



Legal Operations – erfolgreicher Wandel kommt von innen

Studie 2024/25

BUJ

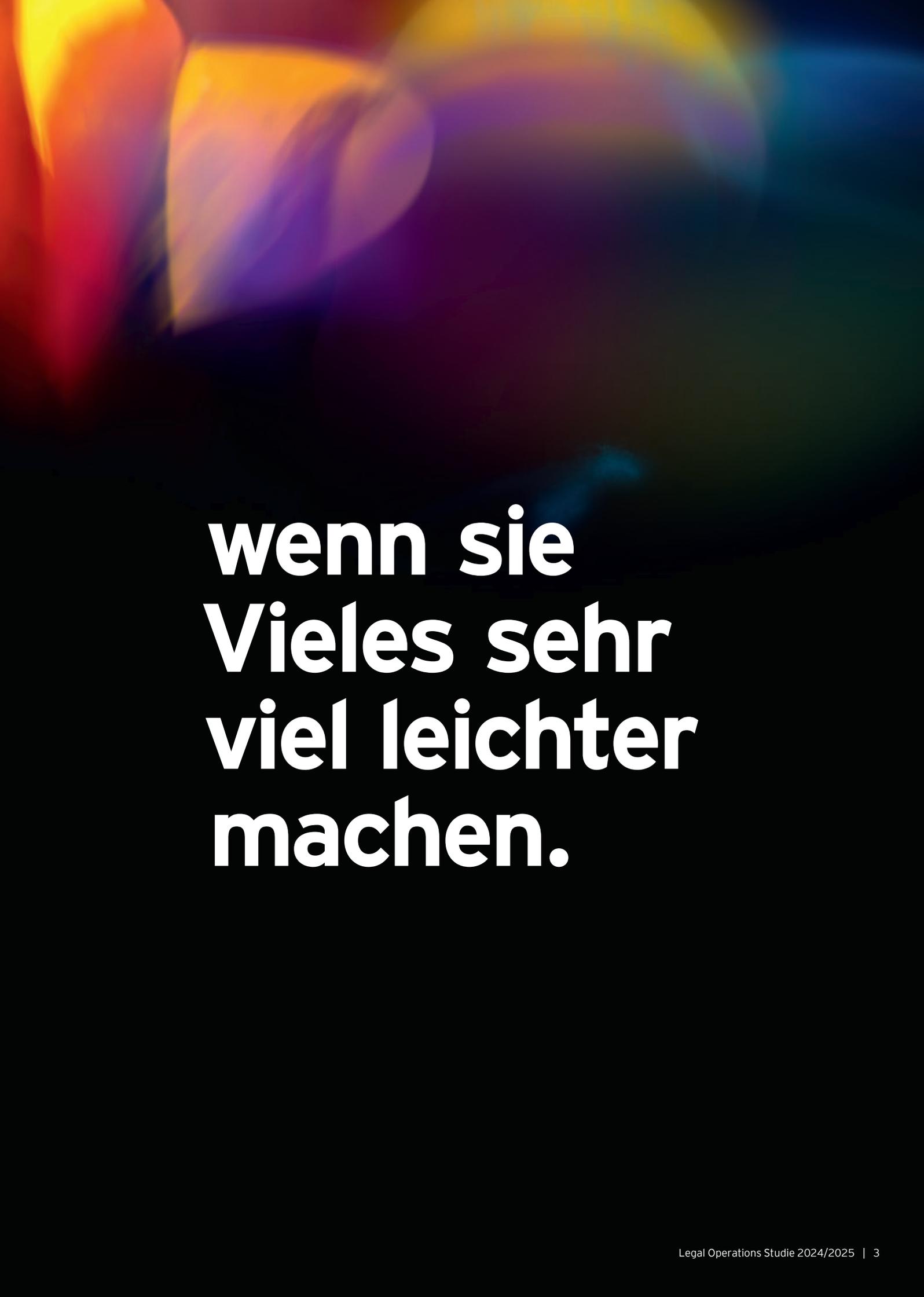
Bundesverband
der Unternehmensjuristinnen
und Unternehmensjuristen

EY

Shape the future
with confidence



**Große
Veränderungen
sind nicht
schwer,**



**wenn sie
Vieles sehr
viel leichter
machen.**

Inhalt

Vorwort	5
Der Teilnehmerkreis	6
Vorgehen und Methodik	7
Diese Themen treiben die Veränderung in Rechtsabteilungen voran	8
People	10
Process	12
Governance	16
Data	19
Technology	24
Sourcing	30
Feedback aus der Praxis	34
Interview	36
Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick	40
Fazit und Ausblick	42
Kontakt	43

Über diese Studie

Aufbauend auf der gemeinsamen Studie aus den Jahren 2022/2023 haben BUJ und EY Law 2024/2025 erneut eine branchenübergreifende Untersuchung zum Stand der Legal Operations in Deutschland durchgeführt.

Bereits die erste Studie lieferte aufschlussreiche Daten und Kennzahlen, zum Beispiel im Hinblick auf besonders erfolgreich aufgestellte Rechtsabteilungen. Darüber hinaus zeigte sie die wichtigsten Faktoren auf, die für herausragende Legal Operations verantwortlich sind.

Die neue Erhebung geht noch etwas tiefer und ergänzt die vor zwei Jahren veröffentlichte Untersuchung um zusätzliche Erkenntnisse aus dem Tagesgeschäft. Vor allem die Mitglieder des BUJ-Soundingboards haben dazu wesentliche Informationen beigesteuert. Dem BUJ-Soundingboard gehören Legal-Operations-Inhouse-Expert:innen verschiedener Unternehmen an.

Die in der vorliegenden Studie präsentierten Daten geben Ihnen die Möglichkeit, den Entwicklungsstand Ihrer Rechtsabteilung in Bezug auf Legal Operations zu bewerten und ihn mit den Rechtsbereichen anderer Unternehmen ähnlicher Größe und Ausrichtung zu vergleichen.

„Die erfolgreiche Transformation einer Rechtsabteilung braucht Legal Operations“, so stellte es die BUJ-Präsidentin Dr. Claudia Junker im Interview zur Legal-Operations-Studie 2022/2023 zutreffend fest. Heute gilt das mehr denn je: Rechtsabteilungen stehen im Zentrum tiefgreifender Veränderungen.

Zwei Jahre später ist es Zeit für eine erneute Bestandsaufnahme. Wie weit haben sich Rechtsabteilungen im Bereich Legal Operations seitdem entwickelt und welche Fortschritte konnten bei der digitalen Transformation erreicht werden? Das untersucht die Neuauflage der Studie, erneut in Kooperation von BUJ und EY Law.

Rechtsabteilungen stehen heute unter erheblichem internem und externem Druck. Die Regulierungsdichte gerade in den Bereichen Technologie und Nachhaltigkeit nimmt immer weiter zu. Eine veränderte Weltlage beeinflusst die Arbeit von Rechtsabteilungen in global tätigen Unternehmen. Gleichzeitig steigen viele Budgets in Rechtsabteilungen nicht mehr so stark wie in den letzten Jahren, stagnieren oder sinken gar. Mit tendenziell weniger Personal und Sachmitteln muss deutlich mehr geleistet werden – die berühmte „More for Less“-Challenge ist Realität. Es ist daher notwendig, die Art und Weise der rechtlichen Leistungserbringung und bestehende Betriebsmodelle neu zu denken. Künstliche Intelligenz (KI) kann hierbei einen wesentlichen Beitrag leisten, solange sie klug und anhand konkreter Use Cases eingesetzt wird. Ohne operative und strukturelle Transformation, kann aber auch KI nicht der Heilsbringer sein.

In der Legal-Operations-Studie von BUJ und EY Law 2022/23 hatten wir anhand quantitativer Daten den feinen Unterschied zwischen gut und führend herausgearbeitet. So haben wir für die führenden Rechtsabteilungen im Wesentlichen acht Erfolgsfaktoren identifiziert – von der Korrelation der Vorgaben der Unternehmensleitung mit den eigenen Steuerungsparametern bis hin zu klaren Erwartungen und einem systematischen Controlling beim Legal Spend.

Die aktuelle Studie 2024/25 baut auf den Erkenntnissen der Vorstudie sowie der Global General Counsel Study 2025 von EY Law auf. Sie analysiert den Reifegrad von Rechtsabteilungen anhand zentraler Elemente eines modernen Legal Operating Models, von den Kategorien People und Process über Governance und Data bis hin zu Technology und Sourcing. In diesen Bereichen haben wir den aktuellen Reifegrad der Teilnehmer

abgefragt und aus den Antworten konkrete Handlungsansätze abgeleitet, die zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen notwendig sind.

Die Studienergebnisse sollen helfen, von anderen erfolgreichen Rechtsabteilungen zu lernen. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Vieles von dem, was andere führende Rechtsabteilungen schon tun, kann auch für die eigenen Rechtsabteilung von Vorteil sein. Gleichzeitig gilt es, genau zu prüfen, welche Ansätze und Tools für die Legal Operations der eigenen Rechtsabteilung sinnvoll sind. Die Studie soll hierzu einen Anstoß geben und dabei helfen, das Thema Legal Operations nicht nur mitzudenken, sondern auch in der Praxis Fortschritte zu erzielen.

Wir freuen uns sehr, dass diese Studie wieder in enger Zusammenarbeit zwischen dem Bundesverband der Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen (BUJ) und EY Law entstanden ist, und sich erneut über 100 Rechtsabteilungen an der Umfrage beteiligt haben. Aus dieser sehr soliden Datenbasis konnten wir aussagekräftige Studienergebnisse ableiten. Ein besonderer Dank gilt dem BUJ-Soundingboard, das uns mit seiner Inhouse-Expertise für Legal Operations aus verschiedenen Unternehmen aktiv bei der Erstellung der Fragen und der Auswertung unterstützt hat. Ebenso bedanken wir uns sehr herzlich bei unseren Interviewpartnern, die sich auf Basis der Studienergebnisse unseren vertiefenden Fragen gestellt haben.

Falls Sie Fragen zur Studie haben oder wissen möchten, wo Ihre Rechtsabteilung im Vergleich zu den Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmern steht, sprechen Sie uns gerne an. Gerne zeigen wir Ihnen auch, wie Sie bislang nicht vollständig erschlossene Potenziale gezielt erschließen und Ihre Rechtsabteilung so systematisch und ganzheitlich zukunftsfähig aufstellen können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.



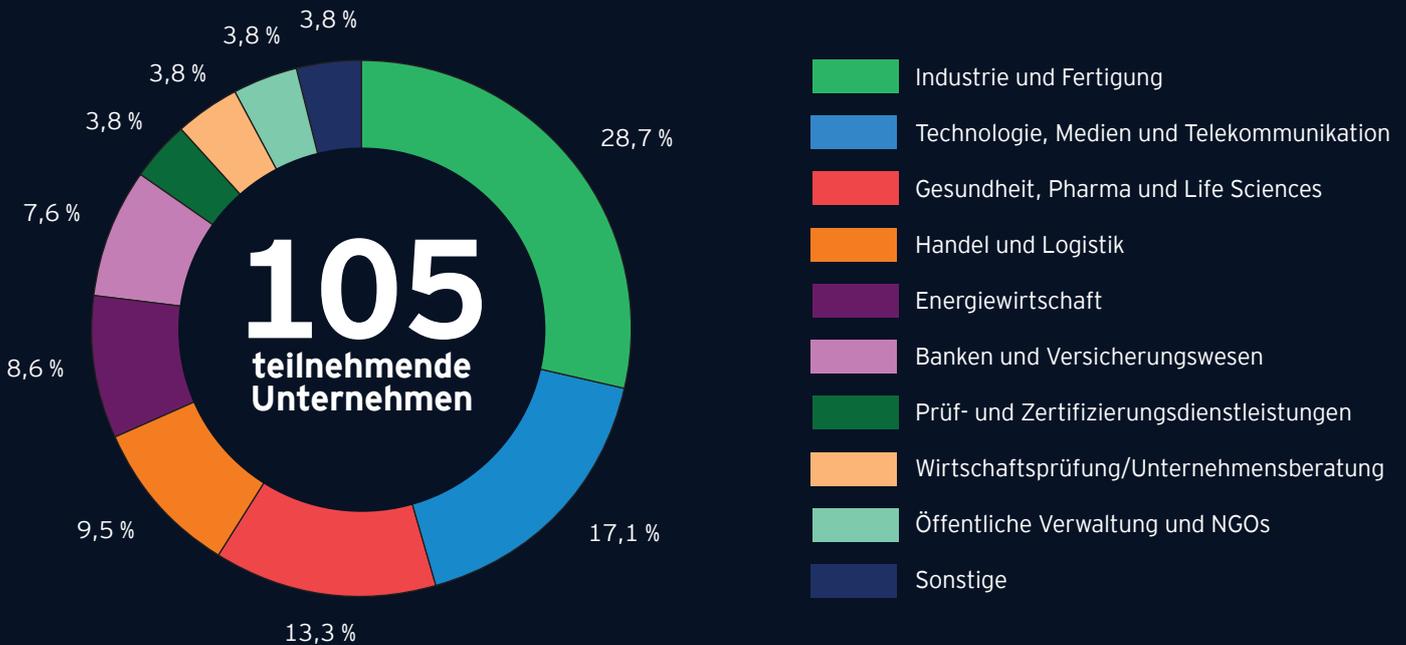
DR. PETER SCHICHL
Chief Legal Tech Officer
Deutsche Telekom AG
BUJ-Fachgruppenleitung
Legal Technology & Operations



TAMAY SCHIMANG
Rechtsanwalt
Director
Legal Transform & Operate
EY Law

Der Teilnehmerkreis

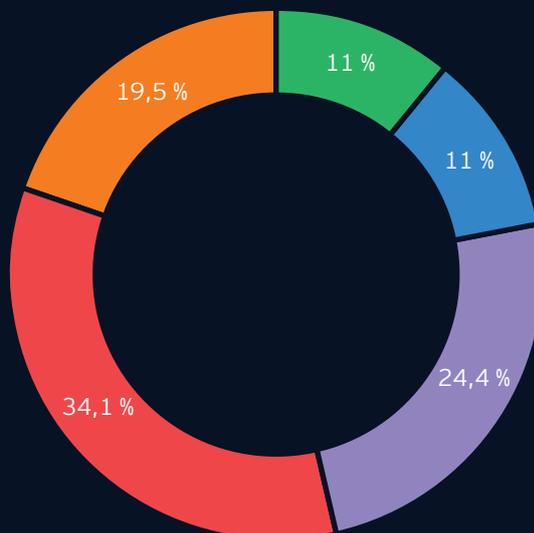
Die Unternehmen der Teilnehmenden nach Sektoren:



An dieser Studie haben sich 105 Rechtsabteilungen von in Deutschland aktiven Unternehmen beteiligt, die in unterschiedlichen Sektoren tätig sind. Sie alle haben wertvolle Insights

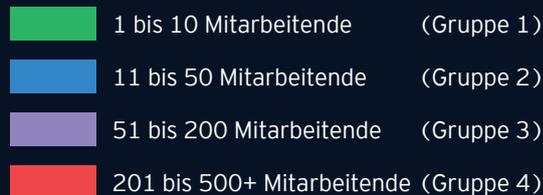
zum Stand der Legal Operations beigesteuert. 86 der Teilnehmenden haben unseren Fragebogen vollständig ausgefüllt. Sie bilden die Bezugsgröße n=86 dieser Studie.

Die Unternehmen nach Umsatz pro Jahr weltweit:

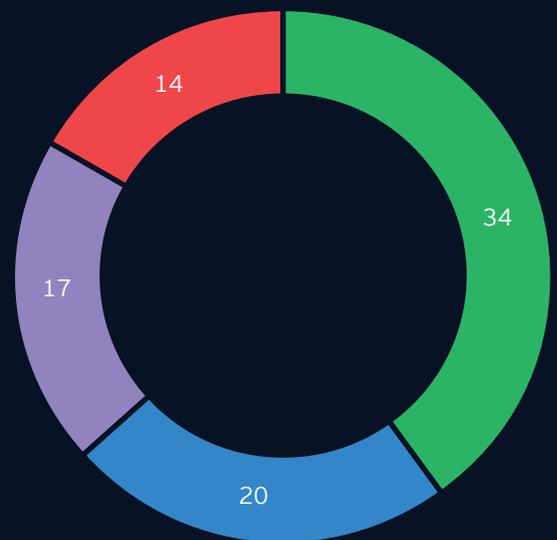


Die Anteile basieren auf der Bezugsgröße n = 86.

Die Rechtsabteilungen nach Personalstärke weltweit:



n=85 (ein Teilnehmer ohne Angabe der Größe der Rechtsabteilung)



Vorgehen und Methodik

Eines der wichtigsten Ziele unserer Studie ist es, den Status Quo im Bereich Legal Operations greifbar zu machen. Hierfür eignen sich Benchmarks besonders gut, da sie Antworten auf komplexe Fragestellungen kurz und knapp in Zahlen oder Wertungen ausdrücken. Insgesamt haben wir den Teilnehmenden an der Studie 41 Fragen gestellt, die sämtliche Aspekte unseres Legal Operating Models (LOM) betreffen. Die Antworten ergaben ein präzises Bild davon, wie nahe die Rechtsabteilungen der befragten Unternehmen unserem Bild von idealen LOM aktuell sind.

Die Auswertung des Fragenkatalogs haben wir per Punktesystem vorgenommen. Das heißt: Wir haben jede Antwort mit mehr oder weniger Punkten bewertet und abschließend die Zahl der erhaltenen Punkte durch die maximal erreichbare Punktzahl geteilt. Natürlich haben wir dabei nur die Zahl der tatsächlich beantworteten Fragen zugrundegelegt. Dadurch hat sich in jeder Kategorie unseres LOM ein Quotient ergeben: ein „Category Score“ zwischen 0 und 5.

Zusätzlich haben wir die Fragen - in Abhängigkeit von Aussagekraft und operativer Bedeutung - unterschiedlich gewichtet. Dabei haben wir in unserem Bewertungsmodell auch die Größe der Rechtsabteilungen berücksichtigt. Aus gutem Grund: Denn eine vierköpfige Rechtsfunktion lässt sich kaum mit denselben Maßstäben messen wie eine Abteilung mit 200 Anwält:innen.

Auf Basis der einzelnen Category Scores haben wir für jede(n) Studienteilnehmer:in einen gewichteten Gesamtscore berechnet. Durch die abgefragten Eckdaten der Unternehmen der Teilnehmer:innen haben wir branchen- und größenspezifische Durchschnittswerte ermittelt, sowohl für die einzelnen Kategorien als auch für den Gesamtscore. Die Category Scores finden Sie in den jeweiligen Kapiteln der Studie sowie im Fazit.

Dass wir mit unserem anspruchsvollen, aber fairen Erwartungshorizont richtig lagen, zeigt sich am Gesamtdurchschnitt von 2,45 Punkten, einem Top Score von 3,97 und einem Minimal-Score von 1. Auch wenn die Bewertung auf Expertenmeinungen beruht, handelt es sich bei den Ergebnissen um eine vereinfachte Darstellung. Um jede Facette erfolgreichen Legal Operations Management in einem Score abbilden zu können, wäre jedoch ein Katalog von mindestens 100 Fragen nötig gewesen. Wir planen deshalb, unser Score-System auch in künftigen Studien anzuwenden, zu verfeinern und an die Entwicklungen und Trends der Branche anzupassen.

