Sie die Rechtsabteilung nicht als Risikomanager	29
II.	Nutzen Sie das Recht als Werkzeug für das Unternehmen	29
III.	Hinterfragen Sie die Risikobereitschaft und das Risikoverständnis der Rechtsabteilung	30
IV.	Visualisieren Sie konkrete Risiken und Chancen, anstatt sie zu verbalisieren	30
V.	Dokumentieren Sie den Beitrag der Rechtsabteilung beim Risiko- und Opportunitätsmanagement	30
VI.	Investieren Sie in die Digitalisierung des Risiko- und Opportunitätsmanagements	31

## 2 Verträge

<b>2.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b>	<b>32</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Verträge sind digitale und regelbasierte Datengefüge</b>	<b>32</b>
I.	Einführung	32
II.	Zukunftsentwürfe	32
	1. Verträge als Gefüge von digitalen Bausteinen begreifen	32
	2. Regelbasierte Datengefüge ermöglichen die Vertragsautomatisierung	33
	3. Digitale Verträge lassen sich programmieren	33
	4. Der „Return on Investment“ von digitalen Verträgen	34
	5. Digitale Verträge als „Self-Service“ anbieten	34
<b>2.1.2</b>	<b>Common Legal Platform</b>	<b>35</b>
I.	Einführung	35
II.	Zaghafte Anfänge	35
III.	Gemischte Gegenwart	36
IV.	Gemeinsame Herausforderungen gemeinsam meistern	36
V.	Plattform für den deutschen Rechtsmarkt	37
<b>2.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b>	<b>40</b>
<b>2.2.1</b>	<b>Digitale Verträge in der Rechtsabteilung</b>	<b>40</b>

I.	Einführung .....	40
II.	Den Mehrwert von digitalen Verträgen für die Rechtsabteilung realisieren .....	40
	1. Transaktionskosten und -zeit sparen .....	41
	2. Wissen bewirtschaften .....	41
	3. Qualität steigern .....	42
	4. Risiken minimieren .....	42
III.	Digitale Verträge schaffen Mehrwert für das gesamte Unternehmen .....	43
	1. Handlungsmöglichkeiten für Nichtjuristinnen und Nichtjuristen erweitern .....	43
	2. Compliance automatisieren und einbetten .....	43
	3. Prozesse effizienter gestalten .....	44
	4. Daten für die Business Intelligence gewinnen .....	44
IV.	Legal Design für die Erstellung von digitalen Verträgen nutzen ..	45
V.	Umgang mit Verträgen und Dokumenten der Gegenseite .....	45
VI.	Kriterien für eine Legal-Tech-Unterstützung .....	46
VII.	Fazit .....	47
<b>2.2.2</b>	<b>Contract Generators @ Software AG .....</b>	<b>48</b>
I.	Einleitung .....	48
II.	Dokumentenmanagementsysteme .....	48
III.	Content Management für Juristinnen und Juristen .....	49
IV.	Contract Lifecycle Management bei Einbindung von Nichtjuristinnen und Nichtjuristen .....	50
	1. Der Vertragserstellungsprozess .....	50
	2. Einführungsüberlegungen .....	51
V.	Herausforderungen und Vorteile .....	52
<b>2.3</b>	<b>Nächste Schritte bei digitalen Verträgen .....</b>	<b>54</b>
I.	Mit kleinen Schritten große Veränderungen herbeiführen .....	54
II.	Welches Tool? .....	54
III.	Wer leistet die inhaltliche Arbeit? .....	55
IV.	Organisation .....	56
V.	Wann ist der richtige Zeitpunkt? .....	57
VI.	Fazit .....	57

### 3 Rechtsberatung

<b>3.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Rechtsberatung durch die digitale Rechtsabteilung .....</b>	<b>58</b>
I.	Einleitung .....	58
II.	Visionen für die Zukunft der Rechtsberatung in Rechtsabteilungen .....	59
	1. Unternehmen brauchen keine Rechtsberater, sondern Problemlöser .....	59
	2. (Problemlösungs-)Kompetenz, Konvenienz und Erfahrung sind die Kernkompetenzen .....	59

