

Dr. Benno Quade

Unternehmensjuristen – die digitalen Schatzhüter

Das digitale Unternehmen

Die Digitalisierung ist längst in aller Munde.¹ Das Credo der „Digitalisierungsevangelisten“ lautet: „Alles wird anders, der Mensch als Arbeitskraft und Individuum gerät in Gefahr“. Düstere Bilder zeichnen eine Gesellschaft untätiger Menschen, die sich mit künstlich intelligenten „Wesen“ unterhalten und ihr fremdbestimmtes Dasein in einem totalitären Überwachungs- und Bewertungssystem fristen.²

Unbeeindruckt von solcher Glaskugelschau schreitet die Digitalisierung in nahezu allen Unternehmen dieser Welt fort – wenngleich auch in unterschiedlicher Form und in unterschiedlichem Tempo.³ Da sind zum einen die nativ digitalen Unternehmen, die es ohne wesentliche Aktiva zu erheblichen Börsenwerten gebracht haben, wie Uber, AirBnB, Amazon, Facebook etc. Diese Unternehmen greifen bestehende „analoge“ Geschäftsmodelle an und substituieren diese, indem sie sich den Besitz der Kundenbeziehung verschaffen. Die nativ analogen Unternehmen, die sich

dieser Bedrohung bewusst sind, investieren massiv in ihre eigene Digitalisierung und versuchen auf diese Weise, den direkten Zugang zu ihren Kunden und die Möglichkeit einer vollständigen Wertschöpfung zu finden. Hinzu kommen Anwendungen in der Industrie 4.0, die auch unter den Begriffen Internet of Things oder IoT firmieren: Hier geht es um die digitale Vernetzung von Gegenständen, deren Sensoren Daten generieren und von Herstellern, Dienstleistern oder Betreibern in Echtzeit ausgewertet werden, um Ausfallzeiten zu vermeiden und z. B. einen an das zu erwartende Wetter angepassten Betrieb zu ermöglichen.

Doch was hat all dies mit der Rechtsabteilung in einem Unternehmen zu tun? Der Jurist mag sich modernster Technik bedienen, aber seine Aufgabe bleibt doch, wie sie ist. Oder?

Die Rechtsabteilung in einem digitalen Unternehmen

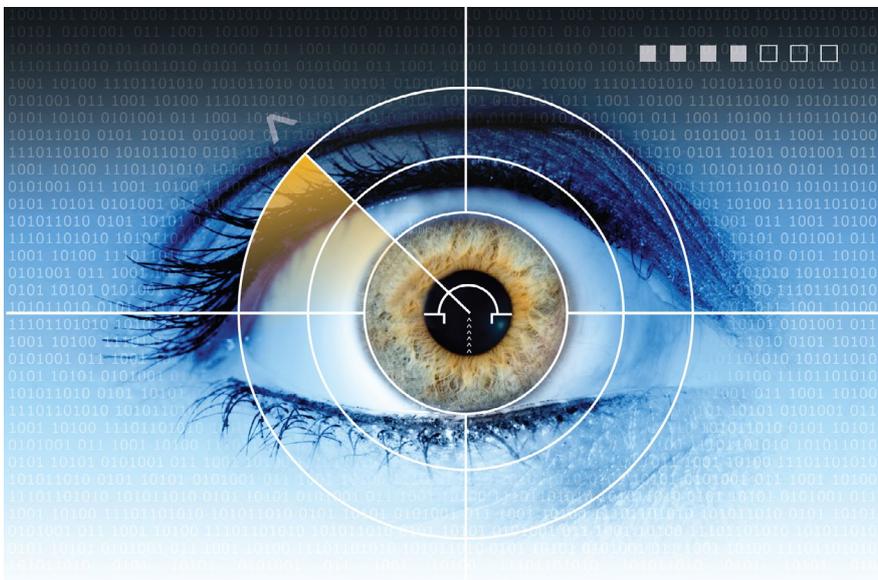
Diese Frage begegnet mir immer wieder. Und immer wieder lautet meine typisch juristische Antwort zunächst einmal:

Das kommt darauf an. Zunächst einmal ist es sehr wohl denkbar, dass viele Rechtsabteilungen auch in digitalisierten Unternehmen weitgehend unverändert „überleben“ können. Die immunisierende Wirkung des Fachwissens wird noch einige Jahre schützen. Doch auch auf dem Rechtsmarkt machen sich Startups auf den Weg, das juristische Arbeiten zu revolutionieren. Damit könnte dieser Beitrag mit einem Verweis auf die Beiträge in der letzten Ausgabe des „Wirtschaftsführers“⁴ enden. Doch lassen Sie uns genauer hinschauen.

