

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber	V
Bearbeiterverzeichnis	VII

1 Risiko- und Opportunitätsmanagement

1.1 Zukunftsentwürfe	1
1.1.1 Der Mehrwert einer digitalen Rechtsabteilung	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
1.1.2 Risiko- und Opportunitätsmanagement durch die Rechtsabteilung	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
1.2	Praxisbeispiele	24
1.2.1	Risiko- und Opportunitätsmanagement @ Software AG	24
I.	Einführung	24
II.	Automatisierte Freigabeprozesse	24
III.	Digitale Risikobewertung	26
IV.	Risiko Dashboards	27
1.3	Nächste Schritte beim Risikomanagement	29
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

2.1	Zukunftsentwürfe	32
2.1.1	Verträge sind digitale und regelbasierte Datengefüge	32
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
2.1.2	Common Legal Platform	35
I.	Einführung	35
II.	Zaghafte Anfänge	35
III.	Gemischte Gegenwart	36
IV.	Gemeinsame Herausforderungen gemeinsam meistern	36
V.	Plattform für den deutschen Rechtsmarkt	37
2.2	Praxisbeispiele	40
2.2.1	Digitale Verträge in der Rechtsabteilung	40

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
2.2.2	Contract Generators @ Software AG	48
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
2.3	Nächste Schritte bei digitalen Verträgen	54
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

3.1	Zukunftsentwürfe	58
3.1.1	Rechtsberatung durch die digitale Rechtsabteilung	58
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
3.1.2	Die digitale Transformation der Rechtsabteilung von DXC Technology	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
3.1.3	Online-Marktplätze für juristische Dienstleistungen	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
3.2	Praxisbeispiele	81
3.2.1	Innovation und Legal Tech als Antriebe der Anwaltsberatung	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
3.2.2	Anwaltlicher Rat in digitaler Form	87
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
3.2.3	Der Einfluss von Large Language Models auf die Arbeit von Rechtsabteilungen	98
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
3.3	Nächste Schritte bei der der Rechtsberatung	103
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

4.1	Zukunftsentwürfe	107
4.1.1	Prozessdesign in der digitalen Rechtsabteilung	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
4.1.2	Legal Design (Thinking) – ein Leitfaden für Innovation in Rechtsabteilungen	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
4.1.3	Rulemapping für die Rechtsabteilung: Entscheidungen, Prozesse und Rechtsanwendung automatisieren	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

4.2	Praxisbeispiele	131
4.2.1	Prozessautomation in der Rechtsabteilung	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
4.3	Nächste Schritte beim Prozessdesign	138
I.	Einführung	138
II.	Schrittfolge für Prozessdesign in Unternehmen	138
III.	Fazit	140

5 Dispute Resolution

5.1	Zukunftsentwürfe	141
5.1.1	Technologiegestützte Konfliktmanagementsysteme	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
5.1.2	Digitale Streitschlichtung	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
5.3	Nächste Schritte beim Konfliktmanagement	155
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

6.1	Zukunftsentwürfe	158
6.1.1	Datenmanagement in der digitalen Rechtsabteilung	158
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
6.1.2	Big Data	165
I.	Einführung	165
II.	Internet of Things (IoT)	165
III.	Big Data in Rechtsabteilungen	166
IV.	Fazit	168

6.2	Praxisbeispiele	169
6.2.1	Big Data @ Software AG	169
I.	Einführung	169
II.	Process Mining	170
III.	Klauseloptimierung	171
IV.	Fazit	172
6.3	Nächste Schritte beim Datenmanagement	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

7.1	Zukunftsentwürfe	176
7.1.1	Agiles Arbeiten in Rechtsabteilungen	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
7.1.2	Die digitale Rechtsabteilung als Business Partner des Unternehmens	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
7.1.3	Diversity ist der Booster für agiles und virtuelles Arbeiten in der Rechtsabteilung	189
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
7.2	Praxisbeispiele	197
7.2.1	Agiles Arbeiten @ BOSCH-Legal	197
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
7.2.2	Führung im digitalen Kontext	204
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
7.2.3	Porträt der kundenzentrierten Rechtsabteilung	214
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
7.2.4	Legal Tech in Rechtsabteilungen: Warum es misslingt und wie es gelingt	219
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
7.3	Nächste Schritte bei Führung und Organisation	225
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

8.1	Zukunftsentwürfe	227
8.1.1	Entwicklungspartnerschaften zwischen Rechtsabteilungen, Kanzleien und Legal-Tech-Unternehmen	227
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

8.2	Praxisbeispiele	234
8.2.1	Legal Spend – Zusammenarbeit mit Anwälten	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
8.2.2	Sharing is caring – Wie Kollaboration die Zukunft der Rechtsberatung verändert	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
8.3	Nächste Schritte bei der Zusammenarbeit mit Kanzleien ..	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

9.1	Zukunftsentwürfe	251
9.1.1	Von der Rechtsdienstleistung zum digitalen Rechtsprodukt	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
9.1.2	Erwartungen an die Kanzleien der Zukunft	260
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
9.2	Praxisbeispiele	267
9.2.1	Legal Innovation @ SKW Schwarz	267
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

9.2.2 Die Anwaltskanzlei der Zukunft	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
9.3 Nächste Schritte bei der Digitalisierung von Kanzleien	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

10.1 Zukunftsentwürfe	286
10.1.1 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen in der digitalen Rechtsabteilung	286
I. Einführung	286
II. Methoden- und Problemlösungskompetenz	286
III. Rechtsgestaltung	287
IV. Digitalisierung	287
V. Konfliktbearbeitung	289
VI. Kommunikation	289
VII. Fazit	290
10.1.2 Worauf Rechtsabteilungen schon lange warten: Eine neue Juristenausbildung	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
10.1.3 Fähigkeiten von Unternehmensjuristen im digitalen Zeitalter		306
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
10.2 Praxisbeispiele		318
10.2.1 Was Rechtsabteilungen von Entwicklungsteams lernen können		318
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
10.3	Nächste Schritte bei den Skills	329
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
	Sachregister	331