

A woman in a black wetsuit is surfing on a wave. She is holding a surfboard with a red and green design. The background is a cloudy sky at sunset or sunrise. A yellow rectangular box is overlaid on the right side of the image.

Studie 2022/2023

Legal Operations - der feine Unterschied zwischen gut und führend

BUJ
Bundesverband
der Unternehmensjuristen



EY
Building a better
working world

Viele Rechtsabteilungen
sind bereit, künftig
mehr Verantwortung
zu übernehmen.

An aerial photograph of a person swimming in the ocean. The water is a deep teal color, and there are intricate, white, foam-like patterns swirling around the swimmer, creating a complex, organic texture. The swimmer is positioned in the lower-left quadrant of the frame, wearing a dark swimsuit. The overall mood is serene and contemplative.

Hierzu gehört auch,
das eigene
Selbstverständnis
zu hinterfragen.

| | |
|---|----|
| Vorwort | 5 |
| Befragte und Methodik | 6 |
| Die durchschnittliche Rechtsabteilung | 8 |
| Erfolgsfaktoren auf dem Prüfstand | 10 |
| 1 Die Vorgaben der Unternehmensleitung korrelieren mit den eigenen Steuerungsparametern | 11 |
| 2 Leader sind als intern Beratende sehr gefragt | 13 |
| 3 Leader managen Unternehmensrisiken aktiver | 14 |
| 4 Leader nutzen häufiger ein Legal Service Center | 17 |
| 5 Leader haben einen erheblich höheren Legal Spend | 19 |
| 6 Leader haben die Verantwortlichkeiten für Legal Technology und Legal Operations klar geregelt | 24 |
| 7 Leader sind innovativer | 27 |
| 8 Leader haben klare Erwartungen an Externe bei der Preisgestaltung | 28 |
| Weitere Erkenntnisse | 30 |
| Organisatorische Aufteilung | 30 |
| Interne Arbeitsteilung | 30 |
| Aufteilung der Arbeiten an Externe | 31 |
| Die Einbindung alternativer Legal Service Provider | 31 |
| Vertragsmanagement | 32 |
| Kundenzufriedenheit | 33 |
| Zusammenfassung | 34 |
| Interview | 36 |
| Kontakt | 38 |

Über die Autor:innen

Markus Fuhrmann ist Partner bei EY Law und für den Bereich Legal Managed Services und Legal Function Consulting (Legal Operations) verantwortlich. Seit mehr als 20 Jahren berät er Unternehmen in (digitalen) Transformationen und der Neuaufstellung für bessere Effizienz, Skalierbarkeit und Agilität, einschließlich Prozess-/IT-Optimierungen. Dabei hat er sich auf die Optimierung der Legal Operations in Deutschland spezialisiert. Vor seiner Zeit bei EY Law war er sieben Jahre lang als Partner bei einer internationalen Unternehmensberatung aktiv. Er arbeitete zwei Jahre in den USA sowie sechs Monate in Asien und Indien. Markus Fuhrmann hat Jura an der FU Berlin und Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin studiert.

Thomas August ist Director bei EY Law und im Bereich Legal Operations tätig. Schwerpunkt seines Aufgabenbereichs ist Legal Function Consulting: Er berät Rechtsabteilungen u. a. bei der Transformation der Prozesse, beim Benchmarking der Kostenstrukturen und bei der Identifikation und Implementierung der optimalen IT-Unterstützung. Dabei bringt er seine Erfahrung aus über 25 Jahren Tätigkeit im Bereich Management-, Outsourcing- und IT-Consulting bei internationalen Unternehmensberatungen ein. Nach Abschluss einer kaufmännischen Ausbildung zum Industriekaufmann hat Thomas August Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln studiert.

Amelie Arif ist Managerin und Projektleiterin für Data & Analytics. Nach ihrem Studium der Wirtschaftsinformatik in Hamburg und Paris war sie sechs Jahre lang im Bereich Business Intelligence für Unternehmen in Deutschland, den Vereinigten Arabischen Emiraten sowie in Saudi-Arabien tätig. Seit knapp fünf Jahren gibt sie ihr Know-how als Beraterin im Bereich EY Technology Consulting weiter. Sie ist dabei vorrangig in der End-to-End-Umsetzung von Advanced-Analytics-Lösungen für diverse Sektoren im Einsatz. Zusätzlich bringt sie ihre technische Expertise in verschiedene soziale Engagements ein.

„Rechtsabteilungen werden künftig anders denken und arbeiten“, so das Fazit unserer Legal-Operations-Studie von 2020/2021. Was hat sich seitdem getan? Die Antwort gibt Ihnen die Neuauflage der Studie, erstmals in Kooperation von BUJ und EY Law.

Die Erwartungen der Unternehmen an ihre Rechtsabteilungen steigen weiter. Statt der isolierten Beantwortung rein rechtlicher Fragen fordert die Arbeitswelt heute eine stärkere Interaktion mit anderen Geschäftsbereichen und eine aktivere Rolle im Hinblick auf den Erfolg des Unternehmens. Das heißt: Die Unternehmen sind aufgerufen, ihre Rechtsabteilungen noch agiler, noch digitaler und noch leistungsfähiger zu machen, um sie schließlich als internen „Trusted Advisor“ zu etablieren.

Diese neuen Anforderungen gilt es zu stemmen. Zum Beispiel, indem die dafür nötigen Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen und weiter optimiert werden – die Legal Operations bekommen dadurch einen zentralen Stellenwert.

Wie stellen sich Rechtsabteilungen für die Zukunft auf und warum gelingt es manchen besser als anderen? Was machen sie anders? Spielt dabei die Größe des Unternehmens und damit die der Rechtsabteilung eine Rolle? Welche Kennzahlen (KPIs) kann man vergleichen und wonach sollte man steuern?

In der Legal-Operations-Studie von EY Law von 2020/2021 hatten wir deshalb quantitative Daten gesammelt und daraus Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die den Unterschied zwischen einer guten und einer sehr guten Rechtsabteilung ausmachen. So konnten wir eine bislang meist nach Bauchgefühl durchgeführte Bewertung ein gutes Stück messbarer machen und konkret mit Zahlen belegen.

Die der ersten Umfrage zugrunde liegenden Kriterien haben wir in der vorliegenden Folgestudie um weitere Aspekte aus dem Tagesgeschäft ergänzt. Im Vergleich zur ersten Studie haben wir uns zum Beispiel die Themenbereiche Risikomanagement, Legal Shared Service Center, Legal Technology und Innovationen genauer angeschaut.

Auch wenn jedes Unternehmen seine spezifischen Anforderungen, Ziele und Möglichkeiten hat: Wie bei der vorangegangenen Studie wollen wir Ihnen auch mit dieser die Möglichkeit geben, die Arbeit Ihrer Rechtsabteilung mit der anderer zu vergleichen, mögliche Optimierungspotenziale zu erkennen und – last, but not least – den Wertbeitrag Ihrer Funktion zum Unternehmenserfolg zu steigern.

Wir freuen uns sehr, dass diese Studie in enger Zusammenarbeit zwischen dem Bundesverband der Unternehmensjuristen (BUJ) und EY Law entstanden ist. Bei der Festlegung der Fragen, der Datenerhebung und den Auswertungen der Studie haben uns vor allem die Mitglieder des BUJ-Soundingboards hervorragend unterstützt. Dem Soundingboard gehören Inhouse-Expert:innen für Legal Operations verschiedener Unternehmen an.

Wenn Sie Fragen zur Studie haben oder wissen möchten, wo Ihre Rechtsabteilung im Vergleich mit den Studienteilnehmenden liegt, sprechen Sie uns gerne an. Gerne zeigen wir Ihnen auch, wie Sie ungenutzte Potenziale gezielt erschließen und Ihre Rechtsabteilung systematisch zukunftsfähiger machen können.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.



Maurus Schreyvogel
Partner, Head of Legal
Function Consulting
Europe West Law



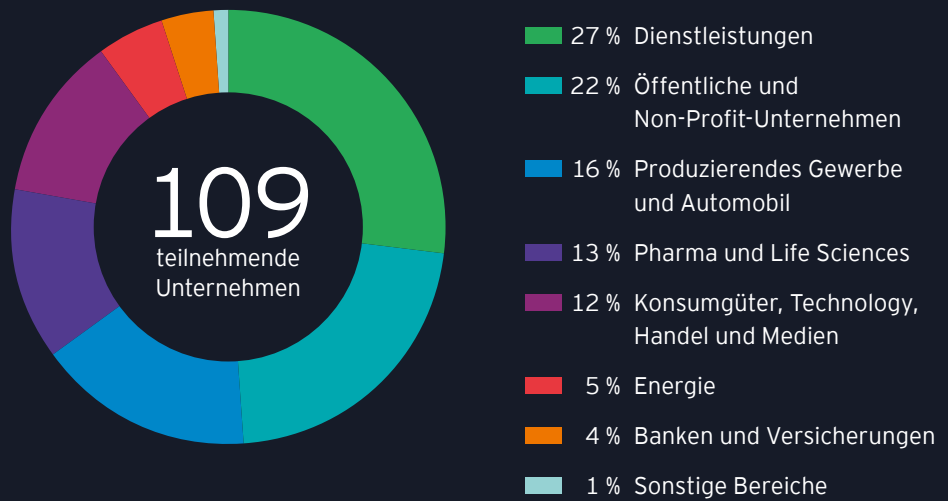
Dr. Peter Schichl
Chief Legal Tech Officer und Leiter Legal
Services Procurement & Technology,
Deutsche Telekom AG und BUJ-Fachgruppen-
leitung Legal Technology & Operations

Die Teilnehmenden im Profil

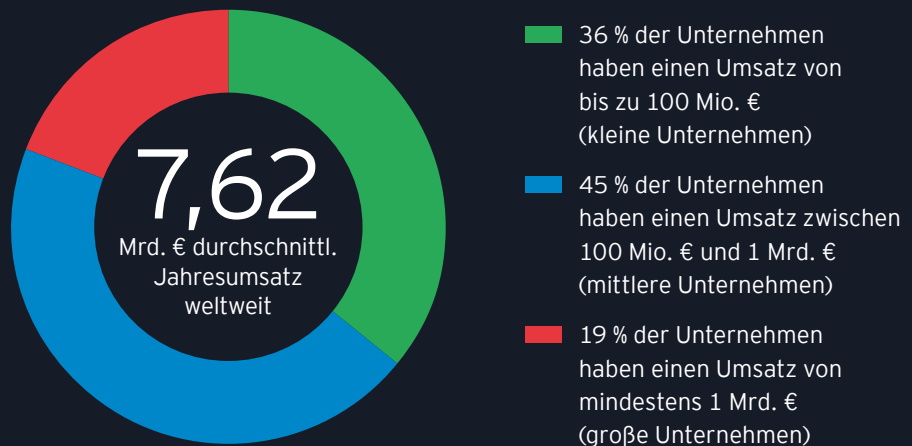
An dieser Studie haben sich 109 Rechtsabteilungen von in Deutschland aktiven Unternehmen beteiligt. Die Teilnehmenden sind in unterschiedlichen Branchen und Sektoren tätig. Damit

steht die Studie auf einer belastbaren Datenbasis. Die Befragung fand zwischen November 2022 und Februar 2023 statt und erfolgte anonym per Online-Fragebogen.

Die Teilnehmenden nach Sektoren



Die Teilnehmenden nach Umsatz pro Jahr



Die Einordnung in drei Leistungsgruppen

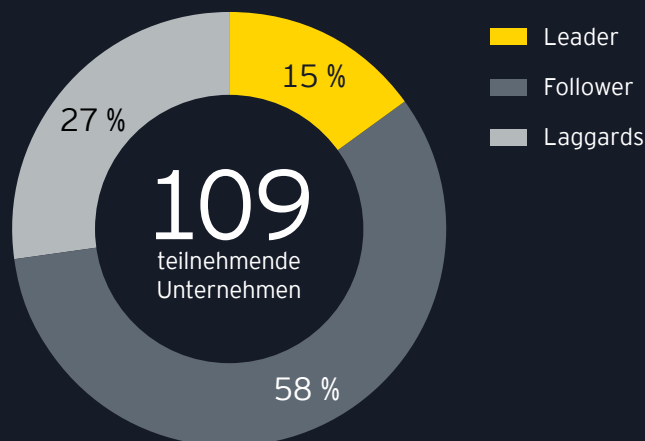
Um die Unterschiede zwischen den Rechtsabteilungen und deren Leistungsvermögen besser einstufen zu können, haben wir die Teilnehmenden wieder in drei Kategorien aufgeteilt. Die Kriterien hierfür entsprechen nahezu komplett den Maßstäben aus der Vorgängerstudie und sind wie folgt definiert:

1. Die fachliche Qualität der Rechtsabteilung, die gemessen und nach der gesteuert wird, wird als wichtiges Kriterium betrachtet.
2. Die Zufriedenheit der internen Kunden (Business-Bereiche) oder des Finanzvorstands (CFO) ist sehr hoch.
3. Die Zufriedenheit der internen Kunden wird auch als Zielvorgabe berücksichtigt.
4. Die Kosten für die erbrachten Leistungen sind eine bekannte Kennzahl, die Rechtsabteilung wird auch daran gemessen.

Die Rechtsabteilungen, die alle vier genannten Kriterien erfüllen, bilden die Spitzengruppe. Wir bezeichnen sie als „Leader“. Rechtsabteilungen, die zwei bis drei dieser Kriterien erfüllen, zählen zur „Follower“-Gruppe. Schließlich werden Rechtsabteilungen, die nur maximal ein Kriterium erfüllen, als „Laggards“ (oder Nachzügler) bezeichnet. Die Kombination aus „Follower“ und „Laggards“ haben wir oft als eine Vergleichsgruppe den Leadern gegenübergestellt.

Die einzelnen Kriterien getrennt betrachtet werden von 25 % bis 43 % der Teilnehmenden erfüllt. Anders ausgedrückt: Jedes einzelne der vier Kriterien wird von mehr als der Hälfte der Rechtsabteilungen *nicht* erfüllt.

Es ergibt sich folgende Verteilung der Gruppen:



“

Zwei Punkte fallen auf:

1. Die Unternehmensgröße entscheidet nicht darüber, ob ein Unternehmen in der Leader-Gruppe ist.
2. Es überrascht, dass nur 15 % der Teilnehmenden alle vier Vorgaben erfüllen, zumal diese nicht besonders schwierig erscheinen.

Mittelwerte und Merkmale

Aus den Angaben der 109 Rechtsabteilungen haben wir ein Bild der durchschnittlichen Rechtsabteilung erstellt – gewissermaßen die Rechtsabteilung der Mustermann AG.

