

Legal Tech in Rechtsabteilungen

Sechs Erfolgsfaktoren

Dr. Gernot Halbleib | Legal Tech Berater, Entrepreneur

12. November 2019

LR 2019, Seiten 176 bis 185 (insgesamt 10 Seiten)

„Früher konnten ausschließlich unsere Juristen komplexe Vertragsvorlagen erzeugen. Davon vielleicht drei bis vier am Tag. Heute dauert ein solcher Erstentwurf keine 5 Minuten mehr.“ und „Wir Juristen entwickeln uns in der Wahrnehmung vom Engpass zum Enabler.“ sind die begeistertsten Aussagen, wenn man Martin Clemm auf Legal Tech anspricht. Er ist SVP Global Legal und General Counsel bei der Software AG und dort auch für die Digitalisierung der globalen Rechtsabteilung verantwortlich. 1

Solche Erfolgsberichte lassen mehr und mehr Juristinnen und Juristen in Rechtsabteilungen aufhorchen. Schließlich wird das „More for Less“-Dilemma für viele zunehmend spürbar: Mit weniger oder bestenfalls gleich bleibenden Ressourcen sollen sie immer komplexere Regulierungsherausforderungen bewältigen und müssen an immer schnelleren und zunehmend digitalen Unternehmensprozessen mitwirken. Dabei bleiben die Anforderungen an die Qualität ihrer Arbeit uneingeschränkt hoch. Dem lässt sich nur durch Effizienzsteigerungen begegnen, indem einfache Aufgaben rationalisiert und, soweit möglich, automatisiert werden, so dass mehr Zeit bleibt, um sich um die noch wichtigeren Themen zu kümmern. 2

I. Legal Tech als Chance

Erste Rechtsabteilungen haben Legal Tech als Chance genutzt, diesen Herausforderungen zu begegnen. Als Vorreiter der Digitalisierung haben sie gezeigt, wie sich viele Routineaufgaben einer Rechtsabteilung automatisieren lassen. Dr. Benno Quade, COO Global Go-to-Market und vormals General Counsel der Software AG, beschreibt etwa, wie er juristische Arbeitsprozesse als Teil von Unternehmensprozessen sieht und zählt eine Fülle von Anwendungsbereichen von Legal Tech auf, etwa Smart Contract- und Contract Management-Tools, ein Virtual Boardroom sowie ein voll integriertes Corporate 3

Housekeeping Werkzeug, Projektmanagement- und Verhandlungslösungen und viele mehr.¹

Obwohl die Notwendigkeit von Legal Tech von über 70% der Rechtsabteilungen bereits erkannt worden ist, arbeiten bisher nur sehr wenige strategisch an der Einführung entsprechender Lösungen.² Für all diejenigen, die diesen Weg noch vor sich haben, habe ich als Legal Tech-Berater und Legal Engineer die Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die aus meiner Erfahrung wesentlich zum Gelingen von Legal Tech in Rechtsabteilungen beitragen.

4

II. Erfolgsfaktoren

1. Think Big but Start Small

„Bis 2021 wollen wir die gesamte Rechtsabteilung digitalisiert haben“ – Solche Visionen hört man immer wieder, wenn Rechtsabteilungsleiter von Legal Tech reden. So wichtig es ist, eine Vorstellung zu haben, wo die Reise hingehen soll: Schnell ist ein Jahr vergangen, das man mit Prozessanalysen, Planung, Projektierung, abstrakten Budgetverhandlungen, Demos von Softwarefirmen und dem Erstellen vieler schöner Powerpoint-Präsentationen verbracht hat und nach dem man merkt, dass die anfänglichen ambitionierten Ziele völlig unrealistisch waren, zumindest in der vorgesehenen Zeit. Eine erfolgreiche Digitalisierung von Prozessen lässt sich am besten durch viele kleine Iterationen erreichen. Diese lösen natürlich nicht alle Probleme auf einmal, aber sie lösen Probleme und schaffen neben einem schnellen Nutzen wertvolle Erfahrungsgewinne, die sich bei den nächsten Iterationen gewinnbringend einsetzen lassen.³

5

Das schafft interne Akzeptanz für weitere Projekte und falls etwas schief gehen sollte und man etwas entwickelt, das keiner braucht, wird das ziemlich schnell deutlich und das bezahlte Lehrgeld hält sich in Grenzen.

