

Legal Operations funktioniert auch in kleineren Rechtsabteilungen!

Auf dem Unternehmensjuristenkongress 2022 in Berlin war es deutlich zu spüren: Legal Operations ist in den großen Rechtsabteilungen angekommen. Doch was ist eigentlich mit den kleinen Rechtsabteilungen? Gerade hier ist der Fokus auf Legal Operations dringend notwendig – und besonders vorteilhaft.

Text — Tamay Schimang



Tamay Schimang
Inhouse Counsel

Tamay Schimang verantwortet seit 2021 den Bereich Legal Operations der Rechtsabteilung der Solarisbank. Er ist Mitgründer der Legal Operations Plattform (LOOP) an der UAS Frankfurt und lehrt zu Legal Operations-Themen.

Es gibt große, internationale Teams, individuelle Datenstrategien und zentral gemanagte internationale Legal Service Center, in denen die globalen Rechtsabteilungen effizient und kostengünstig unterstützt werden. Operative Herausforderungen werden in den Rechtsbereichen strategisch angenommen und – je nach individuellem Zuschnitt – zentral in einer Legal Operations-Abteilung oder über verschiedene Kompetenzfelder verteilt. Auch wenn hier noch viel in Bewegung ist – der Status quo ist durchaus beeindruckend.

Der hohe Stellenwert des Themas ließ sich auch an der regen Beteiligung am Vortrag „Legal Operations - Running Legal like Business“ beim UJK erkennen. Die Kernaussage der Referent/innen lässt sich wie folgt zusammenfassen: Bis 2025 sollte Legal Operations Teil jeder Rechtsabteilung sein, um die dringend benötigte Wertschöpfung für Unternehmen aus dem Rechtsbereich zu gewährleisten.

So un widersprochen diese Aussage auch war, so folgerichtig kam im Anschluss an den Vortrag auch wiederholt dieselbe Frage auf: Und was ist mit den kleinen Rechtsabteilungen?

Eine berechtigte Frage: Gerade hier ist der Fokus auf Legal Operations dringend notwendig – und

besonders vorteilhaft. Auch wenn große, internationale Rechtsabteilungen natürlich auch dafür Sorge tragen müssen, wie sie mit ihren Ressourcen und Kapazitäten haushalten, gilt dies für Rechtsabteilungen etwa zwischen 5 bis 15 Personen umso mehr. Neben internen Ressourcen fehlen häufig auch die Mittel für externe Unterstützung. Hier können schon kleine Maßnahmen zu großen Effekten führen, die wiederum Kapazitäten für weitere Optimierung schaffen.

Diesen Rechtsabteilungen – mit einem besonderen Augenmerk auf Wachstumsunternehmen – soll dieser Beitrag dienen.

Was ist Legal Operations noch einmal genau?

Anders als häufig vermutet, ist Legal Operations weit mehr als die Kombination von Legal und Legal Tech. Vielmehr geht es um die fortlaufende Weiterentwicklung der operativen Qualität im Rechtsbereich unter Berücksichtigung aller damit einhergehenden Aspekte. Der in Deutschland noch verhältnismäßig junge Bereich Legal Operations beschreibt die umfassende, planvolle Gestaltung und Steuerung des Rechtsbereichs in Unternehmen. Im Vordergrund steht dabei nicht die rechtliche Beratung selbst, sondern die Strukturen und Prozesse für die rechtliche Beratung. Legal Operations verfolgt einen stark interdis-

zipliniären Ansatz, mit dem die Rechtsfunktion weiter in Unternehmensprozesse integriert und die Wertschöpfung des Unternehmens durch die Rechtsfunktion unterstützt werden soll.