Regelmäßige Studienteilnehmer, die sich eine persönliche Auswertung gewünscht haben, dürften einen spürbaren Effekt auf ihre Arbeit und die Effektivität ihrer Maßnahmen feststellen. Und noch ein Tipp: Der Score eignet sich sehr gut für eine Gamification - das Integrieren spielerischer Elemente in Wettbewerbsform, mit dem sich Mitarbeiter:innen im Sinne verbesserter Legal Operation erfolgreich aktivieren und motivieren lassen.

Diese Themen treiben die Veränderung in Rechtsabteilungen voran:

2025 stehen die Rechtsabteilungen vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die durch eine politisch und wirtschaftlich ausgesprochen dynamische Lage noch verstärkt werden.

Vor allem die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen wird von 74,4 % der Befragten als zentrale Herausforderung für Rechtsabteilungen genannt.

Dazu kommen weltpolitische Umwälzungen sowie Fortschritte in disruptiven Technologien, wie der Künstlichen Intelligenz. Sie bestimmen heute die Rahmenbedingungen vieler Unternehmen. Umso agiler und flexibler müssen ihre Rechtsabteilungen aufgestellt sein: Sie müssen kritische Veränderungen vorhersehen, effizient handeln und die erforderliche Expertise entwickeln. Nur so sind sie in der Lage,

die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Es überrascht daher nicht, dass ebenfalls 74,4 % der Befragten in der Optimierung und Standardisierung der eigenen Arbeitsprozesse aktuell eine ihrer wichtigsten Aufgaben sehen.

Für Rechtsabteilungen ist es geboten, die internen Abläufe an die sich dynamisch ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Aus der 2025 EY Law GC Study – die wichtigsten disruptiven Einflüsse:



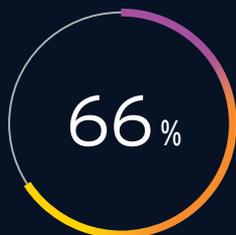
Geopolitik



Regulatorisches Umfeld



Technischer Fortschritt (KI)



Geschäfts- und Kundenerwartungen



Nachhaltigkeit

Je weniger berechenbar die Welt, umso höher die Anforderungen an die Rechtsabteilung.

Durch die Einführung neuer Technologien lässt sich die Effizienz und Qualität der rechtlichen Dienstleistungen sicherlich steigern. Allerdings wird diese von 66,3 % gleichzeitig als schwierig bewertet.

Und dennoch: In einer Zeit, in der die aus der letzten Studie bekannten Herausforderungen Kostendruck (66,3 %) und die Überlastung der Mitarbeitenden

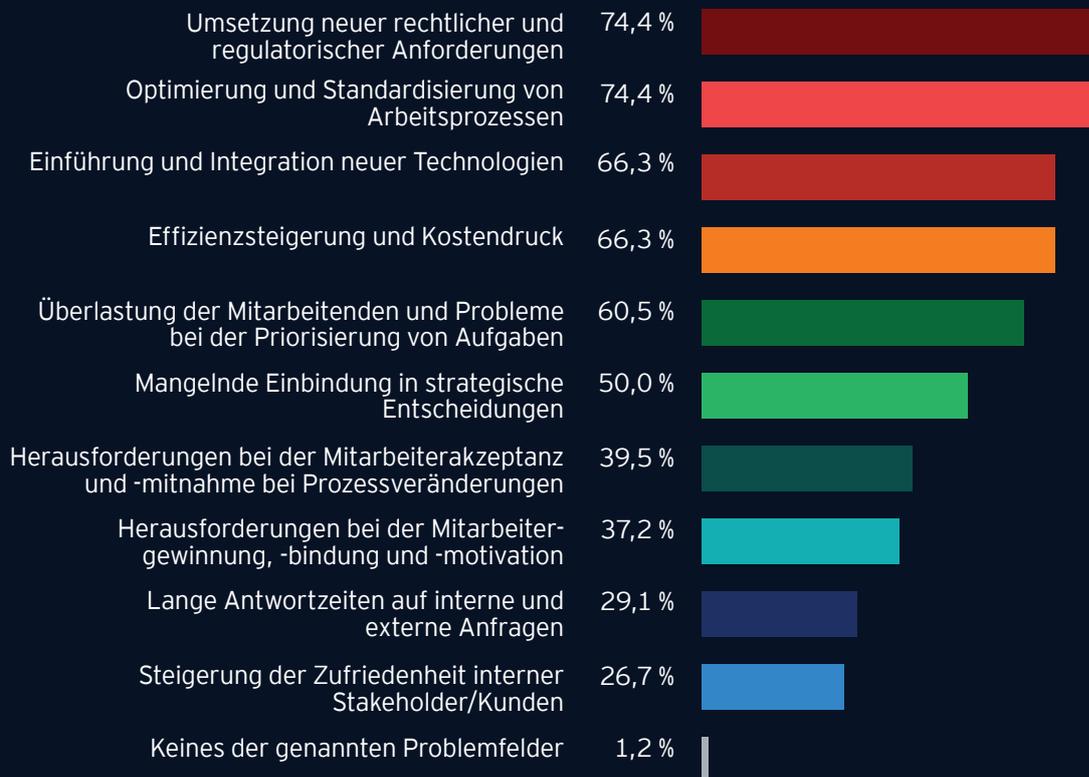
(60,5 %) nach wie vor zunehmen, kommen Rechtsabteilungen weder um innovative Lösungen und Technologien noch um datenbasierte neue Ansätze herum. Nur dadurch können sie ihre Ressourcen optimal nutzen und die Priorisierung ihrer Aufgaben verbessern.

Diese Herausforderungen sind nicht isoliert zu betrachten, sondern stehen in direktem Zusammenhang mit den in der

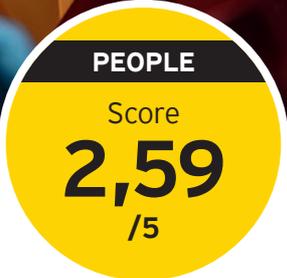
2025 EY Law GC Study genannten disruptiven Faktoren, die eine grundlegende Transformation der Rechtsabteilungen erfordern.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, müssen Rechtsabteilungen die verschiedenen Themenbereiche – **People, Sourcing, Technology, Process** und **Governance** – als Kernelemente eines leistungsstarken Legal Operating Models nutzen.

Welche dieser Themen stellen aus Ihrer Sicht Problemfelder dar, mit denen Ihre Rechtsabteilung derzeit konfrontiert ist?



(Mehrfachnennung möglich)



1 PEOPLE

Der Faktor „People“ spielt eine zentrale Rolle im Legal Operating Model einer modernen Rechtsabteilung. Im Idealfall sind die Mitarbeiter:innen und ihre Fähigkeiten strukturell darauf ausgerichtet, internen und externen Stakeholdern optimalen rechtlichen Schutz zu bieten. Dies setzt jedoch voraus, dass die Rechtsabteilung über die nötigen Kompetenzen verfügt. Denn die braucht sie, um den vielfältigen rechtlichen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Für die Leistungsfähigkeit einer Rechtsabteilung ist es deshalb entscheidend, erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst langfristig ans Unternehmen zu binden und zum anderen neue, vielversprechende Talente für sich zu gewinnen. Wer sich die Besten sichern will, braucht schon lange mehr als nur Obstkorb und Tischkicker: eine

attraktive Unternehmenskultur und echte Perspektiven für die berufliche Weiterentwicklung.

Nur wer in die Entwicklung seiner Mitarbeiter:innen investiert und ihnen ein außergewöhnliches Arbeitsumfeld bietet, kann sich berechnete Hoffnungen machen, auch künftig über die nötigen Ressourcen zu verfügen. Zur bestmöglichen Erfüllung der juristischen Aufgaben, aber auch zum Erreichen der strategischen Unternehmensziele und zum Aufbau nachhaltiger Werte.

Verantwortung für Legal Operations

Ein ganzheitlicher Blick auf die eigene Tätigkeit wird für Rechtsabteilungen immer wichtiger - um interne und externe Mandanten besser beraten zu können, aber auch zur aktiven Mitgestaltung der digitalen Transformation. Ein Perspektivwechsel, der auch organisatorisch immer stärker verankert wird, etwa durch die Zuweisung klarer personeller Verantwortlichkeiten.



der Rechtsabteilungen haben eine/n Legal-Ops-Beauftragte/n oder eine entsprechende Abteilung.
vgl. Studie 2022/2023: 40 %

62 % der Rechtsabteilungen haben eine/n Legal-Ops-Beauftragte/n oder eine entsprechende Abteilung. In der Studie 2022/23 waren es noch 40 %. Dabei ist Legal Operations nicht nur etwas für die ganz Großen, denn fast die Hälfte (47 %) der befragten Rechtsabteilungen der Kategorie „1-10 Mitarbeitende“ haben eine verantwortliche Person oder Abteilung für Legal Operations implementiert.

Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass sich weniger als acht Personen pro Unternehmen mit Legal Operations beschäftigen. Dabei fällt auf: Obwohl Legal Operations Teams interdisziplinäre Kompetenzen benötigen, handelt es sich bei mehr als 50 % der verantwortlichen Personen um Mitarbeitende aus der regulären Rechtsabteilung.

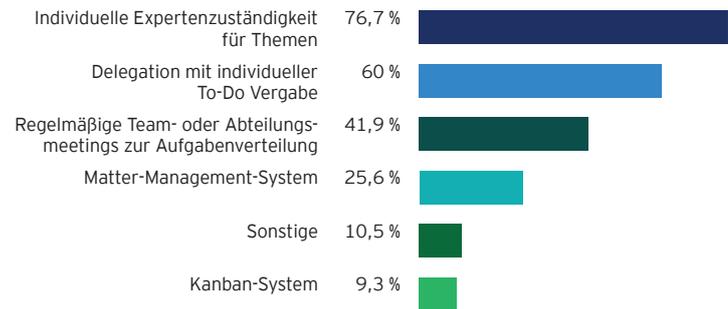
Up-Skilling und Re-Skilling

Über die Hälfte der Befragten (51,2 %) sehen im Change-Management und in der Nutzerakzeptanz die größten Stolpersteine bei der Einführung neuer IT-Lösungen. In 33,7 % der Rechtsabteilungen fehlt es offenbar auch am nötigen technischen Know-how.

Neuartige IT-Lösungen können die Arbeit einer Rechtsabteilung spürbar erleichtern und verbessern. Das ist bekannt. Dennoch bieten nur 16,9 % der Befragten ein spezielles Trainingsprogramm für In-House-Juristen an. Und sogar in weniger als jeder zehnten befragten Rechtsabteilung (9 %) wird gezielt über Themen gesprochen, bei denen es konkret um den Technologieeinsatz in der Rechtsfunktion des Unternehmens geht.

Diese Kompetenzlücke sollte schnellstmöglich geschlossen werden. Zu lukrativ ist der mögliche Nutzen durch KI und Big Data, die jedoch entsprechende Datenkompetenz voraussetzen: zum Beispiel durch gezielte Weiterbildung des bestehenden Personals.

Wie wird der Arbeitsablauf in Ihrer Rechtsabteilung organisiert?



(Mehrfachnennung möglich)

Arbeitsorganisation

Sehr viele sehr unterschiedliche Aufgaben auf verschiedenen Plattformen, die oft von unterwegs oder von zu Hause aus erledigt werden (rund 98 % der Rechtsabteilungen bieten heute „remote working“ an): Im Tagesgeschäft einer Rechtsabteilung muss Arbeit richtig priorisiert und verteilt werden. Erst recht, wenn die Teams unter Personal-mangel leiden.

Auch wenn die Arbeitsorganisation von Rechtsabteilungen eindeutig als Pain Point identifiziert wurde, fehlt es in vielen Rechtsabteilungen noch an strategischen und organisatorischen Ansätzen, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten.

So organisieren 60 % der Rechtsabteilungen ihre Arbeit überwiegend traditionell, indem sie Aufgaben individuell vergeben. In den meisten Fällen (76,7 %) landet der Auftrag jedoch ganz einfach beim zuständigen Experten.

Matter-Management-Systeme werden mit 25,6 % sogar noch weniger genutzt als regelmäßige Team- oder Abteilungsmeetings (41,9 %). Beide Organisationsansätze eignen sich aufgrund des notwendigen hohen administrativen Arbeits-, Kommunikations- und Zeitaufwands allerdings nur bedingt, um den Einsatz von Ressourcen effizient zu koordinieren.

ZUSAMMENFASSUNG

- Rechtsabteilungen aller Größen nehmen ihre organisatorische Verantwortung für Legal Operations zunehmend wahr.
- Das Up- und Re-Skilling von Talenten genießt oberste Priorität, es fehlt jedoch an spezifischen Trainings, speziell zur Verbesserung der Digitalkompetenz.
- Die Aufgabenlast bleibt enorm hoch. Optimales Priorisieren und Bewältigen der Aufgaben wäre wichtig, doch neue digitale Tools werden noch zu selten genutzt.

60,5 %

der Rechtsabteilungen sehen in der Überlastung der Mitarbeitenden und der Priorisierung von Aufgaben eine zentrale Herausforderung.

vgl. Studie 2022/2023: 47 %



PROCESS
Score
2,08
/5

2 PROCESS

Ein gut strukturiertes Prozessmanagement hilft Rechtsabteilungen dabei, ihre Abläufe systematisch zu erfassen, zu analysieren und permanent zu verbessern. Doch um von den Vorteilen der digitalen Transformation profitieren und die wachsenden Anforderungen erfüllen zu können, braucht es eine systematisch aufgebaute Prozessarchitektur.

Interne und externe Mandanten erwarten heute, dass ihre Anfragen schnell und präzise bearbeitet werden. Daher ist es sinnvoll, kernjuristische Tätigkeiten mit klaren und technologiebasierten Prozessen zu unterstützen, die anwenderfreundlich sind und unnötige Arbeit vermeiden.

Wer Optimierungspotenziale identifizieren und digitale Alternativen oder Sourcing-Optionen nutzen möchte, der muss seine Prozesse kennen und dokumentieren. Unserer Umfrage zufolge haben allerdings nur 15,1 % der Befragten 75 % oder mehr ihrer Prozesse dokumentiert. Etwa ein Viertel gibt sogar an, überhaupt keine Prozesse der Rechtsabteilung erfasst zu haben.

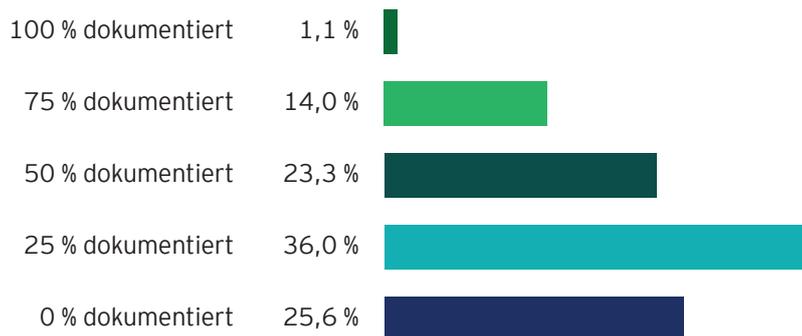
Auffällig ist, dass gerade Unternehmen mit den größten Rechtsabteilungen (201-500+ Mitarbeitende) noch erheblichen Nachholbedarf bei der Prozessdokumentation haben. Mit 7,1 % (Dokumentation von $\geq 75\%$) liegen sie damit sogar hinter der Gruppe der kleinsten Rechtsabteilungen die 8,8 % ihrer Prozesse größtenteils dokumentiert haben.

74,4 %

identifizieren die Optimierung und Standardisierung von Arbeitsprozessen als eine der größten Herausforderungen.

vgl. **2025 EY Law GC Study: 48 %** sehen in der Standardisierung und Optimierung von Prozessen den größten Hebel zum Management der zunehmenden Regulatorik.

Wie viel Prozent Ihrer rechtsabteilungsspezifischen Prozesse sind vollständig dokumentiert (Ablaufdiagramm, SOW)?



Diese Diskrepanz lässt sich wahrscheinlich dadurch erklären, dass mit der Größe der Rechtsabteilung auch die Komplexität der internen Strukturen wächst. Kaum dokumentierte Arbeitsprozesse erschweren in jedem Fall technologische Innovationen in den Prozessen. Ohne Dokumentation lassen sich keine Vergleiche zwischen Ist- und Soll-Prozessen beobachten und belastbare Metriken nur schwer erheben. Eine umfassende Dokumentation und Analyse der bestehenden Prozesse ist daher der erste Schritt, um klare Standards für weitere Optimierungen zu schaffen.

Wie organisieren Rechtsabteilungen ihre Arbeit?

Die in der Rechtsabteilung anfallenden Aufgaben sind höchst unterschiedlich und reichen von einfachen, wiederkehrenden Tätigkeiten, wie der Erstellung von Standard-NDA-Verträgen,

bis hin zu komplexen und strategisch relevanten Angelegenheiten, wie M&A-Verträgen. Diese Aufgaben unterscheiden sich nicht nur im Grad ihrer Komplexität und strategischen Relevanz, sondern auch in der Häufigkeit, mit der sie anfallen. Eine strukturierte Erfassung und Kategorisierung aller rechtlichen Angelegenheiten (Matter Intake) ist daher unerlässlich, um den Einsatz von Ressourcen gezielt planen zu können und den bestmöglichen Mix aus Expertise, Kosten und Kapazität für jede spezifische Aufgabe zu gewährleisten.

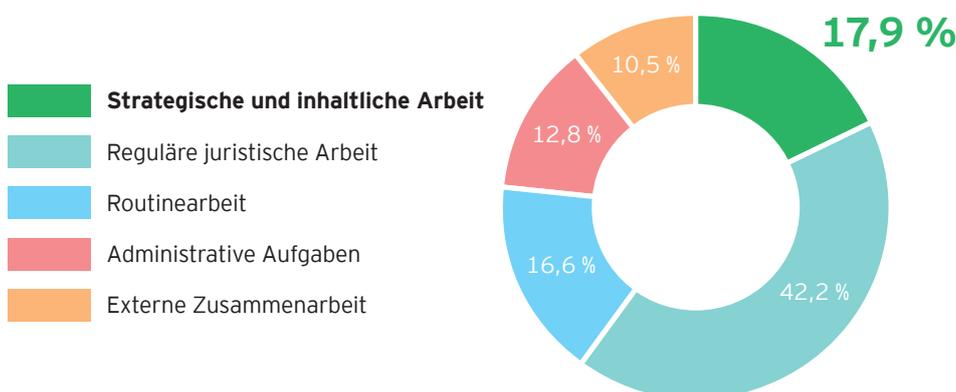
Darüber hinaus ermöglichen die gewonnenen Erkenntnisse das Aufdecken von Potenzialen im Hinblick auf Automatisierung und Outsourcing. Betrachtet man die Aufteilung der Ressourcen der Rechtsabteilung fällt auf, dass sie sich im Durchschnitt nur zu 17,9 % mit strategischer und inhaltlicher Arbeit befassen.