6

Daher rate ich meinen Kunden: Anfangen. Und zwar nicht mit der größten Idee, sondern zunächst mit einer oder mehreren kleinen. Erste Digitalisierungsprojekte, deren Nutzen die Aufwendungen mit hoher Wahrscheinlichkeit übersteigt (so genannte „Low Hanging Fruits“), lassen sich meistens schon in einem ersten Gespräch oder nach einem Tagesworkshop identifizieren. Dabei schauen wir auf die Tätigkeiten, bei denen die juristische Arbeit am ehesten standardisierbar ist, da sie bewährtes juristisches und

7

¹ Ausführlich nachzulesen in Dr. Quades Beitrag in Hartung/Bues/Halbleib: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, Rn. 757 ff.

² Studie „Rechtsabteilungen in Deutschland auf dem Weg zu Legal Technology 3.0“ von Wolters Kluwer Deutschland und CLI, abrufbar unter <https://www.wolterskluwer.de/newsroom/details/rechtsabteilungen-deutscher-unternehmen-halten-legal-tech-fuer-unverzichtbar/>

³ Dazu: Wiegmann, Zum tieferen Nutzen von Legal-Tech-Projekten, LR 2019, S. 173, abrufbar unter: <https://www.legal-revolution.com/de/the-legal-revolutionary/wirtschaft-und-management/zum-tieferen-nutzen-von-legal-tech-projekten>

Prozess-Know-How auf neue Sachverhalte anwendet (Operational) oder wo bei hohem Volumen etablierte Entscheidungs- und operative Prozesse auf ähnliche Sachverhalte angewendet werden (Commodity, vgl. Grafik 1 und 2).



Vorlage: Prof. Bill Henderson, www.billhenderson.com

Grafik 1: Je nach Segment haben juristische Tätigkeiten unterschiedliches Potenzial für Effizienzsteigerungen.

Ein gutes Beispiel für ein erstes kleines Projekt und dessen iterative Erweiterung ist der Audi DocCreator, mit dem zunächst die Erstellung eines einzelnen Vertragsdokuments in einer Tochtergesellschaft automatisiert wurde, und der im Laufe der Zeit auf viele weitere Dokumente im ganzen Konzern erweitert wurde.⁴ Ein weiteres Beispiel kommt vom Team Legal EMEA der Rechtsabteilung der Evonik Industries AG. Der Entwicklung der „EasyBoard App“, mit der sich Board Meetings effizient vorbereiten und durchführen lassen, ist ein Erkenntnisprozess vorausgegangen. Matthias Kittler, Leiter der Rechtsabteilung EMEA, berichtet: „Wir dachten zuerst an eine große Lösung, die alle Funktionalitäten hat, um schnell festzustellen, dass ein Minimum Viable Product viel sinnvoller ist und mit nur einer Funktionalität ausreicht, um das Feedback unserer internen Kunden einholen zu können. Mit der ersten Version unserer App konnte man die Tagesordnung eines Board-Meetings erstellen, abstimmen und verschicken. Unser Ansatz ist: die App soll so gut sein, dass es damit einfacher ist, eine Einladung zum Board-Meeting zu kreieren, als das Word-Dokument vom letzten Mal anzupassen. Auf die Entwicklung weiterer Funktionalitäten der App hatten wir zunächst verzichtet. Dafür war sie zwei Monate nach dem Entwicklungsstart bereits einsetzbar. Natürlich war die erste Version noch nicht perfekt. Daran muss man sich als Jurist erstmal gewöhnen, mit einem nicht perfekten Produkt auf die internen Mandanten zuzugehen und zu schauen, wie sie es finden.“

⁴ Siehe ausführlich Brtko/Keller/Levien in Hartung/Bues/Halbleib: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, Rn. 774 ff.