Konkret kann Legal Operations eine Vielzahl von Aufgaben umfassen, wobei diese individuell an die Bedürfnisse der Rechtsfunktion des konkreten Unternehmens anzupassen sind. Keineswegs abschließend, aber beispielhaft sind häufig folgende Aspekte umfasst:

- Management von Rechtskosten und Rechtsdienstleistungen
- Vertragsmanagement
- Gestaltung von Prozessen und Standardvorgängen in der Rechtsfunktion (z.B. Vorgangsmangement) sowie die Interaktion mit den übrigen Unternehmenseinheiten
- Erfassung, Verwaltung und Analyse von Daten
- Software und Automation (auch Legal Tech)
- Einführung und Analyse von Key Performance Indicators (KPI)

In den meisten Rechtsfunktionen werden zumindest einige dieser Aspekte schon "nebenbei" mit erledigt. Mit einem Legal Operations-Konzept werden sie jedoch zentral, strukturiert und strategisch umgesetzt, so dass weder Wissensverlust noch Wildwuchs zu befürchten ist.

Je nach konkreter Ausgestaltung kann Legal Operations aber auch tiefer in die Strategie des Rechtsbereichs integriert sein und etwa die Personalstrategie, Aus- und Fortbildung von Berufsträger/innen und Richtlinienmanagement umfassen. Eine für alle Unternehmen passende Blaupause ist daher kaum zu definieren. Allen Unternehmen ist jedoch gemein, dass Legal Operations stets mit dem Ziel umgesetzt werden sollte, zumindest mittelbar eine Wertschöpfung für das Unternehmen zu erzeugen.

Alle diese Aspekte haben auch ihren hohen Stellenwert in kleineren Rechtsabteilungen. Anders als in großen Rechtsabteilungen ist bei einer kleineren Personenzahl der Bedarf für klar definierte Prozesse zwar ggf. geringer, dafür müssen die Vielzahl der genannten Aufgabenfelder hier gleichermaßen, jedoch von weniger Personen betreut werden. Beispielsweise kann gerade in kleineren Rechtsabteilungen das Management von Rechtskosten von besonderem Interesse sein, um ein ohnehin schon enges Budget nicht überstrapazieren. Auch ein strukturiertes Vertragsmanagement kann bei Rechtsabteilungen mit geringen personellen Kapazitäten wahre Wunder bewirken - ist man doch durch strukturierte

Verwaltung von Vertragsdaten stets sprechfähig zu Vertragsrisiken und kann etwa schnell auf Prüfungsanfragen reagieren.

Warum ist Legal Operations für Wachstumsunternehmen besonders relevant?

Als Rechtsabteilung eines durch Risikokapital finanzierten Unternehmens begegnet man klassischerweise Herausforderungen, denen man mit einer strukturierten Legal Operations-Strategie begegnen kann. Die nachfolgende - nicht abschließende - Aufzählung trifft selbstverständlich nicht auf jedes Wachstumsunternehmen zu, sondern stellt eine beispielhafte Themensammlung dar:

- Häufige Finanzierungsrunden mit entsprechenden Due Diligence-Erfordernissen
- Kurze Reportingzyklen an Aufsichtsrat oder Investorenkreis
- Schnelle Entscheidungsfindungen, die auch zu Strategieänderungen führen können
- Geringere Prozessreife als in lang etablierten Unternehmen
- Geringe personelle und finanzielle Kapazitäten

Neben einer direkten Auswirkung auf die internen Vorgänge und Kapazitäten des Rechtsbereichs kann auch unmittelbar oder mittelbar die Wertschöpfung des Unternehmens selbst positiv beeinflusst werden. Konkrete Maßnahmen und damit einhergehende positive Resultate sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Die Aufzählung kann im Rahmen dieses Artikels nur als Gedankenanstregung dienen. Besonders hervorheben sollte man das strukturierte Datenmanagement.

Es ist Jurist/innen nicht zwangsläufig in die Wiege gelegt, neben der kernjuristischen Tätigkeit umfassende Datenbanken aufzubauen. Daher ist gerade bei begrenzten Ressourcen eine pragmatische Herangehensweise zu bevorzugen. Hilfreich im Hinblick auf Datenmanagement haben sich folgende Hinweise erwiesen:

- Worüber man berichten muss, sollte grundsätzlich strukturiert erfasst werden. Zudem eröffnet strukturiertes Datenmanagement ganz automatisch Analysemöglichkeiten und Optimierungspotential.
- Daten sollten stets in einem exportfähigen Medium erfasst werden, um eine grundlegende Konnektivität mit anderer Software zu ermöglichen. Zumindest ein csv-Export sollte immer möglich sein - damit fallen v.a. Textverarbeitungsprogramme aus.