Dazu zählen vor allem Tätigkeiten, die maßgeblich die Unternehmensstrategie, -führung und Wertschöpfung beeinflussen. Ein Großteil der Ressourcen (71,7 %) der Rechtsabteilung werden von regulärer Arbeit (wiederkehrende Aufgaben aus dem täglichen Betrieb der Rechtsabteilung) sowie von weniger komplexen und sich wiederholenden Routineaufgaben und administrativen Aufgaben gebunden.

Potenzial zur Standardisierung und Automatisierung

Im Rahmen unserer Studie haben wir die Teilnehmer gebeten, einzuschätzen, wie viel Prozent ihrer Prozesse standardisierbar, automatisierbar oder in Form von Playbooks umsetzbar sind. Insgesamt geben rund 72 % der Befragten an, dass ihre Prozesse zumindest zum Teil standardisierbar sind (46,5 % anteilig, 18,6 % größtenteils, 7 % überwiegend).¹

Nur ein geringer Teil der Arbeitszeit steht für die strategische und inhaltliche Arbeit zur Verfügung:



¹ Q: Zu welchem Teil sind Ihre Prozesse standardisierbar?
 Vollständig standardisierbar (81-100 %),
 überwiegend standardisierbar (61-80 %),
 größtenteils standardisierbar (41-60 %),
 anteilig standardisierbar (21-40 %),
 vereinzelt standardisierbar (1-20 %).

72%

der Prozesse der Rechtsabteilungen bieten Potenzial zur Standardisierung und Automatisierung. Ein Großteil dieser Chancen bleibt jedoch häufig ungenutzt.

Trotz des eindeutigen Potenzials zur teilweisen Standardisierung bzw. Automatisierung von Prozessen meinen nur 7 % der befragten Rechtsabteilungen, dass ihre Prozesse zu mehr als 60 % standardisierbar bzw. automatisierbar sind.

Die bestehenden Prozesse lassen sich demnach zumindest zum Teil durch Standardisierung und Automatisierung unterstützen. Dennoch steht mehr als die Hälfte der befragten Rechtsabteilungen bei der tatsächlichen Umsetzung von Standardisierung und Automatisierung von Prozessen noch weitestgehend am Anfang. Mehr als ein Viertel der Befragten (26,7 %) hat noch nicht mit einer Standardisierung oder mit Automatisierungsbemühungen begonnen.

Weitere 33,7 % der Befragten befinden sich noch in der Design-Phase und nur 15,1 % der Befragten sehen sich bereits in der Implementierungsphase.

Intake und Matter-Management-Prozesse

Die initiale systematische Aufnahme und Kategorisierung aller Anfragen an einer zentralen Anlaufstelle (Matter Intake) kanalisiert alle Bedarfe an rechtlicher Beratung und leitet sie in die entsprechend passenden Prozesse und Workflows.

Klar ist auch: Das Fehlen von Prozessen und passenden IT-Systemen bedeutet auch eine große ungenutzte Chance für die Weiterentwicklung zur datengetriebenen Rechtsabteilung. Schließlich sind Prozesse und Systeme eine hervorragende Quelle für strukturierte Daten, die für die strategische Ausrichtung der Rechtsabteilung relevant sind. Lediglich 16,3 % der Befragten verfügen über einen klar geregelten Prozess für die Kontaktaufnahme, der für alle Anfragen gilt.

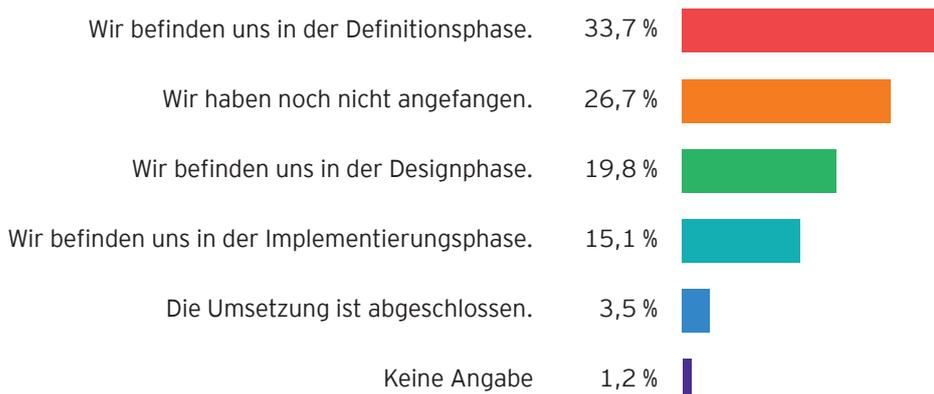
38,4 % der Befragten geben an, bisher keinen standardisierten Prozess für ihr Intake implementiert zu haben. Die Kontaktaufnahme der Geschäftsbereiche mit der Rechtsabteilung erfolgt noch überwiegend klassisch: per E-Mail-, Telefon, MS Teams und ähnlichen Chats oder auch durch ein persönliches Gespräch.

Auch die Verteilung der jeweiligen Anfragen erfolgt bei mehr als der Hälfte aller Befragten (60,7 %) traditionell durch manuelle Bearbeitung oder über die Weiterleitung in ein zentrales E-Mail-Postfach. Nur 15,5 % setzen schon auf ein Ticket-System, während 11,9 % eine Legal Frontdoor verwenden.

Eine deutliche Mehrheit von 87,2 % der Befragten hat bisher keinen standardisierten Prozess zur Priorisierung, Dringlichkeitseinstufung und Bearbeitung rechtlicher Angelegenheiten etabliert. Fehlende Prozess-Standards führen bei den von uns befragten Rechtsabteilungen zum Beispiel zu fehlender oder unklarer Priorisierung (39,5 %), langen Bearbeitungszeiten (29,1 %) und einem ineffizienten Einsatz von Ressourcen (47,7 %).

Im Hinblick auf Schwierigkeiten, die bei den bestehenden Kontaktaufnahmeformen auftreten, berichten 72 % der Befragten von Verzögerungen aufgrund einer notwendigen Klärung des Sachverhalts, während jeweils 48,8 % eine verlängerte Bearbeitungsdauer und die Beanspruchung vieler Ressourcen durch wiederkehrende Themen als nachteilig empfinden.

Wie weit sind Sie bereits mit der Umsetzung der Standardisierung/Automatisierung/Playbook-Erstellung (durchschnittlich)?



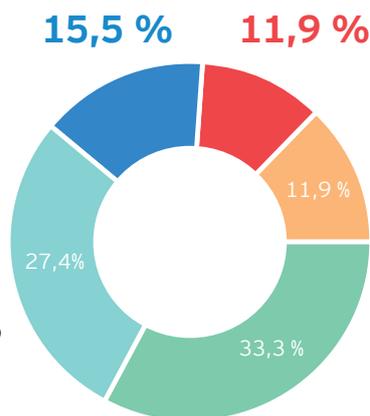
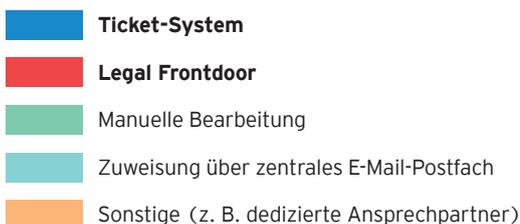
Playbooks, Chat-Bots und Business Enablement

Zur schnelleren Bearbeitung von Routineanfragen oder weniger komplexen Sachverhalten nutzen die Rechtsabteilungen vermehrt „business-facing“ Self Service Chatbots. Auch ein strukturiertes und technologiebasiertes Intake Management kommt zum Einsatz: Es soll zum Beispiel das Erfassen der von den Geschäftsbereichen geschilderten Sachverhalte verbessern helfen - durch Formulare und KI-Unterstützung.

Zur Einordnung der Anfragen nach strategischer Relevanz oder Komplexität des Themas sind Self-Service-Optionen, wie etwa Playbooks und KI-gestützte Automatisierungslösungen, wie zum Beispiel Chatbots, ausgesprochen sinnvoll.

Sie reduzieren den Aufwand für die Rechtsabteilung und setzen Ressourcen für strategisch wertvollere Arbeit frei. Die erneute Erarbeitung von bereits vorhandenem Wissen kann mit ihrer Hilfe ebenfalls vermieden werden. Dies setzt jedoch voraus, dass im Matter Management klare Prozesse für die Erfassung, die Aufbereitung und das Teilen von Wissen integriert werden.

Wie ist das Intake-Management in Ihrer Rechtsabteilung maßgeblich organisiert?



“

Die Rechtsabteilung 2030 ist in der Lage, ihre Aufgaben mithilfe umfassender Daten mit der richtigen Technologie, den richtigen Prozessen und Ressourcen zu steuern.“

Hannes Krauss
ANDREAS STIHL AG & Co. KG

ZUSAMMENFASSUNG

- Um Prozesse standardisieren und optimieren zu können, müssen sie dokumentiert sein. Das ist meist noch nicht der Fall.
- Den Mitarbeitenden der Rechtsabteilungen bleibt meist zu wenig Zeit für strategische und inhaltliche Arbeit.
- Viele Prozesse einer Rechtsabteilung könnten standardisiert und automatisiert werden, zum Beispiel durch Playbooks und andere Tools.
- Eine standardisierte Auftragsannahme sorgt für klare Priorisierung, effizienten Personaleinsatz und kürzere Bearbeitungszeiten.



GOVERNANCE
Score
3,05
/5

3 GOVERNANCE

14 Risikobereiche haben wir abgefragt: In neun von zehn Branchen zählen vertragliche Risiken zu den drei größten Bedrohungen für das Unternehmen.

	#1 Risikobereich	#2 Risikobereich	#3 Risikobereich
Banken und Versicherungswesen	Datenschutz/IT (5,00)	Cybersecurity u. Data (4,83)	Contracting (4,50)
Energiewirtschaft	Cybersecurity u. Data (4,71)	Datenschutz/IT (4,57)	Contracting (4,57)
Gesundheit/Pharma u. Life Sciences	Cybersecurity u. Data (4,67)	Datenschutz/IT (4,67)	Contracting (4,58)
Handel und Logistik	Datenschutz/IT (4,78)	Cybersecurity u. Data (4,78)	ESG (4,78)
Industrie und Fertigung	Contracting (4,86)	Datenschutz/IT (4,62)	Compliance (4,57)
Öffentliche Verwaltung und NGOs	Contracting (5,00)	Arbeitsrecht (5,00)	Datenschutz/IT (4,67)
Prüf- und Zertifizierungsdienstleistungen	Contracting (5,00)	Datenschutz/IT (5,00)	Cybersecurity u. Data (5,00)
Sonstige	Contracting (4,75)	Compliance (4,75)	Litigation (4,75)
Technologie, Medien und Telekommunikation	Datenschutz/IT (4,93)	Contracting (4,87)	Cybersecurity u. Data (4,80)
Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung	Antikorruption (4,50)	Contracting (4,50)	Cybersecurity u. Data (4,50)

Die Überwachung und Umsetzung regulatorischer Änderungen ist für drei Viertel der befragten Rechtsabteilungen besonders herausfordernd.

44,2 %

befürchten, nicht über genügend Ressourcen zu verfügen, um angemessen auf künftige Risiken reagieren zu können.

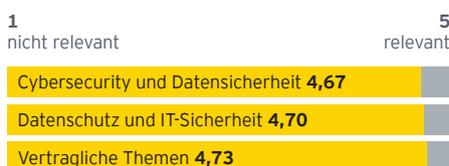
43 %

übernehmen Risikomanagement und -bewertung vollständig. Das Risikomanagement bleibt somit häufig noch dezentralisiert.

Eine strategische Governance-Struktur spielt eine zentrale Rolle in der Rechtsabteilung. In ihr sind die Struktur und die Prozesse definiert, die notwendig sind, um juristische Risiken effektiv zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Im idealen Zustand werden juristische Risiken von allen Stakeholdern richtig verstanden und in ein unternehmensweites Risikomanagement-Framework integriert. So lassen sich Risiken proaktiv identifizieren, besser verwalten und leichter managen. Ein großer Vorteil in Bezug auf die weiter wachsende Regularien und die notwendige Compliance.

Die größten Unternehmensrisiken aus Sicht der Rechtsabteilung

Ihre drei größten nicht-finanziellen Risiken sehen die befragten Rechtsabteilungen in vertraglichen Themen (4,73), Datenschutz und IT-Sicherheit (4,70) sowie Cybersecurity und Datensicherheit (4,67).



Auffällig ist, dass diese drei Risiken mehrheitlich branchenübergreifend und unabhängig von der Größe der Rechtsabteilung genannt wurden.

Während der Bereich Compliance (4,56) in unserer Studie von 2022/23 noch an zweiter Stelle der identifizierten Risiken lag, rangiert der Bereich nun insgesamt auf dem vierten Platz. Bei Unternehmen mit einer Rechtsabteilungsgröße von 11-50 Personen genießt er jedoch höchste Priorität im Risikomanagement.

Risikomanagement

Das proaktive Management nicht-finanzieller Risiken stellt für 41,9 % weiterhin eine der Kernaufgaben der Rechtsabteilung dar. 40,7 % geben an, diese Risiken nur auf Nachfrage zu überwachen. Fast die Hälfte der Rechtsabteilungen (43 %) übernimmt jedoch Risikomanagement und Risikobewertung vollständig oder ist aktiv ins Risikomanagement anderer Abteilungen eingebunden.

Insgesamt zeigt sich, dass sich rechtliche Risiken noch besser ins unternehmensweite Risikomanagement integrieren ließen. Nur 20,9 % der Befragten sind mit der aktuellen Umsetzung des Risikomanagements in ihrem Unternehmen zufrieden, während 36,1 % ihrer Einschätzung nach sogar eher unzufrieden sind. Dies deutet darauf hin, dass viele Stakeholder zwar die Notwendigkeit einer effektiveren Governance-Struktur erkennen, um rechtliche Risiken proaktiv

GOVERNANCE

zu identifizieren und zu managen, dass die praktische Umsetzung oft jedoch noch nicht zufriedenstellend erfolgt ist.

95,3 % der Rechtsabteilungen sind zumindest eher zuversichtlich, wenn es um ihre Fähigkeiten geht, Risiken für ihre Organisation zu erkennen und die entsprechenden Maßnahmen vorzunehmen. In Bezug auf die künftige Verfügbarkeit der dafür notwendigen Ressourcen sind die Rechtsabteilungen nicht ganz so optimistisch: Nur 55,8 % der Befragten sind zumindest eher zuversichtlich (32,6 % eher zuversichtlich, 18,6 % zuversichtlich, 4,6 % sehr zuversichtlich), dass ihre Abteilung über ausreichende Ressourcen verfügt, um rechtzeitig auf Veränderungen im relevanten Risikobereich reagieren zu können. Diese

Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit, bestehende Governance-Strategien zu überdenken und zu stärken. Damit sichergestellt ist, dass rechtliche Risiken angemessen verstanden und ins Risikomanagement integriert werden.

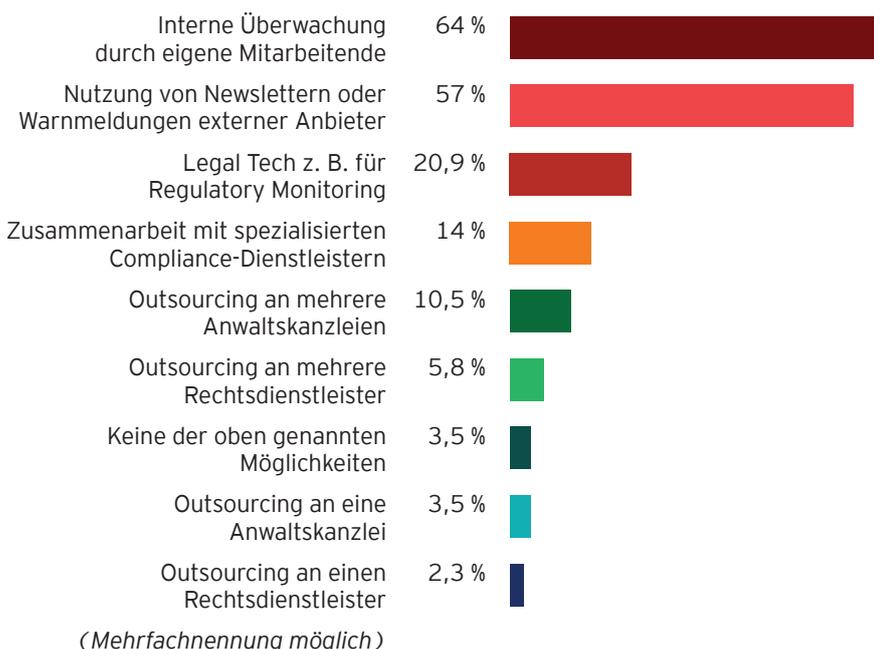
Durch gezielte Investitionen in Technologie sowie durch Schulungen können Rechtsabteilungen nicht nur ihre Effizienz steigern, sondern auch die Qualität ihrer Risikomanagementpraktiken erheblich verbessern.

Regulatory Monitoring und Compliance

Die Überwachung und Umsetzung regulatorischer Änderungen ist für 74,4 % der befragten Rechtsabteilungen besonders herausfordernd.

Während 20,9 % der Befragten angeben, Technologie-Tools zur Unterstützung zu nutzen, verlässt sich eine Mehrheit von 64 % auf eigene Mitarbeitende, um diese Überwachung durchzuführen. Festzustellen ist, dass manuelle Prozesse nicht nur kostenintensiver sind, sondern auch die Effizienz der Überwachung beeinträchtigen können, vor allem dann, wenn Unternehmen auf Methoden wie Newsletter und externe Warnmeldungen (57 %) angewiesen sind, um relevante Informationen zu erfassen.

Wie überwacht Ihre Rechtsabteilung regulatorische Änderungen und deren Auswirkungen?



ZUSAMMENFASSUNG

- Rechtsabteilungen sehen das größte Risiko in vertraglichen Themen, Datenschutz und IT-Sicherheit und Cybersecurity und Datensicherheit.
- Für proaktives Risikomanagement müssten Rechtsabteilungen besser in die Geschäftsbereiche integriert sein.
- Meist sind Mitarbeitende für „Regulatory and Compliance“ zuständig.
- Rechtsabteilungen glauben, Risiken gut erkennen und managen zu können. Es fehlen jedoch die nötigen Ressourcen.



4 DATA

In Zeiten von Künstlicher Intelligenz und eines rasanten technologischen Fortschritts wird die strukturierte Erfassung von Daten und ihre Umwandlung in verwertbare Informationen zu einem essenziellen Bestandteil jedes Legal Operating Models. Im Gegensatz dazu können unstrukturierte Daten und deren mangelhafte Organisation im Umfeld verschiedener Plattformen nicht nur die Adaption vielversprechender Technologien erschweren, sondern auch die Gewinnung wichtiger Erkenntnisse verhindern.

In der heutigen Data Economy gelten Daten als das neue Öl. Und so ist ein optimiertes Datenmanagement Grundvoraussetzung für die Umsetzung der meisten Digitalisierungsinitiativen.

Darüber hinaus ermöglicht modernes Datenmanagement auch die strategische Abstimmung mit dem restlichen Unternehmen und hilft dabei, wertvolle operative und risikobezogene Erkenntnisse zu gewinnen - als Grundlage für eine zukunftsorientierte und effiziente Arbeitsweise.

