

**RECHTSABTEILUNGEN IM WANDEL**

# Erfolgsfaktoren für die Transformation

Die Anforderungen an Rechtsabteilungen in Unternehmen sind stark gestiegen. Um diesen gerecht zu werden, rücken nebst operativer Exzellenz die Nutzung von Legal Tech und die Zusammenarbeit mit alternativen Rechtsdienstleistern in den Fokus.

NANDO LAPPERT UND ADRIAN TÜSCHER

Noch nie waren die Herausforderungen für Unternehmen so vielseitig wie heute: Makroökonomische und geopolitische Ereignisse führen zu einem zunehmend unüberschaubaren Regulierungsdschungel. ESG-Agenden und die Digitalisierung prägen das unternehmerische Handeln. Und die ver-

fügbaren Ressourcen für die tägliche Arbeit werden immer knapper.

Was heisst das für unternehmensinterne Rechtsabteilungen? Die Erwartungen an ihre Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Funktion als «Trusted Advisor» bei strategischen Firmenentscheidungen sind stark gestiegen und der Aufgabenkatalog entsprechend gewachsen. Während einige Rechtsabteilungen den neuen Anforderungen kämpferisch mit dem Motto «mit weniger mehr leisten» standhalten, haben sich andere eine tiefgreifende Transformation auf die Fahne geschrieben. Unsere Erfahrung zeigt: erfolgreiche Transformationsprojekte weisen regelmässig drei gemeinsame Merkmale auf.

## 1 Operative Exzellenz

Die Transformation der Rechtsabteilung zum vorausschauenden Business Partner bedarf neben einer Abkehr von traditionellen Denkmustern vor allem optimierter Rahmenbedingungen und Strukturen. Legal Operations kommt dabei zentrale Bedeutung zu: Betriebswirtschaftliche Methoden und professionelle Strukturen sollen operationelle Hindernisse aus dem Weg räumen, damit sich Unternehmensjuristen auf ihre strategischen Arbeiten konzentrieren können.

Operative Exzellenz in geschäftskritischen Bereichen ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Transformation. Sie wird bspw. erreicht durch optimierte, standardisierte und automatisierte Pro-

zesse und deren Ausrichtung nach klaren Leistungsindikatoren, welche die Unternehmensziele maximal unterstützen. Damit können knappe Zeit- und Personalressourcen auf wertschöpfende Arbeiten konzentriert und gleichzeitig repetitive Routinearbeiten reduziert werden. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf die Effizienz und Qualität der Rechtsabteilung aus, sondern auch auf die Arbeitsmoral.

## 2 Legal Tech

Ein hoher Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad hilft, die neuen Herausforderungen und Prioritäten erfolgreich zu bewältigen. Zentraler Baustein bilden dabei Legal-Tech-Lösungen, die erhebliche Effizienz-, Qualitäts- und Leistungspotenziale in der Rechtsabteilung freisetzen. So zeigt eine KPMG-Studie, dass Schweizer Rechtsabteilungen durch Automatisierung ihre Budgets um 6% entlasten und ihre Arbeitsabläufe um 12% beschleunigen konnten. Ungeachtet dessen tun sich Rechtsabteilungen oft schwer, sich von veralteten IT-Systemen zu verabschieden. Dies brems nicht nur die digitale Transformation vieler Rechtsabteilungen, sondern lässt auch viel Potenzial datengetriebener, integrierter und intelligenter Legal-Tech-Lösungen ungenutzt.

Legal-Tech-Lösungen sind einerseits in die übergeordnete Digitalisierungsstrategie einzubetten. Andererseits sollen sie auf einer sorgfältigen Bedarfs- und Kosten-/Nutzenanalyse basieren. Häufig setzen

sich massgeschneiderte Lösungen durch, welche präzise formulierte Geschäftsprobleme lösen und auf den weitverbreiteten Plattformen bspw. von Microsoft, SAP oder ServiceNow aufbauen. Letzteres erleichtert die Integration von abteilungsspezifischen Lösungen in die übergeordnete IT-Infrastruktur.

## 3 Alternative Rechtsdienstleister

Die meisten Rechtsabteilungen greifen regelmässig auf die Unterstützung externer Rechtsdienstleister zurück. Dabei wechseln sie den externen Berater häufiger als früher und setzen zusehends auf die Dienste von alternativen Rechtsdienstleistern (ALSP). Und dies nicht nur, weil ALSP ihre juristischen Dienstleistungen oft zu tieferen oder zumindest verlässlicheren (Fest-)Preisen erbringen, was sich positiv auf das strapazierte Budget einer

Rechtsabteilung auswirkt. Auch inhaltlich bietet sich die Zusammenarbeit mit ALSP an. Zum einen sind sie in der Lage, juristische Fachkräfte für Projekte mit hohem Volumen zur Verfügung zu stellen. Dies hilft Rechtsabteilungen, allfällige Personalengpässe zu überbrücken. Zum anderen können ALSP mittels technologiebasierter Unterstützung bei grossvolumigen Arbeiten wie Vertragsmanagement, Dokumentenprüfung oder Compliance einfach und schnell Hand bieten.

**Schlussfolgerung:** Die Anforderungen an Rechtsabteilungen werden nicht zuletzt aufgrund der zunehmenden Regulierung weiter steigen. Mit den obigen Lösungsansätzen können sie sich für aktuelle und künftige Herausforderungen wappnen. Damit schaffen sie Raum für die kundenzentrierte Wertschöpfung und erhöhen die Zufriedenheit der relevanten Interessengruppen.

NANDO LAPPERT



Nando Lappert  
Rechtsanwalt, MBA  
KPMG Law, Leiter  
Technology Law &  
Legal Operations

ADRIAN TÜSCHER



Adrian Tüscher  
Rechtsanwalt  
KPMG Law, Leiter  
KPMG Law Schweiz