Datenmanagement

Es wird bewusst nicht der Begriff "Datenbanken" verwendet, da dies zu Diskussionen mit Fachleuten führen kann. Für die meisten Tätigkeiten im juristischen Bereich benötigt es keine Datenbanken im technischen Sinne.

Herausforderung	Legal Operations-Maßnahme(n)	Einfluss auf das Unternehmen
Häufige Finanzierungsrounds mit entsprechenden Due Diligence-Erfordernissen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufbau einer Datenbasis mit den regelmäßig DD-relevanten Elementen ▪ Insbesondere Vertragsmanagement mit DD-relevanten Attributen zur schnellen Filterung ▪ Integration der Datenerfassung in tägliche Arbeitsvorgänge, um eine fortlaufende Datenqualität zu gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurze Reaktionszeiten in der Due Diligence bei hoher Datenqualität ▪ Stabile Entscheidungsgrundlagen auch außerhalb von Finanzierungsrounds
Kurze Reportingzyklen an Aufsichtsrat oder Investoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ s. vorherige Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduktion von Kapazitätsengpässen für Reportings ▪ Schnelle Entscheidungsfähigkeit durch kurze Reportingzeiten
Schnelle Entscheidungsfindungen, die auch zu Strategieänderungen führen können	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit über bestehende Prozesse, die schnelle Reaktion auf geänderte Anforderungen zulässt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle Umsetzung von strategischen Entscheidungen auf juristischer Ebene
Geringere Prozessreife als in etablierten Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Übersicht über rechtlich relevante Vorgänge im Unternehmen mittels einheitlichem Anfrageportal für Rechtsfragen ▪ Aufbau strukturierter Prozesse in der Rechtsfunktion an geschäftlichen Prioritäten orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der Vereinheitlichung von Unternehmensprozessen durch Standardisierung rechtlicher Vorgänge
Geringe personelle und finanzielle Kapazitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerungen, z.B. Standardprozesse, Automation, strukturierte Datenerfassung ▪ "Auslagerung" rechtlicher Entscheidungsfindung auf die Geschäftsseite, z.B. durch FAQs, Vertragsvorlagen und -playbooks, Entscheidungsbäume ▪ Effektive Beauftragung von Rechtsdienstleistern, mit klar definiertem Leistungsumfang, Preis- und Zeitrahmen ▪ Ausgabencontrolling/Legal Spend Management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ More for less: Trotz begrenzter Ressourcen kann sich das Unternehmen auf umfangreiche rechtliche Unterstützung verlassen

- Die erfassten Attribute sollten an regelmäßigen Berichtserfordernissen orientiert sein. Welche Informationen werden regelmäßig in DDs, dem Aufsichtsrat oder für den Jahresabschluss bzw. dessen Prüfung abgefragt? Sie sollten nach diesen filtern können.
- Daten sollten so granular wie möglich erfasst werden. Mehrere Attribute (z.B. DSGVO-Unterverarbeiter oder mehrere Vertragspartner) sollten nicht in einer Zelle erfasst werden, sondern jeweils eine eigene Zelle erhalten. Nur so kann gewährleistet werden, dass mit hoher Datenqualität gefiltert werden kann.
- Datenerfassung sollte möglichst niedrigschwellig in den Arbeitsalltag integriert werden. Wenig ist demotivierender, als am Quartalsende alle Verträge mit bestimmten Attributen zu erfassen oder vor Jahresabschluss alle Geschäftsbesorgungsverträge zu suchen. Strukturierte Datenerfassung im Alltag kann viel Frust und Kapazität sparen.
- Wenn ein Unternehmen wächst und größere Kapitalmaßnahmen bevorstehen, kann fehlende Datenerfassung im rechtlichen Bereich gar den Erfolg der Maßnahmen gefährden.