Das Big Picture der voll integrierten, digitalen und maximal effizienten Rechtsabteilung lässt sich genauso gut entwickeln, während erste Projekte bereits umgesetzt werden. Erfahrungen aus diesen Projekten werden helfen, zu erkennen, wie die Rechtsabteilung durch effiziente Prozesse zum Ziel der Operational Excellence gelangen kann und mit welchen digitalen internen Rechtsdienstleistungen die entscheidenden Skaleneffekte erzielt werden können. Die Plattform „Legal Front Door“ der Rechtsabteilung von Sky UK etwa lässt schon eine klare Zukunftsvision erkennen, beschränkt sich in der ersten Version aber auf die Automatisierung eines NDA und ein rudimentäres Matter Management System.⁵

10



11

Grafik 2: Es sind unterschiedliche Strategien nötig, um den Herausforderungen in den Tätigkeitssegmenten zu begegnen.

2. Starten Sie mit Freiwilligen

Veränderungen schüren bei vielen Menschen Ängste. Gerade bei Legal Tech schwingt bei Juristen oft die diffuse (und unbegründete) Angst mit, einmal durch den „Robot-Lawyer“, künstliche Intelligenz oder sonstige Technologie ersetzt zu werden. Daher lautet eine einfache, aber wichtige Empfehlung: Starten Sie mit Freiwilligen. Das sind diejenigen Kolleginnen und Kollegen, die vielleicht schon selbst, oft abends oder am Wochenende, erste kleine Tools zur Vereinfachung ihrer täglichen Arbeit gebaut haben. Das können Serienbriefe oder Makros in Word, Excel-Tabellen zur Verarbeitung von Daten oder zur Strukturierung von Abläufen, dynamische oder statische Vorlagensammlungen und so weiter sein. Suchen Sie tech-affine Personen, die schon einmal Ideen zur Automatisierung geäußert haben oder sich von repetitiver manueller Arbeit genervt gezeigt haben. Hier ist die Motivation am größten, neben der täglichen Arbeit (sh. dazu These 4) noch Zeit und Energie in Digitalisierungsprojekte zu investieren. Meine Erfahrung ist, dass in einem solchen Personenkreis auch Workshops zur Ideenfindung am besten gelingen.

12

⁵ Vgl. das Video unter <https://twitter.com/hayleystallard1/status/1065313563882004480>, zuletzt abgerufen am 18.10.2019.

Ähnliches gilt, wenn Sie neue Tools entwickeln wollen, die sich an Ihre internen Mandanten richten, wie das erwähnte Tool „Legal Front Door“ von Sky UK. Ein wichtiges Kriterium für die Auswahl eines ersten Projekts sollte sein, dass die potenziellen Nutzer außerhalb der Rechtsabteilung Ihren Ideen positiv gegenüber stehen, möglicherweise schon mit Verbesserungsvorschlägen auf Sie zugekommen sind und wie Sie vom langfristigen Nutzen durch die Automatisierung und Veränderung (Achtung: Veränderung!) von Abläufen überzeugt sind. Gehen Sie auch hier iterativ vor und starten mit den Personen, die sich von Ihrer Innovation begeistern lassen und die bereit sind, auch mit einem nicht perfekten Produkt (keine Software funktioniert auf Anhieb perfekt) zu starten und Ihnen zu helfen, das Produkt durch ständige Verbesserungen ausreifen zu lassen. Danach wird es den anfänglich Zögernden auch leichter fallen, das neue Produkt anzunehmen. Oft ergibt sich auch ein sog. Pull-Effekt aus ersten funktionierenden Lösungen. Das merken Sie, wenn weitere Abteilungen anfangen zu fragen, wann es eine automatisierte Lösung auch für deren tägliche Anfragen an die Rechtsabteilung gibt.