3.	Weniger anwaltliche Rechtsberatung, mehr praktische Rechtsanwendung .....	60
4.	Rechtsprodukte entwickeln statt Rechtsdienstleistungen erbringen .....	60
5.	Methodenvielfalt der Rechtsabteilung steigern .....	61
6.	Mit Legal Tech den Zugang zum Recht im Unternehmen erleichtern .....	62
7.	Rechtsberatungsleistungen als onlinebasierte „Self-Services“ entwickeln und umsetzen .....	63
8.	Externe Rechtsdienstleister diversifizieren .....	63
9.	Online-Kommunikations-, Kollaborations- und andere Tools nutzen .....	64
III.	Fazit .....	65
<b>3.1.2</b>	<b>Die digitale Transformation der Rechtsabteilung von DXC Technology</b> .....	66
I.	Einleitung .....	66
II.	Corporate Legal Transformation: Denkweise, Kultur und Geschäftszentrierung .....	66
III.	Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation von Rechtsabteilungen .....	68
1.	Die Bedeutung von Digitalem und Daten verstehen und nutzbar machen .....	68
2.	Die digitale Transformation der Rechtsabteilung von DXC Technology .....	69
3.	Die richtige Kultur und Denkweise .....	72
4.	Die notwendigen Merkmale und Werte von Inhouse Legal Teams .....	73
IV.	Fazit .....	75
<b>3.1.3</b>	<b>Online-Marktplätze für juristische Dienstleistungen</b> .....	76
I.	Einleitung .....	76
II.	Wird es einen Marktplatz für juristische Dienstleistungen geben? ..	77
1.	Anwendung von Amazons Geschäftsidee auf Rechtsdienstleistungen .....	77
2.	Käufer von Rechtsdienstleistungen sind bereit für Amazon, auch wenn die Dienstleistungsanbieter es nicht sind .....	78
3.	Amazon könnte das Recht tiefgreifend umgestalten, ohne selbst anwaltlich tätig zu werden .....	78
4.	Folgen für den traditionellen Rechtsdienstleistungsmarkt .....	79
III.	Fazit .....	80
<b>3.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	81
<b>3.2.1</b>	<b>Innovation und Legal Tech als Antriebe der Anwaltsberatung</b> .....	81
I.	Einführung .....	81
II.	Datenbasierte Analyse der Beratungstätigkeit .....	81
III.	„Digital First“-Ansatz für anwaltliche Arbeit .....	82
IV.	Mindset-Wandel durch Wissensvermittlung .....	83

V.	Stundensatzabrechnung als Innovationshemmer? . . . . .	84
VI.	Legal Tech „über die Ecke“ direkt beim Mandanten . . . . .	85
VII.	Digitalisierungsberatung für Rechtsabteilungen . . . . .	85
VIII.	Fazit . . . . .	86
<b>3.2.2</b>	<b>Anwaltlicher Rat in digitaler Form . . . . .</b>	<b>87</b>
I.	Einführung . . . . .	87
II.	Innovation ist eine eigene Disziplin . . . . .	88
	1. Grundsätze für die Entwicklung von neuen Lösungen . . . . .	88
	2. Ordnungsrahmen und Methodik . . . . .	89
III.	Comparative Law Tracker . . . . .	90
	1. Ideenfindung . . . . .	90
	2. Schmerzpunkte der Mandanten . . . . .	91
	3. Strategische Eignung . . . . .	92
	4. Marktanalyse . . . . .	93
	5. Lösung validieren . . . . .	93
	6. Lösungsdesign & Planung . . . . .	94
	7. Proof of Concept und MVP . . . . .	95
	8. Entwicklung und Erprobung . . . . .	95
	9. Markteinführung . . . . .	96
IV.	Fazit . . . . .	97
<b>3.2.3</b>	<b>Der Einfluss von Large Language Models auf die Arbeit von Rechtsabteilungen . . . . .</b>	<b>98</b>
I.	Einführung . . . . .	98
II.	Technische Einordnung . . . . .	98
III.	Chancen und Risiken . . . . .	99
IV.	Anwendungsbereiche von horizontalen Lösungen . . . . .	100
V.	Anwendungsbereiche von vertikalen Lösungen . . . . .	101
VI.	Ausblick . . . . .	102
<b>3.3</b>	<b>Nächste Schritte bei der der Rechtsberatung . . . . .</b>	<b>103</b>
I.	Holen Sie Feedback über die bisherige Art und Weise der Rechtsberatung ein . . . . .	103
II.	Konzentrieren Sie die Rechtsberatung auf das Lösen von konkreten Problemen . . . . .	103
III.	Fördern Sie die persönliche Zusammenarbeit zwischen Rechts- und Fachabteilungen . . . . .	103
IV.	Achten Sie bei der Zusammensetzung von Teams auf Multidisziplinarität und Diversität . . . . .	104
V.	Investieren Sie in die Digitalkompetenz der Rechtsabteilung . . . . .	104
VI.	Probieren Sie unterschiedliche softwarebasierte Tools bei der Rechtsberatung aus . . . . .	105
VII.	Machen Sie bei Innovationsprojekten des Unternehmens mit . . . . .	105
VIII.	Sammeln Sie möglichst viele Daten, aus denen die Rechts- abteilung lernen kann . . . . .	105
IX.	Entwickeln Sie „Self-Service“-Lösungen für die Fachabteilungen . . . . .	106