- Bei der Datenerfassung sind zwei Prinzipien von erheblicher Bedeutung:
 - First Time Right: Es ist sicherzustellen, dass die Datenerhebung von Beginn an zutreffend ist. Sinnvoll ist etwa ein Vier-Augen-Prinzip bei Erfassung von Daten oder klare Instruktionen für die Erfassung von Attributen.
 - Single Source of Truth: Es muss eine führende Datenquelle geben. Idealerweise ist diese der Referenzpunkt für Datenverwendung in anderem Kontext (z.B. über einen Link ins Vertragsmanagement).
- **Geschäftsorientiert**
 - Der Aufwand von Legal Operations-Projekten ist immer einfacher zu begründen, wenn damit ein unmittelbarer oder zumindest mittelbarer positiver Einfluss auf die Geschäftsseite einhergeht. So können etwas schlanke und abgestimmte Prozesse im Rechtsbereich zu schnellerer Unterstützung des Vertriebs führen, was wiederum kürzere Vertriebszyklen nach sich ziehen kann. Solche Metriken kann man erfassen und damit den Einfluss von Legal Operations-Maßnahmen darlegen.

Strategisch planen, pragmatisch beginnen und Momentum nutzen

Legal Operations gibt einer Rechtsfunktion eine Vielzahl an Werkzeugen an die Hand, um ihre operative Qualität bestmöglich zu entwickeln. So umfassend die Elemente von Legal Operations sind, so individuell müssen sie ausgestaltet und an die Unternehmensrealität angepasst werden.

Inzwischen kann man sich auch gezielt fortbilden. Der BUJ bietet hierfür den Lehrgang Legal Operations Manager an. Zudem gibt es auch zunehmend Legal Operations-Veranstaltungen, in denen wertvolle Praxisinhalte vermittelt werden - etwa das Legal Operations Symposium am 16./17.03.2023 in Frankfurt, welches das Research Lab for Law and Applied Technologies (ReLLaTe) der Frankfurt University of Applied Sciences ausrichtet.

Der Härtestest kommt in der Praxis, wofür sich vier Leitlinien anbieten:

- **Strategisch**
 - Abstimmung der Prioritäten und Initiativen mit Unternehmenszielen und Markterfordernissen
 - Priorisierung von sog. Low Hanging Fruits: Mit welchen Maßnahmen können schnell sichtbare Ergebnisse erzeugt werden?
- **Pragmatisch**
 - Momentum nutzen: Kann Legal Operations als Teil unternehmensweiter Initiativen ausgebaut werden? Erfordert eine neue Regulierung prozessuale Anpassungen, die eine Legal Operations-Initiative unterstützen können?
 - Anwendung der 80/20-Regel: Eine nahezu perfekte Lösung, die nie das Tageslicht erblickt, bietet bei hohem Aufwand keinen Nutzen. Häufig erfüllt eine 80%ige Lösung den Zweck ebenso gut und befreit damit Kapazitäten.

■ ■

Auch wenn vieles leichter gesagt als getan ist, liegt auch bei Legal Operations die Kunst darin, tatsächlich Ergebnisse zu produzieren.

- **Data first**
 - Wie oben in der Auflistung der Herausforderungen bereits beschrieben: Strukturierte Datenerfassung ist die Grundlage für nahezu alle Legal Operations-Maßnahmen. Es ist daher empfehlenswert, Datenmanagement frühzeitig als einen Kernaspekt der Rechtsfunktion zu behandeln.

Klein starten, strategisch entwickeln, Ergebnisse produzieren

Auch wenn vieles leichter gesagt als getan ist, liegt auch bei Legal Operations die Kunst darin, tatsächlich Ergebnisse zu produzieren. Entscheiden Sie sich nach einer Bestandsanalyse für ein erstes Projekt, versehen Sie es mit den benötigten Kapazitäten und bringen Sie es zu einem pragmatischen Abschluss. Hierbei lernt die Rechtsabteilung viel über ihre Arbeitsweise und eigene Bedürfnisse. Von da an steht dem Aufbau von Legal Operations nichts mehr im Wege.

Man muss es nur machen. ■

Die 80/20-Regel
Das sog. Pareto-Prinzip besagt, dass mit 20 % des Aufwands 80 % des Ergebnisses erzielt werden. Für die übrigen 20 % des Ergebnisses werden 80 % des Aufwands benötigt. Häufig sind 80 % des Aufwands für die Tätigkeit jedoch ausreichend (anders etwa in der Rechtsberatung).