Prozesse der Rechtsabteilung

In jeder Rechtsabteilung gibt es zahlreiche Prozesse (gemeint sind hier sowohl Gerichtsprozesse als auch Geschäftsprozesse; im Weiteren geht es vor allem um Letztere), denken wir beispielsweise an die wiederkehrenden gesellschaftsrechtlichen „Prozesse“ im Konzern: § 264 Abs. 3 HGB ermöglicht unter bestimmten Voraussetzungen die Befreiung von der Offenlegung des Jahresabschlusses einer Tochtergesellschaft; u. a. ist hierfür ein einstimmiger Gesellschafterbeschluss erforderlich. Dieser jährlich wiederkehrende „gesellschaftsrechtliche Prozess“ bietet sich zur Digitalisierung an. Je nach allgemeinem Stand der Digitalisierung der Rechtsabteilung kann sich die konkrete Prozessdigitalisierung in der Bandbreite von einer Wiedervorlagefunktion mit Template bis hin zu

Die Vorteile der Digitalisierung klar im Fokus der Unternehmensjuristen.



1 Dies belegen nicht zuletzt der Tatort „Echolot“ vom 30.10.2016 und die daran anschließende Themenwoche „Zukunft der Arbeit“ in der ARD. Vgl. http://www.ard.de/home/themenwoche/ARD_Themenwoche_2016_Zukunft_der_Arbeit/3234726/index.html, zuletzt abgerufen am 31.10.2016 wie auch Tatort „Wendehammer“ vom 18.12.2016.

2 Vgl. statt vieler zum Beispiel Eggers, Der Circle, Köln, 2014.

3 Eine interessante Auswahl von Digitalisierungsbeispielen hat Streibich in seinem Buch „The Digital Enterprise“, Darmstadt, 2013, zusammengestellt.

4 Jurist 4.0 – Die neue Welt des Rechts, in: Der Wirtschaftsführer für junge Juristen, Richard Boorberg Verlag, Stuttgart/München, 2016.

einem vollständig digitalisierten Prozess mit dem finalen Arbeitsergebnis einer xml-Datei zur Publikation im Bundesanzeiger bewegen.

In jeder Rechtsabteilung gibt es aber auch Prozesse, für die eine Digitalisierung schlichtweg keinen Sinn ergibt; man denke zum Beispiel an die Verhandlung eines Vergleichs. Natürlich könnte man einwenden, dass Verhandlungen grundsätzlich auch digital geführt werden können, z. B. durch spieltheoretische Verhandlungsmodelle/und -engines. Doch darf der menschliche Faktor in hochkomplexen Verhandlungssituationen nicht unterschätzt werden. Wie weit eine Rechtsabteilung bei der Digitalisierung gehen möchte, muss in jedem Falle eine strategische Entscheidung des Rechtsabteilungsleiters oder General Counsels sein. Die bewussten Entscheidungen für sogenannte „Whitespaces“ der Digitalisierung sind mindestens ebenso wichtig wie die Digitalisierungsentscheidungen selbst.