## 4 Prozessdesign

<b>4.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b> .....	107
<b>4.1.1</b>	<b>Prozessdesign in der digitalen Rechtsabteilung</b> .....	107
I.	Einleitung .....	107
II.	Verstehen, Gestalten und Digitalisieren rechtlich relevanter Geschäftsprozesse .....	107
1.	Verstehen des Zwecks und Umfangs der Prozessgestaltung ...	107
2.	Der Mehrwert der Rechtsabteilung bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen .....	108
3.	Engagement und Unterstützung durch die leitenden juristi- schen Führungskräfte für die Gestaltung von Rechtsprozessen .	109
4.	Abbilden und Bauen von rechtlichen Prozessen .....	110
a)	Ermittlung, Abbildung und Klassifizierung der rechtlichen Prozesse .....	110
b)	Gliederung jedes Prozesses in Geschäfts-/Rechtsbereich, Prozess, Aktivität und Aufgabe .....	111
5.	Optimierung, Digitalisierung und Automatisierung jedes juristischen Prozesses .....	112
6.	Aufbau einer Online-Landschaft aus miteinander verbun- denen Prozessen .....	113
III.	Fazit .....	114
<b>4.1.2</b>	<b>Legal Design (Thinking) – ein Leitfaden für Innovation in Rechtsabteilungen</b> .....	115
I.	Einleitung .....	115
II.	Was ist Legal Design (Thinking)? .....	115
III.	Das Design Thinking Framework .....	116
1.	Probleme aus Nutzerperspektive definieren .....	116
2.	Lösungsansätze iterativ erarbeiten .....	116
IV.	Das Design Thinking Mindset .....	117
V.	Design Thinking als ganzheitlicher Innovationsansatz .....	119
VI.	Legal Design (Thinking) in der Praxis von Rechtsabteilungen ...	119
VII.	Handlungsempfehlungen & Fazit .....	121
<b>4.1.3</b>	<b>Rulemapping für die Rechtsabteilung: Entscheidungen, Prozesse und Rechtsanwendung automatisieren</b> .....	123
I.	Einführung .....	123
II.	Regeln durch Computercode abbilden .....	123
III.	Daten und Bewertungen .....	124
IV.	Der Entscheidungsprozess .....	124
V.	Die Welt der Regeln .....	125
VI.	Eine gemeinsame visuelle Sprache für Regeln .....	126
VII.	Unterschied zur herkömmlichen Flow-Chart-Darstellung .....	127
VIII.	Automatisieren mit No-Code-Plattformen .....	128
IX.	Daten, Daten Daten .....	128
X.	Normen designen .....	129
XI.	Fazit .....	129

<b>4.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	131
<b>4.2.1</b>	<b>Prozessautomation in der Rechtsabteilung</b> .....	131
I.	Einführung .....	131
II.	Die Analyse des relevanten Prozesses .....	131
III.	Agil versus Hybrid versus Produkt .....	132
IV.	Skizze zur Prozessautomation „Einkauf juristischer Dienstleistungen“ .....	133
V.	Fazit: Grow-as-You-Go .....	136
<b>4.3</b>	<b>Nächste Schritte beim Prozessdesign</b> .....	138
I.	Einführung .....	138
II.	Schrittfolge für Prozessdesign in Unternehmen .....	138
III.	Fazit .....	140