- ▶ Das Jahresbudget der durchschnittlichen Rechtsabteilung liegt bei 0,17 % des Gesamtumsatzes (vor zwei Jahren 0,19 %). Das heißt: Einer Milliarde Euro Umsatz pro Jahr stehen im Schnitt Ausgaben der Rechtsabteilung in Höhe von ca. 1,7 Mio. Euro gegenüber.
- ▶ Die geplanten Investitionen für Legal Technology im Jahr 2023 liegen im Mittel bei rund 203.000 Euro. Damit haben sie sich im Vergleich zur Kennzahl von vor zwei Jahren (ca. 90.000 Euro) mehr als verdoppelt. Im Durchschnitt machen die Ausgaben für Legal Technology ca. 1,5 bis 5 % des kompletten Legal Spend (intern und extern) aus.
- ▶ Etwa ein Viertel der Gesamtkosten der Rechtsabteilung fließt - wie schon vor zwei Jahren - in externe Rechtsdienstleistungen.
- ▶ In der Rechtsabteilung haben rund 71 % der Mitarbeitenden eine juristische Ausbildung: 52 % als Rechtsanwält:innen, 19 % als Paralegals.
- ▶ Im Durchschnitt werden etwa 23 externe Kanzleien von den Unternehmen mit der Erbringung von Rechtsdienstleistungen beauftragt. Mit ca. 25 % der externen Kanzleien haben die Unternehmen einen Rahmenvertrag vereinbart.
- ▶ Fast jede zweite Rechtsabteilung sieht ihre größten Herausforderungen bzw. Pain Points in der Erfüllung neuer rechtlicher und regulatorischer Anforderungen (53 %), der Bewältigung der Arbeitslast und der Priorisierung (47 %) sowie in der Gewinnung, Abwanderung und Motivation von Mitarbeitenden (41 %).
- ▶ Die durchschnittliche Rechtsabteilung verfügt eher über eine für Legal Operations verantwortliche Person (bei ca. 40 % der Teilnehmenden) als eine für Legal Technology verantwortliche Person (knapp ein Drittel der Rechtsabteilungen).
- ▶ Nach wie vor werden Legal Service Center noch sehr zurückhaltend genutzt: Circa 17 % der teilnehmenden Unternehmen greifen darauf zurück.
- ▶ Das Vertragsmanagement ist ein wichtiges Thema und wird zentral organisiert (Rechtsabteilung oder Einkauf). Allerdings liegt die Zufriedenheit mit der für das Vertragsmanagement eingesetzten Software nur im mittleren Bereich.
- ▶ Knapp drei Viertel der Dokumente und Verträge in der Rechtsabteilung sind bereits digitalisiert und jede fünfte Rechtsabteilung hat sogar die spezifischen Prozesse in der Rechtsabteilung vollständig dokumentiert (z. B. in Ablaufdiagrammen).
- ▶ ALSPs werden noch nicht genutzt, sollen aber zukünftig stärker einbezogen werden.

0,17 %

des Gesamtumsatzes steht den Rechtsabteilungen in Deutschland durchschnittlich als Budget zur Verfügung.

Im Durchschnitt werden für das Jahr 2023 ca.

203.000 €

für das Thema Legal Technology eingeplant.

Alternative Rechtsdienstleister (ALSPs) sind per Definition keine klassischen Rechtsanwaltskanzleien, die nach bekannten Stundensätzen abrechnen, sondern neue, „innovative“ Rechtsdienstleister, die zeitaufwendige, wiederkehrende rechtliche Aufgaben effizient (auch durch Wirtschaftsjurist:innen) übernehmen und neue Verrechnungsmodelle anbieten. Sie bieten Prozessmanagement sowie Technologieexpertise an, aber auch lokale Rechtsexpert:innen sowie Rechtsberatung und die Einbindung internationaler Servicecenter.

Wo sehen die Rechtsabteilungen ihre größten Pain Points?

(Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

Abdeckung neuer rechtlicher und regulatorischer Anforderungen

58

24

Einführung neuer Technologien (Digitalisierung) in der Rechtsabteilung/Innovationsdruck

51

Workload und Priorisierung

Antwortzeiten auf Anfragen

23

109

teilnehmende Unternehmen

15

Steigerung der internen Kundenzufriedenheit

Mitarbeitergewinnung, -abwanderung und -motivation

45

44

Optimierung/Standardisierung von Arbeitsprozessen

29

Effizienzsteigerung/Kostendruck

Keine Einbindung in strategische Entscheidungen als „Trusted Advisor“

22



Das Geheimnis der Besten

Besonders gespannt waren wir, ob sich die Erfolgsfaktoren der vorangegangenen Studie bestätigen oder ob sich in der Spitzengruppe neue Merkmale herauskristallisieren würden. Die Ergebnisse können vor allem den Nachzüglern Mut machen. Basierend auf den neuen Umfragedaten haben wir auf den folgenden Seiten eine Übersicht über die besonderen Stärken führender Rechtsabteilungen erstellt.

Entsprechend der Einteilung in die Kategorien der Leader, Follower und Laggards haben wir - wie bereits in der ersten Studie - aus den erfassten Daten die besonderen Merkmale der Leader destilliert und Muster herausgearbeitet, die zeigen, was diese Gruppe tendenziell anders und besser macht.

Ergebnis: Auf den ersten Blick haben sich die Erfolgsfaktoren bestätigt, die wir schon in der Vorgängerstudie von 2020/2021 identifiziert hatten. Auf den zweiten Blick zeigt sich jedoch, dass die Verfolgergruppe durchaus Chancen hat, zur Spitzengruppe aufzuschließen. Voraussetzung dafür ist, dass sie in einigen wenigen, aber entscheidenden Bereichen besser als bisher agiert.

Die gute Nachricht ist, dass hierfür keine aufwendigen Maßnahmen nötig sind. Denn bereits kleine Schritte können die Rechtsabteilung eines Unternehmens auf ein höheres Niveau heben.

Es lohnt sich für die Follower und Laggards deshalb, genau hinzuschauen, was die Besten besser machen, und die Hebel zu identifizieren, die den Sprung in die Spitzengruppe ermöglichen.



1

Die Vorgaben der Unternehmensleitung korrelieren mit den eigenen Steuerungsparametern

Eine der Hauptfragen, die wir immer wieder gestellt bekommen, ist: Wonach soll die Rechtsabteilung idealerweise gesteuert werden? Und welches sind die eigenen KPIs (Key Performance Indicators)?

Für eine zielgerichtete Steuerung der Rechtsabteilung ist daher eine Betrachtung von zwei Seiten nötig: Wonach wird die eigene Rechtsabteilung (durch den:die Leiter:in der Rechtsabteilung) gesteuert und woran wird sie von außen gemessen? Unsere Umfrage hat ergeben, dass die Leader größtenteils folgende Ziele bzw. KPIs vorgegeben bekommen: Qualität (100 %), Kundenzufriedenheit (100 %), Risikomanagement (81 %) und Wertbeitrag (56 %).

Entscheidend ist, dass die Leader für sich selbst nahezu identische Prioritäten setzen und überwiegend nach Qualität (100 %), Kundenzufriedenheit (75 %), Wertbeitrag (69 %), und Risiko (56 %) steuern. Daran zeigt sich: Wenn (externe) Zielvorgaben und (interne) Steuerungsgrößen nahezu deckungsgleich sind, ist ein erfolgreiches und konsistentes Management der Rechtsabteilung möglich. Und wenn die vorgegebenen Ziele auch die eigenen Ziele sind, dann ist auch die Zufriedenheit der internen Kunden hoch.

Demgegenüber ist die Kongruenz der Ziele und Steuerungsparameter in der Vergleichsgruppe nicht in gleichem Maße ausgeprägt wie in der Spitzengruppe. Die Gruppe der Follower und Laggards bekommt neben dem Wertbeitrag auch die Durchlaufzeiten und eine niedrige Fluktuationsrate vorgegeben. Die Rechtsabteilung selbst steuert ihrerseits aber nach Durchlaufzeiten, Auslastung und Personalstruktur.

Damit weichen zum einen die KPIs der Vergleichsgruppe deutlich von denen der Leader-Gruppe ab und zweitens decken sich die (externen) Zielvorgaben nicht mit denen der (internen) Steuerung. Interessant ist, dass die Vergleichsgruppe offenbar ein höheres Gewicht auf die Mitarbeitenden legt: niedrigere Fluktuationsrate und Personalstruktur. Dies lässt vermuten, dass die Fluktuationsrate in der Vergleichsgruppe eher ein relevantes Thema ist, da es ansonsten kein Steuerungsthema wäre.

“
Eine außergewöhnlich erfolgreiche Rechtsabteilung zeigt sich an der großen Übereinstimmung zwischen externen Zielvorgaben und internen Steuerungsgrößen.

Wie bereits vor zwei Jahren wurden Qualität („being right“) und Wertbeitrag („being useful“) von der Leader-Gruppe als sehr wichtige Zielvorgaben und Steuerungsparameter genannt.

Wir haben in einem Freitextfeld gefragt, was unter Qualität und Wertbeitrag verstanden wird bzw. was dies bedeutet. Ergebnis: Jede zweite Rechtsabteilung definiert **Qualität** mit *Fachkompetenz/ Erfahrung* (48 %), fast jede fünfte mit *Richtigkeit/Korrektheit*, 16 % verstehen darunter die *erfolgreiche Kollaboration mit dem Business*.

“
Das isolierte Arbeiten in Silos scheint passé zu sein.

Die Leader-Gruppe unterscheidet sich hier nicht und nennt bei der Qualität am häufigsten *Fachkompetenz/Erfahrung, Lösungsmentalität*, aber auch *die erfolgreiche Kollaboration mit dem Business*. Dies deckt sich mit den Werten von vor zwei Jahren. Damals wurden ebenfalls die *fachliche Richtigkeit bzw. Korrektheit* und ihr *Standhalten einer gerichtlichen Überprüfung* sowie mit Abstand die *Lösungsmentalität* und *Pragmatismus bei der Lösungsfindung* genannt.

Wichtig ist ebenfalls zu verstehen, was genau die Rechtsabteilungen mit **Wertbeitrag** („being useful“) meinen. Vor zwei Jahren wurden *unternehmerisches Denken*, eine *positive Wahrnehmung des Unternehmens* und die *Lösungsmentalität* von den Leadern als wichtigster Wertbeitrag gesehen.

Hier unterscheiden sich dieses Jahr die Leader nicht sehr von der Vergleichsgruppe: *Unternehmerisches Denken* und *Risikominimierung* wurden von allen Gruppen als sehr wichtig eingestuft. ▶

Die Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Überraschend ist, dass das Kriterium *erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Business* auch hier - wie beim Qualitätsbegriff - von allen Rechtsabteilungen sehr häufig genannt wurde - ein Kriterium, das vor zwei Jahren beim Wertbeitragsbegriff deutlich seltener angeführt wurde. Es hat sich offenbar herumgesprochen, dass eine integrierte und kollaborative Zusammenarbeit mit dem Business und den Fachbereichen ein zentraler Erfolgsfaktor ist, der jetzt auf breiter Front als solcher wahrgenommen und auch erwartet wird.



Die enge Zusammenarbeit der Rechtsabteilung mit dem Business und den Fachbereichen wird immer häufiger als wichtiger Wertbeitrag wahrgenommen.

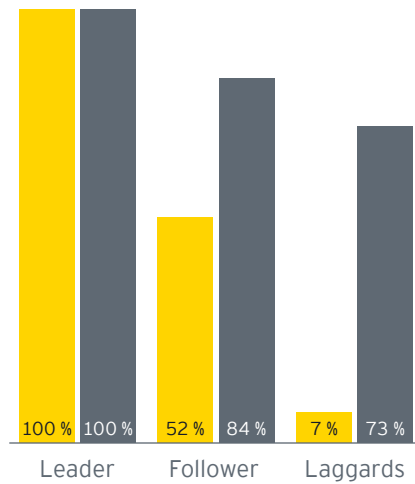
Leader decken die Zielvorgaben der Unternehmensleitung mit den eigenen Steuerungskennzahlen am besten ab

Im Vergleich:

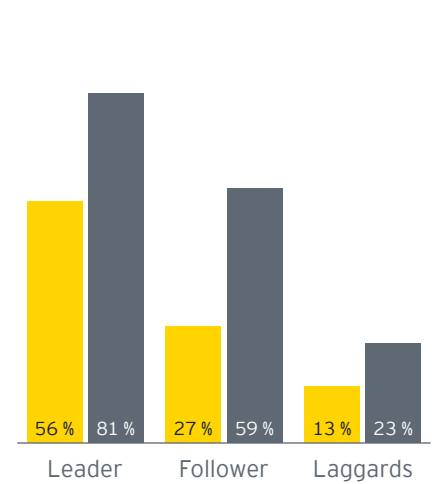
■ Interne Steuerungsgrößen

■ Externe Zielvorgaben

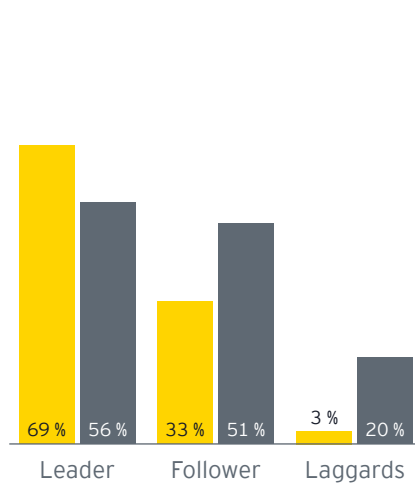
► Qualität



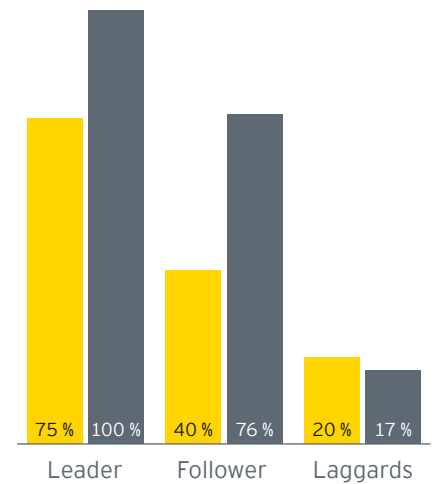
► Risikomanagement



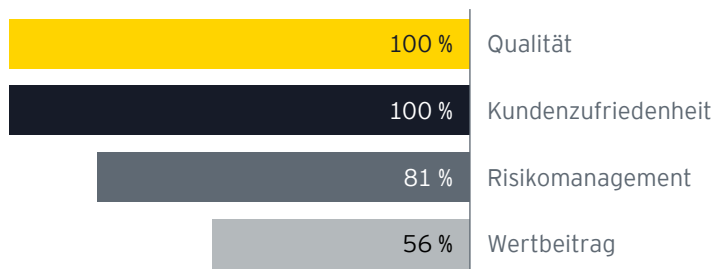
► Wertbeitrag



► Kundenzufriedenheit



Zielvorgaben der Leader



2

Leader sind als intern Beratende sehr gefragt

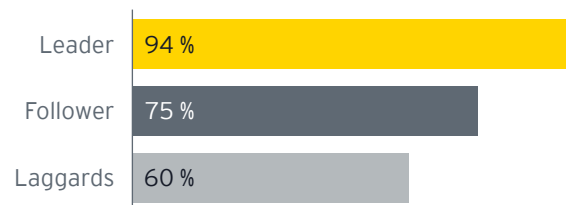
Dass eine Rechtsabteilung im eigenen Unternehmen als „Trusted Advisor“ gilt, zeigt sich daran, dass sie in sämtliche rechtlichen Fragestellungen sehr früh eingebunden wird.