Zusätzlicher Vorteil: Aus den gesammelten Daten lassen sich Kennzahlen und KPIs ableiten. Sie helfen der Rechtsabteilung, ihren Personaleinsatz zu optimieren und Risiken proaktiv zu erkennen. Und sie ermöglichen es der Rechtsabteilung obendrein, ihren Wertbeitrag sowie ihre Bedürfnisse internen und externen Stakeholdern klarer zu kommunizieren.

Auch Business Cases für neue Digitalisierungsinitiativen der Rechtsabteilung lassen sich auf Basis historischer Daten leichter entwickeln - und nicht zuletzt den relevanten Stakeholdern auch überzeugender vermitteln.

87%

der Befragten Rechtsabteilungen geben an, dass die zögerliche digitale Transformation auf datenbezogene Herausforderungen zurückzuführen ist. **2025 EY Law GC Study**

74,4 %

haben in ihrer Rechtsabteilung damit begonnen, zumindest teilweise Daten systematisch zu erfassen.

Positiv hervorzuheben ist, dass rund drei Viertel der Rechtsabteilungen zumindest teilweise damit begonnen haben, Daten zu den Prozessen der Rechtsabteilung strukturiert und systematisch zu erfassen. Der hohe Anteil der „Teilweise-Antworten“ zeigt, dass die strukturierte Datenerfassung in vielen Rechtsabteilungen noch in Arbeit ist.

Sehr positiv ist, dass 85 % der teilnehmenden Rechtsabteilungen der Größen- gruppe von 11-50 Mitarbeitenden zumindest teilweise Daten systematisch erfassen. Das entspricht etwa dem Level der größten Rechtsabteilungen mit bis zu 500 und mehr Mitarbeitenden.

In Bezug auf die strukturierte Erfassung von Daten liegen die kleinsten Rechtsabteilungen ein gutes Stück hinter den anderen Größengruppen zurück: Vermutlich erscheint ihnen der Aufwand im Hinblick auf den potenziellen Nutzen noch als zu groß.

Die von uns befragten Rechtsabteilungen erfassen Daten vorrangig in den Bereichen Vertragsmanagement (66,3 %), Dokumentenmanagement (51,2 %), Compliance Management (44,2 %) und Knowledge Management (43 %). Das Management der Daten erfolgt jedoch nicht immer in strukturierten Prozessen. Drei von zehn Befragten geben an, noch

keine strukturierten Datenmanagement-Prozesse implementiert zu haben. 14 % sind schon weiter: Sie haben für die meisten Anwendungsfälle bereits entsprechende Prozesse angelegt.

52,3 % der Rechtsabteilungen haben in einigen Anwendungsfällen bereits mit der Einführung strukturierter Prozesse für das Datenmanagement begonnen. Das zeigt, dass ein professionelles Datenmanagement als wichtig angesehen und weiter vorangetrieben wird.

Wie erfassen Rechtsabteilungen Daten?

Die Befragten, die bereits mit der strukturierten Ablage ihrer Daten begonnen haben, wurden zusätzlich gebeten, anzugeben, welche Methoden sie derzeit zur Datenerfassung nutzen (Mehrfachauswahl möglich).

Als häufigste Methode wurde mit 41 Nennungen (64,1 % aus 64) die Verwendung von einzelnen Dokumenten, wie Word oder Excel genannt. Dies deutet darauf hin, dass viele Rechtsabteilungen noch stark auf manuelle oder weniger integrierte Methoden setzen. Diese Vorgehensweise lässt sich allerdings nur schwer skalieren und eignet sich daher nicht sehr gut, um Daten effizient, standardisiert und verlässlich aktuell zu halten.

Erfreulich ist, dass ein erheblicher Teil der Befragten auch speziell eingerichtete Datenbanken (29 Nennungen, 45,3 % aus 64) und/oder spezialisierte Legal-Tech-Lösungen (27 Nennungen, 42,2 % aus 64) zur Datenerfassung in der Rechtsabteilung einsetzt. Dies beweist, dass die Vorteile moderner Methoden zur Erfassung und Organisation von Daten zunehmend erkannt werden.

Diesen Trend gilt es weiter auszubauen. Denn nur so lässt sich die Abhängigkeit von einzelnen Dokumenten als Datenquelle reduzieren. Gleichzeitig liefern die zahlreichen Dokumente und Verträge einer Rechtsabteilung eine große Menge an verwertbaren Datenpunkten. Sie können zum Aufbau einer breiten Wissensbasis verwendet werden, die tiefergehende Analysen und Prognosen erlaubt. Eine digitalisierte und strukturierte Aktenablage ist hierfür das richtige Fundament.

Etwas mehr als die Hälfte der befragten Rechtsabteilungen bestätigt, dass sie ihre Akten und Dokumente vollständig oder zum größten Teil digital gespeichert und strukturiert abgelegt hat. Auch hier sticht die kleinste Gruppe der Rechtsabteilungen (1-10 Rechtsanwälte global) positiv hervor: Rund 61,8 % dieser Gruppe haben ihre Dokumente und Akten zum großen Teil in strukturierte digitale Formate übertragen .

“

When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it.

WILLIAM THOMSON, 1883

Für welche Anwendungsfälle erfassen Sie bereits Daten in der Rechtsabteilung (Top 5)?



Die Vorteile strukturierter und digitalisierter Dokumente, die in einheitlichen Formaten und Systemen organisiert sind, liegen auf der Hand: In erster Linie erleichtern sie das Suchen und Verarbeiten von Informationen. Zum anderen kann die KI die Verarbeitung großer Datenmengen erheblich beschleunigen und für bestimmte Kontexte relevante Informationen aus Dokumenten gezielter herausfiltern als eine reine Stichwort-Suche.

Die Fragmentierung und die nicht optimale Organisation der Daten in unterschiedlichen Systemen und in verschiedensten Formaten ist laut unserer Globalen Studie die größte datenbezogene Herausforderung für Rechtsabteilungen. Darin steckt die Erkenntnis: Wer den technologischen Fortschritt

vollständig für sich nutzen möchte, muss seine Daten bestmöglich organisieren.

Contract-Management-Systeme (CMS)

Neben Legal-Matter-Management-Systemen sind Contract- und Dokumenten-Management-Systeme hervorragende Quellen für relevante und strukturierte Daten. Speziell das Thema Vertragsmanagement (engl. Contract Management) steht nach wie vor im Fokus der Rechtsabteilungen. Ein gutes CMS erleichtert vieles: Zum Beispiel kann es dabei helfen, mögliche Informationslücken zwischen Business und Rechtsabteilung zu schließen.

Wer ist fürs Vertragsmanagement verantwortlich? Hier gibt es keine einheitlichen Präferenzen bei den Befragten.

Bei weniger als der Hälfte (43 %) liegt die zentrale Verantwortung bei der Rechtsabteilung.

Bei 39,5 % sind die Fachabteilungen (wie z. B. Einkauf, Vertrieb und Personal) fürs Vertragsmanagement verantwortlich. In 14 % der Fälle teilt sich die Rechtsabteilung die Verantwortung mit den Fachabteilungen. In der Praxis kann ein zentraler Zugriff der Rechtsabteilung auf alle Verträge mit dezentralem Zugriff der Geschäftsbereiche ausgesprochen hilfreich sein: Er ermöglicht zum Beispiel, Vertragsdaten, wie die Nutzung bestimmter Klauseln, für die Rechtsabteilung unter dem Gesichtspunkt des Risikomanagements schnell einzusehen und diese zu überwachen.

Data-related challenges in the 2025 EY Law GC Study:



75 %

ziehen bereits Kennzahlen zur Steuerung ihrer Rechtsabteilung heran.

Digitalisierung des CMS

Während in der Studie 2022/23 ein gutes Drittel (34 %) der Rechtsabteilungen bereits eine Softwarelösung für ihr Vertragsmanagement implementiert hatte, liegt der Anteil in diesem Jahr schon bei 39,5 %. Interessant ist, dass 67,6 % der Rechtsabteilungen mit zentraler Verantwortung fürs Vertragsmanagement in diesem Bereich auf IT-gestützte Lösungen setzen. Weitere 27 % der Rechtsabteilungen mit Verantwortung für das Vertragsmanagement planen die Einführung solcher Systeme.

Kennzahlen und KPIs

Das strukturierte Erfassen und Managen der Daten ist jedoch nur der erste Schritt auf dem Weg zur datengetriebenen Rechtsabteilung. Sie verlässt sich nicht mehr allein auf ihr Bauchgefühl, ihre Erfahrungen und ihre Intuition, sondern trifft strategische Entscheidungen auf der Grundlage aussagekräftiger Daten.

Bevor die Daten für die Rechtsabteilung in Form diverser Metriken verwendet werden können, muss definiert werden, welches Ziel mit der Datenerhebung

verfolgt wird und welche Indikatoren eine angemessene und relevante Entscheidungsgrundlage liefern können.

Aus den erstellten Metriken lassen sich dann tiefergehende Einblicke ableiten, welchen Risiken das Unternehmen ausgesetzt ist und wie der Personaleinsatz an die tatsächlichen Bedürfnisse angepasst werden kann. Zusätzlich lassen sich Ineffizienzen in den bestehenden Prozessen identifizieren und mehr Transparenz über die von der Rechtsabteilung geschaffenen Mehrwerte erzielen.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Rechtsabteilungen (rund 75 %) zieht bereits Kennzahlen zur Steuerung der Rechtsabteilung heran. Hierbei gibt es jedoch signifikante Unterschiede zwischen kleinen und großen Rechtsabteilungen. Rund 65 % der Rechtsabteilungen der Größe 1-10 und 11-50 Mitarbeiter:innen geben an, Kennzahlen zur Steuerung der Rechtsfunktion zu nutzen (basierend auf der Angabe 35,3 % für 1-10 und 35 % für 11-50: „Es werden keine Kennzahlen verwendet“). Größere Rechtsabteilungen mit 51-200

Mitarbeiter:innen (94,1 %) und 201-500 Mitarbeiter:innen (92,9 %) nutzen deutlich häufiger Kennzahlen zur Steuerung ihrer Abteilungen.

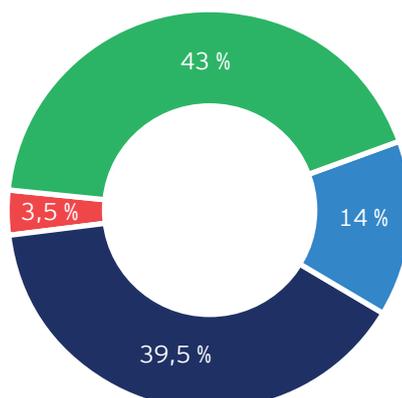
“

Das Motto der Rechtsabteilung 2030 wird sein: Zeig, was du wert bist – nicht, was du kostest.“

Christian Köhn
DEKRA SE

Bei wem liegt die Verantwortlichkeit für das Vertragsmanagement?

- Rechtsabteilung
- Gemeinsame Verantwortung zwischen Rechtsabteilung und Fachbereichen
- Fachabteilungen (z. B. Einkauf, Vertrieb, Personal)
- Sonstige



Wonach steuern Rechtsabteilungen?

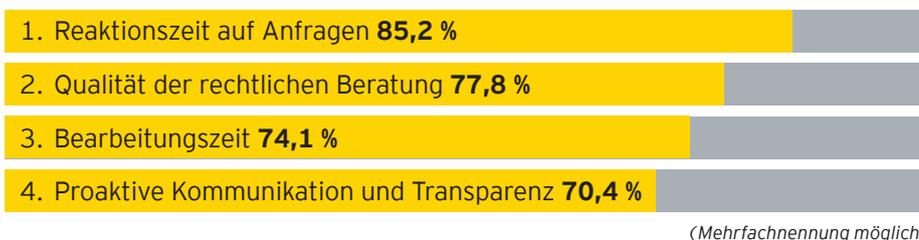
Die befragten Rechtsabteilungen steuern vorwiegend nach Kosten (44,2 %) aber auch zunehmend nach Kennzahlen zur Quantifizierung der Zufriedenheit interner Stakeholder (45,3 %), Personalstruktur und Ressourcenverteilung (30,2 %) sowie nach Kennzahlen zur Qualität der rechtlichen Beratung (29,1 %).

Die Gesamtkosten der Rechtsabteilung und die Zufriedenheit der internen Stakeholder sind bei allen Rechtsabteilungen die am häufigsten genannten Steuerungskennzahlen – außer bei den kleinsten (1-10 Mitarbeiter:innen). Rechtsabteilungen scheinen demnach zunehmend Wert auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen zu legen.

Zufriedenheit der Stakeholder als zentrale Steuerungsgröße

Überraschend ist jedoch, dass trotz dieser starken Orientierung an der Zufriedenheit der internen Stakeholder als Steuerungsgröße, nur 31,4 % der Befragten angaben, diese Zufriedenheit der Stakeholder auch regelmäßig zu messen. Diese Diskrepanz könnte ein Hinweis

darauf sein, dass sich Rechtsabteilungen im Hinblick auf die Bewertung der eigenen Leistung noch häufig auf zwischenmenschliche Kommunikation und auf ihr Bauchgefühl verlassen als auf messbare Daten. Wo die Zufriedenheit gemessen wird, bewertet man sie regelmäßig anhand folgender Kriterien:

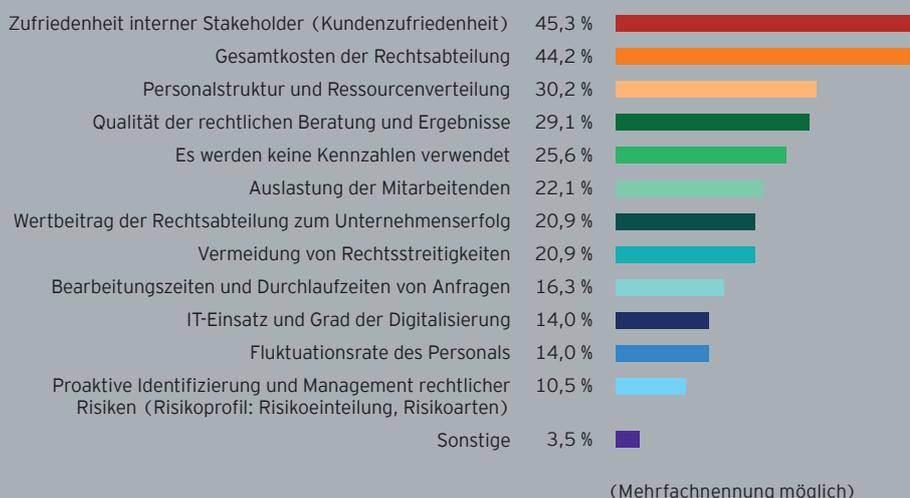


“

Nur wenn Technologie intuitiv nutzbar ist und echten und schnell sichtbaren Mehrwert im Arbeitsalltag bietet, wird sie langfristig akzeptiert und erfolgreich eingesetzt.“

Patricia Bragada-Schorn
E.ON SE

Welche Kennzahlen ziehen Sie zur Steuerung der Rechtsabteilung heran?



ZUSAMMENFASSUNG

- In Daten stecken wertvolle Informationen. Deshalb ist es wichtig, dass Rechtsabteilungen ihre Daten systematisch erfassen.
- Verstreut liegende Daten auf unterschiedlichen Plattformen bremsen die digitale Transformation der Rechtsabteilung erheblich.
- Das Steuern nach Kennzahlen gewinnt an Bedeutung. Größere Rechtsabteilungen sind damit schon weiter als kleinere.
- Rechtsabteilungen steuern vorrangig nach den Gesamtkosten. Die Zufriedenheit der Geschäftsbereiche ist als Steuerungsgröße mittlerweile jedoch noch wichtiger.



TECHNOLOGY

Score
2,83
/5

5 TECHNOLOGY

Fortschrittliche Technologien wie die Künstliche Intelligenz verändern schon heute die Art und Weise, wie Rechtsabteilungen ihre Leistung erbringen und werden sie in Zukunft noch weiter verändern. Auch die digitale Transformation steht schon länger im Fokus der Rechtsfunktion, weil sie Effizienzgewinne, Entlastungen der vorhandenen Ressourcen sowie Kosteneinsparungen und tiefere Insights im Hinblick auf Big Data verspricht. Zugleich haben die Fortschritte in der generativen KI die Hebelwirkung von Technologien zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen exponentiell verstärkt.

Allerdings besteht aktuell noch Unsicherheit, wie die erfolgreiche Integration von KI gelingen kann. Die Einführung und Integration neuer Technologien ist aktuell eine ihrer drei größten Herausforderungen - das bestätigen **66,3 %** der befragten Rechtsabteilungen. Mittelgroße Rechtsfunktionen mit einer Personalstärke von 11 bis 50 bzw. 51-200 Personen bewerten die Einführung und Integration neuer Technologien mit 85 bzw. 82,3 % sogar als ihre derzeit bedeutendste Herausforderung. Bei den Rechtsabteilungen der größeren Kategorie liegt das Thema gleichauf mit

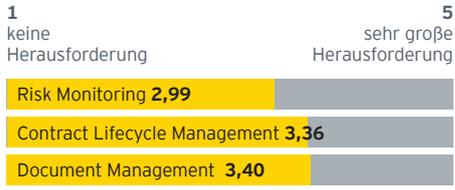
Effizienzsteigerung und Kostendruck sowie der Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen.

Legal Tech als Abhilfe für herausfordernde Bereiche

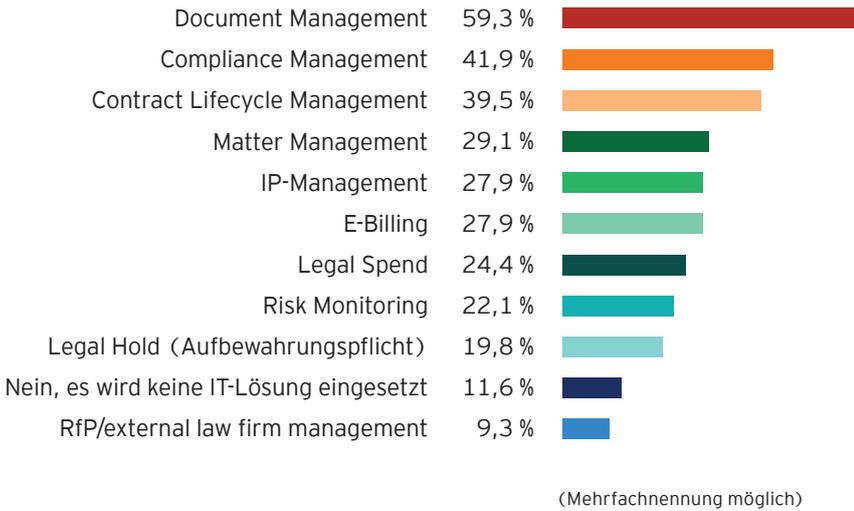
Weitere relevante Bereiche, wie Risk Monitoring (2,99), Compliance Management (2,91) und Matter Management (2,85), stellen ebenfalls moderate bis große Herausforderungen dar. Zu bedenken ist: Speziell in diesen wichtigen Bereichen können digitale Lösungen Abhilfe schaffen, sofern das notwendige Fundament aus Strategie, People und Process vorhanden ist.