## 5 Dispute Resolution

<b>5.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b> .....	141
<b>5.1.1</b>	<b>Technologiegestützte Konfliktmanagementsysteme</b> .....	141
I.	Einleitung .....	141
II.	Visionen für die Zukunft des Konfliktmanagements – Vom reaktiven zum proaktiven Umgang der Rechtsabteilung mit Konflikten und Rechtsstreitigkeiten .....	141
1.	Streitigkeiten nicht als Entscheidungsgegenstände, sondern als Gestaltungsgegenstände begreifen .....	141
2.	Rechtsabteilungen können Streitigkeiten nicht vermeiden, aber ihre unnötige Eskalation .....	142
3.	Rechtsabteilungen konzentrieren sich auf die Gestaltung von Streitbeilegungsverfahren .....	142
4.	Rechtsabteilungen nutzen außergerichtliche und gerichtliche Online-Streitbeilegungsverfahren .....	143
5.	Rechtsabteilungen kollaborieren mit Fachabteilungen in interdisziplinären Konfliktmanagementteams .....	143
6.	Rechtsabteilungen wirken bei der ganzheitlichen Bewertung der Chancen und Risiken eines Streitbeilegungsverfahrens proaktiv mit .....	144
7.	Rechtsabteilungen nutzen Software, um im konkreten Fall das bestgeeignete Streitbeilegungsverfahren auszuwählen .....	145
8.	Rechtsabteilungen nutzen Software, um die Erfolgsaussichten von Streitbearbeitungsverfahren zu bewerten .....	146
9.	Maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz (KI) für die Sachverhaltsauswertung nutzen .....	147
10.	Komponenten eines integrierten Konfliktmanagementsystems digitalisieren .....	147
III.	Fazit .....	148
<b>5.1.2</b>	<b>Digitale Streitschlichtung</b> .....	150
I.	Einführung .....	150
II.	Die anachronistische Landschaft von Rechtsstreitigkeiten und der Streitbeilegung .....	150

III.	Der kundenzentrierte Ansatz zur Streitvermeidung und frühzeitigen Lösung . . . . .	151
	1. Frühzeitige und kosteneffiziente Streitbeilegung . . . . .	151
	2. Digitale Streitbeilegung ist Teil eines umfassenderen Transformationsprozesses . . . . .	152
	3. Rückkoppelung mit den Kundenzielen . . . . .	152
	4. Prozessanwälte werden nicht abgeschafft, aber ihre Zahl wird abnehmen . . . . .	153
IV.	Fazit . . . . .	154
<b>5.3</b>	<b>Nächste Schritte beim Konfliktmanagement . . . . .</b>	<b>155</b>
I.	Positionieren Sie die Rechtsabteilung als „Streitbeileger“ . . . . .	155
II.	Investieren Sie in die Konfliktmanagement-Kompetenz der Rechtsabteilung . . . . .	155
III.	Konzentrieren Sie sich auf das wirtschaftlich Realistische, nicht auf das juristisch Mögliche . . . . .	156
IV.	Integrieren Sie das Konfliktmanagement in das Vertragsmanagement . . . . .	156
V.	Nutzen Sie Softwareanwendungen für das Konfliktmanagement . .	156
VI.	Entwickeln Sie eine Online-Anlaufstelle für Konflikte im Unternehmen . . . . .	157

## 6 Datenmanagement

<b>6.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe . . . . .</b>	<b>158</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Datenmanagement in der digitalen Rechtsabteilung . . . . .</b>	<b>158</b>
I.	Einleitung . . . . .	158
II.	Automatisierung . . . . .	158
	1. Regeln . . . . .	159
	2. Architektur . . . . .	159
	3. Daten . . . . .	159
	4. Bausteine . . . . .	159
III.	Lernen aus Aggregation . . . . .	160
	1. Jeder Schritt ein Datenpunkt . . . . .	160
	2. Fälle aus der Unternehmenspraxis . . . . .	161
IV.	Embedded Law . . . . .	162
	1. Embedded Law in Compliance . . . . .	163
	2. Regulierung neu denken? . . . . .	164
V.	Fazit . . . . .	164
<b>6.1.2</b>	<b>Big Data . . . . .</b>	<b>165</b>
I.	Einführung . . . . .	165
II.	Internet of Things (IoT) . . . . .	165
III.	Big Data in Rechtsabteilungen . . . . .	166
IV.	Fazit . . . . .	168

<b>6.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b> . . . . .	169
<b>6.2.1</b>	<b>Big Data @ Software AG</b> . . . . .	169
I.	Einführung . . . . .	169
II.	Process Mining . . . . .	170
III.	Klauseloptimierung . . . . .	171
IV.	Fazit . . . . .	172
<b>6.3</b>	<b>Nächste Schritte beim Datenmanagement</b> . . . . .	173
I.	Erkennen Sie den Nutzen von Daten für die Rechtsabteilung . . . . .	173
II.	Betrachten Sie Verträge und andere rechtlich relevanten Dokumente als Datenmeer . . . . .	173
III.	Standardisieren und automatisieren Sie die juristische Daten- verarbeitung . . . . .	174
IV.	Integrieren Sie die juristischen Daten in die Arbeitsabläufe und Entscheidungsfindungsprozesse des Unternehmens . . . . .	174
V.	Probieren Sie verschiedene Anwendungsbeispiele spielerisch aus . . . . .	175