13

3. Sichern Sie sich dedizierte IT-Ressourcen oder ein eigenes IT-Budget für die Rechtsabteilung

In der Praxis zeigt sich leider zu oft, dass die Rechtsabteilung im Kampf um interne IT-Ressourcen gegenüber den operativen Einheiten den Kürzeren zieht. Legal ist kein Profit Center, sondern wird als Cost Center wahrgenommen und ist in den meisten Unternehmen auch nicht das größte Cost Center. So rational es aus Unternehmenssicht sein mag, IT-Ressourcen zuerst auf andere Projekte zu priorisieren, so sehr kann dies die Umsetzung von innovativen Ideen in der Rechtsabteilung blockieren.

14

Daher sollten Sie zunächst prüfen, ob Sie für Digitalisierungsprojekte auf lizenzierbare Tools von Drittanbietern zurückgreifen können. Bei externer Software sind in vielen Unternehmen zwar teils aufwändige Evaluierungsprozesse vorgesehen, die wiederum interne IT-Ressourcen benötigen, doch sind dies in der Regel andere Ressourcen, als diejenigen zur Eigenentwicklung von Software und die Evaluierung folgt einem erprobten Prozess, bei dem man zumindest irgendwann einmal dran ist. Um den Implementierungsaufwand in der Softwarelandschaft des Unternehmens zunächst so gering wie möglich zu halten, bieten sich Cloud-Lösungen an, z.B. Lawlift⁶ zur Automatisierung der Dokumenterstellung oder Bryter⁷ zur Modellierung von Entscheidungsbäumen. Diese laufen im ersten Schritt isoliert (ggf. sogar in einer sog. „Sandbox“-Umgebung, einem von anderen Systemen des Unternehmens abgeschotteten Bereich). Sobald eine alleinstehende Anwendung gut funktioniert, lässt sie sich in einem zweiten Schritt mit anderen Systemen im Unternehmen verknüpfen, z.B. ERP-Systemen oder Dokumentenmanagementsystemen.

15

⁶ <https://www.lawlift.de/>

⁷ <https://bryter.io/>

In vielen Fällen lässt sich auch mit bereits im Unternehmen vorhandenen Tools viel erreichen. So hat das Team von Evonik seine „EasyBoard App“ allein durch eine geschickte Verknüpfung von Microsoft Office 365 Anwendungen entwickelt. Zum Einsatz kamen dabei Power Apps als Oberfläche, Sharepoint und Word als Basis für die Dokumentverwaltung und -bearbeitung, Flows für den Workflow und die Abstimmung. Für den ersten Prototypen war nur minimale Unterstützung durch die IT-Abteilung (3 Personentage) nötig. „Es ist ein großer Vorteil, wenn die App auf die Tools zurückgreift, die allen im Unternehmen bereits zur Verfügung stehen und bekannt sind“ erläutert Olga Bellmann, Senior Legal Counsel bei Evonik. „Das System nutzt die bereits vorhandenen Daten, wie das Adressbuch, sodass die zuständige Person automatisch eine E-Mail erhält, in der durch einen Klick alles erledigt werden kann.“

16

Wo vorgefertigte Lösungen von Dritten oder vorhandene Tools nicht ausreichen, bleibt nur die Entwicklung individueller Software. Der Königsweg hier ist das Sichern eines eigenen Budgets der Rechtsabteilung für Innovation und Softwareentwicklung, von dem externe Dienstleister beauftragt werden können. So bleiben Sie weitgehend unabhängig von internen IT-Ressourcen. Ein Minimum Viable Product, also eine Anwendung, die ein minimal konzipiertes Nutzerproblem gerade zufriedenstellend löst, lässt sich oft auch schon mit kleinem Budget entwickeln. Zeigen sich dann Effizienzsteigerungen und Verbesserungen in Geschwindigkeit und vielleicht sogar Qualität der Arbeit, fällt es leichter, über größere Budgets zu verhandeln.