66,3 %

sehen die Einführung und Integration neuer Technologien als eine der drei größten aktuellen Herausforderungen für Rechtsabteilungen.



In welchen dieser Bereiche setzen Sie derzeit eine IT-Lösung ein?



Danach gefragt, in welchen Bereichen die Rechtsabteilung bereits IT-Lösungen einsetzt, wurden Document Management (59,3 %), Compliance Management (41,9 %), Contract-Lifecycle-Management (39,5 %) und Matter Management (29,1 %) am häufigsten genannt.



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

LEGAL OPERATIONS STUDIE 2022/23

Dass Legal Technology in den Rechtsabteilungen angekommen ist, zeigt ein Vergleich mit unserer Studie von 2022/23: Damals nutzte ein Drittel der Befragten noch gar keine Legal-Technology-Lösung. Heute sind es mit 11,6 % erheblich weniger Rechtsabteilungen, die auf fortschrittliche Technologien in der Rechtsberatung verzichten.

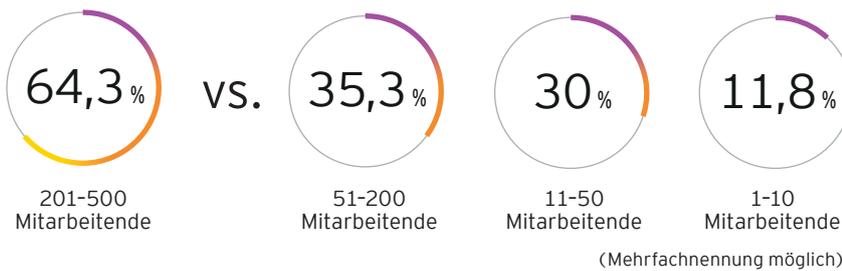
Je größer die Rechtsabteilung, desto häufiger werden IT-Lösungen eingesetzt: in Matter Management, Contract-Lifecycle-Management und Legal Hold. Während 64,3 % der größten Rechtsabteilungen (201-500+ Mitarbeiter) bereits Matter-Management-Systeme verwenden, sinkt der Anteil ihrer Anwender bei der nächstkleineren Gruppe von Rechtsabteilungen auf lediglich 35,3 %.

Kleine bis große Rechtsabteilungen könnten jedoch ebenfalls von einer stärkeren Nutzung IT-basierter Lösungen profitieren. Gerade vor dem Hintergrund, dass mehr als die Hälfte der Befragten (60,5 %) angegeben hat, in der Überlastung der Mitarbeitenden und in der Priorisierung von Aufgaben ihre größten Herausforderungen zu sehen.

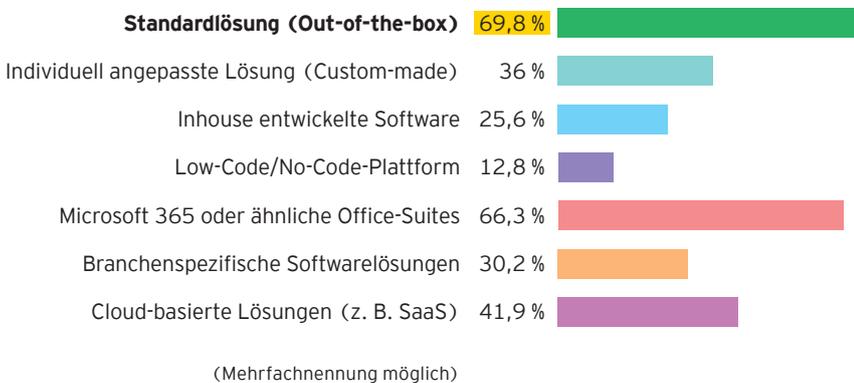
Woher beziehen Rechtsabteilungen ihre bisherigen Legal-Tech-Lösungen?

Beim Einsatz von IT-Lösungen bevorzugt die überwiegende Mehrheit aktuell den Kauf bzw. die Lizenzierung von Standard-Lösungen out-of-the-box (69,8 %). Dabei setzen 66,3 % der Befragten

Einsatz IT-Lösung für das Matter Management:



Rechtsabteilungen setzen überwiegend auf Out-of-the-box-Tech



76,7%

planen, ihre aktuellen IT-Lösungen anzupassen oder gar zu ersetzen.

vor allem auf Software-Lösungen von Microsoft 365 oder auf ähnliche Office-Pakete (Mehrfachnennungen waren möglich). Die Werte zeigen, dass viele Rechtsabteilungen zu bewährten Software-Lösungen greifen, die eine schnelle und kosteneffiziente Integration in vorhandene digitale Infrastrukturen ermöglichen.

Auf der anderen Seite nutzt mehr als ein Drittel aller Befragten individuell angepasste oder branchenspezifische Lösungen (36 % und 30,2 %). Was wiederum zeigt, dass Rechtsabteilungen die Notwendigkeit erkannt haben, ihre digitalen Prozesse und Tools an ihre spezifischen Herausforderungen anzupassen. **Bemerkenswert ist auch, dass rund ein Viertel aller Befragten bereits eigene, inhouse entwickelte Lösungen verwendet (25,6 %).** Diese zunehmende Bereitschaft auch in individuelle und maßgeschneiderte Lösungen für die Rechtsabteilung zu investieren, ist ein erfreuliches Signal. Es bestätigt, dass die Rechtsabteilungen ihre Digitalisierung aktiv vorantreiben und eine neue Stufe der digitalen Reife erreichen wollen.

Befragt nach ihrer Zufriedenheit mit den eingesetzten IT-Lösungen zeigt sich im Vergleich zur Studie 2022/23 eine leichte Verbesserung des Stimmungsbildes. Auf einer Skala von 0 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“ hat sich der Wert für die Gesamtzufriedenheit von 6,63 auf 7,11 erhöht.

In unserer Umfrage erzielten Tools fürs IP-Management mit 8,08 die höchsten Zufriedenheitswerte. Am wenigsten zufrieden sind die Befragten mit Software-Lösungen, die sie fürs Management externer Kanzleien und für RfPs einsetzen (Zufriedenheitswert = 6,24).

Die positive Entwicklung ist erfreulich. Dabei dürfte die sehr solide bis gute Zufriedenheit mit der eingesetzten Legal Technology in allen betrachteten Bereichen nicht zuletzt auch auf die zwischenzeitliche Weiterentwicklung der Technik zurückzuführen sein. Daraus lässt sich schließen, dass die Implementierung von Legal-Tech-Lösungen in vielen Bereichen als wertstiftend wahrgenommen wird, auch wenn noch nicht alle Bedürfnisse und Erwartungen an

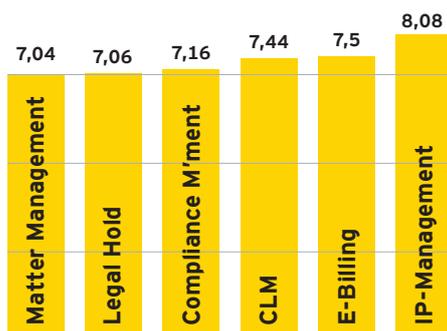
die Technologie erfüllt werden. Diese noch nicht vollständig realisierten Erwartungen machen deutlich, dass ein gut strukturierter „Legal-Procurement-Prozess“ ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Beschaffung von Legal Technology ist.

Ein durchdachter Beschaffungsprozess stellt sicher, dass die ausgewählten Technologien den spezifischen Anforderungen der Stakeholder gerecht werden und eine reibungslose Integration in bestehende Systeme und Arbeitsabläufe möglich ist.

Wichtig ist auch, dass die Technologielösungen nicht isoliert betrachtet werden, sondern in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholdern entwickelt und implementiert werden. Nur so kann ein tatsächlicher Return on Investment erzielt werden, der nicht nur die Zufriedenheit der Nutzer steigert, sondern auch die Effizienz und Effektivität der Rechtsabteilung nachhaltig verbessert.

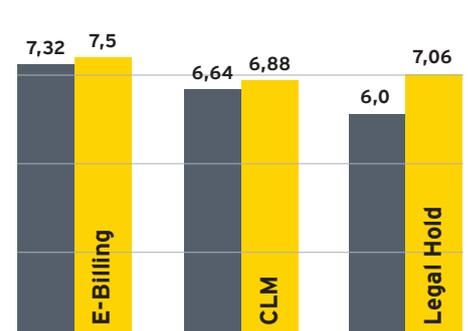
Wie zufrieden sind Sie mit der eingesetzten Legal Tech?

0 „Überhaupt nicht zufrieden“ bis 10 „Sehr zufrieden“



Wie hat sich in drei Bereichen die Zufriedenheit mit IT-Tools entwickelt?

■ 2022/23 ■ 2024/25



Mehr als die Hälfte der Rechtsabteilungen setzt GenAI bereits ein. Ein weiteres Viertel plant, sie in Zukunft zu verwenden.

Angesichts dieser breiten Zufriedenheit überrascht es doch, dass 76,7 % der Befragten vorhaben, ihre aktuellen IT-Lösungen anzupassen, zu erweitern oder durch neue Technologien zu ersetzen. Diese Diskrepanz zwischen Zufriedenheit und Wunsch nach Verbesserung verdeutlicht nicht nur die höchst dynamische Natur der aktuellen Technologielandschaft und die steigenden Anforderungen an Rechtsabteilungen, sondern auch deren Bereitschaft, zukunftsgerichtet Anpassungen und Innovationen in der Rechtsabteilung voranzutreiben, um Herausforderungen zu bewältigen.

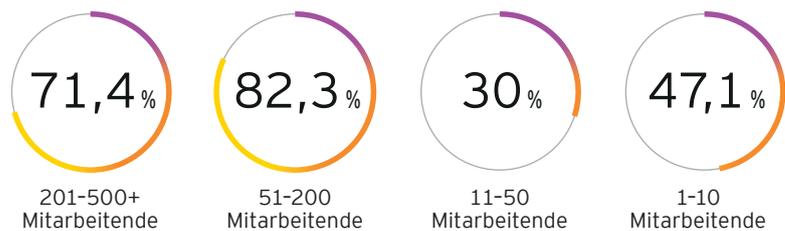
Generative AI in der Rechtsabteilung

Das datenintensive Umfeld von Rechtsabteilungen bietet eine hervorragende Grundlage für zahlreiche Anwendungsfelder von Künstlicher Intelligenz in der juristischen Arbeit. Der Einsatz von KI verspricht vor allem Kosteneinsparungen, Effizienzgewinne, aber auch eine höhere Qualität der juristischen Leistungserbringung. Schon allein dadurch, dass mehr Kapazitäten durch Automatisierung und Self-Service-Optionen für strategisch wertvollere Aufgaben frei werden.

Die Reduzierung von repetitiven Aufgaben wirkt sich auch positiv auf die Nachwuchsgewinnung aus: Denn durch mehr interessante und herausfordernde Aufgaben wird es leichter, Talente in der Rechtsabteilung zu halten. Als wahrscheinlich größter Hebel der digitalen Transformation der Rechtsabteilung ist Künstliche Intelligenz somit ein essenzielles Werkzeug zur Erfüllung der steigenden Erwartungen der Stakeholder.

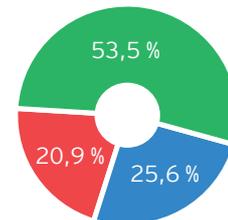
Die Umfrageergebnisse zeigen, dass bereits 53,5 % der Rechtsabteilungen Generative AI einsetzen. Dies verdeutlicht,

Je nach Größe der Rechtsabteilung zeigen sich signifikante Unterschiede bei der KI-Nutzung:



Setzen Sie GenAI in Ihrer Rechtsabteilung bereits ein?

- Setzen GenAI bereits ein
- Planen, GenAI einzusetzen
- Verwenden noch keine KI



dass zum einen ein signifikantes Bewusstsein für die Vorteile dieser Technologie besteht und einige Abteilungen aktiv daran arbeiten, innovative Lösungen in ihre Arbeitsabläufe zu integrieren. Gleichzeitig geben aber 46,5 % der Befragten an, dass sie derzeit noch keine GenAI in ihrer Rechtsabteilung verwenden. Bei 25,6 % der Rechtsabteilungen befindet sich der Einsatz von KI jedoch in Planung.

Anzumerken ist, dass die Teilnehmer bei dieser Frage allgemein nach dem Einsatz von GenAI befragt wurden. Es muss sich hierbei also nicht um spezifische GenAI Use-Cases für den Rechtsbereich handeln.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Einführung von KI in der Rechtsabteilung insgesamt als noch etwas zögerlich bewerten. Die befragten Rechtsabteilungen

befassen sich zwar zum großen Teil mit dem Einsatz von KI, befinden sich insgesamt aber noch in der „Findungsphase“. Ein Ergebnis, das im Hinblick auf die in Rechtsabteilungen verbreitete vorsichtige Akzeptanz neuer Technologien zu erwarten war.

Die Nutzung von KI hängt offenbar auch mit der Größe der Rechtsabteilung und den zur Verfügung stehenden Ressourcen zusammen. Der Grad der Nutzung von KI liegt bei den Befragten der Größengruppen „51-200“ und „201-500+“ bei 82,3 % und 71,4 %. Damit ist sie fast doppelt so hoch wie bei den Größengruppen „1-10“ (47,1 %) und „11-50“ (30 %).

Top Use-Cases GenAI in Rechtsabteilungen:

1. Contract Review | 1. Legal Drafting

2. Legal Drafting | 2. Knowledge Management

3. Research & Admin | 3. Learning & Training

Legal Ops Studie 2024/25 | 2025 EY Law GC Study Global

62%

planen einen Einsatz im Contract Review und in der Analyse.
2025 EY Law GC Study

In welchen Bereichen setzen Rechtsabteilungen KI bisher ein?

Ob und inwieweit sich bestimmte Prozesse der Rechtsabteilungen für einen Einsatz von Künstlicher Intelligenz eignen, hängt maßgeblich von drei Kriterien ab: Mit welchem Aufwand ist der Prozess standardisierbar? Und wie hoch sind die verbundenen Risiken sowie das nötige juristische Know-how? Daher ist es bei der Analyse von KI-Anwendungspotenzialen sinnvoll, zwischen dem Komplexitätsgrad und der strategischen Relevanz eines konkreten Use Cases zu unterscheiden.

Bei den Use Cases von Künstlicher Intelligenz in der Rechtsabteilung zeigt sich sowohl in unserer Studie als auch in unserem Global Survey, dass Rechtsabteilungen derzeit vor allem den Einsatz in sogenannter Legal Commodity Work und Regular Work im Blick haben.

Legal Commodity Work umfasst wiederkehrende Aufgaben vergleichbarer Sachverhalte auf einer niedrigen Komplexitätsebene. Mit Regular Work bezeichnet man dagegen regelmäßig anfallende Aufgaben, die inhaltlich variieren und ein höheres Maß an juristischer Expertise erfordern.

Besonders häufig wird GenAI für folgende Aufgaben eingesetzt: das Draften von ersten Vertragsentwürfen und Klauseln, die Prüfung und Analyse von Verträgen, das Automatisieren von Routinearbeiten, im Legal Research, der Dokumentenanalyse und in der Prozessautomatisierung. Diese Anwendungen sparen nicht nur wertvolle Zeit, sondern tragen auch zur Reduzierung von Fehlern und zur Verbesserung der Compliance bei.

Im Hinblick auf den Einsatz von spezialisierter KI bei komplexeren juristischen Fragestellungen mit strategischer Relevanz zeigen sich die Rechtsabteilungen noch eher zurückhaltend. Das könnte vor allem am bereits beschriebenen Nachholbedarf in grundlegenden Bereichen liegen, wie dem Datenmanagement und der Prozessreife.

Dazu kommt sicherlich auch eine Risikoaversion vieler Rechtsabteilungen: zum Beispiel bezüglich der noch mit KI verbundenen Einschränkungen, wie Halluzinationen der Systeme oder Bias. Auch Datenschutz- und Cybersecurity-Bedenken dürften einem flächendeckenden Einsatz noch entgegenstehen. Fest steht jedoch: Um morgen das volle Potenzial von Künstlicher Intelligenz in der Rechtsabteilung ausschöpfen zu können, müssen Rechtsabteilungen heute damit beginnen, die notwendigen Grundlagen, wie Prozesse und Datenhygiene, zu schaffen.

Befragt nach dem künftigen Einsatz von KI kristallisiert sich mit überzeugender Mehrheit der Einsatz im Contracting heraus. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen unserer globalen Studie, wonach 62 % der Teilnehmenden einen entsprechenden Einsatz im Contract Review und in der Analyse planen (Platz 2 hinter Legal Research mit 68 %). Schon heute lassen sich in dem Bereich skalierbare Effizienzgewinne erzielen: aufgrund der hohen Standardisierbarkeit einiger Vertragsarten, den repetitiven Abläufen in der Vertragsprüfung und der Stärke

von Large Language Models, große Informationsmengen kontextbezogen zu verarbeiten.

Welche Herausforderungen sehen Rechtsabteilungen bei der Implementierung und dem Einsatz von Tech?

Die Umfrage zeigt, dass viele Rechtsabteilungen das Potenzial moderner Technologien wie Künstlicher Intelligenz bislang nicht voll ausschöpfen.

Doch was steht dem flächendeckenden Einsatz von KI-Tools entgegen? Als Begründung nennt eine signifikante Anzahl der Befragten (66,3 %) die hohen Implementierungs- und Betriebskosten.

Diese finanziellen Hürden erschweren die Einführung neuer Technologien und halten viele Abteilungen davon ab, von innovativen Lösungen zu profitieren.

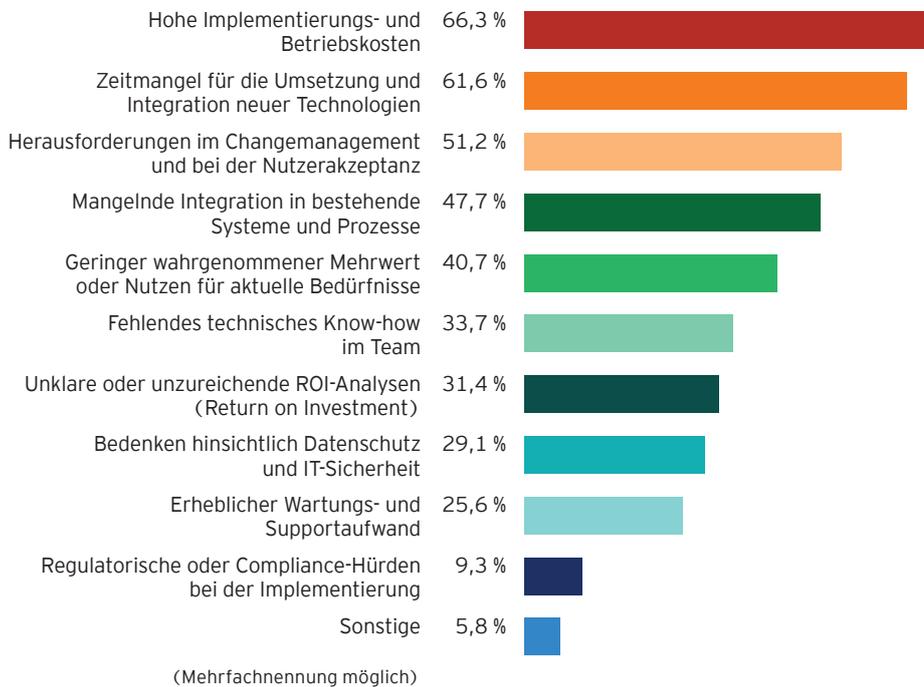
Darüber hinaus geben 61,7 % der Befragten an, dass Zeitmangel für die Umsetzung und Integration neuer Technologien eine Herausforderung darstellt. Die effektive Integration von neuer Technologie in die täglichen Abläufe der Rechtsabteilung erfordert tatsächlich eine umfassende strategische Auseinandersetzung und ein zeitintensives Datenmanagement.