## 7 Führung und Organisation

<b>7.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b> . . . . .	176
<b>7.1.1</b>	<b>Agiles Arbeiten in Rechtsabteilungen</b> . . . . .	176
I.	Einführung . . . . .	176
II.	Es ist Vorsicht geboten! . . . . .	176
III.	„Doing Agile does not mean being Agile“ . . . . .	177
IV.	Know why, know how – and then define what . . . . .	177
V.	Agiles Arbeiten als roter Faden . . . . .	178
VI.	Es braucht Wissen, Mut & Resilienz . . . . .	179
<b>7.1.2</b>	<b>Die digitale Rechtsabteilung als Business Partner des Unternehmens</b> . . . . .	180
I.	Einführung . . . . .	180
II.	Langsam, kompliziert, praxisfern und problemorientiert – Rechtsabteilungen sitzen häufig noch im Hinterzimmer des Unternehmens . . . . .	180
III.	Verständlich, praxisnah, lösungsorientiert und agil – digitale Rechtsabteilungen sind mittendrin statt nur dabei . . . . .	181
IV.	Thesen und Handlungsempfehlungen für den Wandel der digita- len Rechtsabteilung zum Business Partner des Unternehmens . . . . .	183
1.	„Soft Skills“ spielen für Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen eine bedeutendere Rolle . . . . .	183
2.	Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kommunizieren verständlich und einfach . . . . .	184
3.	Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen kennen Grundlagen und Methoden der anderen Unternehmens- funktionen . . . . .	185
4.	Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen ken- nen und verstehen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens . . . . .	186

5.	Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen profitieren von den Arbeitsmethoden anderer Disziplinen . . . .	186
6.	Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen lernen von Kanzleien . . . . .	187
V.	Fazit . . . . .	188
<b>7.1.3</b>	<b>Diversity ist der Booster für agiles und virtuelles Arbeiten in der Rechtsabteilung . . . . .</b>	<b>189</b>
I.	Einführung . . . . .	189
II.	Was bedeutet Diversity? . . . . .	189
III.	Wie geht Diversity „richtig“? . . . . .	191
	1. Den Fokus auf verhaltensimmanente Diversity richten . . . . .	191
	2. Digitalisierung als Beschleuniger von Diversität . . . . .	192
	3. Der Faktor Mensch . . . . .	193
	4. Führt agiles und digitales Arbeiten zu mehr Diversity? . . . . .	193
	5. Virtuelles Arbeiten als Hürde für mehr Diversity? . . . . .	195
IV.	Praxistipps . . . . .	196
V.	Fazit . . . . .	196
<b>7.2</b>	<b>Praxisbeispiele . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Agiles Arbeiten @ BOSCH-Legal . . . . .</b>	<b>197</b>
I.	Einführung . . . . .	197
II.	Why Agile @ BOSCH-Legal . . . . .	198
III.	How Agile @ BOSCH Legal . . . . .	198
	1. Kanban . . . . .	199
	2. Scrum . . . . .	200
IV.	Why DIGITAL Agile...? . . . . .	201
V.	Pilot – Extend – Scale . . . . .	202
VI.	Fazit und Ausblick . . . . .	203
<b>7.2.2</b>	<b>Führung im digitalen Kontext . . . . .</b>	<b>204</b>
I.	Einleitung . . . . .	204
II.	Arbeitsroutinen . . . . .	206
	1. Nachrichten: E-Mails, Slack & Mobiltelefon . . . . .	207
	2. Meetings durchführen . . . . .	207
	3. Entscheidungen treffen . . . . .	209
	4. Energie kultivieren . . . . .	210
III.	Mentale Strategien . . . . .	210
	1. Klarer Geist . . . . .	211
	2. Freundliche Haltung . . . . .	212
	3. Starkes Rückgrat . . . . .	212
IV.	Fazit . . . . .	213
<b>7.2.3</b>	<b>Porträt der kundenzentrierten Rechtsabteilung . . . . .</b>	<b>214</b>
I.	Einführung . . . . .	214
II.	Lernen von digitalen und kundenzentrierten Unternehmen . . . . .	214
III.	Die Rechtsabteilung als Wachstumstreiber . . . . .	215
	1. Änderung der traditionellen Denkweise von Rechtsabteilungen . . . . .	216