17

4. Reservieren Sie Zeit von erfahrenen Juristinnen und Juristen für jedes Projekt

Viele Rechtsabteilungen schauen bei den Kosten für Legal Tech-Projekte vor allem auf die eben besprochenen externen Kosten. Viel wichtiger – und meistens höher – sind die internen (Opportunitäts-)Kosten für den Aufwand von Juristinnen und Juristen in der Rechtsabteilung, der nötig ist, um die Software so mit Inhalten zu füllen, dass damit echte Probleme gelöst werden können. Die meisten Tools kommen nämlich leer oder mit allenfalls sehr allgemein gehaltenen Inhalten. Sollen z.B. im Unternehmen häufig genutzte Verträge künftig automatisch erstellt werden, müssen diese Vertragsinhalte zunächst in eine logische Struktur gebracht werden, die den streng formalen Anforderungen der Automatisierungssoftware genügt.⁸ Je besser das interne Wissensmanagement bereits aufgebaut ist, desto einfacher wird dies gelingen – in vielen Rechtsabteilungen gibt es aber leider kaum Vorarbeit in diese Richtung.

18

Daher benötigt allein die Vorbereitung einer Automatisierung eine Menge Zeit. Für diese Aufgaben sind außerdem die erfahrensten Juristinnen und Juristen der Rechtsabteilung gefragt, die ihr Wissen zur Verfügung stellen müssen. Um ein Produkt nicht an den Bedürfnissen der internen Mandanten vorbei zu entwickeln, braucht es einen genauen Blick auf die Probleme der Praxis und deren Lösung. Das, was sonst von Einzelfall zu

19

⁸ Vgl. dazu ausführlich mein Beitrag zur Dokumentautomatisierung in Hartung/Bues/Halbleib: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, Rn. 1131 ff.

Einzelfall durch erfahrene Spezialisten geleistet wird, muss in ein abstraktes System von generellen logischen Zusammenhängen gebracht werden. Das ist viel Arbeit, die hohe Konzentration erfordert, und die nicht nur so nebenbei erledigt werden kann. Selbst ein Team aus hoch motivierten Leuten (sh. These 2) wird nur bedingt begeistert Überstunden für ein Legal Tech-Projekt machen. Daher muss hierfür Zeit reserviert werden, in der die Beteiligten von ihrer sonstigen Arbeit tatsächlich entlastet werden. Der Umfang hängt von der Größe der anzugehenden Projekte ab. Wünschenswert ist dabei ein halber bis ganzer Tag pro Woche für alle entscheidend involvierten Wissensträger, und das über einen Zeitraum von mehreren Monaten. In intensiven Projektphasen kann das noch deutlich mehr werden. In einem Projekt gab es sogar ein Retreat, in dem die gesamte Projektgruppe eine Woche lang nicht für andere Aufgaben zur Verfügung stand. Hier zeigt sich, wo das wahre Investment in Innovation herkommt – und herkommen muss.

Für viele, vor allem kleinere und mittelgroße Rechtsabteilungen entsteht hier ein Dilemma, da es sehr schwierig sein wird, erfahrene Leute in diesem Umfang für ein Legal Tech-Projekt abzustellen. Daher sollten vorhandene Strukturen genutzt werden, um zeitintensive Arbeiten möglichst von weniger erfahrenen Mitarbeitern erledigen zu lassen und die Senior Lawyers nur in die wesentlichen Entscheidungen der Konzeption und für eine Review der Ergebnisse einzubinden sowie deren Wissen gezielt abzufragen. Dies lässt sich auch mit wenigen Stunden pro Woche erreichen. Das Involvement der erfahrensten Wissensträger muss aber so stark sein, dass diese noch verstehen, was passiert, damit sie ein Endprodukt testen und letztlich auch verantworten können. Bei der Koordination dieses arbeitsteiligen Vorgehens kann ein gutes (externes) Projektmanagement entscheidend helfen (sh. sogleich These 5).