Für mich bleiben die juristischen Kernkompetenzen in den Bereichen Vertragsverhandlungen, alternative Streitbeilegung sowie bei M&A-Transaktionen – mit Ausnahme der Vorbereitung der Due Diligence – unverzichtbar. Das kreative juristische Denken („out of the box“⁵) würde ich nicht einmal versuchen wollen zu digitalisieren. Dafür sind die herausfordernden Situationen, in denen ein unmittelbarer Kontakt zur „Gegenseite“ um eine Lösung gerungen wird, zu wichtig für ein faires und befriedendes Verhandlungsergebnis. Zwar gehe ich in einfachen Prozessen (z. B. bei der Prüfung von Vertraulichkeitsvereinbarungen [Non-Disclosure Agreement, NDA]) davon aus, dass die Entscheidungen eines „Subsumtionsautomaten“ eher akzeptiert werden als die begründete menschliche Entscheidung, doch bestehen Zweifel, ob Algorithmen in der Lage sind, die streitvermeidende Verhandlungserfahrung herbeizuführen. Die Königsdisziplin der juristischen Verhandlung und Rhetorik wird ohne jeden Zweifel weiterhin zu den lukrativen Aufgaben der (Unternehmens-)Juristen gehören. Dasselbe gilt für juristische Innovationen: Gerne verweise ich in diesem Zusammenhang auf die Lastschrift als bis heute fortwirkende Revolution im bargeldlosen Zahlungsverkehr, die auf ihren „Erfinder“, den Juristen Otto Schoele, zurückgeht⁶. Es ist nicht leicht, diese juristische Erfindung

in unserer heutigen Zeit wegzudenken, aber noch schwieriger ist es, sich vorzustellen, dass künstliche Intelligenz derart kreativ wirksam gemacht werden könnte. Die Zukunft ruft nach mehr juristischen Erfindungen – darin liegen Chancen für Berater und Unternehmen. Der Jurist ist nicht hinwegzudenken, aber er muss sich und seine Rolle neu denken. Los geht's!

Juristische Entscheidungen als Prozesse

Auch juristische Entscheidungen können als Prozesse verstanden, dargestellt (den meisten Jurastudenten in Form der Schemata bekannt) und natürlich auch digitalisiert werden. Dabei ist das Verhältnis zwischen dem Komplexitätsniveau des Prozesses und dem erforderlichen Einsatzgrad der artifiziellen Intelligenz zu beachten. Einfache juristische Prüfungen, die weitestgehend einer Wenn-dann-Logik folgen und mit einer Subsumtion einfacher und standardisierbarer Tatbestandsvoraussetzungen auskommen, schreien förmlich nach Apps zur (zumindest Vor-) Prüfung von Sachverhalten. Durch die Qualifizierung nicht-juristischer Ressourcen oder die Programmierung künstlicher juristischer Intelligenz können auch komplexere Subsumtionsprozesse digitalisiert werden und kann ggf. auf eine Nachprüfung im Einzelfall verzichtet werden.

Intelligente Verträge (Smart Contracts)

Ein gutes Beispiel für die Digitalisierung von juristischen Inhalten sind intelligente Verträge. Das Smart Contracting zeichnet sich dadurch aus, dass komplexe Verträge durch intelligente Eingabemasken (Wizards) und die tiefe Integration von Daten anderer Systeme generiert werden können. Je nach Reifegrad eines Smart-Contracting-Systems kommt man über das einfache befüllbare Template hinaus und ermöglicht wirkliche digitale Dokumente. Diese digitalen und smarten Dokumente tragen in Form von Metadaten alle Informationen huckepack, die für den weiteren Prozess – wenn man so will, für die Lebenszeit des Vertrags – benötigt werden, einschließlich der für ein effektives und proaktives Risikomanagement erforderlichen Daten.

Daten in der Rechtsabteilung

Damit sind wir beim Kern der Digitalisierung in der Rechtsabteilung angekommen – den Daten. Dabei handelt es sich grundsätzlich um Vertrags- und Prozessdaten (auch hier wieder im doppelten Sinne). Schon aus diesen Daten allein, viel mehr noch aber aus der Kombination dieser Daten miteinander und mit anderen im Unternehmen vorhandenen Daten, lassen sich Risikoprofile und Risikoprognosen erstellen sowie Lösungsvorschläge für Risikolagen generieren. Im besten Fall werden Entscheidungen, über die Unsicherheit besteht, in den analytisch bestmöglichen Datenzusammenhang gestellt. Man denke zum Beispiel an eine M&A-Transaktion, bei der das Signing eines Deals an einer einzigen Klausel hängt. Wie viel besser kann hier eine – auch unter den Gesichtspunkten der Business Judgement Rule – Entscheidung getroffen werden, wenn der General Counsel auf Basis aller bisher abgeschlossenen M&A-Verträge weiß, dass sich das mit der Klausel verbundene Risiko bis dato noch nie verwirklicht hat.