2.	Was das Unternehmen wirklich von der Rechtsabteilung erwartet . . . . .	216
3.	Lessons Learned aus der Rechtsabteilung von Coca-Cola . . . .	217
IV.	Fazit . . . . .	218
<b>7.2.4</b>	<b>Legal Tech in Rechtsabteilungen: Warum es misslingt und wie es gelingt</b> . . . . .	<b>219</b>
I.	Einführung . . . . .	219
II.	Warum Legal Tech in Rechtsabteilungen meistens misslingt . . . .	219
	1. Kein Plan . . . . .	219
	2. Keine Zeit . . . . .	219
	3. Kein Budget . . . . .	220
	4. Keine Ahnung . . . . .	221
	5. Keine Kompetenzen . . . . .	221
	6. Keine Fürsprache . . . . .	221
III.	Wie Legal Tech in Rechtsabteilungen gelingen kann . . . . .	222
	1. Nehmt Euch Zeit! . . . . .	222
	2. Nutzt die richtigen Ressourcen! . . . . .	222
	3. Probiert es aus! . . . . .	223
	4. Seid Business Partner! . . . . .	223
IV.	Fazit . . . . .	224
<b>7.3</b>	<b>Nächste Schritte bei Führung und Organisation</b> . . . . .	<b>225</b>
I.	Führen und organisieren Sie die Rechtsabteilung kundenzentriert .	225
II.	Verfolgen Sie konsequentes „Business Partnering“ bei der Organisation der Rechtsabteilung . . . . .	225
III.	Trauen Sie sich, ausschließlich in die Soft Skills der Mitarbeitenden zu investieren . . . . .	226

## 8 Zusammenarbeit mit Kanzleien

<b>8.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b> . . . . .	<b>227</b>
<b>8.1.1</b>	<b>Entwicklungspartnerschaften zwischen Rechtsabteilungen, Kanzleien und Legal-Tech-Unternehmen</b> . . . . .	<b>227</b>
I.	Einführung . . . . .	227
II.	Zukunftsentwürfe für Entwicklungspartnerschaften . . . . .	227
	1. Die wirklichen Nutzer von Legal Tech sind weder Rechtsabteilungen noch Kanzleien . . . . .	227
	2. Komplementäre Zusammenarbeit von Rechtsabteilungen und Kanzleien . . . . .	228
	3. Legal-Tech-Unternehmen sind keine Wettbewerber, sondern Partner . . . . .	228
	4. Systematische Vorgehensweise für das Aufspüren von Use Cases . . . . .	229
	5. Design Thinking und agile Methoden für die Beschleunigung und Verbesserung der Entwicklungspartnerschaften . . . . .	231
	6. Business Model Canvas für gemeinsame Geschäftsmodelle der Entwicklungspartner . . . . .	232
III.	Fazit . . . . .	232

<b>8.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	234
<b>8.2.1</b>	<b>Legal Spend – Zusammenarbeit mit Anwälten</b> .....	234
I.	Einführung .....	234
II.	Thesen für eine „neue“ Zusammenarbeit mit (internen und externen) Rechtsberatern .....	234
	1. Legal Spend .....	234
	2. Risiken und Chancen .....	235
	3. Interessenkonflikte .....	235
	4. Einstellungen .....	236
	5. Wettbewerb .....	236
	6. Konvergenz der Professionen .....	237
	7. Beiträge zur Wertschöpfung .....	237
	8. Regulatorisches Umfeld .....	238
	9. Datenanalyse .....	238
	10. Ressourcen .....	239
III.	Fazit .....	239
<b>8.2.2</b>	<b>Sharing is caring – Wie Kollaboration die Zukunft der Rechtsberatung verändert</b> .....	240
I.	Einführung .....	240
II.	Status quo .....	240
	1. Input .....	240
	2. Beratung .....	241
	3. Output .....	242
III.	Zukunftsvisionen .....	242
	1. Input .....	242
	2. Beratung .....	243
	3. Output .....	244
IV.	Fazit .....	245
<b>8.3</b>	<b>Nächste Schritte bei der Zusammenarbeit mit Kanzleien</b> ..	246
I.	Was hindert uns daran, ein gutes Verhältnis zu Partnerkanzleien zu haben? .....	246
II.	Empfehlungen für die Arbeitsbeziehung mit der „Next Law Firm“ .....	247
	1. Auswahl und Engagement von Partnerkanzleien .....	247
	2. Struktur-, Prozess- und Technologieempfehlungen .....	248
III.	Mandatsverwaltung (Matter Management) .....	249
	1. Empfehlungen für die Verwaltung von Mandaten .....	249
	2. Struktur-, Prozess- und Technologieempfehlungen .....	249
IV.	Änderungen müssen von den Rechtsabteilungen initiiert werden .	250