Dabei verstehen wir unter dem „Trusted Advisor“ einen strategischen Ansprechpartner, der die Geschäftsleitung und interne Kunden auf der Basis von Daten und Fakten - ohne Eigeninteresse - vorausschauend berät und deshalb von Anfang an bei allen für das Unternehmen wichtigen Entscheidungen mit am Tisch sitzt.

Intern hatten wir diskutiert, ob der Begriff „Business Partner“ passender ist, empfanden den „Trusted Advisor“ als stehenden Begriff aber als zutreffender.

Knapp 90 % der Rechtsabteilungen aus der Leader-Gruppe werden in mehr als 85 % aller rechtlichen Anfragen eingebunden. Bei den Followern sind es 60 % und bei den Laggards sogar nur gut die Hälfte der Rechtsabteilungen, die in mehr als 85 % der rechtlichen Anfragen eingebunden werden. Dabei haben wir offen gelassen, in welcher Form die Rechtsabteilung in rechtliche Fragestellungen eingebunden wird.

Sehr frühe Einbindung der Rechtsabteilung bei internen Rechtsfragen



Danach befragt, wann ihre Rechtsabteilung eingebunden wird, gaben 94 % der Leader an, automatisch immer bzw. sehr früh bei internen Anfragen eingebunden zu werden. Bei den Followern sind es immerhin gut drei Viertel und bei den Laggards ungefähr 60 %. Von Letzteren berichten immerhin 20 %, dass sie in Rechtsfragen sogar erst „spät“ hinzugezogen werden.

Offenbar bewerten die Unternehmen aus der Leader-Gruppe den Mehrwert der eigenen Rechtsabteilung höher, da sie ihre Rechtsabteilung in fast alle Anfragen früher einbinden als die anderen Gruppen.

Insofern scheinen die Leader ein stärkerer „Trusted Advisor“ im eigenen Unternehmen zu sein als die Vergleichsgruppe.

Dies bestätigt die Annahme, dass die Leader ihr Tagesgeschäft und die Zusammenarbeit mit den Fachbereichen und dem Business, besser steuern.



Die führenden Rechtsabteilungen werden intern als echte Trusted Advisor wahrgenommen.



Leader werden in fast alle rechtlichen Anfragen eingebunden.



3

Leader managen Unternehmensrisiken aktiver

Angesichts der wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen der jüngeren Vergangenheit hat die Bedeutung eines aktiven Risikomanagements deutlich zugenommen. Die größten Herausforderungen der kommenden drei Jahre sehen die Rechtsabteilungen in ihrem Bereich im *Fachkräfte- und Nachwuchsmangel* (91 %), in der *Legal Technology* (75 %) und in *neuen Arbeitsmodellen* (37 %), zum Beispiel bedingt durch die zunehmende Remote-Arbeit.

“
Rechtsabteilungen
sehen als größte
Herausforderungen
Fachkräfte- und
Nachwuchsmangel,
Legal Technology sowie
neue Arbeitsmodelle.

Die Leader fokussieren sich ihrerseits mehr auf das *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz*, die *Legal Technology* und den *Fachkräfte- und Nachwuchsmangel*.

Da sie jeweils nur einmal genannt wurden, scheinen folgende Themen keine signifikante Herausforderung zu sein bzw. nicht als solche wahrgenommen zu werden: das *„De-Lawyering“* (also das Übertragen von juristischen Arbeiten, die bislang von Anwält:innen erledigt wurden, auf Nicht-Anwält:innen bzw. Paralegals), *politische Rahmenbedingungen*, *geopolitische Themen und Rohstoffpreise*, *steigende Anforderungen bei sinkendem Budget* sowie die *Supply Chain inklusive der Lieferantenbeziehungen*.

Wir wollten wissen, inwiefern die Rechtsabteilungen ins Risikomanagement des Unternehmens eingebunden sind. Dabei ist zu berücksichtigen, wo das Risikomanagement im Unternehmen verortet ist, ob danach gesteuert wird und wie das Risikomanagement durchgeführt wird.

Klar ist: Die Rechtsabteilung ist nicht die einzige Einheit, die sich ums Risikomanagement kümmert. Während finanzielle Risiken oft außerhalb der Rechtsabteilung beobachtet und bewertet werden, überwacht und bewertet die Rechtsabteilung die rechtlichen, nichtfinanziellen Risiken. Dazu zählen zum Beispiel IP, Litigation, Antitrust oder auch arbeitsrechtliche Themen.

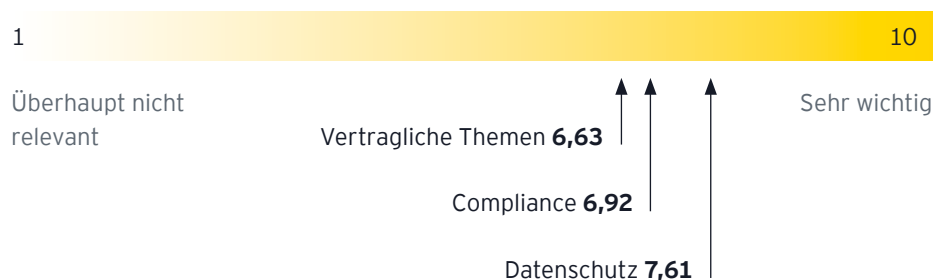
Als größte Unternehmensrisiken im nichtfinanziellen Bereich wurden von den Teilnehmenden auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht relevant“ bis 10 „Sehr wichtig“ *Datenschutz* (7,61), *Compliance* (6,92) und *vertragliche Themen* (6,63) genannt.

In der Leader-Gruppe fällt auf, dass die Hälfte der Rechtsabteilungen und knapp ein Drittel der Compliance-Abteilungen hauptverantwortlich für das Management nichtfinanzieller Risiken ist. Das sind zusammen 80 %.

80%

der Leader verantworten die nichtfinanziellen Risiken in der Rechtsabteilung oder der Compliance-Abteilung.

Die Top 3 der Unternehmensrisiken aus der Sicht der Rechtsabteilungen



In der Vergleichsgruppe trägt die Rechts- oder die Compliance-Abteilung dagegen nur in 40 % der Fälle die Hauptverantwortung. Bei ihnen steht interessanterweise der Vorstand selbst zu einem guten Drittel für das Risikomanagement gerade. Das heißt: Er trägt zwar die Verantwortung - ob er sich persönlich um das Risikomanagement kümmert, ist allerdings fraglich.

Fest steht eines: Risiken lassen sich schon aufgrund der Vielzahl der zu bewertenden Themen nur integrativ managen - unter Einbeziehung aller beteiligten Abteilungen. Hier ist entscheidend, wie stark die Rechtsabteilung mit den anderen Unternehmensbereichen interagiert oder ob sie isoliert (also eher „traditionell“) vorgeht.

In der Leader-Gruppe sind unabhängig von der Verantwortung gut 80 % der Rechtsabteilungen stark ins Risikomanagement des Unternehmens eingebunden - durch enge Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. In der Vergleichsgruppe sind es nur gut 40 %.

Interessant ist, dass etwa ein Viertel der Rechtsabteilungen in der Follower-Gruppe und gut die Hälfte in der Laggards-Gruppe die Risikoüberwachung in einem Silo durchführen - also unabhängig und ohne Kooperation mit anderen Unternehmensbereichen. Hier existiert also noch der traditionellere Arbeitsansatz der Rechtsabteilung. Dies könnte ggf. auch Rückschlüsse auf die oben genannte Wahrnehmung als *Trusted Advisor* zulassen. Zudem ist dies widersprüchlich zum eigenen Qualitätsverständnis und was man als Wertbeitrag leisten möchte: Das Arbeiten in Silos sollte passé sein.

Leader nutzen Risikomanagement als Zielvorgabe

Mehr als 80 % der Rechtsabteilungen aus der Leader-Gruppe haben angegeben, dass das Risikomanagement eine Zielvorgabe (des Vorstands) ist. Bei den Followern waren es immerhin 59 % und bei den Laggards nur knapp ein Viertel der Rechtsabteilungen. Das bedeutet umgerechnet auf den Durchschnitt: Ein aktives Risikomanagement wird von der Hälfte (53 %) der Rechtsabteilungen erwartet.

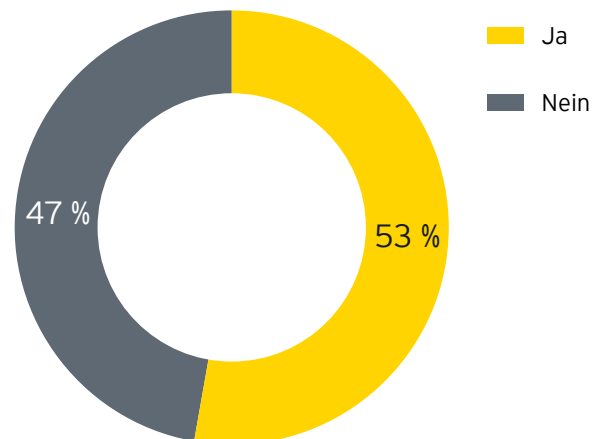
Und dennoch: Nur etwa ein Viertel der Rechtsabteilungen (28 %) steuert nach einem Risikomanagement, während immerhin mehr als die Hälfte (56 %) aus der Leader-Gruppe es als KPI nutzt.

“

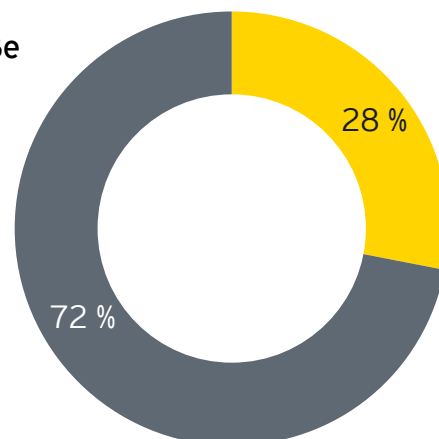
Von mehr als der Hälfte der Rechtsabteilungen wird ein Risikomanagement erwartet.

Damit widersprechen sich die Erwartungshaltung des Vorstands und die tatsächliche Ausführung des Risikomanagements. Hier besteht bei den Leaders - wie bereits vor zwei Jahren - deutlich mehr Einklang.

Risikomanagement als externe Zielvorgabe



Risikomanagement als interne Steuerungsgröße





Leader betreiben ein aktives Risikomanagement

Auch die Frage, wie die Risikoermittlung und das Risikomonitoring durch die Rechtsabteilung ausgeübt werden, bringt Unterschiede zwischen den Gruppen ans Licht. So führt die Hälfte der Rechtsabteilungen aus der Leader-Gruppe ein *proaktives*, selbstständiges Risikomanagement durch, die Vergleichsgruppe dagegen eher ein *reaktives* (also auf Nachfrage).

Rechtsabteilungen suchen nach individuellen Softwarelösungen für das Risikomanagement

Ein Risikomonitoring sollte proaktiv und auf das Unternehmen zugeschnitten sein. Das gelingt umso besser, je individueller und automatisierter es aufgesetzt ist. Allerdings kann ein hochindividualisiertes Risikomanagement nur unzureichend durch ein standardisiertes Softwaretool unterstützt werden. Automatisierung und Individualisierung stehen in einem Zielkonflikt.

“

Automatisiertes und individualisiertes Risikomanagement stehen in einem Zielkonflikt.

Insofern ist es nicht verwunderlich, dass nur knapp 40 % der Unternehmen IT-gestützte Lösungen für das Monitoring des Risikomanagements einsetzen. Dabei sind die Softwarelösungen extrem breit gestreut, sodass keine Schwerpunkte für bestimmte IT-Tools bzw. keine Standardsoftware für das Risikomonitoring zu verzeichnen sind.

Auch wenn oft noch kein Risikomanagement aufgesetzt ist, wollen zumindest 22 % der Rechtsabteilungen 2023 ein solches aufsetzen.

Von diesen 22 % wollen drei Viertel eine individualisierte (zum Teil softwarebasierte) Risikomanagementlösung und nur ein Viertel eine Standardsoftwarelösung einsetzen. Auch dies zeigt, dass das Thema Risikomanagement von den meisten Unternehmen individuell angegangen wird.

Generell moderate Zufriedenheit in puncto Risikomanagement

In der Gruppe der Leader ist die Zufriedenheit mit dem hauseigenen Risikomanagement mit 6,88 zwar am höchsten (auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“), signifikante Unterschiede zu den anderen Gruppen (Follower: 6,16 und Laggards: 5,03) sind aber nicht feststellbar.

4

Leader nutzen häufiger ein Legal Service Center

Die Nutzung von Service Centers bzw. Shared Service Centers (SSCs) ist für die Group Functions wie IT, HR, Einkauf und Accounting längst keine Ausnahme mehr – zumindest in größeren Unternehmen. So nehmen 27 % der Unternehmen ein Service Center für IT in Anspruch, knapp ein Viertel für Finanzthemen und knapp 20 % für das Reisemanagement. Dicht dahinter auf Platz 4 folgt bereits die Nutzung des Legal Service Center (17 %).

In der Praxis hat sich gezeigt: Damit Rechtsabteilungen von Legal Shared Service Centers profitieren können, muss eine gewisse Prozessstandardisierung und -dokumentation vorhanden sein. Nur so lassen sich Arbeitspakete, Verantwortungen und die erwarteten Arbeitsergebnisse effizient und gezielt aufteilen.

Auch wenn die Zusammenarbeit mit Legal Service Centers (LSCs) für viele Rechtsabteilungen noch „relativ neu“ ist, wird sie intern doch immer häufiger diskutiert. Speziell die Unternehmen, die bereits über ein Shared Service Center für andere Funktionen verfügen, stehen der Nutzung eines LSC offen gegenüber. Der Grund: Meist kann das bestehende SSC mit seiner bestehenden Infrastruktur relativ einfach mitgenutzt werden: per „Hoteling“, also durch Nutzung der bestehenden Infrastruktur und das Hinzuziehen von Mitarbeitenden, die für die Rechtsabteilung arbeiten.

Legal Service Centers finden sich dabei keineswegs nur in großen Unternehmen – was man zunächst vermuten könnte. Stattdessen haben knapp 20 % der mittelgroßen Unternehmen und 6 % der Kleinunternehmen angegeben, über ein LSC zu verfügen. Bei den großen Unternehmen sind es lediglich 10 %. Einen Zusammenhang zwischen der Größe des Unter-

nehmens und der Einbindung eines LSC gibt es unserer Umfrage zufolge also nicht.

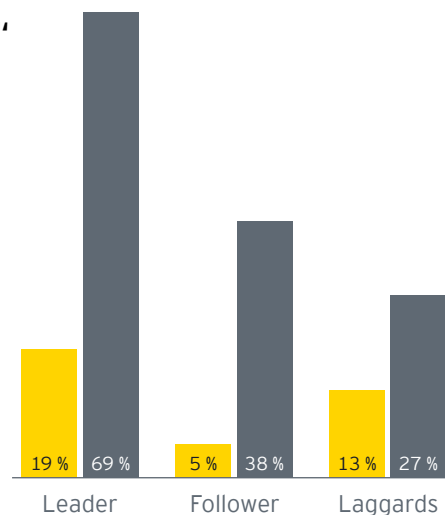
LSCs werden oft für sich wiederholende und weniger bis mittelkomplexe Arbeiten eingesetzt. Dazu zählen u. a. der Vertragsentwurf anhand von Templates und Playbooks, der erste Vertragsreview und das Monitoring der Obligationen, das Corporate Housekeeping, die Pflege des Transparenzregisters, die Vorbereitung von Handelsregistereintragen sowie das IP-Mail-Management (das Handling von jährlichen, standardisierten Anfragen des Deutschen Patent- und Markenamtes je registrierte Marke).