Den bereits stark ausgelasteten Mitarbeitenden der Rechtsabteilung fehlt es allerdings oft an der erforderlichen Kapazität, um Digitalisierungsinitiativen vorantreiben zu können. Zum Beispiel die Erstellung kuratierter Datenbanken zur

51,2%

sehen im Change Management eine der größten Herausforderungen bei der Implementierung neuer digitaler Tools.

Welche Hindernisse begegnen Ihnen beim Einsatz von IT-Lösungen in Ihrer Rechtsabteilung?



Verbesserung eines KI-Modells für Vertragsprozesse - speziell bei Lösungen mit Retrieval-Augmented-Generation. Daher wird der Bereich der Legal Operations wohl auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen und zudem häufiger auf die Expertise und Ressourcen externer Berater zurückgreifen.

Als eine der drei größten Herausforderungen für den Einsatz von digitalen Tools und Künstlicher Intelligenz wurde von den Befragten (51,2 %) das Change-Management benannt.

Fehlendes oder unzureichendes Change-Management kann dazu führen, dass neue Technologien nicht effektiv angenommen werden - wodurch ihre potenziellen Vorteile und der Return on Investment deutlich geschmälert werden. Um die Akzeptanz neuer Technologien zu fördern und ihren Nutzen voll auszuschöpfen, braucht es einen klaren Plan für die Kommunikation und Integration in bestehende sowie neue Arbeitsabläufe - ergänzt durch kontinuierliche Schulung und gezielte Unterstützung der Mitarbeitenden.

Lediglich in Abteilungen mit bis zu 10 Personen wird das Change-Management als weniger problematisch betrachtet (29,4 %). Zum Vergleich: Der nächstniedrigste Wert ergibt sich mit 64,3% in der Gruppe der größten Rechtsabteilungen. Allerdings sieht die Gruppe der kleinsten Rechtsabteilungen vor allem den Mangel an Schulungen oder technischer Unterstützung als einen der größten Blocker (44,1 %).

Die Umfrage zeigt auch, dass 47,7 % der Befragten Schwierigkeiten bei der Integration neuer Technologien in bestehende Systeme und Prozesse haben. Die Komplexität der heterogenen Technologielandschaft kann die Einführung neuer Lösungen in der Tat maßgeblich behindern.

“

In der digitalen Transformation von Rechtsabteilungen kann der Stellenwert von strukturiertem Change-Management nicht hoch genug eingeschätzt werden – und wird dennoch oft unterschätzt.“

Christian Köhn
DEKRA SE

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Einführung und Integration von neuen Technologien ist derzeit eine der größten Herausforderungen für Rechtsabteilungen.
- Trotz ihrer Zufriedenheit mit der eingesetzten Legal Technology wollen die meisten weiter in Innovationen investieren.
- Rechtsabteilungen setzen bereits auf allgemeine GenAI-Lösungen, sind beim Einsatz für spezifische Legal Use Cases allerdings noch zurückhaltend.
- Zur Integration neuer digitaler Tools ist gutes Change-Management und gezieltes Training der Mitarbeitenden extrem wichtig.
- Hohe Implementierungs- und Betriebskosten sowie nicht einheitliche Infrastrukturen der Plattformen hemmen die Investition in neue Technologien.



6 SOURCING

In der schnelllebigen und komplexen Rechtslandschaft von heute suchen Rechtsabteilungen nach Wegen, wie sie ihre Leistung weiter optimieren können. Innovative Sourcing-Strategien sind hierfür ein wichtiges Werkzeug. Angesichts der wachsenden Anforderungen an Effizienz, Kosteneffektivität und Flexibilität helfen sie, Ressourcen optimal zu verteilen und potenzielle Risiken zu minimieren. Verschiedene Sourcing-Strategien stehen zur Wahl - jede hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile.

In unserer globalen Studie wurde bereits deutlich, dass Rechtsabteilungen die Notwendigkeit zum Überdenken ihrer bisherigen Sourcing-Strategie erkannt haben, siehe Zitat rechts.

Rechtsabteilungen tragen häufig die Verantwortung für das Procurement und Management externer Rechtsdienstleistungen. Mit einer durchdachten Sourcing-Strategie können Ressourcen so eingesetzt werden, dass rechtliche Beratung korrekt, stakeholdergerecht und kosteneffizient erfolgt. In unserer Umfrage ist die große Mehrheit (97,7 %) der befragten Rechtsabteilungen - neben Fachabteilungen und dem Procurement (jeweils 18,6 %) - zumindest

“

75% report that rethinking sourcing strategies is a priority.

2025 EY LAW GC STUDY

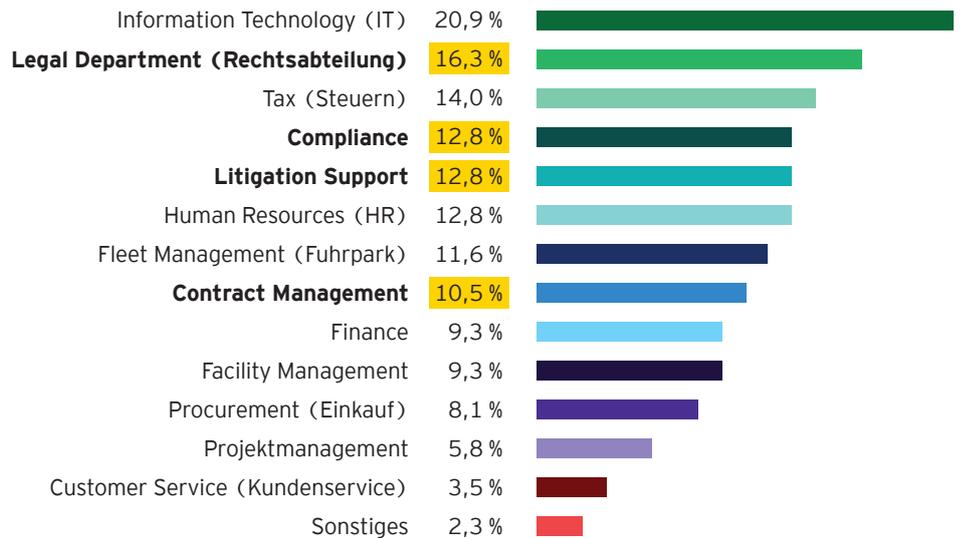
mitverantwortlich, wenn es um die Beauftragung von externen Anbietern zur Unterstützung der Rechtsfunktion geht.

In welchen Bereichen nutzen Unternehmen Managed Services als Outsourcing-Option?

Rechtsabteilungen müssen im Rahmen ihrer Sourcing-Strategie abwägen, welche Aufgaben und Kompetenzen am besten inhouse erbracht werden und welche an externen Ressourcen abgegeben werden können.

Beim Outsourcing von Bereichen an externe Dienstleister im Rahmen von Managed-Services-Angeboten liegen Rechtsabteilungen hinter IT (20,9 %) mit 16,3 % auf Platz zwei. Ebenfalls erwähnenswert ist, dass jeweils 12,8 % der Befragten in den Bereichen Compliance und Litigation Support auf externe Unterstützung zurückgreifen. Im Bereich Contract Management sind es 10,5 %.

In welchen Bereichen hat Ihr Unternehmen in den letzten 24 Monaten Managed Services an externe Dienstleister vergeben oder nutzt diese aktuell?



External Counsel

Die Beauftragung externer Berater und Kanzleien stellt auch weiterhin einen wichtigen Teil der Sourcing-Strategie der Rechtsabteilung dar. Die Vergabe von juristischen Aufgaben an externe Dienstleister hat verschiedene Gründe. Mit einer Nennung von 97,7 % liegt der Bedarf nach spezialisierter Expertise in bestimmten Rechtsgebieten an erster Stelle. Gleichzeitig können sich die Rechtsabteilungen durch die Vergabe von Aufgaben an externe Dienstleister zusätzliche Kapazitäten einkaufen.

77,9 % nennen das Erreichen interner Kapazitätsgrenzen als entscheidendes Kriterium für die Beauftragung externer Dienstleister. Auch die Haftungsverlagerung spricht für fast die Hälfte aller Befragten (46,5 %) dafür, Externe einzubinden.

Am häufigsten werden externe Kanzleien in den Bereichen Prozessführung/ Litigation (73,2 %), Arbeitsrecht (69,8 %) und M&A Transaktionen (69,8 %) hinzugezogen. Dies entspricht weitestgehend den Ergebnissen der letzten Studie, wobei sich das Datenschutzrecht (57 %) auf den vierten Platz vor Steuerrecht (39,5 %) geschoben hat.

Zum Vergleich:

Legal Operations Studie **2022/23**

Themenbereiche, für die am häufigsten externe Kanzleien herangezogen wurden:

- 43 % M&A-Transaktionen
- 43 % Arbeitsrecht
- 42 % Litigation
- 38 % Steuerrecht

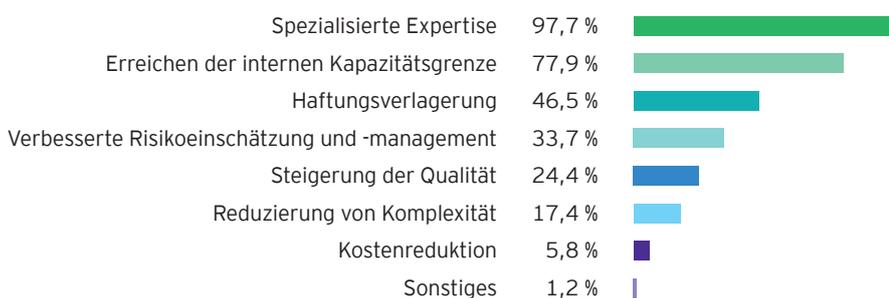
Der Bedarf nach externer Beratung hat in den Bereichen Datenschutzrecht, allgemeines Vertragsrecht und IT-Recht im Vergleich zu 2022/23 signifikant zugenommen. So stieg die Zahl der Nennungen im Bereich Datenschutzrecht von 20,2 % auf 57 %, während das IT-Recht eine Zunahme von 18,3 % auf 34,9 % verzeichnet.

Der verstärkte Fokus auf diese Bereiche hängt mit den drei größten Governance-Risiken der von uns Befragten zusammen: Vertragliche Themen (4,73), Datenschutz und IT-Sicherheit (4,70) sowie Cybersecurity und Datensicherheit (4,67).

Die steigenden Risiken dürften auf die zunehmende Menge an Regulatorik in diesen Bereichen sowie die technologischen Entwicklungen und wachsenden Bedrohungen der Cybersicherheit zurückzuführen sein.

Insgesamt setzen Rechtsabteilungen zunehmend auf kleinere Panels von externen Kanzleien. Mehr als die Hälfte aller Befragten gibt an, bereichsübergreifend ein bis zehn Kanzleien zu beauftragen. Bei der Anzahl der beauftragten Kanzleien gibt es jedoch in Abhängigkeit zur Größe der Rechtsabteilungen erkennbare Unterschiede.

Welche Kriterien sind für Sie ausschlaggebend, wenn Sie juristische Aufgaben an externe Dienstleister vergeben?



(Mehrfachnennung möglich)

Nach welchen Kriterien wählen Rechtsabteilungen externe Dienstleister aus?*

4,62/5

1. Erfahrungen und Fachkenntnisse

4,21/5

2. Preisgestaltung

4,21/5

3. Erfahrung mit vergleichbaren Projekten

*12 Kriterien wurden vorgegeben und auf einer Skala von 1-5 nach Relevanz bewertet. Die Zahlen stellen einen Auschnitt der gemittelten Top 3 dar.

Kleine Rechtsabteilungen (1-10 Mitarbeitende) setzen überwiegend auf kleinere Panels im Umfang von 1-10 Kanzleien (85,3 % bezogen auf die kleinste Gruppe), während Rechtsabteilungen der Größe von 11-50 Mitarbeitenden überwiegend elf bis 20 Kanzleien und Rechtsabteilungen der Größe 51-200 Mitarbeitende sogar 21 bis 50 Kanzleien beauftragen. Auch innerhalb der Gruppe der größten globalen Rechtsabteilungen (201-500+) gibt es große Unterschiede. So setzen 42,8 % auf ein bis zehn Kanzleien, während 35,7 % mit mehr als 100 Kanzleien zusammenarbeiten. Diese Unterschiede dürften zum einen auf unterschiedliche Sourcing-Strategien zurückzuführen sein. Sie hängen jedoch auch maßgeblich von der Ausrichtung und Art des Unternehmens selbst ab.

Bei den Kriterien für die Auswahl externer Dienstleister zeigen sich zwischen den Vergleichsgruppen keine signifikanten Unterschiede. Unverändert zur Studie 2022/23 haben Erfahrungen und

Fachkenntnisse (4,62/5) nach wie vor höchste Priorität. Die Preisgestaltung spielt zwar nicht die größte Rolle, ist aber dennoch von großer Wichtigkeit für die Befragten (4,21/5). Auch das Zurückgreifen auf projektbezogenes Erfahrungswissen (4,21/5) zählt zu den Top 3 unter den Auswahlkriterien.

Shared Service Center

Shared Service Center (SSCs) sind ein weiterer Baustein in der Sourcing-Strategie von Rechtsabteilungen. SSCs sind spezialisierte Einheiten, die Dienstleistungen für eine oder mehrere Geschäftsbereiche innerhalb eines Unternehmens übernehmen. Im Kontext der Rechtsabteilung helfen Legal Service Center vor allem beim Erledigen standardisierter Aufgaben, um die Rechtsabteilung zu entlasten. Durch standardisierte und automatisierte Prozesse lässt sich die Effizienz steigern, während Skaleneffekte zu niedrigeren Kosten führen können.

Die Häufigkeit der Nutzung eines Shared Service Centers steigt bei den Befragten mit der Größe des Unternehmens. Während nur 8,8 % der kleinsten Unternehmen auf die Nutzung eines Shared Service Centers zurückgreifen, nutzt mehr als die Hälfte der größten Unternehmen (57,1 %) ein SSC.

SSCs (sofern vorhanden) werden von Unternehmen am häufigsten in folgenden fünf Bereichen genutzt:

1. Procurement (70,8 %)
2. IT (66,7 %)
3. Finance (62,5 %)
4. HR (58,3 %)
5. Customer Service (58,3 %)

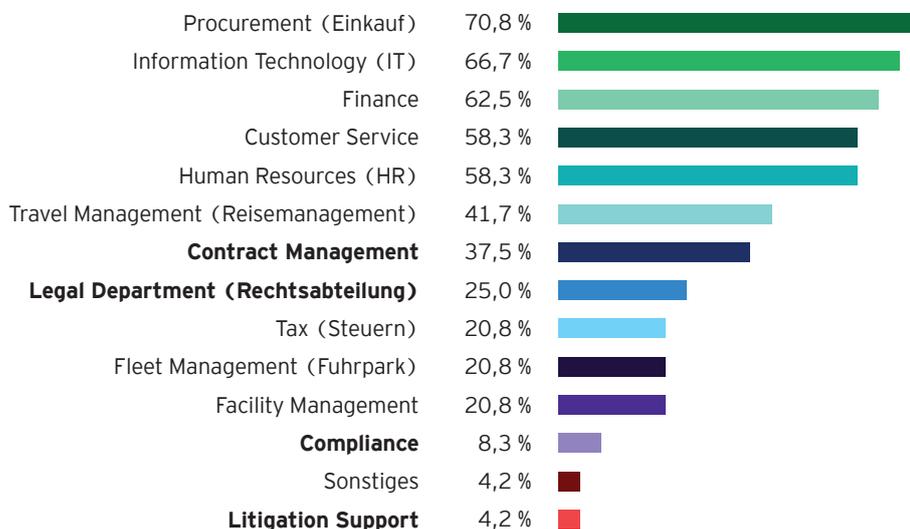
In Bereichen mit rechtlichem Bezug fällt die unterstützende Nutzung von SSCs deutlich geringer aus:

- Contract Management (37,5 %)
- Rechtsabteilung (25 %)
- Compliance (8,3 %)
- Litigation Support (4,2 %)

Danach gefragt, ob auch rechtliche Dienstleistungen in einem SSC erbracht werden, geben lediglich 8,1 % aller Befragten (29,2 % der Befragten mit vorhandenem SCC) an, ein spezialisiertes Legal Shared Service Center in Anspruch zu nehmen.

Diese Quote stellt sogar einen Rückgang im Vergleich zu unserer letzten Umfrage dar, in der insgesamt rund 12,3 % der Befragten angaben, ein solches Shared Service Center zu nutzen. Das zeigt, dass SSCs zwar zur Unterstützung von Bereichen mit rechtlichem Bezug herangezogen werden, aber nur selten, um juristische Aufgaben zu erfüllen.

In welchen Bereichen nutzt Ihr Unternehmen SSCs?



(Mehrfachnennung möglich)

8,1 %

der Befragten nutzen ein Legal Shared Service Center.

vgl. Studie 2022/2023: **12,3 %**

Die Nutzung eines Legal SSCs ist im Gegensatz zur allgemeinen Nutzung von SSCs nicht von der Größe des Unternehmens bzw. der Größe der Rechtsabteilung abhängig. Während rund 14,3 % der Befragten mit den größten Rechtsabteilungen (201-500+ Mitarbeitende) ein Legal SSC nutzen, greifen 15 % der mittelgroßen Rechtsabteilungen (11-50 Mitarbeitende) darauf zurück. Wo ein Legal SSC vorhanden ist, geben 62,5 % an, weniger als 10 % der anfallenden rechtlichen Arbeit dorthin auszulagern. Dies bestätigt den Eindruck, dass Rechtsabteilungen beim Sourcing an Service Center vornehmlich noch solche Aufgaben abgeben, die keiner komplexeren juristischen Betrachtung bedürfen. Die insgesamt geringere Nutzung von Legal Shared Service Centern könnte auch darauf zurückzuführen sein, dass die technologischen Entwicklungen im Bereich der KI, die Ähnliches für die Rechtsabteilung leisten können, die Notwendigkeit von Legal SSCs verringern.

Hervorzuheben ist, dass die Zufriedenheit mit den Leistungen des Legal SSCs, wie bereits in unserer letzten Studie, ausgesprochen hoch ist. Alle Nutzer eines Legal SSCs geben an, entweder zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

ALSPs

Neben den traditionellen Sourcing-Strategien rücken innovative und hochspezialisierte Rechtsdienstleister immer stärker in den Fokus der Rechtsabteilungen: Diese Dienstleister nutzen flexiblere Abrechnungsmodelle und setzen verstärkt auf den Einsatz von Technologielösungen zur Automatisierung ihrer Arbeitsprozesse. Alternative Legal Service Provider (ALSPs) werden vorrangig in Aufgabenbereichen mit hohen Volumina, wie zum Beispiel in der Due Diligence oder zur Bewältigung von Masseklageverfahren eingesetzt und können aufgrund optimierter sowie automatisierter Arbeitsprozesse meist sehr wettbewerbsfähige Preise anbieten.