## 9 Next Law Firm

<b>9.1</b>	<b>Zukunftsentwürfe</b> .....	251
<b>9.1.1</b>	<b>Von der Rechtsdienstleistung zum digitalen Rechtsprodukt</b>	251
I.	Einführung .....	251
II.	Zukunftsentwürfe .....	251

1.	Weniger Dienstleistung, mehr Werkleistung . . . . .	251
2.	Von Fahrschulen, Verkehrspolizisten und Straßenverkehrsregeln lernen . . . . .	252
3.	Rechtsabteilungen schreiben juristische „Kochbücher“ und „Spielanleitungen“ . . . . .	252
4.	Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Rechtsabteilung systematisch nach Produktlösungen durchforsten . . . . .	253
5.	Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung der Rechtsprodukte . . . . .	254
6.	Perspektive des Mandanten, nicht des Rechtsberaters, bei der Produktentwicklung berücksichtigen . . . . .	256
7.	Digitale Rechtsprodukte bieten Zugang zu relevanten Geschäftsdaten . . . . .	257
8.	Legal Tech und Software beschleunigen und vereinfachen die Verarbeitung von Geschäftsdaten . . . . .	257
9.	Rechtliche Erstversorgung des Unternehmens mit intelligenter Plattform-Technologie . . . . .	258
III.	Fazit . . . . .	259
<b>9.1.2</b>	<b>Erwartungen an die Kanzleien der Zukunft</b> . . . . .	<b>260</b>
I.	Einführung . . . . .	260
II.	Veränderte Erwartungen von Unternehmen an ihre Rechtsabteilungen . . . . .	260
III.	Die zunehmende Dichte von Vorschriften, die die Unternehmen betreffen . . . . .	260
IV.	Die Forderung der juristischen Mitarbeiter nach Zweckmäßigkeit und intelligenterem Arbeiten . . . . .	261
V.	Rechtsabteilungen überdenken die Zusammenarbeit mit Partnerkanzleien . . . . .	261
	1. Die Entwicklung des Unternehmensjuristen vom Berater zum „Collaborator“ . . . . .	261
	2. Die zunehmende Komplexität des Geschäftsbetriebs . . . . .	263
	3. Auswirkungen der Vereinfachung auf maßgeschneidertes Arbeiten . . . . .	264
VI.	Fazit . . . . .	266
<b>9.2</b>	<b>Praxisbeispiele</b> . . . . .	<b>267</b>
<b>9.2.1</b>	<b>Legal Innovation @ SKW Schwarz</b> . . . . .	<b>267</b>
I.	Einführung . . . . .	267
II.	Zentrale innovative Einheit für Digitalisierung . . . . .	267
III.	Neue Berufsbilder in der Kanzlei . . . . .	268
IV.	Neues Anforderungsprofil an junge Associates . . . . .	269
V.	Legal Tech als Basisberatungsprodukt . . . . .	270
VI.	Mandatskommunikation über digitale Portale . . . . .	270
VII.	Tiefere Einbindung externer Anwältinnen und Anwälte in den Produkterstellungsprozess . . . . .	271
VIII.	Fazit . . . . .	271

<b>9.2.2 Die Anwaltskanzlei der Zukunft</b> .....	272
I. Einführung .....	272
II. Innovation bei Dentons .....	272
III. Die Anwaltskanzlei der Zukunft .....	273
1. Innovation und Vielfalt .....	273
2. Trugbild oder Vision .....	274
IV. Prüfsteine der Transformation .....	275
1. Kundenorientierung .....	275
a) „Legal Plus“ .....	275
b) „More for Less“ .....	276
2. Integrationsstrategie .....	276
3. Mehrwert .....	277
V. Transformationsbremse: Profit per Partner .....	277
1. Grenzen der Profitabilität .....	278
2. Stundensätze und die Konkurrenz der Rechtsabteilung .....	278
3. Produktivität und der Nachwuchs .....	279
4. Leverage .....	279
5. Kosten und Wert einer Partnerstunde .....	280
6. Der feine Unterschied zwischen Investitionen und Kosten .....	280
7. Zeit für Innovationen .....	280
8. Neue Anreizsysteme .....	281
VI. Fazit .....	281
<b>9.3 Nächste Schritte bei der Digitalisierung von Kanzleien</b> . . . .	283
I. Konzentrieren Sie sich nicht auf die Rechtsfragen, sondern auf das zugrundeliegende Problem .....	283
II. Machen Sie es den Rechtsabteilungen gleich: nicht Berater, sondern Partner .....	283
III. Entwickeln Sie Online-Rechtsprodukte für Ihre Mandanten .....	284
IV. Nutzen Sie Kollaborationstools für die Zusammenarbeit mit Ihren Mandanten .....	285
V. Digitalisieren Sie die Arbeitsabläufe in Ihrer Kanzlei .....	285