Insgesamt nutzen 69 % der Leader bereits ein Shared Service Center, aber nur knapp 20 % ein Legal Service Center. In der Vergleichsgruppe der Follower und Laggards sind es erheblich weniger. Hier verfügen nur 29 % über ein Shared Service Center und nur 6 % lagern Arbeiten an ein Legal Service Center aus.

„Ja, wir nutzen bereits im Unternehmen ...

■ ein Legal Shared Service Center (LSC).“

■ ein Shared Service Center.“



“

Ein Fünftel der Rechtsabteilungen nutzt schon ein Legal Service Center.

Die Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Anteil der Rechtsabteilungen, die ein Legal Service Center nutzen



Bemerkenswert ist, dass diejenigen Rechtsabteilungen, die Arbeiten an ein Legal Service Center vergeben, von dieser Möglichkeit recht intensiv Gebrauch machen. Durchschnittlich lagern sie 44 % ihrer Legal-Service-Arbeiten aus. Noch größer ist der Anteil in der Leader-Gruppe: Sie delegieren sogar zwei Drittel ihrer Arbeiten an ein LSC, während der Anteil in der Vergleichsgruppe nur bei einem Drittel liegt. Ein Legal Service Center kann der Rechtsabteilung also einen erheblichen Anteil der notwendigen Arbeiten abnehmen.

Die Zufriedenheit mit der Arbeit der Legal Service Centers ist hoch, unabhängig davon, ob es ein externes LSC ist, das durch einen Dienstleister bereitgestellt wird, oder ein internes.

Auf einer Skala von 1 („Überhaupt nicht zufrieden“) bis 10 („Sehr zufrieden“) liegt die Zufriedenheit im Durchschnitt bei 7,5. In der Leader-Gruppe ist sie mit 8,33 noch größer. Eine generelle Unzufriedenheit ist also nicht erkennbar, sodass diese weder die Nutzung noch den Ausbau des LSC hindert.

Die Qualität der vom Legal Service Center erbrachten Arbeit wird im Durchschnitt mit 7,6 bewertet. Mit einem Durchschnittswert von 7,67 sind die Leader nur minimal zufriedener als die Vergleichsgruppe (7,57).

“

Die Entlastung der Rechtsabteilungen durch Legal Service Centers wird immer mehr als echte Option gesehen.

67%

beträgt der durchschnittliche Anteil der rechtlichen Arbeit, den Leader an ein LSC delegieren, sofern vorhanden.



5

Leader haben einen erheblich höheren Legal Spend

Das Budget der Rechtsabteilungen wurde von der Unternehmensleitung bisher weit weniger infrage gestellt als das der anderen Abteilungen. Diese müssen ihre Kosten und Ausgaben als Kennzahl stets griffbereit haben, auch um gegenüber dem Vorstand jederzeit auskunftsfähig zu sein.

In der Rechtsabteilung sind die Vorgaben andere: Hier geht es vor allem darum, Risiken für das Unternehmen zu vermeiden, Ansprüche abzuwehren und durchzusetzen oder für Rechtssicherheit zu sorgen. Insofern steht die Kostenminimierung für die Rechtsabteilung nicht im Vordergrund.

Trotz allem wird von den Rechtsabteilungen zunehmend erwartet, dass sie ihre (externen) Kosten reduzieren. Deshalb sollten auch die hauseigenen Rechtsberater:innen ihre Ausgaben und ihren Legal Spend kennen, um danach zu steuern und auskunftsfähig zu sein.

Anteil des durchschnittlichen Legal Spend am Gesamtumsatz bei den führenden Rechtsabteilungen (Leader):

0,11%
2020/2021

0,27%
2022/2023

+0,16% 



“

Auch hauseigene Rechtsberater:innen sollten ihre externen Kosten im Blick haben und danach steuern.

Die Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Steuerung des gesamten Legal Spend

Damit wird der Legal Spend, also die jährlichen Kosten der Rechtsabteilung für interne Mitarbeitende und externe rechtliche Dienstleistungen, zu einer immer wichtigeren Kennzahl.

Auffällig ist, dass nur jede zweite Rechtsabteilung diese Kennzahl anscheinend „griffbereit“ vorliegen hat. Dennoch ist dies eine Verbesserung, denn vor zwei Jahren war es sogar nur etwa ein Viertel der Befragten – ein Indikator dafür, dass die Kenntnis des Legal Spend an Bedeutung gewinnt.

Gleichzeitig ist der Legal Spend nicht so einfach zu erfassen wie die Kosten anderer Abteilungen. Das liegt einerseits daran, dass in den unternehmensweiten Finanzsystemen die Daten für die Rechtsabteilung nicht in einer Form und Granularität vorliegen, die man zur Steuerung der Abteilungen verwenden kann. Zum anderen fallen die Kosten für externe Rechtsdienstleistungen nicht zentral an.

So können z. B. oft auch die IT-Abteilung, HR, aber auch die M&A-Abteilung Rechtsdienstleistungen eigenständig beauftragen, was die Konsolidierung der Daten erschwert und nicht unbedingt eine „good practice“ darstellt. Drittens ist die Rechtsabteilung nicht der Hauptkostentreiber (und legt damit nicht den Hauptfokus auf die Kosten), liefert aber einen hohen Wertbeitrag in Bezug auf rechtliche Anfragen und die Risikovermeidung. Daher gilt in der Rechtsabteilung nicht der Imperativ der Kostensenkung, wie es in anderen Abteilungen eher der Fall sein kann.

Vor zwei Jahren hatten wir in der ersten Studie den gesamten (externen und internen) Legal Spend einer Rechtsabteilung mit durchschnittlich 0,19 % des Gesamtumsatzes beziffert. Dieser Durchschnittswert bestätigt sich mit 0,17 % in der aktuellen Studie von 2022/2023 nahezu.

Im direkten Vergleich zeigt sich allerdings, dass der Legal Spend der Leader-Gruppe mit 0,27 % signifikant über dem der Ver-

gleichsgruppe liegt. Dabei ist festzustellen, dass die Unternehmen der Leader-Gruppe in allen Sektoren vertreten sind und fast ein Viertel der Unternehmen in regulierten Branchen ausmachen. Vor zwei Jahren fiel der Legal Spend der Leader-Gruppe mit 0,11 % noch deutlich niedriger aus.

“
Jede zweite
Rechtsabteilung hat
den Legal Spend
griffbereit
(vor zwei Jahren war
es noch jede vierte).

Legal Spend im Vergleich

Global - und speziell in den angelsächsischen Jurisdiktionen - liegt der gesamte Legal Spend (intern und extern) im Median (also die Hälfte der Unternehmen haben einen geringeren bzw. einen höheren Spend) bei 0,56 % des

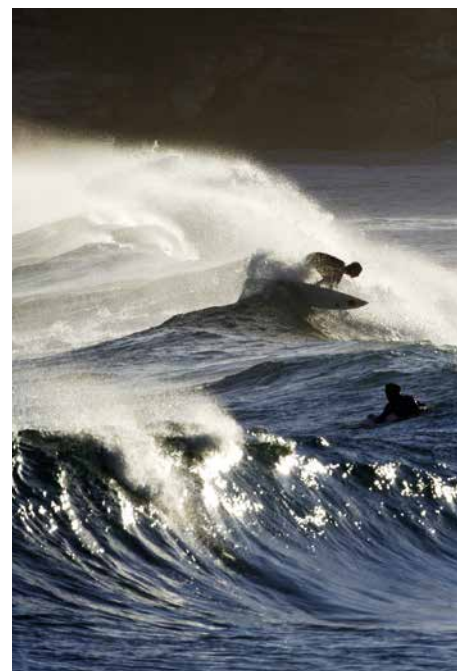
Umsatzes (Quelle: ACC, 2022 Law Department Management Benchmarking Report). Dies unterstreicht die Notwendigkeit, die Daten für die einzelnen Jurisdiktionen genauer zu analysieren.

0,17%

national

0,56%

global



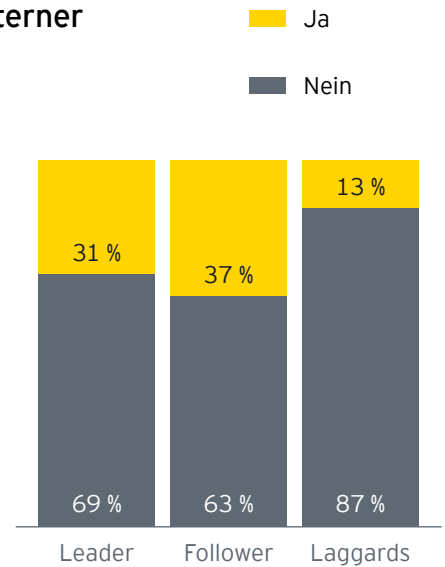
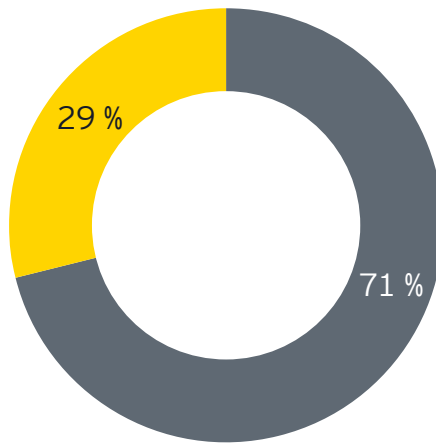
Ausgaben für externe Rechtsanwält:innen

Durch die Einbindung externer Anwält:innen lässt sich zusätzliche Expertise zu kaufen, etwa für rechtliche Gutachten. Darüber hinaus können auch Kapazitäten mittel- bzw. langfristig verlagert werden, z. B. in Massenverfahren, laufenden Vertragsaufgaben und im Rahmen des Corporate Housekeeping. Die zusätzlichen Kosten sollten dem Mehrwert für das Unternehmen entsprechen.

Interessant ist, dass nur ca. 30 % der Rechtsabteilungen ein festes Budget für externe Kanzleien einplanen. Dies deckt sich auch in etwa mit den Angaben zum externen Spend, den rund 25 % der Teilnehmenden mit Zahlen belegt haben.

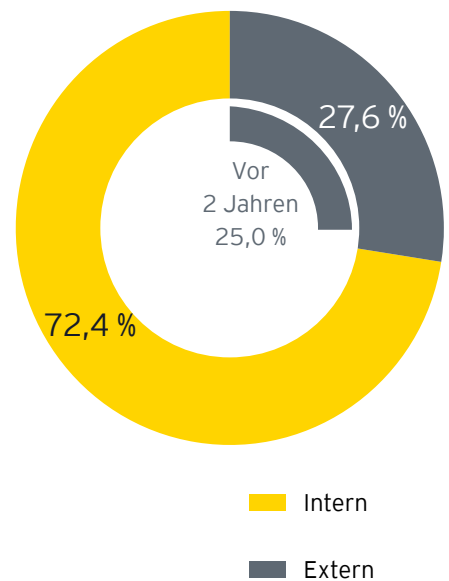
Die Ausgaben für externe Rechtsdienstleistungen, der externe Legal Spend, betragen im Durchschnitt etwa ein Viertel des gesamten Legal Spend. Drei Viertel entfallen somit auf den internen Legal Spend. Dieses Verhältnis entspricht in etwa der Aufteilung von vor zwei Jahren, als der externe Legal Spend ebenfalls bei rund 25 % lag.

Budget für die Beauftragung externer Kanzleien 2022 eingeplant



Der externe Legal Spend ist in Deutschland geringer als international.

Verteilung interner und externer Legal Spend im Durchschnitt



Auch hier ein internationaler Vergleich

Global - und besonders in den angelsächsischen Jurisdiktionen liegt der externe Legal Spend im Median (also die Hälfte der Unternehmen haben einen geringeren bzw. einen höheren

externen Spend) bei 46 %, also knapp die Hälfte des gesamten Legal Spend (ACC, 2022 Law Department Management Benchmarking Report).

Die Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Einsparziele

Für 2022 hatten sich nicht alle Rechtsabteilungen konkrete Ziele für Kosteneinsparungen gesetzt. 38 % der Leader, aber 21 % der Follower und nur 17 % der Laggards haben angegeben, ihre Ausgaben in einem bestimmten Rahmen reduzieren zu wollen.

Durchschnittlich wollten die Rechtsabteilungen - die eine Angabe gemacht haben - ihre Kosten 2022 um 14 % senken. Von den Teilnehmenden, die ein Kosteneinsparungsziel benannt haben, wollten die Rechtsabteilungen der Leader-Gruppe durchschnittlich 10 % einsparen, die der Follower-Gruppe 12 % und die der Laggards-Gruppe 25 %.

Die Vermutung liegt nahe, dass die Leader öfter an ihren Ausgaben gemessen werden. Schließlich setzen sie sich häufiger konkrete Einsparziele als die Vergleichsgruppe. Und dennoch scheint das Thema „Kosten“ für die Leader-Gruppe keine so große Rolle zu spielen (da höherer Spend und geringere Kostensenkungsziele).

Ausgabenschwerpunkte bei Legal Technology

Die geplanten Ausgaben für Legal Technology sind seit der letzten Studie im Durchschnitt stark gestiegen. 2023 liegen sie im Durchschnitt bei rund 203.000 Euro. Dieser Wert beinhaltet jedoch eine breite Streuung zwischen 5.000 Euro und 1,5 Mio. Euro - Ausgaben, die manchen als zu hoch, anderen als zu niedrig erscheinen. Festzuhalten bleibt: Im Durchschnitt haben sich die geplanten Ausgaben für Legal Technology im Vergleich zur Vorstudie mehr als verdoppelt.

Durchschnittlich nur etwa ein Viertel (26 %) der Rechtsabteilungen hat im Befragungszeitraum in Legal Technology investiert oder hierfür ein Budget vorgesehen. Immerhin sind dies etwa doppelt so viele wie vor zwei Jahren. Damit scheint Legal Technology langsam, aber sicher in den Rechtsabteilungen anzukommen.

Ein Blick auf die Höhe der Investitionen in Legal Technology zeigt große Unterschiede zwischen den Besten und den

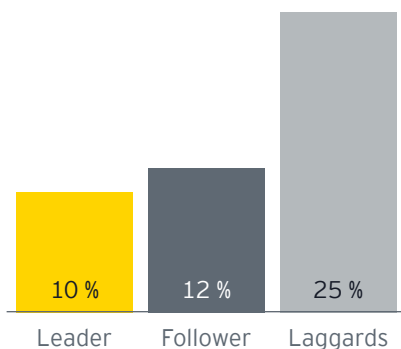
Nachzüglern: So wollen die Leader mit durchschnittlich rund 625.000 Euro viermal so viel in 2023 investieren wie die Vergleichsgruppe, die im Schnitt nur 126.000 Euro ausgeben möchte.