Trotz dieser vermeintlichen Vorteile haben 2024 nur 8,1 % der Befragten Alternative Rechtsdienstleister genutzt. Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre (2020: 5 % und 2022: 6 %), so bedeutet dies einen Anstieg in der Nutzung von ALSPs um 35 % innerhalb von zwei Jahren. Die von Rechtsabteilungen in unserer letzten Studie angepeilte Verdopplung der bisherigen Nutzungsrate von ALSPs für das Jahr 2023 ist damit nicht eingetreten (16 % planten eine Nutzung von ALSPs im Jahr 2023). Auch für 2025 beabsichtigen 15,1 % der Befragten, auf ALSPs zurückzugreifen. Selbst wenn die Nutzung von ALSPs in Deutschland im internationalen Vergleich geringer ausfällt, bleibt festzustellen, dass ALSPs auch im Rahmen unserer globalen Studie die aktuell am wenigsten beanspruchte Sourcing-Option darstellen.

Wie kommt das? Die nach wie vor geringe Nutzung von ALSPs im deutschen Rechtsmarkt könnte unter anderem am Rechtsdienstleistungsgesetz (RDG) liegen: Es erlaubt ALSPs nur beschränkt rechtliche Dienstleistungen. Zwei weitere mögliche Erklärungen sind: Erstens, dass die Angebote der ALSPs den Rechtsabteilungen zu wenig bekannt sind, sodass sie nicht in die bestehenden Sourcing-Strategien integriert werden. Denkbar ist zweitens, dass im eher traditionell ausgerichteten Rechtsmarkt neue Anbieter ihre Fähigkeiten und ihre Integrität erst einmal unter Beweis stellen müssen.

ZUSAMMENFASSUNG

- Die Rechtsabteilung trägt als informierter Einkäufer die Verantwortung für externe Rechtsdienstleistungen.
- Shared-Service-Modelle zur Bewältigung des Arbeitsvolumens gelten derzeit nicht als die bevorzugte Lösung zur Abnahme juristischer Arbeit.
- Die Nutzung von ALSPs steigt konstant, allerdings bleiben sie als Sourcing-Option noch größtenteils ungenutzt.

8,1 %

der Befragten nutzten 2023/24 ALSPs als Teil ihrer Sourcing-Strategie.

Feedback aus der Praxis

Wir freuen uns, dass wir im Rahmen unserer Studie ausgewiesene Expert:innen für Legal Operations für ein persönliches Feedback gewinnen konnten. Sie beleuchten unser gemeinsames Thema aus der Sicht erfahrener Führungskräfte und werfen einen Blick in die Rechtsabteilungen von morgen.



In der digitalen Transformation von Rechtsabteilungen kann der Stellenwert von strukturiertem

Change-Management nicht hoch genug eingeschätzt werden - und wird dennoch oft unterschätzt. Es geht um eine kulturelle und organisatorische Veränderung. Juristen sind traditionell risikoavers und stark auf Präzision und Kontrolle ausgerichtet.

Mein Tipp: Starte mit kleinen, greifbaren Projekten (z. B. NDA-Automatisierung), die schnell Nutzen zeigen. Kommuniziere transparent und berücksichtige Ängste der Mitarbeitende: Warum, was, wie, wann? Hole regelmäßiges Feedback der gesamten Rechtsabteilung zur Optimierung ein.

Was Legal-Tech-Tools betrifft: Das größte Potenzial sehen wir im Bereich Automatisierung repetitiver Aufgaben (z. B. Vertragsanalyse und -prüfung und Recherche und Zusammenfassung von Rechtsprechung) sowie im Bereich Legal-Front Door, d. h. Self-Service-Portale oder Chatbots, die es Fachabteilungen ermöglichen, einfache rechtliche Anliegen selbstständig zu lösen (z. B. NDA erstellen, Compliance-Prüfung im Bereich Gift & Hospitality usw.).

Grundsätzlich sollten Rechtsabteilungen zunächst analysieren, wo sie einen Mehrwert schaffen und was ihre Werttreiber sind. Dazu müssen sie ihre Leistungen messbar und sichtbar machen, um ihre Ressourcen zielgerichtet und effizient einzusetzen.

Die Rechtsabteilung im Jahr 2030 wird mehr datengetriebene Entscheidungen treffen, integrierte KI-Technologien nutzen und neue interdisziplinäre Rollen/Funktionen haben (z. B. Legal Engineer, Change Manager etc.).

Legal Ops sollte sich auf Prozessoptimierung und Automatisierung (d. h. Identifikation und Digitalisierung repetitiver Prozesse z. B. Vertragsmanagement, Legal Intake) konzentrieren. Das Motto der Rechtsabteilung 2030 wird sein: Zeig, was du wert bist - nicht, was du kostest.



CHRISTIAN KÖHN,
LL.M.

DEKRA SE
Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt)
Group General Counsel &
Chief Compliance Officer



Damit wir den wachsenden Arbeitsvolumina und Anforderungen gerecht

werden können, müssen wir Themen wie Playbooks und KI-Unterstützung für spezifische Use Cases im Bereich juristischer Mid-Complexity-Themen stärker in den Fokus rücken.

Vor der Einführung neuer Technologielösungen ist es sinnvoll, sie bereits in der Praxis zu erproben und kennenzulernen, bevor sie weitreichender implementiert wird. Eine offene Fehlerkultur und die Vermittlung der notwendigen KI- und Datenkompetenzen sind ebenfalls wichtige Hebel bei Projekten zur digitalen Transformation der Rechtsabteilung.

Hierzu haben wir neben bestimmten Schulungen und Ansprechpartnern auch schon eine Legal Prompting Competition veranstaltet, bei der Teams aus verschiedenen Jurisdiktionen und mit unterschiedlichen Kompetenzniveaus angetreten sind, um Ansätze zu entwickeln, bestimmte rechtliche Aufgaben mittels KI zu bewältigen.

Diese Hands-on-Erfahrung hat uns enorm dabei geholfen, auch eher technologieaverse Kolleg:innen zu motivieren, sich mit den Möglichkeiten eines KI-Einsatzes auseinanderzusetzen und zu demonstrieren, wie wertvoll kreative Ansätze, eine Offenheit für das Scheitern und die kontinuierliche Iteration für die digitale Transformation der Abteilung sind.

Die Rechtsabteilung 2030 ist in der Lage, ihre Aufgaben mithilfe umfassender Daten mit der richtigen Technologie, den richtigen Prozessen und Ressourcen zu steuern. Entscheidungen werden strategisch und wirtschaftlich fundiert getroffen.

Wir wollen hin zu einem datengetriebenen Management der Rechtsfunktion. Die Arbeitsverteilung erfolgt organisiert und priorisiert auf die für das Unternehmen wirklich wichtigen juristischen Themen. Zudem muss die Rechtsabteilung über die notwendige Führungskompetenz verfügen, um erfolgreich durch die vielfältigen Herausforderungen und Risiken zu steuern.



HANNES KRAUSS

ANDREAS STIHL AG & Co. KG
Referent Recht - Legal Excellence



Legal Tech und AI bieten enormes Potenzial, um die Arbeit von Rechts-

abteilungen effizienter und strategischer zu gestalten. Gleichzeitig ist der erste „Wow-Effekt“ vieler KI-Anwendungen inzwischen verfliegen. Die Erwartungen steigen - zu Recht.

Ich erwarte von künftigen AI-Lösungen eine deutlich höhere Ergebnisqualität, bessere Integration in bestehende Systeme und vor allem eine stärkere Nutzerorientierung. Nur wenn Technologie intuitiv nutzbar ist und echten und schnell sichtbaren Mehrwert im Arbeitsalltag bietet, wird sie langfristig akzeptiert und erfolgreich eingesetzt.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich, dass viele Themen bereits mit bestehenden, im Unternehmen bereits vorhandenen Tools adressiert werden können. Es lohnt sich daher, zunächst zu prüfen, welche bereits integrierten Tools vorhanden sind und wie diese auch für anderen Zwecke genutzt oder erweitert werden können.

Im Jahr 2030 wird die Rechtsabteilung ein technologiegestützter, strategischer Bereich des Unternehmens sein. KI-gestützte Tools übernehmen repetitive Aufgaben, strukturieren große Datenmengen vor, während Juristen und Juristinnen sich auf komplexe Sachverhalte/Projekte konzentrieren können. **Die Rechtsabteilung wird vollständig als Business Enabler wahrgenommen.**

Legal Operations sollte sich aktuell auf drei zentrale Handlungsfelder konzentrieren:

Erstens auf eine gezielte Prozessanalyse, um ineffiziente Abläufe zu identifizieren und strategische Kapazitäten freizusetzen.

Zweitens auf die Befähigung der Teams, neue Technologien offen anzunehmen und sicher anzuwenden.

Drittens ist ein durchgängiges Change-Management unerlässlich - sowohl für technologische als auch für kulturelle Transformationen. Veränderungen müssen begleitet, kommuniziert und verankert werden, damit sie nachhaltig wirken.



PATRICIA BRAGADA-SCHORN

E.ON SE
Expert Legal Operations & Legal Tech
Legal, Compliance & Security

„2030 wird eine Rechtsabteilung hochgradig standardisiert und automatisiert sein.“

Dr. Wolfgang Bartels und Fabian Römer von Mercedes-Benz sprechen im Interview über den Wandel in der Rechtsabteilung, ihre Erfahrungen mit der Digitalisierung – und wie sie Innovationen zielgerichtet umsetzen.

Das vergangene Jahr stellte für viele Rechtsabteilungen eine Herausforderung dar, geprägt von dynamischen geopolitischen Entwicklungen, technologischem Fortschritt und einer Vielzahl an neuen Regulierungen. Diese externen Disruptoren verstärken die bereits bestehenden internen Herausforderungen und erfordern von den Rechtsabteilungen eine agile und anpassungsfähige Herangehensweise. Welche Themen beeinflussen Sie in besonderem Maße und wie begegnen Sie dieser Gemengelage in Ihrer täglichen Arbeit?

Dr. Wolfgang Bartels: Unsere Rechtsabteilung ist tief in die Prozesse des Unternehmens integriert und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg von Mercedes-Benz. Die Herausforderungen wie die Transformation der Automobilindustrie, geopolitische Veränderungen und die sich verändernde Wettbewerbslandschaft betreffen damit auch uns als Rechtsabteilung unmittelbar und erfordern eine stetige Anpassung.

Technologischen Fortschritt sehen wir nicht als Gefahr, sondern als Möglichkeit, den sich immer schneller entwickelnden

Anforderungen zu begegnen und uns effektiver und effizienter aufzustellen. Dadurch können wir unsere Aufgaben innerhalb der Unternehmensprozesse noch besser wahrnehmen und unseren Beitrag zum Unternehmenserfolg steigern.

“

Technologischen Fortschritt sehen wir nicht als Gefahr, sondern als Möglichkeit, [...] uns effektiver und effizienter aufzustellen.

Dr. Wolfgang Bartels

Durch die sich schnell verändernden Anforderungen an unsere Arbeit und ein systematisches Programm zur Job-Rotation ist es gelungen, eine Vielzahl von Kollegen an diesen sich ständig verändernden Prozessen zu beteiligen. Das ist für alle Beteiligten sehr spannend und fördert die Entwicklung unserer Kolleginnen und Kollegen.

Die Überlastung der Mitarbeitenden und die Priorisierung von Aufgaben werden von den Teilnehmern der Studie als zentrale Herausforderungen für Rechtsabteilungen betrachtet. Dennoch fehlt es vielen Rechtsabteilungen an Ansätzen, um ihre Arbeitsorganisation effizienter zu gestalten. Was sind Ihrer Meinung nach effektive Strategien und Ansätze, um Aufgaben in Rechtsabteilungen besser zu organisieren und mehr Kapazität für inhaltliche und strategische Arbeit zu schaffen?

Fabian Römer: Wir sind überzeugt davon, dass gute und stabile Prozesse, Digitalisierung und der richtige Mindset unseres Teams die Antwort auf diese Herausforderungen sind. Auch deshalb haben wir bei Mercedes-Benz am Ende des letzten Jahres einen Bereich geschaffen, der sich übergreifend für den gesamten Vorstandsbereich Integrity, Governance und Sustainability und damit u.a. für die Rechts- und Compliance Abteilungen zentral um End-to-End Prozesse, Digitalisierung, Operations und Commercial Management kümmert.



Seit vier Monaten haben wir zusätzlich die betreffenden Teile der IT in einer schlagkräftigen digitalen Einheit integriert. Die Bündelung der Kompetenzen von IT, Legal und Compliance Managern steigert die effiziente Zusammenarbeit, Innovationskraft und Liefergeschwindigkeit. Gemeinsam betreiben und transformieren wir das digitale Portfolio unseres Vorstandsbereichs.

Konsequente Standardisierung und End-to-End Prozessdesign ermöglichen uns weitere Automatisierung und Digitalisierung. Durch den konsequenten Einsatz von KI steigern wir die Produktivität jedes einzelnen Mitarbeiters am jeweiligen Arbeitsplatz.

Gleichzeitig realisieren wir weitere Effizienzsteigerungen durch den gezielten Einsatz von KI in unseren Prozessen. Beides schafft Kapazität für notwendige inhaltliche und strategische Arbeit.

Wie Sie eben den konsequenten Einsatz von KI zur Produktivitätssteigerung und Effizienz in Ihren Prozessen angesprochen haben: In welchen konkreten Bereichen sehen Sie aktuell das größte Potenzial von Legal Tech und

Künstlicher Intelligenz, um die Arbeit von Rechtsabteilungen nachhaltig zu verändern – und welche Erwartungen haben Sie künftig an technologische Lösungen?

Fabian Römer: Ich kann mir momentan keinen Bereich in der Rechtsabteilung vorstellen, der sich nicht durch den Einsatz von KI und Technologie positiv verändern wird.

Kurzfristig liegt das größte Potenzial sicher in der Nutzung von KI innerhalb der bestehenden Tätigkeiten und Abläufe. Insbesondere im „Massengeschäft“ und bei wiederholt auftretenden Sachverhalten nutzen wir aber auch heute schon sehr erfolgreich die Möglichkeiten von Automatisierung und Digitalisierung. Beispielhaft kann man hier sicherlich die automatisierte und digitalisierte Bearbeitung von Klagen in unserer Litigation-Abteilung anführen.

Kurz- und mittelfristig sehen wir sehr großes Potenzial im Bereich Consulting. Hier können Agenten sicherlich bald einen großen Teil der Anfragen zumindest soweit bearbeiten, dass der Aufwand bei den bearbeitenden Juristen und Compliance-Managern wesentlich reduziert wird. Aber auch in der Vertragserstellung, beim Risikomanagement, dem Monitoring von regulatorischen

Veränderungen, bei internen Untersuchungen, Reportings, Bearbeitung von Behördenanfragen, der Aktenverwaltung, etc. liegt großes Potenzial durch den Einsatz von Automatisierung und KI.

In Anbetracht des in der Studie festgestellten Mangels an Kapazitäten in Rechtsabteilungen erwägen viele Rechtsabteilungen ihre Sourcing-Strategie zu verändern. Die Ergebnisse der Studie zeigen jedoch eine eher zögerlicher Haltung gegenüber innovativen Sourcing-Methoden, wie alternativen Legal Service Providern (ALSPs), Managed Legal Services oder dem Aufbau interner Legal Shared Service Center. Wie intensiv setzen Sie bzw. Ihre Rechtsabteilung sich mit alternativen Dienstleistungen auseinander und welche Perspektiven sehen Sie?

Dr. Wolfgang Bartels: Wir haben uns bereits seit einigen Jahren sehr intensiv mit solchen Modellen auseinandergesetzt und Erfahrungen gesammelt. Wir haben dabei sowohl auf ALSPs gesetzt als auch zwei interne Legal Shared Service Center aufgesetzt.



Nach unserer Erfahrung gibt es für solche Modelle kein Schema F, sondern die Sinnhaftigkeit hängt sehr stark vom Unternehmen und den sich konkret stellenden Herausforderungen ab. Wir können für uns sagen, dass wir unsere Shared Service Center nicht mehr missen wollen und auch in Zukunft innovative Sourcing-Methoden nutzen werden.

Neben Technologien und Prozessoptimierung liegt eine wesentliche Herausforderung bei der Transformation im Bereich Change-Management. Auch im Rechtsbereich scheitern viele Technologieprojekte letztlich an der Nutzerakzeptanz. Wie schätzen Sie den Stellenwert von strukturiertem Change-Management in der Transformation ein und haben Sie ein Geheimrezept, die Rechtsabteilung beim digitalen Wandel zu begleiten?

Fabian Römer: Insbesondere in der aktuellen Zeit mit Transformation und rasantem technischen Fortschritt ist ein gutes Change-Management essenzieller Erfolgsfaktor. Das beginnt am Anfang damit, Bewusstsein und den Wunsch

nach Veränderung zu schaffen. Unsere CIO sagt hierzu im IT Umfeld regelmäßig, dass „Energie der Aufmerksamkeit folgt“ und dem schließe ich mich uneingeschränkt an.

“

Ich kann mir momentan keinen Bereich in der Rechtsabteilung vorstellen, der sich nicht durch den Einsatz von KI und Technologie positiv verändern wird.

Fabian Römer

Danach ist es aber genauso wichtig Wissen zu vermitteln, Fähigkeiten weiter auszubauen und mit konkreten Umsetzungsbeispielen Relevanz zu schaffen. Bei Mercedes-Benz hatten wir sehr schnell eine Umgebung, in der wir konzernweit mit verschiedenen LLMs arbeiten konnten. Das hat sehr geholfen, die Neugierde zu schaffen und Fähigkeiten zu vermitteln.

Jetzt gilt es, täglich daran zu arbeiten diese Fähigkeiten zielgerichtet einzusetzen und Effizienzen zu realisieren.

Was wird eine Rechtsabteilung im Jahr 2030 ausmachen und worauf sollte sich Legal Operations jetzt am meisten fokussieren?

Dr. Wolfgang Bartels: In 2030 wird eine Rechtsabteilung hochgradig standardisiert und automatisiert sein. Der Unternehmensjurist wird sich auf komplexe und schwierige Fragestellungen konzentrieren können, während einfachere Anfragen und Themen automatisiert bearbeitet werden.

Fabian Römer: Daneben wird es eine Art Qualitätsmanagement geben müssen, welche die Qualität in den automatisierten und digitalisierten Prozessen überwacht und sicherstellt. Dabei wird sich der Unternehmensjurist auch damit befassen müssen, welche Daten und Informationen einem Agenten oder einem Modell zur Beantwortung von Anfragen oder Erfüllung von Aufgaben zur Verfügung gestellt werden, um Qualität und Aktualität zu gewährleisten. ■



DR. WOLFGANG BARTELS ist seit 2021 Leiter der Rechtsabteilung der Mercedes-Benz Group AG.