20

5. Gönnen Sie sich ein professionelles Projektmanagement

Schon in der Planungsphase erfordert ein Legal Tech-Projekt die aufwändige Koordination vieler Beteiligter. Rechtsabteilungen haben gute Erfahrungen gemacht, diese Aufgaben bei einer Person mit der Rolle eines Projektmanagers zu bündeln. Dies kann jemand aus dem Legal Team mit entsprechenden Fähigkeiten sein, doch angesichts der knappen Personalsituation in der Rechtsabteilung ist es oft ratsam, an anderen Stellen im Unternehmen oder extern nach einer Projektmanagerin oder einem Projektmanager, idealerweise mit Erfahrung aus Software- oder Legal Tech-Projekten, zu suchen. Das kann teuer sein, doch ein solches Investment zahlt sich schnell aus, gerade weil so die notwendige Entlastung von Senior Lawyers von Projektmanagement- und Detailaufgaben gewährleistet werden kann. „Es war gut, von Anfang an einen erfahrenen Projektcoach aus dem Unternehmen dabei zu haben“ sagt Matthias Kittler über die Entwicklung der „EasyBoard App“ bei Evonik. „Er hat uns auch dabei geholfen, in schwierigeren Phasen unser Projekt immer weiter zu pushen.“

21

Sobald es von der Planung in die Umsetzung geht, ist die weitere Rolle eines Produktmanagers nötig, der die Anforderungen an die benötigte Software so spezifiziert,

22

dass sie von IT-Experten verstanden werden. Ein Produktmanager prüft auch, ob ein entwickelter Software-Stand diesen Anforderungen entspricht. Hier bietet sich das Profil eines Legal Engineers an, der sowohl etwas von juristischer Arbeitsweise als auch von Softwareentwicklung versteht.⁹ Technikaffine Kolleginnen oder Kollegen im Team (siehe auch These 2) könnten diese Rolle gut ausfüllen. Falls es diese nicht gibt, helfen externe Freelancer oder Agenturen. Erste Rechtsabteilungen haben auch begonnen, gezielt Mitarbeiter mit einem Legal Engineering Profil zu suchen.

Der Aufwand für Projekt- und Produktmanagement ist nicht zu unterschätzen. Diese Aufgaben fallen nicht nur punktuell an, sondern begleiten ein Innovationsprojekt über den gesamten Lebenszyklus. Dies gilt insbesondere, wenn man mit einem kleinen Projekt startet und dieses iterativ erweitert (Minimum Viable Product, siehe These 1). Nach einem ersten Prototypen werden immer weitere Iterationen mit potenziellen Nutzern – am besten im realen Arbeitseinsatz – getestet und deren Feedback für immer weitere Verbesserungen genutzt (vgl. Grafik 3). Dies erfordert viel Kommunikation und Koordination, bringt aber im Sinne eines agilen Vorgehens erfahrungsgemäß die besten Ergebnisse.¹⁰

23

Best Practice für Innovation in Rechtsabteilungen



24



Grafik 3: Für die Planungsphase sollten Sie nicht zu viel Zeit und Geld einsetzen, sondern möglichst bald in die Umsetzungsphase kommen

Um Automatisierungssoftware jeglicher Art sinnvoll einsetzen zu können, muss diese optimal in Arbeitsabläufe eingebettet sein, da ein automatischer Vorgang im Einzelfall immer bestimmte Daten erfordert und diese Informationen zuvor im System hinterlegt

25

⁹ Siehe dazu ausführlich <https://legal-tech-blog.de/die-rolle-des-legal-engineers-in-legal-tech-projekten>