Schon vor zwei Jahren hatten die Leader deutlich mehr in Legal Technology investiert bzw. dafür eingeplant. Sie bauen damit ihren „digitalen“ Vorsprung weiter aus.

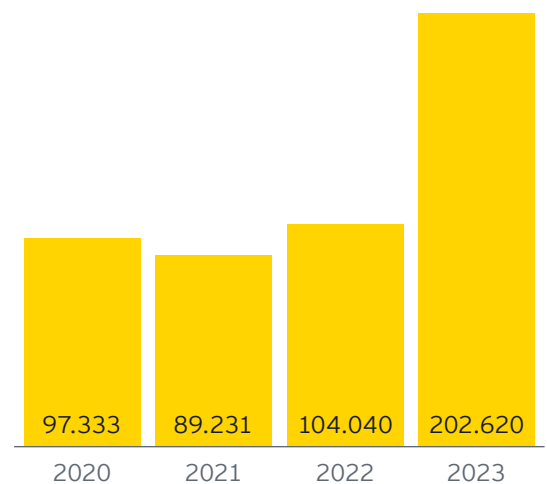
Das Budget für Legal Technology beträgt durchschnittlich etwa 1,5 bis 5 % des gesamten Legal Spend. Damit entspricht der Anteil am Gesamtbudget etwa den gesamten durchschnittlichen IT-Ausgaben eines Unternehmens im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

Einen Vorsprung haben sich die Leader auch in puncto Einsatz von Legal Technology erarbeitet. Acht von zehn der führenden Rechtsabteilungen setzen sie bereits ein, während es in der Vergleichsgruppe nur 60 % sind. Damit investieren die Leader nicht nur erheblich mehr in Legal Technologie, sie setzen sie auch öfter ein.

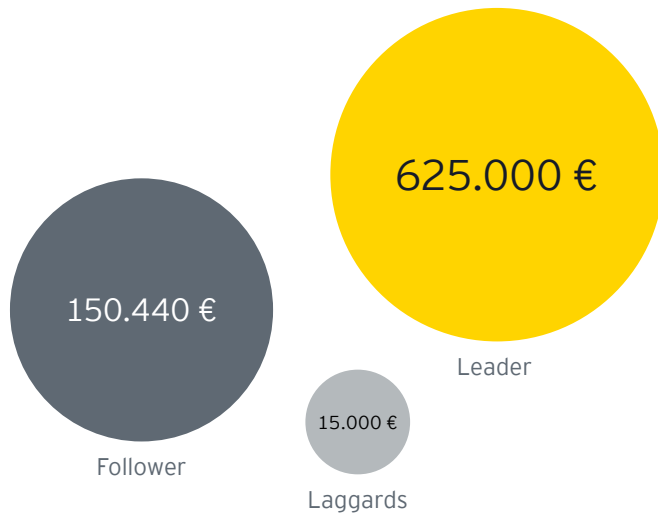
Geplante Einsparziele im Jahr 2022



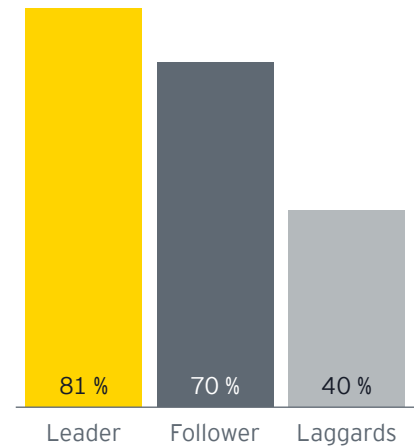
Entwicklung des durchschnittlichen (geplanten) Budgets für Legal Technology (in Euro)



Vergleich der durchschnittlich geplanten Ausgaben für Legal Technology im Jahr 2023



Wie viele Rechtsabteilungen setzen bereits Legal-Tech-Software ein?



Danach befragt, wo Legal Technology aktuell eingesetzt wird, wurden am häufigsten die üblichen Themenbereiche genannt: Vertragsmanagement, Risikomonitoring, Matter-Management, Dokumentenmanagement und Legal-Spend-Management.

Erwähnenswert ist, dass rund ein Drittel aller Rechtsabteilungen noch gar keine Legal Technology einsetzt. In der Leader-Gruppe verzichten nur 19 % auf diese technische Unterstützung.

2023 wollen, wie oben erwähnt, mehr Studienteilnehmende in Legal Technology investieren. Als Schwerpunkte wurden Vertragsmanagement, Risikomanagement und Matter-Management genannt. Auf der anderen Seite wollen 40 % der Rechtsabteilungen in diesem Jahr gar nichts für Legal Technology ausgeben oder hatten hierfür kein Budget eingeplant. Legal Technology ist also ein sehr unterschiedlich bewertetes Thema, was sich auch in der Zufriedenheit mit der verwendeten Software spiegelt.

Befragt nach der Zufriedenheit mit der eingesetzten Legal Technology ergibt sich ein ziemlich ernüchterndes Bild.

Auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“ liegt die Zufriedenheit nur bei 6,63, was weder richtig gut noch richtig schlecht ist.

Fokussiert auf die eingesetzten Softwaretools ergibt sich kein besseres Bild: Der durchschnittliche Zufriedenheitswert je Legal Technology schwankt zwischen 6,00 für „Legal Hold“ (Sicherung von relevanten Dokumenten/elektronisch gespeicherten Informationen für juristische Auseinandersetzungen bzw. einen bevorstehenden Prozess für Beweis Zwecke) und 7,32 für das „E-Billing“. Der Wert für die oft eingesetzte Vertragsmanagementsoftware (CLM) liegt mit 6,64 dazwischen.

Durchschnittliche Zufriedenheit mit der eingesetzten Legal Technology (10 = Sehr zufrieden):

6,63

Damit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass der Einsatz von Legal Technology unterschiedlich gesehen und priorisiert wird. Zum einen halten sich die tatsächlichen Investitionen in diesem Bereich in Grenzen, da viele noch abwarten, zum anderen sind die Rechtsabteilungen, die Legal Technology bereits eingeführt haben, mit der Softwarelösung nur bedingt zufrieden.

Das bedeutet auf der anderen Seite, dass Rechtsabteilungen noch nichts versäumt haben, wenn sie bisher noch keine Legal Technology verwenden. Noch haben sie alle Möglichkeiten aufzuholen. Die Leader-Gruppe dagegen setzt sich bezüglich Investitionen, Einsatz und einer tendenziell höheren Zufriedenheit weiter ab.

“

Rund ein Drittel aller Rechtsabteilungen verzichtet bisher ganz auf Legal Technology.



Leader haben die Verantwortlichkeiten für Legal Technology und Legal Operations klar geregelt

Angesichts der zunehmenden Erwartungen an die Rechtsabteilungen rücken auch die Themen Legal Operations und Legal Technology immer stärker in den Fokus. Hinzu kommt, dass Letzteres auch durch die zunehmende KI-Unterstützung immer interessanter wird.

Rechtsabteilungen nähern sich beiden Themen auf unterschiedlichen Wegen: Zum Teil werden beide Bereiche in einer verantwortlichen Rolle integriert, zum Teil werden sie getrennt besetzt, andere starten wiederum mit Legal Technology. Manche Rechtsabteilungen gehen „besonnener“ vor: Sie beginnen mit der Optimierung von Prozessen und den Legal Operations, bevor sie anschließend nach einer passenden, unterstützenden Software suchen.

Um herauszufinden, ob ein Fokus auf beide Themen besteht bzw. von Vorteil ist, haben wir die Studienteilnehmenden gefragt, ob sie die Positionen von Legal Operations und Legal Technologie personell besetzt haben.

Legal-Operations-Organisation

Die Legal Operations umfassen u. a. Prozessdokumentationen und -verbesserungen, die Verfolgung von Kennzahlen (KPIs), Budgetverfolgung, organisatorische Themen, aber auch das externe Providermanagement.

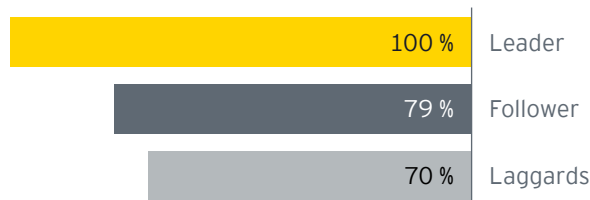
Unsere Erfahrung zeigt: Das Thema Legal Operations wurde zunächst nicht richtig ernst genommen. So gab es Rechtsabteilungen, die mit Legal Technology in der Hoffnung gestartet sind, damit ihre Probleme „lösen“ zu können. Besser wäre es gewesen, die Legal Operations mit den notwendigen Prozessdokumentationen und -verbesserungen

ganzheitlich anzugehen und die Legal Technology sinnvoll zu integrieren.

In der Praxis stellen wir mittlerweile jedoch fest: Das Bewusstsein für die Bedeutung der Legal Operations hat zugenommen und das Thema genießt in den Rechtsabteilungen mittlerweile den hohen Stellenwert, den es verdient.

Gleichwohl liegt die Verantwortung dafür nur bei den Leaders zu 100 % in der Rechtsabteilung. In der Vergleichsgruppe ist alternativ dazu das Controlling, die Compliance- oder die HR-Abteilung dafür zuständig – oder direkt der CFO.

Anteil der Unternehmen, in denen die Rechtsabteilung für die Legal Operations verantwortlich ist

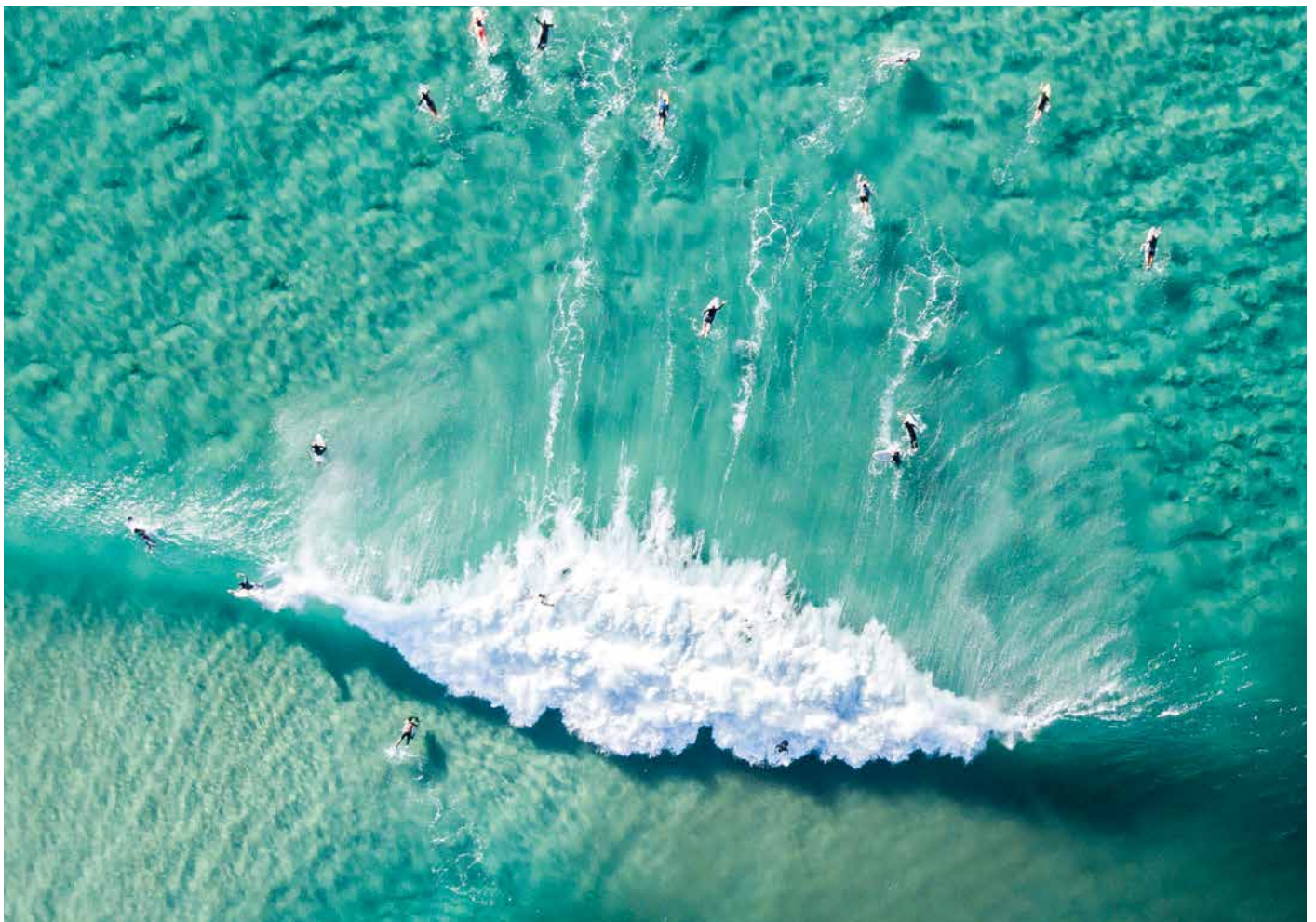


Dass die Legal Operations einen zunehmend hohen Stellenwert im Unternehmen und in der Rechtsabteilung genießen, zeigt sich zum Beispiel in der Nominierung einer speziell für diesen Bereich verantwortlichen Person. Etwa 40 % der Unternehmen haben bis heute eine solche Position geschaffen, vor zwei Jahren waren es erst 27 %.

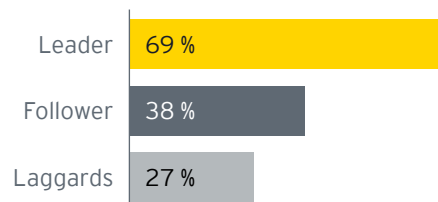
Auch hier fällt auf, dass die Leader schon einen Schritt weiter sind: In zwei Drittel

aller Fälle verfügen sie bereits über eine:n Legal-Operations-Verantwortliche:n, während dies in der Vergleichsgruppe nur bei einem Drittel der Studienteilnehmenden der Fall ist.

Die Größe des Unternehmens hat übrigens keinen Einfluss darauf, ob es eine für Legal Operations verantwortliche Person gibt oder nicht. 40 % der großen Unternehmen verfügen über eine solche, aber auch 46 % der Kleinunternehmen.



Unternehmen, die eine für Legal Operation verantwortliche Person nominiert haben



Ist eine für Legal Operations verantwortliche Stelle vorhanden, so arbeiten im Durchschnitt rund fünf (5,32) Mitarbeitende in bzw. für diesen Bereich.

Interessant ist, dass sich in kleinen Unternehmen durchschnittlich mehr Mitarbeitende mit den Legal Operations beschäftigen als in großen Unternehmen, was nicht unbedingt zu erwarten war.

Zu den Aufgaben der Legal Operations gehört u. a. die Prozessdokumentation: Jede fünfte Rechtsabteilung (22 %) gibt an, alle spezifischen Prozesse in der Rechtsabteilung vollständig dokumentiert zu haben, z. B. in Ablaufdiagrammen. Demgegenüber haben etwa 12 % noch gar keinen Prozess dokumentiert. Insgesamt geben 61 % der Rechtsabteilungen an, dass sie zumindest die Hälfte ihrer Prozesse dokumentiert haben.