## 10 Skills

<b>10.1 Zukunftsentwürfe</b> .....	286
<b>10.1.1 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen in der digitalen Rechtsabteilung</b> .....	286
I. Einführung .....	286
II. Methoden- und Problemlösungskompetenz .....	286
III. Rechtsgestaltung .....	287
IV. Digitalisierung .....	287
V. Konfliktbearbeitung .....	289
VI. Kommunikation .....	289
VII. Fazit .....	290
<b>10.1.2 Worauf Rechtsabteilungen schon lange warten: Eine neue Juristenausbildung</b> .....	291
I. Einleitung .....	291

II.	Kritischer Blick auf den Status quo .....	291
III.	Das Leitbild .....	293
IV.	Die sieben Kernelemente einer neuen Juristenausbildung .....	294
	1. Rechtsanwendung .....	294
	a) Das Fundament legen – präzises juristisches Denken .....	294
	b) Prüfungen in diesem Curriculum .....	295
	2. Verfahren .....	295
	3. Rechtsvergleichung und Systeme des Rechts .....	296
	a) Mehrebenensysteme .....	296
	b) Rechtsvergleichung .....	297
	4. Rechtsgestaltung .....	297
	a) Normen setzen .....	298
	b) Verträge gestalten .....	299
	c) Verfahren gestalten .....	299
	d) Perspektiven des Denkens .....	299
	5. Digitalisierung .....	301
	6. Erklären, Beraten, Verhandeln und Mediation .....	302
	7. Ein Projekt umsetzen .....	303
V.	Fazit .....	304
<b>10.1.3 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen im digitalen Zeitalter .....</b>		<b>306</b>
I.	Einführung .....	306
II.	Konvergierende globale Kräfte .....	306
III.	Der Rahmen des globalisierten Rechts .....	308
IV.	Zukunftsorientiertes juristisches Toolkit .....	310
	1. Die Denkweise ist der wichtigste Faktor .....	310
	2. Anleitung zum Mindset .....	310
	3. Fähigkeiten .....	311
	4. Grundlegendes Wissen .....	314
V.	Fazit .....	317
<b>10.2 Praxisbeispiele .....</b>		<b>318</b>
<b>10.2.1 Was Rechtsabteilungen von Entwicklungsteams lernen können .....</b>		<b>318</b>
I.	Einführung .....	318
II.	Einsatz von bestehenden Software-Tools in der Rechtsabteilung ..	318
	1. Kommunikations-Tools .....	319
	2. Ticketsysteme .....	319
	3. Kollaborations-Tools .....	320
	4. Knowledge-Management & Self-Service-Cockpits .....	320
	5. Verknüpfung von Tools über API .....	321
III.	Rechtsabteilungen können von der Arbeitsweise von Tech-Teams lernen .....	322
	1. Daily Stand-Up/Daily Scrum .....	322
	2. Delivery Cycles .....	322
	3. Feedback als Abschluss eines Projekts .....	323
IV.	Konkrete Beispiele aus der Praxis von Rechtsabteilungen .....	323

1.	Slackbot – der erste Legal Chat Bot? . . . . .	323
2.	Schneller mit den Quick Steps von Outlook . . . . .	324
3.	Agiler Arbeiten mit Kanban . . . . .	324
4.	Schneller zum Abschluss mit Contract Playbooks . . . . .	325
V.	Fazit: Lerneffekte für die digitale Rechtsabteilung . . . . .	327
<b>10.3</b>	<b>Nächste Schritte bei den Skills . . . . .</b>	<b>329</b>
I.	Stellen Sie sich den Realitäten des Internetzeitalters und der überholten Juristenausbildung . . . . .	329
II.	Investieren Sie in die Aus- und Fortbildung von relevanten „Skills“ . . . . .	329
III.	Fördern Sie die tägliche Zusammenarbeit in diversen Teams . . . . .	330
	<b>Sachregister . . . . .</b>	<b>331</b>