Er trat 2007 nach Stationen in einer internationalen Anwaltskanzlei in die Rechtsabteilung im Bereich „Einkauf und Kooperationen“ ein. Im Unternehmen hatte er mehrere Leitungspositionen inne, unter anderem im Bereich „Mergers & Acquisitions“ und als Geschäftsführer und Vorstand in verschiedenen Tochtergesellschaften.

Von 2017 bis 2020 hatte er verschiedene Positionen in der Rechtsabteilung der, u.a. als Leiter des Bereichs „Vertrieb und After Sales“.

Vor seiner Ernennung zum Leiter der Rechtsabteilung war er Chief Compliance Officer von Mercedes-Benz.



FABIAN RÖMER leitet bei Mercedes-Benz seit November 2024 den neu geschaffenen Bereich für Strategie, Operations & Digitali-

sierung innerhalb des Vorstandsbereichs Integrität, Governance & Nachhaltigkeit.

In diesem Bereich wurden die Tech und Digitalisierungsaktivitäten der Rechts-, Compliance- und Integritätsabteilung, sowie teilweise von Corporate Audit gebündelt. Hierbei verantwortet er insbesondere auch die vorstandsbereichsbezogenen IT und Technologie sowie das Transformation Office.

Fabian Römer studierte Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre und trat 2015 bei Legal M&A in die Rechtsabteilung des Unternehmens ein. Zuvor war er Leiter M&A in einem internationalen Industriekonzern. Bei Mercedes-Benz leitete er verschiedene Legal M&A Abteilungen mit einem Schwerpunkt auf Transaktionen und Kooperationen im Technologies & Ventures Umfeld, bevor er im September 2020 die Gesamtleitung des Bereichs Legal M&A übernahm.

Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick

PEOPLE



haben einen Legal-Ops-Beauftragten oder eine entsprechende Abteilung.



sehen in der Überlastung der Mitarbeitenden und der Priorisierung von Aufgaben eine zentrale Herausforderung.



setzen bei ihrer Arbeitsorganisation noch auf die individuelle Delegation von Aufgaben.

Das Bewusstsein für Legal Operations in Rechtsabteilungen steigt weiter und wird in Rechtsabteilungen aller Größenordnungen zunehmend organisatorisch verankert (+22 % zu 2022/23). Die Verantwortung wird meist Mitgliedern der Rechtsabteilung übertragen.

Die Herausforderungen im Change-Management und in der fehlenden Nutzerakzeptanz zeigen, dass die Einführung neuer Technologien noch häufig auf interne Widerstände stößt. Das Up- und Reskilling des bestehenden Personals wird zwar als essenzieller Erfolgsfaktor für die digitale Transformation betrachtet, es müsste jedoch noch stärker von Programmen zur digitalen

Kompetenzentwicklung flankiert werden.

Trotz weit verbreiteter flexibler Arbeitszeitmodelle kämpfen 60,5 % der Rechtsabteilungen mit einer Überlastung des Personals. Gleichzeitig mangelt es an Ansätzen zur effizienten Strukturierung der Arbeitsorganisation. Die vorherrschenden Lösungen, wie individuelle Delegation von Aufgaben und Expertenzuständigkeiten, können die hohe Auslastung der Rechtsabteilungen offenbar nicht ausreichend reduzieren.



PROCESS



identifizieren die Optimierung und Standardisierung von Arbeitsprozessen als eine ihrer größten Herausforderungen.



haben mehr als 75 % ihrer Prozesse dokumentiert.



Anteil strategischer und inhaltlicher Arbeit an der Gesamtarbeit

Ein Großteil der Rechtsabteilungen sieht in der Standardisierung und Optimierung von Prozessen eine kritische Herausforderung. Häufig fehlt jedoch die dafür notwendige Grundlage: die Dokumentation der Prozesse. Insgesamt sehen 72 % der Rechtsabteilungen zumindest das Potenzial zur anteiligen Standardisierung und Automatisierung der eigenen Prozesse. Mit der konkreten Umsetzung von Standardisierungs- und Automatisierungsvorhaben haben bisher knapp 20 % der Befragten begonnen.

Die Mehrheit der Ressourcen in den befragten Rechtsabteilungen ist mit regulären und administrativen Aufgaben ausgelastet, sodass nur 17,9 % der Zeit für strategische und tiefere inhaltliche Arbeit übrig bleibt. Auch hier könnten Standardisierungen und Automatisierungen Abhilfe schaffen, sobald das nötige Fundament gelegt wurde.

Zusätzlich könnte eine systematische Annahme, Kategorisierung und Priorisierung aller Anfragen in einer zentralen Anlaufstelle (Matter Intake) zu einer effizienteren Bearbeitung und Verteilung des Workloads beitragen. Allerdings fehlt sie noch in den meisten Rechtsabteilungen. Dies führt regelmäßig zu zeitintensiven Rückfragen zum Sachverhalt, längeren Bearbeitungszeiten und bindet meist auch Ressourcen, die sich anderweitig wertschaffender einsetzen ließen. Klar ist: Um den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, müssen Rechtsabteilungen ihr Legal Matter Management sowie die Entlastungsmöglichkeiten, wie Self-Service-Optionen, Playbooks und Chatbots, weiter ausbauen.



GOVERNANCE



sehen in der Überwachung und Umsetzung regulatorischer Anforderungen eine große Herausforderung.



befürchten, wegen Ressourcenmangel nicht angemessen auf künftige Risiken reagieren zu können.

Die größten Risiken, die von den Befragten identifiziert wurden, sind vertragliche Themen (4,73), Datenschutz und IT-Sicherheit (4,70) sowie Cybersecurity und Datensicherheit (4,67). Diese Risiken sind branchenübergreifend relevant und hängen nicht von der Größe der Rechtsabteilung ab.

Trotz der hohen Relevanz dieser Risiken für die Rechtsabteilung, übernehmen nur 43 % das Risikomanagement und die Risikobewertung vollständig oder sind aktiv ins Risikomanagement anderer Abteilungen eingebunden. Während 95,3 %

der Rechtsabteilungen sich zutrauen, Risiken zu erkennen und entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können, gehen nur 55,8 % davon aus, dass sie künftig über ausreichende Ressourcen werden, um rechtzeitig auf Veränderungen im Risikobereich zu reagieren. Eine Integration von Technologie-Lösungen in die Governance-Strategie, zum Beispiel zur automatisierten Erfassung regulatorischer Änderungen, erfolgt allerdings nur bei 20,9 % der Befragten.



Die drei größten Risiken:
Vertragliche Themen (4,73)
Datenschutz und IT-Sicherheit (4,70)
Cybersecurity und Datensicherheit (4,67)

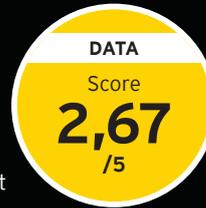
DATA

Rechtsabteilungen haben den immensen Wert ihrer Daten erkannt, sodass rund drei Viertel der Befragten mit der systematischen Datenerfassung begonnen haben. Sie erfolgt hauptsächlich in den Bereichen Vertragsmanagement (66,3 %), Dokumentenmanagement (51,2 %) und Compliance Management (44,2 %).

Allerdings haben 33,7 % der Befragten noch keine strukturierten Datenmanagement-Prozesse implementiert. Ein erheblicher Teil der Rechtsabteilungen nutzt noch manuelle Methoden, wie Word oder Excel zur Datenerfassung, was die Effizienz und Skalierbarkeit der Prozesse einschränkt. Dennoch setzen 45,3 % auf dedizierte Datenbanken und 42,2 % auf spezialisierte Legal Tech-Lösungen, was auf einen positiven Trend zur Modernisierung der Datenerfassung hinweist.

Verstreut gespeicherte und nicht sauber sortierte Daten in unterschiedlichen Systemen stellen eine der größten Herausforderungen dar, um vom technologischen Fortschritt vollständig profitieren zu können.

Die Erfassung und das Management von Daten sind nur der erste Schritt zur Schaffung einer datengetriebenen Rechtsabteilung. Rund 75 % der Befragten nutzen bereits Kennzahlen zur Steuerung ihrer Abteilung, wobei größere Rechtsabteilungen dies deutlich häufiger tun. Die am häufigsten verwendeten Steuerungsgrößen sind Kosten sowie die Zufriedenheit interner Stakeholder.



Erfassen in einigen Bereichen der Rechtsabteilung systematisch Daten:

74,4 %

Ziehen bereits Kennzahlen zur Steuerung der Rechtsabteilung heran:

75 %

Die Zufriedenheit interner Stakeholder ist die am häufigsten genutzte Steuerungsgröße:

45,3 %

TECHNOLOGY

Die Integration neuer Technologien hat in Rechtsabteilungen oberste Priorität. Während 2022/23 rund ein Drittel noch gar keine Legal-Tech-Lösungen eingesetzt hat, sind es mittlerweile nur noch 11,6 %. Tech-Lösungen werden dabei vorrangig in den Bereichen Dokumenten-, Compliance-, Contract-Life-cycle- und Matter Management eingesetzt. Neben Out-of-the-box-Lösungen setzen Rechtsabteilungen zunehmend auch auf individuell angepasste oder branchenspezifische Lösungen (36 % und 30,2 %), während die Zufriedenheit mit den eingesetzten Lösungen weiter zunimmt.

Trotz der verbreitet hohen Auslastung der Mitarbeitenden und den Herausforderungen in der Priorisierung von Aufgaben, setzen meist nur sehr große Rechtsabteilungen

ein digitales Legal Matter Management ein.

Mehr als die Hälfte der Befragten (53,5 %) greift bereits auf GenAI zurück, während weitere 25,6 % ihren Einsatz planen. Vergleichbar zu den Ergebnissen der globalen Studie wird GenAI überwiegend zur Bewältigung der „Legal Commodity“ und „Regular Work“ in den Bereichen Contract-Review und -Drafting sowie für Legal Research verwendet. Die Potenziale von GenAI können allerdings nur voll ausgenutzt werden, wenn die notwendige Infrastruktur, die Kapazitäten und die organisatorische Bereitschaft zur Anpassung und Innovation vorhanden sind.



Sehen in der Einführung und Integration neuer Technologien eine ihrer größten aktuellen Herausforderungen:

66,3 %

Setzen bei Legal Tech vor allem auf Out-of-the-box-Lösungen:

69,8 %

Planen ihre aktuellen IT-Lösungen anzupassen oder gar zu ersetzen:

76,7 %

SOURCING

Die Rechtsabteilungen haben erkannt, dass sie ihre bisherigen Sourcing-Strategien überarbeiten müssen. Trotzdem zögern viele, innovative Sourcing-Optionen in ihr Operating Model zu integrieren. Weder ALSPs noch Managed Services, oder Legal Shared Service Center werden derzeit flächendeckend genutzt, um die Rechtsabteilung zu entlasten.

Dennoch zeigt sich bei der Nutzung von ALSPs eine leicht steigende Tendenz im Vergleich zu 2022 von 6 auf 8,1 %. Parallel

dazu vermelden die Nutzer von Legal SSCs eine hohe Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen.

Die Auswahl externer Dienstleister richtet sich auch weiterhin vornehmlich nach Kriterien, wie Erfahrung mit vergleichbaren Projekten sowie der Preisgestaltung.



Sehen Anpassungsbedarf bei ihrer bisherigen Sourcing-Strategie (2025 EY Law GC Study):

75 %

Nur ein geringer Anteil hat 2024/25 Managed Services in Anspruch genommen:

16,3 %

Sowohl ALSPs als auch Legal SSCs werden nur von wenigen genutzt:

8,1 %



Fazit und Ausblick

Es tut sich was in den Rechtsabteilungen deutscher Unternehmen: Wichtige Themen werden immer entschlossener angepackt - nicht unbedingt disruptiv, aber das war auch nicht zu erwarten. Doch auch mit kleinen Schritten in die richtige Richtung können die Rechtsabteilungen viel bewegen.

Datengetriebenes Arbeiten muss von den Mitarbeiter:innen angenommen und verinnerlicht werden.

Und das kann unsere Studie in Zahlen belegen: Zum einen ist in den vergangenen zwei Jahren nicht nur das Verständnis für Legal Operations gewachsen, sondern auch das Bewusstsein für ihren Wert. So gibt es in vielen Unternehmen heute Verantwortliche oder eine Abteilung für Legal Operations. Ihre Aufgabe: Die nötigen Weichen zu stellen, damit ihre Rechtsabteilung bestmöglich arbeiten und ihre optimale Leistung abrufen kann.

Ansätze für Optimierungen gibt es viele. Es gilt nach wie vor, die hohe Arbeitsbelastung der Teams zu reduzieren. Genau deshalb finden KI-basierte Technologien immer mehr Anwendung. Sie können den Fachkräften zeitliche

Freiräume schaffen, damit sich diese wieder mehr mit strategischen und inhaltlichen Arbeiten befassen können.

Natürlich: Die Einführung neuer Technologien ist für die Juristen ein Kraftakt. Aber zu groß sind die damit verbundenen Vorteile, zu groß ist der Druck, die Effizienz der Abteilungen weiter zu steigern. Deshalb trauen sich immer mehr Rechtsabteilungen aus der Deckung - und werden entdecken, wie sich die Potenziale der digitalen Transformation mehr und mehr ausschöpfen lassen.

Mögliche Berührungspunkte auf Personalseite? Die gibt es. Rechtsabteilungen tun deshalb gut daran, ihre Mitarbeitenden frühzeitig ins Change-Management einzubinden, sie intensiv zu schulen und die Tech-Lösungen an den Bedarf der Abteilung anzupassen.

Das gilt auch für Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse: Standardisierung und Automatisierung sind zwei wichtige Schlüssel, die jetzt verstärkt angepackt werden. Wie lässt sich die Arbeit besser organisieren und bestmöglich verteilen? Wie sieht eine zentrale Auftragsannahme aus? Fragen, auf die Rechtsabteilungen neue, gute Antworten geben können.

Wesentlich für den Erfolg wird sein, dass datengetriebenes Arbeiten von den Mitarbeiter:innen angenommen und verinnerlicht wird. Nur wenn die Abteilung den Wert ihrer Daten erkennt, kann sie diese für sich nutzbar machen. Durch sauberes Organisieren und systematisches Erfassen der Daten - und durch die

Nutzung von Kennzahlen zur Steuerung der Rechtsfunktion.

Wo manuelles Arbeiten lange Trumpf war, hat die Arbeit an den Rechtsabteilungen der Zukunft längst begonnen. Vergleicht man den Score, den Reifegrad, der befragten Rechtsfunktionen in den Bereichen People, Sourcing, Technology, Process, Governance und Data so fühlen sich die Abteilungen in puncto Governance am besten aufgestellt. Wertvolle Potenziale warten dagegen darauf, durch eine Überarbeitung der Sourcing-Strategien gehoben zu werden. Hier dürfen die Abteilungen ruhig etwas mutiger agieren.

Dennoch ist mittlerweile allen klar geworden: Die begonnene Transformation der Rechtsabteilungen ist eine grundlegende. Weil sie nicht nur die Art zu arbeiten elementar verändert, sondern auch die Rolle der Rechtsabteilungen im Unternehmen neu definiert. War die Rechtsberatung in den Unternehmen früher ein verstecktes Biotop, steht sie als gefragter Ansprechpartner bei wichtigen Unternehmensentscheidungen heute mehr und mehr im Blickpunkt.

Neugier, Mut und Offenheit werden den Rechtsabteilungen helfen, die nächsten Schritte zu gehen. Hin zu einer leistungsstarken Einheit, die ihre Aufgaben mehr als zeitgemäß interpretiert. Zum Wohl des Unternehmens und zur Freude der Mitarbeitenden. Innovative und agile Legal Operations können dafür den Weg ebnen. BUJ und EY Law wünschen allen Rechtsabteilungen dabei viel Erfolg.

Durch Transformation zu erfolgreichen Legal Operations

Herzlichen Dank für Ihr Interesse an unserer Studie 2024/25 zum Thema Legal Operations. Wir hoffen, dass Ihnen die Ergebnisse wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung Ihrer Rechtsabteilung geben konnten. Gerne stehen wir Ihnen mit der umfassenden Expertise des BUJ und dem integrierten Beratungsansatz unseres „Legal Transform & Operate“-Teams bei EY Law zur Seite, um gemeinsam mit Ihnen die größten Herausforderungen moderner Rechtsabteilungen zu meistern – strategisch, technologiegetrieben und operativ.

Der **Bundesverband der Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen e. V. (BUJ)** ist die größte unabhängige Interessenvertretung für Juristinnen und Juristen 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 eigen-

ständige 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 200 Rechtsanwält:innen finden Sie an 14 Standorten in Deutschland. Weltweit bilden wir ein Netzwerk aus mehr als 2.900 Legal Professionals in über 80 Ländern.

Wir unterstützen Sie dabei, die Zukunft der Rechtsabteilung mit einem ganzheitlichen Ansatz erfolgreich zu gestalten.

Ihr Kontakt:



DR. PETER SCHICHL

Chief Legal Tech Officer
Deutsche Telekom AG und
BUJ-Fachgruppenleitung
Legal Technology & Operations
+ 49 30 206 41 49 40



DR. CHRISTIAN BOSSE

Managing Partner Law
Rechtsanwalt, EY Law
+49 711 9881 25772
christian.f.bosse@de.ey.com



MAURUS SCHREYVOGEL

Partner, Rechtsanwalt
Legal Transform & Operate Leader
Europe West, EY Law
+41 58 28 68 84 1
maurus.schreyvogel@ch.ey.com



FELIX RACKWITZ, MBA

Partner, Rechtsanwalt
Legal Transform & Operate Leader
Germany, EY Law
+49 6196 996 26438
felix.rackwitz@de.ey.com



TAMAY SCHIMANG

Director, Rechtsanwalt
Legal Transform & Operate, EY Law
+49 6196 996 21884
tamay.schimang@de.ey.com



MARCO VALENCÁK

Senior Manager, Rechtsanwalt
Legal Transform & Operate, EY Law
+49 30 25471 11881
marco.valencak@de.ey.com

Wir setzen uns für eine besser funktionierende Welt ein, indem wir neue Werte für Kunden, Mitarbeitende, die Gesellschaft und den Planeten schaffen und gleichzeitig das Vertrauen in die Kapitalmärkte stärken.

Mithilfe von Daten, KI und fortschrittlicher Technologie unterstützen unsere Teams ihre Kunden dabei, gemeinsam die Zukunft mit Zuversicht zu gestalten und Antworten auf die drängendsten Fragen von heute und morgen zu finden.

Unsere Teams bieten ein breit gefächertes Dienstleistungsspektrum in den Bereichen Assurance, Consulting, Tax sowie Strategy and Transactions an. Unterstützt durch fundiertes Branchenwissen, ein global verbundenes, multidisziplinäres Netzwerk und vielfältige Ökosystem-Partner bieten unsere Teams Dienstleistungen in mehr als 150 Ländern und Regionen an.

All in to shape the future with confidence.

„EY“ und „wir“ beziehen sich auf die globale Organisation oder ein oder mehrere Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jedes eine eigene juristische Person ist. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verarbeitet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind unter ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen über unsere Organisation finden Sie unter ey.com.

© 2025 EY Law GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
All Rights Reserved.

MUK 2504-674
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 EY Law GmbH Rechtsanwaltsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey-law.de