“

Die Größe des Unternehmens hat keinen Einfluss darauf, ob es eine für Legal Operations verantwortliche Person gibt.

5,32

durchschnittliche Zahl der Mitarbeitenden, die sich um Legal Operations kümmern

Die Erfolgsfaktoren im Einzelnen

Legal-Technology-Organisation

Gefühlt wurde das Thema Legal Technology von den Rechtsabteilungen vor den Legal Operations besetzt und ist damit schon länger präsent. Thematisch ist dieser technische Bereich jedoch den Legal Operations zugeordnet. So muss die Legal Technology letztendlich in die Zielsetzungen, Prozesse, KPIs und die Organisation eingebunden werden und darf nicht isoliert betrachtet werden. Durch die gerade wieder aufkommenden, jetzt aber besser greifbaren Möglichkeiten der KI, zum Beispiel durch ChatGPT, rückt die Legal Technology stärker in den Blickpunkt.

Allerdings überrascht es, dass es nur in 29 % der Rechtsabteilungen eine für Legal Technology verantwortliche Person gibt, während 40 % diese Position für Legal Operations bereits eingerichtet haben. Auch hier haben die Leader wieder die Nase vorn, da von ihnen gut zwei Drittel eine designierte Person für Legal Technology benannt haben.

Ebenso gibt es unserer Befragung zufolge keinen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz einer verantwortlichen Person für Legal Technology. Man findet sie in 16 % der von uns befragten Großunternehmen, in 56 % der mittelgroßen und in ca. 10 % der kleineren Unternehmen.

Das Management von Legal-Technology-Projekten

Ist die Entscheidung für eine Software oder Legal Technology gefallen, muss diese auch implementiert und vom Unternehmen verwendet werden. Ob die Einführung ein Erfolg wird, hängt entscheidend vom Projektmanagement ab.

Etwa 40 % der Rechtsabteilungen haben gute bis sehr gute Erfahrungen mit dem Projektmanagement von Legal-Tech-Projekten gemacht, ca. 60 % berichten von weniger guten bzw. schlechten Erfahrungen. Dabei unterscheiden sich die einzelnen Gruppen kaum. Dies zeigt, dass man einen besonderen Fokus auf das Projektmanagement legen sollte. Gut 10 % der Teilnehmenden gaben an, dass die eigene Organisation mit Legal Technology Projekten überfordert war.

Wichtig zu sehen ist: Jedes Projekt bewegt sich im Spannungsdreieck zwischen Kosten, Qualität und Zeit. Alle drei Aspekte als gleich wichtig anzusehen wird nicht gelingen. Deshalb müssen Prioritäten gesetzt werden. Die Erwartung, ein Projekt mit höchster Qualität zu geringsten Kosten schnellstmöglich umzusetzen, ist erfahrungsgemäß nicht realistisch.

Auf die Frage, worauf der Schwerpunkt bei der Einführung von Legal Technology gelegt wird, nannten die Teilnehmenden die Qualität bzw. deren Sicherung als wichtigstes Ziel. Die Einhaltung des Budgets und die Termintreue wurden erheblich niedriger priorisiert.

Bemerkenswert ist auch, dass dem Change Management, das auf die Akzeptanz neuer Wege im Unternehmen abzielt, nur mittlere Bedeutung zugemessen wird. Dabei haben wir festgestellt: Die Software kann technisch noch so gut umgesetzt sein, wenn Veränderungsprozesse im Unternehmen nicht als wichtig erachtet werden, wird es jede Innovation schwer haben, sich dauerhaft durchzusetzen.

“

Nur 29 % der Rechtsabteilungen haben eine für Legal Technology verantwortliche Person.

10%

Anteil der Unternehmen, die nach eigener Einschätzung in der Organisation mit Legal Technology Projekten überfordert waren

80%

Anteil, der Rechtsabteilungen, die sich bei der Durchführung von Legal-Technology-Projekten von externen Dienstleistern unterstützen lassen

7

Leader sind innovativer

Die Rechtsabteilungen müssen sich nicht nur dem Tagesgeschäft stellen, sondern auch den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen wie z. B. dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Im besten Fall begegnet man diesen Herausforderungen mit Innovationen. Um sich entsprechend aufstellen zu können, sollte man seine Herausforderungen kennen und einen Überblick über mögliche Innovationsthemen haben.

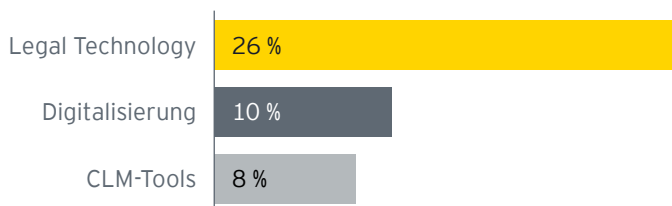
Drei Viertel der Leader konnten konkrete Innovationen benennen. In der Vergleichsgruppe war es knapp die Hälfte der Rechtsabteilungen. Demzufolge haben die Leader genauere Vorstellungen, welche Innovationen sie vorantreiben wollen.

Gefragt nach Innovationen haben alle Teilnehmenden in einem Freitextfeld am häufigsten *Legal Technology* (26 %) als

konkretes Innovationsthema angegeben, gefolgt von *Digitalisierung* und *CLM-Tools* (10 % bzw. 8 %). Die Leader-Gruppe unterscheidet sich hierbei nicht sonderlich von der Vergleichsgruppe. Natürlich können *Legal Technology* und *Digitalisierung* auch als *ein* Thema gesehen werden. Für uns sind es jedoch zwei Themen, da aus unserer Sicht die *Legal Technology* als reine Software ein Teil der umfassenderen *Digitalisierung* ist, die auch Prozess- und Organisationsanpassungen beinhaltet.

Technologiethemata werden also am häufigsten als innovative Themen gesehen, auch wenn Prozess- und Organisations-themen ebenfalls innovativ sein können. Das Thema *Organisation* wurde nur von 4 % (Platz 4 von 7) der Rechtsabteilungen genannt. Die Organisation oder Prozesse betreffende Themen werden somit im Schnitt als nicht besonders innovativ bewertet.

Die Top 3 der bekannten Innovationen in der Rechtsabteilung



“

75 % der Leader konnten konkrete Innovationsprojekte benennen. In der Vergleichsgruppe waren es nur 48 %.

Ob und wie Legal Technology den Fachkräftemangel mildern kann, muss diskutiert und geprüft werden. Sicher wird Software Fachkräfte in einigen Bereichen entlasten, jedoch sicher nicht komplett ersetzen können. Auf der anderen Seite lassen sich durch Digitalisierungsthemen und ein modernes Arbeitsumfeld auch Nachwuchskräfte gewinnen.

8

Leader haben klare Erwartungen an Externe bei der Preisgestaltung

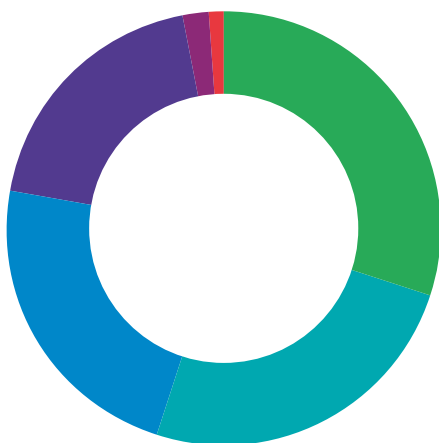
Die Auswahl des richtigen Rechtsdienstleisters und auch die mögliche Besetzung eines „Panels“ ist u. a. eine Aufgabe der Legal Operations. Aber nach welchen Kriterien wählen Rechtsabteilungen externe Rechtsdienstleister aus? Zwischen den einzelnen Vergleichsgruppen finden sich keine signifikanten Unterschiede. Interessant ist jedoch, dass der Preis bzw. der Stundensatz erst auf Platz 3 (kurz vor der Reputation des externen Rechtsdienstleisters) genannt wurde. Die allgemeine Erfahrung der externen Anwält:innen und ihre Erfahrung mit vergleichbaren Projekten werden dabei als wichtigste Kriterien genannt.

Der Preis ist also nicht das entscheidende Kriterium bei der Auswahl externer Rechtsdienstleister. Die bevorzugten Preismodelle für die Verrechnung von Rechtsdienstleistungen sind *Time & Material* (also Abrechnung nach Aufwand und Stundensätzen, kurz T&M), *Preis pro Leistungseinheit* (z. B. Preis pro erstelltem Vertrag) und *Festpreis*. Interessant ist, dass ca. 20 % der Rechtsabteilungen kein bestimmtes Preismodell bevorzugen und sich bei der Preisgestaltung u. a. auch auf die Vorschläge der externen Kanzlei verlassen.

Auffällig ist, dass die Leader-Gruppe klarere Vorstellungen in Bezug auf die Preisgestaltung der Kanzleien hat. Auf die Frage, welche Innovationen sie von externen Kanzleien erwarten, nennen fast zwei Drittel der Leader *innovative Preismodelle*. Vor zwei Jahren waren es noch ca. 40 %.

Im Durchschnitt erwartet ein Drittel der Befragten von externen Kanzleien neuartige Preismodelle. 36 % der Rechtsabteilungen erhoffen sich innovative Technologien, Projektmanagement (33 %) sowie fortschrittliche Betriebsmodelle (9 %). Die traditionelle Abrechnung nach Aufwand ist zwar nach wie vor gebräuchlich, es gibt mittlerweile jedoch Alternativen.

Bevorzugtes Preismodell



- 30 % Time & Material
- 25 % Preis pro Leistungseinheit
- 23 % Festpreis
- 19 % Kein bevorzugtes Preismodell
- 2 % Capped-Fee-Modell
- 1 % RVG

In der Gruppe der Laggards fällt auf, dass ein Drittel keine konkrete Vorstellung vom gewünschten Preismodell hat, wenn es um die Vergütung externer Dienstleister geht. Welches das passende Preismodell für eine Rechtsabteilung ist, hängt vom konkreten Projekt und vom individuellen Bedarf ab. Allerdings sollte die hauseigene Rechtsabteilung zumindest eine Vorstellung davon haben, wie die erbrachte Leistung abgerechnet und ob gegen ein Budgetlimit gemessen werden soll.

In der Leader-Gruppe bevorzugen noch 37 % die Abrechnung nach klassischen Stundensätzen (vor zwei Jahren waren es nur etwa 25 %). Ein *Capped-Fee-Modell*, also eine Kombination aus T&M mit einer Obergrenze, bevorzugen nur 13 % der Leader.



Knapp zwei Drittel der Leader erwarten von externen Kanzleien innovative Preismodelle.

Immer aktuell informiert: unser Podcast zum Thema Legal Operations

Abonnieren Sie auch unseren kostenlosen Podcast „Legal Operations“ und erfahren Sie alle 14 Tage, was Rechtsabteilungen agiler, digitaler und effizienter macht.

Die Expert:innen von EY Law präsentieren Ihnen hier die wichtigsten Neuigkeiten, Themen und Trends rund um die Zukunft der Rechtsabteilungen. Wie diese in Zukunft anders, schneller und besser arbeiten können, das diskutieren Markus Fuhrmann, Marco Wilhelmi, Thomas August und ihre Gäste. Einfach Podcast abonnieren, zum Beispiel auf Spotify.



Themen, die alle Rechtsabteilungen beschäftigen

Organisatorische Aufteilung

Wie vor zwei Jahren schätzen die Rechtsabteilungen, dass 61 % der anfallenden Arbeiten von Rechtsanwält:innen erledigt werden müssen. 39 % der Aufgaben können also auch von Paralegals und Wirtschaftsjurist:innen oder anderen Berufsgruppen erbracht werden. Dies deckt sich auch mit den Antworten der Studienteilnehmenden, dass ein großer Anteil der Arbeiten von Legal Service Centers erbracht wird bzw. werden kann.

Anteil der Rechtsanwält:innen in der Rechtsabteilung



Interne Arbeitsteilung

Interne und externe Rechtsberatung können in unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens erfolgen. Deshalb haben wir gefragt, wie die Rechtsabteilung, die Compliance-Abteilung, die Datenschutzabteilung und die HR-Abteilung fachlich aufgestellt sind.

In diesen vier Abteilungen arbeiten im Durchschnitt zu 40 % Rechtsanwält:innen und zu 13 % Paralegals, also keine Volljurist:innen, aber Mitarbeitende mit einer

juristischen Ausbildung. Damit kommt gut die Hälfte der Mitarbeiter:innen aus dem juristischen Bereich. 30 % haben einen anderen fachlichen Hintergrund (z. B. IT, ein BWL-Studium oder eine kaufmännische Ausbildung) und 17 % sind Assistent:innen.

In der Rechtsabteilung ist der Anteil der Mitarbeitenden mit einer juristischen Ausbildung mit 71 % höher (52 % Rechtsanwält:innen, 19 % Paralegals), 14 % haben eine andere Ausbildung und 15 % sind Assistent:innen.

Viele Unternehmen wünschen sich, dass nach der „Corona-Zeit“ wieder mehr im Büro gearbeitet wird, zum Beispiel um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken, die Infrastruktur auszulasten und die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu verbessern. Demgegenüber planen die Rechtsabteilungen, dass künftig fast die Hälfte (48 %) der Arbeit im Homeoffice erbracht wird. Ein Zurückdrehen der Zeit auf die Situation vor Corona ist also nicht angedacht bzw. gewünscht.

“

Die Rechtsabteilungen rechnen damit, dass künftig 48 % der Arbeiten im Homeoffice erbracht werden.



Aufteilung der Arbeiten an Externe

M&A-Transaktionen, Arbeitsrecht, Litigation und Steuerrecht sind die Themen, bei denen externe Kanzleien am häufigsten eingeschaltet werden. Das entspricht unserem Umfrageergebnis von vor zwei Jahren.

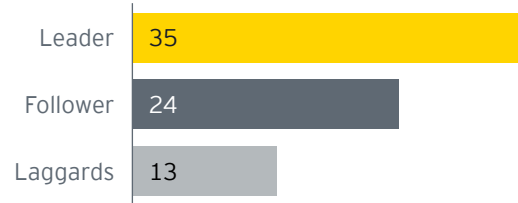


Im Durchschnitt beauftragen Unternehmen etwa 23 externe Kanzleien mit der Erbringung von Rechtsdienstleistungen. Mit einem Viertel dieser Kanzleien besteht ein Rahmenvertrag.

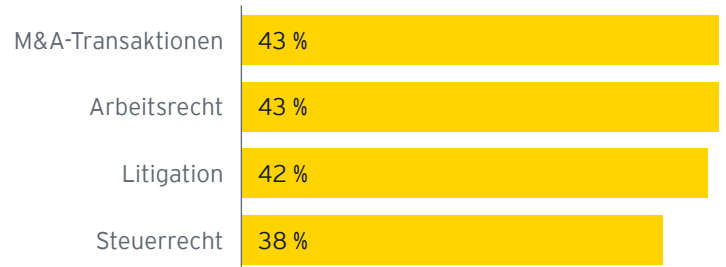
Die Leader-Gruppe arbeitet im Durchschnitt mit mehr externen Kanzleien zusammen (35), hat aber auch mit 44 % - also fast jeder zweiten - dieser Kanzleien einen Rahmenvertrag abgeschlossen - ein deutlicher Unterschied zu den anderen beiden Gruppen.