¹⁰ Dazu: Wiegmann, Zum tieferen Nutzen von Legal-Tech-Projekten, LR 2019, S. 173, Rn. 4ff., abrufbar unter: <https://www.legal-revolution.com/de/the-legal-revolutionary/wirtschaft-und-management/zum-tieferen-nutzen-von-legal-tech-projekten>

worden sein müssen. In manchen Rechtsabteilungen ist das Thema „Workflows“ leider bereits verbrannte Erde, wenn Optimierer von außerhalb damit in der Vergangenheit auf der Suche nach Effizienzpotenzialen in die Rechtsabteilung gekommen sind und oft viel Arbeit ohne wirklichen Gewinn verursacht haben. Gleichwohl lohnt es sich, bereits vor der Einführung von Software einen genauen Blick auf die betroffenen Arbeitsabläufe zu werfen, z.B. mit der von mir am Bucerius Center on the Legal Profession entwickelten Methode der Workflow-Analyse juristischer Arbeitsabläufe. Entscheidend ist, nicht *alle* Prozesse gleichzeitig analysieren zu wollen, sondern mit dem oder den wichtigsten zu starten (sh. These 1). Das reicht, um Potenzial für ein Anfangen, sowie die Personen, die ein erstes Projekt umsetzen möchten (These 2), zu finden. Auch hierfür hilft ein Blick von außerhalb der Rechtsabteilung, den ein externer Projekt- oder Produktmanager mitbringen kann.

6. Die Leitung der Rechtsabteilung muss voll hinter jeder Initiative stehen

Wichtig? Ja. Entscheidend? Absolut. Hilft besonders bei den Herausforderungen aus den Thesen 2-4. Aber auch sonst in allen brenzligen Situationen – umso mehr, je größer und hierarchischer eine Rechtsabteilung aufgebaut ist. Sind Sie selbst General Counsel, kümmern Sie sich nicht nur um die große Vision, sondern auch um die kleinen Projekte, die dorthin führen (siehe These 1). Sie haben es in der Hand, für interne Akzeptanz, das Budget und die nötige Priorität zu sorgen, damit Innovation in Ihrer Rechtsabteilung gelingt.

26

III. Fazit

Rechtsabteilungen in die Digitalisierung zu führen, ist anstrengend und Sie werden auf dem Weg viele Hürden überspringen müssen. Wer jetzt damit anfängt, wird es erst einmal schwerer haben als diejenigen, die noch abwarten, denn im Laufe der Zeit wird es mehr Best Practices geben, an denen man sich orientieren kann. Auch die zur Verfügung stehenden Legal Tech-Tools werden in Zukunft ausgereifter und noch besser an die Bedürfnisse von Rechtsabteilungen angepasst sein. Trotzdem lohnt es sich, die Innovation jetzt anzugehen. Denn noch können Sie ohne Druck von oben oder von außen die notwendigen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung einleiten und dabei behutsam vorgehen. Sie sind nicht gezwungen, neue Software sofort unternehmensweit zum Einsatz zu bringen, weil ein Vorstand sich schnelle Maßnahmen mit sofort messbaren Ergebnissen erwartet. So haben Sie Zeit, auch einmal Fehler zu machen und zu korrigieren und entwickelte Systeme gründlich zu testen und ausreifen zu lassen. Das wird sich ändern, sobald andere vorangeschritten sind und Legal Tech in Rechtsabteilungen zum Standard geworden ist. Wenn viele andere bereits erhebliche Effizienzsteigerungen vorweisen können, wird es für Sie nicht mehr möglich sein, zunächst mit einem kleinen Projekt zu starten (These 1), um als Rechtsabteilung erst Erfahrungen in der digitalen Transformation zu sammeln, bevor große Veränderungen angegangen werden müssen.

27

Notwendige Veränderungen werden als weniger schmerzhaft wahrgenommen, wenn man der eigenen Initiative folgt. Und je früher Sie erste – wenn auch kleine – Digitalisierungsprojekte erfolgreich durchgeführt haben, desto früher werden die Zweifler sowohl innerhalb als auch außerhalb der Rechtsabteilung verstummen und Sie erhalten Rückenwind für die Umsetzung Ihrer großen Vision.