Danach gefragt, warum Rechtsabteilungen juristische Arbeiten an Dritte vergeben, nannten je ein Viertel die Expertise und Kapazitätsgründe und etwa je 10 % den Wunsch nach Haftungsverlagerung, Komplexitätsreduzierung, Qualitätssicherung und einer Risikoeinschätzung.

Durchschnittliche Zahl der beauftragten externen Rechtsanwaltskanzleien:



Die Themenbereiche, für die am häufigsten externe Kanzleien hinzugezogen werden:



Die Einbindung Alternativer Legal Service Provider

Alternative Rechtsdienstleister (ALSPs) sind per Definition keine klassischen Rechtsanwaltskanzleien, die nach bekannten Stundensätzen abrechnen, sondern neue, „innovative“ Rechtsdienstleister, die zeitaufwendige, wiederkehrende rechtliche Aufgaben effizient (auch durch Wirtschaftsjurist:innen) übernehmen und neue Verrechnungsmodelle anbieten. Sie bieten Projekt- und Prozessmanagement sowie Technologieexpertise an, aber auch lokale Rechtsexpert:innen sowie Rechtsberatung und die Einbindung internationaler Legal Service Centers.

Bevorzugte Themen, in denen ALSPs ihre Vorteile ausspielen können, sind die Projektsteuerung, Vertragsreviews, Vertragsmanagementaufgaben, Corporate Housekeeping, aber auch die Abwicklung von Massenverfahren.

Die Einbindung dieser ALSPs ist in Deutschland immer noch sehr schwach ausgeprägt - erst recht im internationalen Vergleich. Während global mehr als 80 % der Rechtsabteilungen auf ALSPs zurückgreifen (siehe EY-Studie *General Counsel Imperative Series* in Zusammenarbeit mit dem Harvard Law School Center von 2020), waren es vor zwei Jahren in Deutschland nur 5 % der Studienteilnehmenden. Auch in der aktuellen Umfrage von 2022/2023 fällt der Wert mit 6 % für 2022 sehr niedrig aus. Allerdings planen etwa 16 % der Rechtsabteilungen, 2023 ALSPs einzusetzen, was mehr als einer Verdoppelung entspräche.



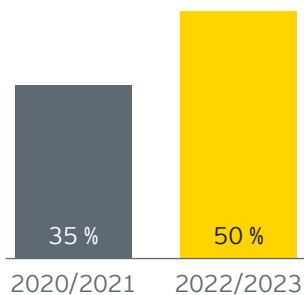
Anteil der Rechtsabteilungen, die im Jahr 2022 einen ALSP beauftragt haben

Weitere Erkenntnisse

Vertragsmanagement

Das Thema *Vertragsmanagement* steht in nahezu allen Rechtsabteilungen auf der Agenda. Vor zwei Jahren war dies bei 97 % der Befragten der Fall - und das Thema ist nach wie vor aktuell. Im Detail geht es um die Standardisierung oder eine weitere Automatisierung der Vertragserstellung, die Digitalisierung des Unterschriftenprozesses (eSignature), den zentralen Zugriff auf die Verträge und das verbesserte Monitoring der vertraglichen Risiken und Obligationen. Allerdings nähern sich die Rechtsabteilungen dem Thema unterschiedlich an. Manche starten mit der Einführung eines CLM-Tools, andere überlegen sich zuerst, worin genau das Problem besteht und wie der Zielprozess aussehen sollte. Fakt ist: Für die meisten Rechtsabteilungen ist das Vertragsmanagement ein Ausgangspunkt für die Legal Operations.

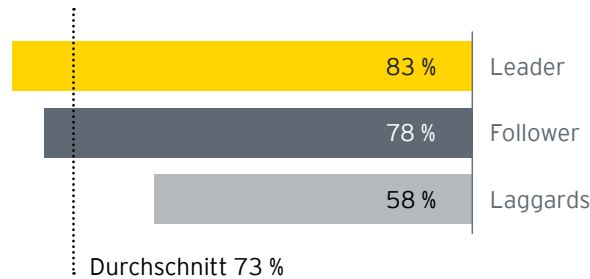
Anteil der Rechtsabteilungen mit zentralem Vertragsmanagement



Anteil der Rechtsabteilungen, die eine Vertragsmanagementsoftware verwenden

34 %

Automatisierungsgrad im Vertragsmanagement



Rund 73 % der Dokumente und Verträge liegen in der Rechtsabteilung bereits in digitalisierter Form vor, wobei sich die Leader-Gruppe mit mehr als 80 % auch hier wieder positiv abhebt. Dies ist zwar noch kein Vertragsmanagement im eigentlichen Sinne, stellt aber zumindest den Beginn für eine (zentrale) elektronische Vertragsablage dar.

Vor zwei Jahren hatten rund 60 % aller Unternehmen ein dezentrales Vertragsmanagement in den jeweiligen Geschäftsbereichen installiert. Etwa ein Viertel hatte dagegen ein zentrales Vertragsmanagement in der Rechtsabteilung eingeführt, weitere 10 % zentral im Einkauf. In der aktuellen Studie zeigt sich, dass es weiterhin keine Präferenz gibt: Etwa 40 % der Befragten haben das Vertragsmanagement zu gleichen Teilen zentral in der Rechtsabteilung und dezentral in den Geschäftsbereichen angesiedelt, etwa 10 % in der Einkaufsabteilung. Damit steigt das zentrale Vertragsmanagement (in den Rechtsabteilungen oder im Einkauf) von etwa 35 % von vor zwei Jahren auf fast 50 %.

Ob dezentrales oder zentrales Vertragsmanagement, beides hat seine Vor- und Nachteile. Um etwa die Kosten aus der Rechtsabteilung auszulagern und die kommerzielle Verantwortung in den Geschäftsbereichen zu belassen, kann das Vertragsmanagement dezentral organisiert werden. Zu empfehlen ist jedoch

eine zentrale organisatorische Ansiedlung in der Rechtsabteilung mit dezentralen Zugriffen aus den Geschäftsbereichen sowie aus Controlling, Compliance, Einkauf und Buchhaltung. Damit kann die Rechtsabteilung jederzeit auf die Verträge zugreifen und sie - auch risikoseitig - überwachen. Vertragsanpassungen und -ergänzungen können ebenfalls schnell durchgeführt werden und auch M&A-Transaktionen lassen sich auf diese Weise besser unterstützen. Die kommerzielle Verantwortung liegt weiter bei den Geschäftsbereichen.

34 % der Rechtsabteilungen nutzen bereits eine Vertragsmanagementsoftware. Zählt man das Dokumentenmanagement dazu, sind es 81 %. Dieser Wert dürfte auch in den nächsten zwei Jahre nahezu unverändert bleiben, da die Teilnehmenden im CLM-Bereich keine nennenswerten Neuimplementierungen planen. Aus Gesprächen wissen wir, dass sich Unternehmen, die schon früh eine CLM-Software eingeführt haben, jetzt darauf fokussieren, ihre Software zu optimieren und versuchen, sie noch besser an ihre Anforderungen anzupassen.

Wie oben erwähnt ist die Zufriedenheit mit der eingesetzten Vertragsmanagementsoftware mit 6,64 sehr durchschnittlich (auf einer Skala von 1 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“), die Leader sind hier tendenziell etwas zufriedener.

Kundenzufriedenheit

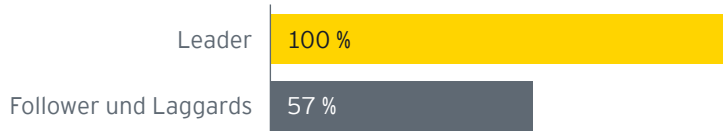
Alle Leader haben per Definition als Zielvorgabe die Kundenzufriedenheit. In der Vergleichsgruppe ist es nur gut die Hälfte (57 %).

In Diskussionen mit Rechtsabteilungen haben wir festgestellt, dass es hilfreich ist, die „Kunden“ der Rechtsabteilung zu definieren. Ein Unternehmen hat externe Kunden, die außerhalb des Unternehmens agieren, z. B. Endverbraucher:innen, andere Unternehmen oder Händler, die Waren, Produkte und Dienstleistungen des eigenen Unternehmens kaufen. Mit diesen externen Kunden hat die Rechtsabteilung in der Regel keinen direkten Kontakt. Anders ist es bei internen Kunden, die innerhalb des eigenen Unternehmens agieren und Leistungen der Rechtsabteilungen direkt in Anspruch nehmen. Das können z. B. der Vorstand, aber auch andere Abteilungen sein, die eine Rechtsfrage haben. Die Zufriedenheit dieser internen Kunden sollte eine Messgröße für die Rechtsabteilung sein.

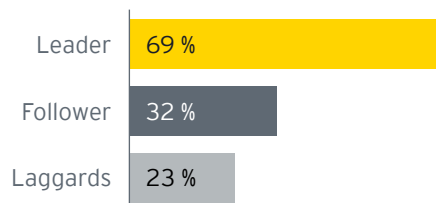
Im Durchschnitt messen rund zwei von drei Befragten der Leader-Gruppe die Zufriedenheit ihrer internen Kunden mit ihrer Rechtsabteilung, auch wenn das eine 100%ige Zielvorgabe ist. Aufseiten der Follower (ein Drittel) und der Laggards (ein knappes Viertel) ist dies weit weniger oft der Fall.

Nach Einschätzung der Rechtsabteilungen, die die Kundenzufriedenheit messen, sind sowohl das Business als auch die:der CFO sehr zufrieden mit der hausinternen Rechtsberatung. Dafür sprechen durchschnittliche Zufriedenheitswerte von 8,18 und 8,20. Die Skala reicht von 1 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“. (Anmerkung: Um die Datenerhebung pragmatisch zu halten und nicht alle Organisationen im Unternehmen anzufragen, haben wir uns auf das Feedback aus der Rechtsabteilung beschränkt. Insofern ist dies eine Einschätzung der Rechtsabteilung in Bezug auf die Meinung des Business und der:des CFO.)

Anteil der Rechtsabteilungen, bei denen die Kundenzufriedenheit eine externe Zielvorgabe ist



Anteil der Rechtsabteilungen, die die Zufriedenheit mit der Rechtsabteilung im Business tatsächlich messen



Doch nach welchen Kriterien wird die (interne) Kundenzufriedenheit von den Rechtsabteilungen gemessen? Hier haben wir Vorschlagskriterien vorgegeben, zum Beispiel Parameter wie Antwortzeit der Rechtsabteilung, Qualität, Durchlaufzeit bzw. Bearbeitungszeit, aber auch die Möglichkeit einer Freitexteingabe vorgesehen. Nicht alle Teilnehmenden haben diese Frage beantwortet, da auch nicht alle nach der Kundenzufriedenheit steuern.

Von den abgegebenen Rückmeldungen (Mehrfachnennungen waren möglich) wurden für die gemessene Kundenzufriedenheit die Kriterien *Qualität* (31 %), *Antwortzeit der Rechtsabteilung* (18 %) und die *Bearbeitungszeit* (17 %) am häufigsten genannt. Dies deckt sich auch mit der Tatsache, dass eine sehr gut aufgestellte Rechtsabteilung nach der Qualität steuert. Stimmt die Qualität, wird in der Regel auch die Kundenzufriedenheit hoch sein.

“

Es hat sich bewährt, die internen Kunden der Rechtsabteilung genau zu definieren.

Mut zur Innovation macht sich bezahlt

Seit unserer ersten Studie zum Thema „Legal Operations“ sind zwei turbulente Jahre vergangen. In dieser Zeit hat sich auch in Sachen „Legal Operations“ einiges bewegt. Was uns aufgefallen ist und was die Besten derzeit besser machen, haben wir abschließend für Sie zusammengefasst:

Legal Operations: vom Fremdwort zum Tunwort

Zeitgemäß interpretierte Legal Operations können die Leistung einer Rechtsabteilung spürbar steigern. Während sie früher oft etwas im Schatten der Legal Technology standen, scheint sich die Bedeutung eines starken „Fundaments“ in der Rechtsabteilung mittlerweile herumgesprochen zu haben. So verfügen heute immer mehr Unternehmen über eine für Legal Operations verantwortliche Person, in der Leader-Gruppe sogar doppelt so häufig wie in der Vergleichsgruppe.

Anteil am Gesamtumsatz

Im Vergleich zur Vorgängerstudie hat sich der Anteil des Budgets der Rechtsabteilungen am Unternehmensumsatz von 0,19 % auf 0,17 % leicht verringert. Gegen diesen Trend liegt dieser Anteil in der Leader-Gruppe mit 0,27 % deutlich darüber. Das ist auch deshalb bemerkenswert, da deren Budget 2020/2021 im Schnitt nur 0,11 % des Gesamtumsatzes betragen hatte.

Wonach die Leader steuern

Laut unserer Umfrage steuern die führenden Rechtsabteilungen nach folgenden Prioritäten:

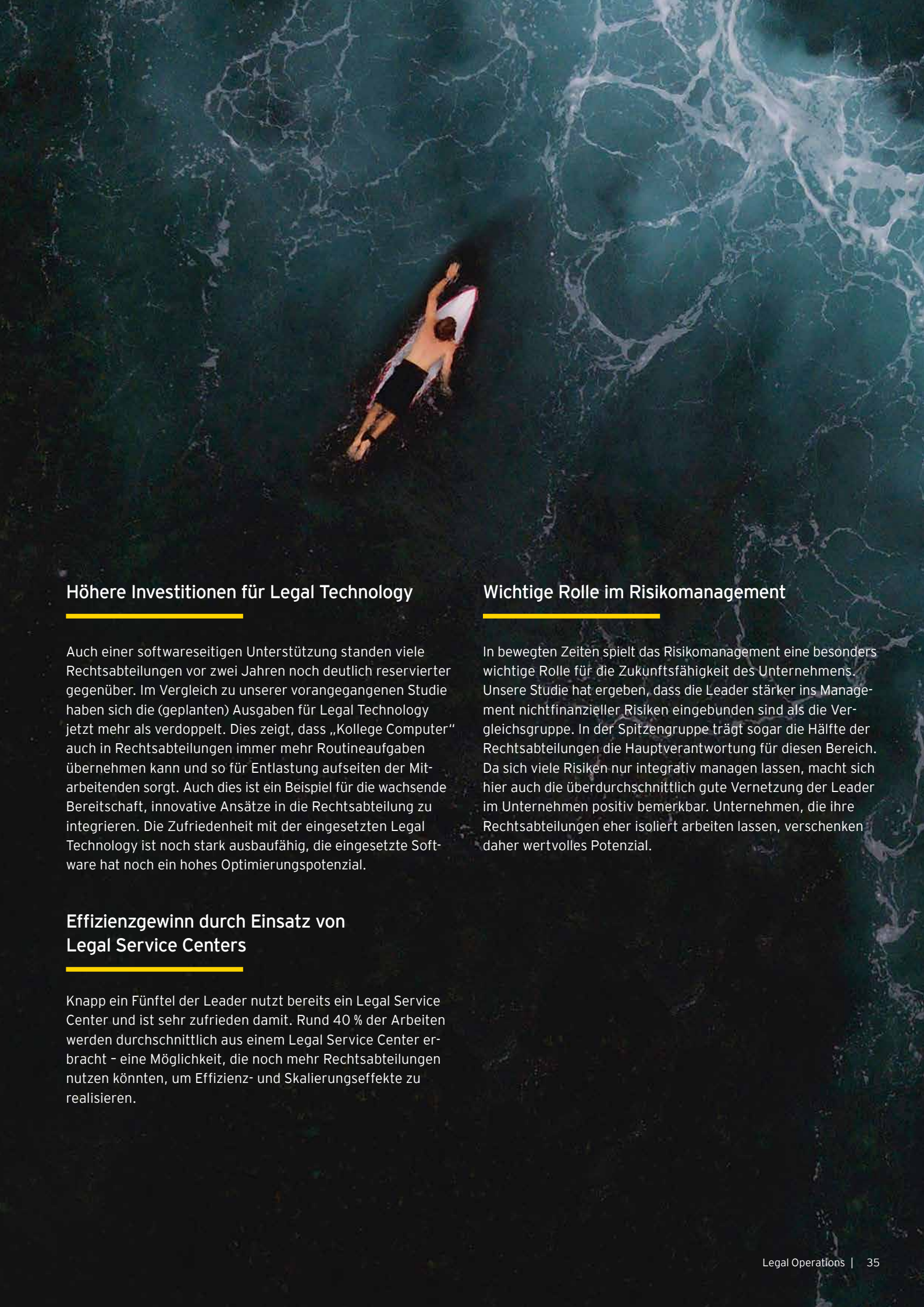
- ▶ Qualität
- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Wertbeitrag
- ▶ Risiko

Wesentlich für ihren Erfolg und Voraussetzung für die Zufriedenheit der internen Kunden ist, dass die internen Prioritäten mit den externen Zielvorgaben übereinstimmen. Hier haben die Rechtsabteilungen der Vergleichsgruppe noch Nachholbedarf, da bei ihnen intern und extern oft noch mit zweierlei Maß gemessen wird und somit kein ganzheitliches Management stattfindet.

Zunehmende Bereitschaft für Innovationen

Die große Mehrheit der Rechtsabteilungen deutscher Unternehmen agiert eher zurückhaltend, wenn es um Änderungen an bestehenden Arbeitsabläufen geht – erst recht im internationalen Vergleich.

Ein Beispiel: Weltweit nutzen 80 % der Rechtsabteilungen die Dienste innovativer alternativer Legal-Service-Provider (ALSPs). In Deutschland haben 2022 lediglich 6 % der Rechtsabteilungen ALSPs in Anspruch genommen (2020/2021: 5 %). Doch die Bereitschaft für Kooperationen mit neuen Anbietern scheint zu wachsen: Für 2023 haben immerhin 16 % der Rechtsabteilungen eine Zusammenarbeit mit ALSPs geplant.

An aerial photograph of a surfer riding a wave. The surfer is shirtless and wearing dark shorts, holding a white surfboard. The water is a deep teal color with white foam from the wave. The surfer is positioned in the center of the frame, moving towards the bottom right.

Höhere Investitionen für Legal Technology

Auch einer softwareseitigen Unterstützung standen viele Rechtsabteilungen vor zwei Jahren noch deutlich reservierter gegenüber. Im Vergleich zu unserer vorangegangenen Studie haben sich die (geplanten) Ausgaben für Legal Technology jetzt mehr als verdoppelt. Dies zeigt, dass „Kollege Computer“ auch in Rechtsabteilungen immer mehr Routineaufgaben übernehmen kann und so für Entlastung aufseiten der Mitarbeitenden sorgt. Auch dies ist ein Beispiel für die wachsende Bereitschaft, innovative Ansätze in die Rechtsabteilung zu integrieren. Die Zufriedenheit mit der eingesetzten Legal Technology ist noch stark ausbaufähig, die eingesetzte Software hat noch ein hohes Optimierungspotenzial.

Effizienzgewinn durch Einsatz von Legal Service Centers

Knapp ein Fünftel der Leader nutzt bereits ein Legal Service Center und ist sehr zufrieden damit. Rund 40 % der Arbeiten werden durchschnittlich aus einem Legal Service Center erbracht – eine Möglichkeit, die noch mehr Rechtsabteilungen nutzen könnten, um Effizienz- und Skalierungseffekte zu realisieren.

Wichtige Rolle im Risikomanagement

In bewegten Zeiten spielt das Risikomanagement eine besonders wichtige Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Unsere Studie hat ergeben, dass die Leader stärker ins Management nichtfinanzieller Risiken eingebunden sind als die Vergleichsgruppe. In der Spitzengruppe trägt sogar die Hälfte der Rechtsabteilungen die Hauptverantwortung für diesen Bereich. Da sich viele Risiken nur integrativ managen lassen, macht sich hier auch die überdurchschnittlich gute Vernetzung der Leader im Unternehmen positiv bemerkbar. Unternehmen, die ihre Rechtsabteilungen eher isoliert arbeiten lassen, verschenken daher wertvolles Potenzial.

„Die erfolgreiche Transformation einer Rechtsabteilung braucht Legal Operations“

Vor zwei Jahren erschien die erste Studie zum Thema „Legal Operations“. Jetzt liegen die Ergebnisse der Neuauflage vor. Wir haben mit Dr. Claudia Junker, der Präsidentin des Bundes der Unternehmensjuristen BUJ, und mit Markus Fuhrmann, Partner bei EY Law, gesprochen.



Frau Dr. Junker, Sie sind nicht nur Präsidentin des BUJ, sondern leiten in Ihrem Hauptberuf als General Counsel auch die Rechtsabteilung der Deutschen Telekom. Haben Sie als Expertin die Studienergebnisse so erwartet?

Dr. Claudia Junker: Zunächst einmal war ich sehr gespannt auf die Ergebnisse! Ich erfahre in vielen Gesprächen, was unsere Mitglieder bewegt. Dazu kommt die Erfahrung aus meinem eigenen Berufsalltag als Leiterin Law & Integrity bei der Deutschen Telekom. Daher ist es sehr interessant, in konkreten Zahlen zu erfahren, ob und wie sich andere Rechtsabteilungen in puncto Legal Operations aufstellen und in den vergangenen zwei Jahren entwickelt haben. Für uns als BUJ ist diese Studie in jedem Fall eine sehr gute Möglichkeit, unsere Mitglieder besser zu unterstützen.



Herr Fuhrmann, Sie haben für EY Law bereits die Erstausgabe der Studie durchgeführt. Wie bewerten Sie heute den Stand der Dinge in Sachen Legal Operations?

Markus Fuhrmann: Wenn ich mir die Ergebnisse anschau, dann hat sich in den Rechtsabteilungen in den vergangenen zwei Jahren doch einiges bewegt. Das ist sehr erfreulich. Wo damals in vielen Fällen noch vorsichtig und zurückhaltend agiert wurde, ist die Bereitschaft zur Innovation heute deutlich größer. Dennoch haben wir auch in dieser Studie Teilnehmer, die den anderen in gewissen Bereichen voraus sind. Genau diese Unterschiede herauszuarbeiten und zu zeigen, was hervorragende Legal Operations ausmacht, war auch diesmal unsere Motivation für diese Umfrage.

Sie beraten Rechtsabteilungen, die effizienter und besser arbeiten wollen. Was hat aus Ihrer Sicht dazu beigetragen, dass die Rechtsabteilungen jetzt offener für neue Ideen im Bereich Legal Operations sind?

MF: Ich denke, es hat sich auf verschiedenen Ebenen ein gewisser Reformdruck aufgebaut. Viele Unternehmensleitungen erwarten, dass sich die Rechtsabteilung stärker im Unternehmen vernetzt, dass sie Risiken proaktiv identifiziert, dass sie bereit ist, mehr Verantwortung zu übernehmen, und ihren Wertbeitrag fürs Unternehmen steigert. Dass es hierfür Mut zur Innovation braucht, ist inzwischen vielen klar geworden.

Frau Dr. Junker, worin sehen Sie den Grund für die wachsende Bereitschaft, die hauseigenen Legal Operations zu verbessern?

CJ: Tatsächlich steigen die Erwartungen an Rechtsabteilungen kontinuierlich. Auch der demografische Wandel und sinkende Mitarbeiterzahlen bringen die Rechtsabteilungen in Zugzwang, über innovative Ansätze nachzudenken: Wie können wir mit geringerer oder gleicher Personaldecke das quantitativ und qualitativ wachsende Arbeitsvolumen bewältigen? Die rasanten Fortschritte



in der KI haben sicher ihren Teil dazu beigetragen, dass nicht nur die Leistungsfähigkeit der Software zugenommen hat, sondern auch die Bereitschaft, sich intensiver mit ihr zu beschäftigen und sie auch einzusetzen.

Aber damit es hier zu keinen Missverständnissen kommt: Viele Rechtsabteilungen werden sich mit Legal-Operations-Themen schon seit Jahren beschäftigt haben. Das wurde vor einigen Jahren aber noch nicht so genannt; bei uns haben z. B. für das Financial Controlling in der Rechtsabteilung (nichtjuristische) „Finance-Brückenköpfe“ gesorgt. In vielen Rechtsabteilungen wurde Legal Operations aber sicherlich nicht so systematisch verfolgt wie heute.

Sie sprechen den technologischen Fortschritt an. Aber wird der die vollständige Transformation einer Rechtsabteilung bewirken können?

MF: Nein. Die Legal Technology, auf die Sie abzielen, ist ja nur ein Baustein zur Transformation der Rechtsabteilungen. Das Wichtigste ist, ein solides Fundament zu legen, auf dem die Transformation steht. Nur ein Fundament aus klaren Zielen, starken Überzeugungen und einer ganzheitlichen Betrachtung kann einen solchen Wandel tragen. Dazu gehört in erster Linie die Erkenntnis, dass die Rolle der

Rechtsabteilung morgen eine andere sein wird als gestern. Und dazu gehört die Bereitschaft, diese Herausforderung anzunehmen. Wenn man dann noch erkennt, wie viel mehr möglich ist, dann kann eine solche Transformation sogar richtig Spaß machen. Dass es in immer mehr Unternehmen eine für Legal Operations verantwortliche Person gibt, zeigt, dass die Einsicht in die Notwendigkeit da ist.

Wie sieht sie Ihrer Meinung nach aus, die „Rechtsabteilung 2.0“, Frau Dr. Junker?

CJ: Also, über die „Rechtsabteilung 2.0“ sind wir schon längst hinaus ;-)- 2020 hatte ich schon einen Vortrag zum: zur „Syndikusanwält:in 4.0“ gehalten. Klar ist: Die Zeiten, in denen sich rechtliche Herausforderungen im stillen Kämmerlein lösen ließen, sind lange vorbei. Dazu sind die Fragestellungen heute viel zu komplex. Kurz gefasst: Eine Rechtsabteilung von heute handelt unternehmerisch; sie trägt also zum Geschäftserfolg bei. Sie ist fachlich exzellent und findet immer wieder innovative Lösungen. Sie bietet viele digitalisierte Prozesse und ist schnell und agil. Sie handelt kundenorientiert und nachhaltig.

In welchen Bereichen sehen Sie noch Potenzial für die Rechtsabteilungen, Herr Fuhrmann?

MF: Ich denke, dass ein Großteil des Potenzials der Rechtsabteilungen noch gar nicht erschlossen wurde. Das Risikomanagement ist ein gutes Beispiel dafür, wie es aussehen kann. Die Rechtsabteilungen der Leader-Gruppe haben hier schon sehr gut vorgelegt. Sie tragen in vielen Fällen bereits die Verantwortung für die nicht-finanziellen Risiken, oft in Kooperation mit den Compliance-Kolleg:innen. Wenn die Fäden in der Rechtsabteilung zusammenlaufen, kann sie als interner Berater dazu beitragen, dass bessere Unternehmensentscheidungen getroffen werden. Damit dies gelingt, muss die Rechtsabteilung allerdings ihr Selbstverständnis anpassen und bereit sein, künftig eine größere Rolle im Unternehmen zu spielen und mehr Verantwortung zu tragen. Nur dann wird sie in strategische Entscheidungen auch eingebunden. Technologie wird zukünftig noch wichtiger werden und deren praxisnahe Unterstützung für die Rechtsabteilung muss genau beobachtet werden. Gute Legal Operations können der Schlüssel für diese Transformation sein. Und dann ist vieles möglich.

Frau Dr. Junker, Herr Fuhrmann, herzlichen Dank für dieses Gespräch!

Legal Operations in Bestform. Wir zeigen Ihnen, wie.

Herzlichen Dank für Ihr Interesse an unserer Studie. Wir hoffen, dass Sie aus den Ergebnissen neue Erkenntnisse gewinnen konnten, die Ihnen bei der Bewertung und Weiterentwicklung Ihrer Rechtsabteilung helfen werden. Gerne stehen wir Ihnen persönlich zur Verfügung, wenn Sie Fragen zu unserer Umfrage und ihren Ergebnissen haben oder wenn Sie sich rund um das Thema Legal Operations informieren möchten.

Der Bundesverband der Unternehmensjuristen e. V. (BUJ) ist die größte unabhängige Interessenvertretung für Jurist:innen in Rechtsabteilungen von Unternehmen sowie Institutionen, Verbänden und Körperschaften. Im BUJ sind Inhouse-Jurist:innen aus über 1.400 Unternehmen und Institutionen organisiert.

Die Ernst & Young Law GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft (EY Law) ist eine eigenständige Rechtsanwaltsgesellschaft und gleichzeitig Teil der globalen Organisation von EY. Wir sind bekannt für unsere praxisbezogene Full-Service-Beratung und unsere Expertise in einer Vielzahl von Branchen. Unsere mehr als 240 Rechtsanwäl:t:innen finden Sie an 14 Standorten in Deutschland. Weltweit bilden wir ein Netzwerk aus mehr als 2.400 Rechtsanwäl:t:innen in über 90 Ländern.

Ihr Kontakt



Dr. Peter Schichl
Chief Legal Tech Officer und Leiter Legal Services Procurement & Technology, Deutsche Telekom AG und BUJ-Fachgruppenleitung Legal Technology & Operations
+49 30 206 41 49 40
kontakt@buj-verband.de



Markus Fuhrmann
Partner, EY Law
+49 30 25471 21247
markus.fuhrmann@de.ey.com



Maurus Schreyvogel
Partner, Head of Legal Function Consulting Europe West Law
+41 58 286 8841
maurus.schreyvogel@ch.ey.com



Marco Wilhelmi
Partner, EY Law
+49 6196 996 15371
marco.wilhelmi@de.ey.com



Amelie Arif
Managerin, EY Technology Consulting
+49 40 36132 28894
amelie.arif@de.ey.com



Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2023 Ernst & Young Law GmbH
Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | KKL 2309-1095
ED None



Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young Law GmbH Rechtsanwalts-gesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.