Risiko- und Datenmanagement

Diese Daten bieten darüber hinaus zahlreiche Möglichkeiten: Dazu gehören zum einen die Effizienzsteigerung durch die Digitalisierung von Prozessen oder die Ermöglichung einer internationalen Arbeitsteilung in globalen Rechtsabteilungen – z. B. durch digitale Verträge, die so smart sind, dass sie sich per Mausklick in alle Sprachen der Welt umsetzen und auf alle Jurisdiktionen der Welt anpassen lassen.

Durch die Daten aus Verträgen, die strukturiert (im Falle von Smart Contracts) oder unstrukturiert (im Falle von gescannten Vertragsdokumenten) in einem Contract Management vorliegen, lassen sich zum anderen Vertragsrisiken identifizieren, die sich z. B. aus einer Rechtsprechungsänderung zu einer bestimmten AGB-Klausel ergeben. Diese Risiken in real-time inklusive der konkreten Vertragsdaten wie Kündigungsfristen und Vertragslaufzeiten zur Verfügung zu

⁵ Diese Formulierung kann sehr wohl im Zeitalter der Digitalisierung auch wörtlich verstanden werden!

⁶ Vgl. Heermann, Handbuch des Schuldrechts – Geld und Geldgeschäfte, Tübingen 2003, S. 240 m. w. N.



Schatzhüter über die wichtigsten Daten: das digitale Zeitalter als große Chance für die Unternehmensjuristen.

haben, ist für viele Rechtsabteilungsleiter heute noch ein Traum – der aber schon bald Wirklichkeit sein wird.

Dass man darüber hinaus aus den Verhandlungsdaten – also den Informationen darüber, welche Vertragsklauseln wie oft und mit welchem Resultat im Zuge von Vertragsverhandlungen geändert worden sind – einen Idealvertrag bauen kann, wird die Rechtsabteilung in einem Unternehmen noch relevanter werden lassen.

Prozessrisiken inklusive interner und externer Risikoevaluationen und der zu erwartenden Kosten vor Augen zu haben, ist Anwendungsfall für Risk Control Rooms; wenn dazu dann auch noch die im Unternehmen vorhandenen historischen Daten und die Daten von Kanzleien aus ähnlich gelagerten Prozessen kombiniert werden können, werden die Entscheidungen in (drohenden) Rechtsstreitigkeiten immer besser werden. Es soll in Rechtsabteilungen sehr wohl langjährige Prozesse geben, bei denen die Kosten für externe Rechtsanwaltsgebühren den Streitwert um ein Vielfaches übersteigen. Dem kann mit einem Risk Control Room leicht begegnet werden.

Digitale Arbeitsergebnisse

Dies alles vorausgeschickt, lässt sich feststellen, dass sich die Arbeitsergebnisse erfolgreicher Juristen verändern werden

müssen. Während zwar auch heute schon digitale Schriftsätze und Vertragsdokumente zu liefern und auszutauschen sind, wird solchen Applikationen künftig noch weitaus größere Bedeutung zukommen. Das mag sich befremdlich anhören und die Frage provozieren, ob Juristen jetzt auch noch Informatik studieren sollen (siehe hierzu auch unseren Beitrag auf S. 28 ff.). Meine Antwort darauf wäre, idealerweise ja. Doch es genügen auch weniger tiefgreifende Programmierkenntnisse, weil – und davon bin ich fest überzeugt – die meisten Rechtsabteilungen, zumindest von kapitalmarktorientierten Gesellschaften, in den kommenden Jahren Applikationsplattformen aufbauen werden, die es den sogenannten Civil Developers ermöglichen werden, ihre agilen und vollständig in die IT-Landschaft des Unternehmens integrierten Anwendungen zu entwickeln.

Stellen Sie sich nur einmal vor, wie grandios es gewesen wäre, wenn ein Jurist nicht nur die – schon für sich genommen hochgradig komplexe – Gesetzgebung der Marktmissbrauchsverordnung durchdrungen, sondern auch gleich noch eine für das Unternehmen und die dortigen Zuständigkeiten und Prozesse passende App als Insiderdatenbank gebaut hätte? Es soll Unternehmen geben, in denen tatsächlich ein solches juristisches Arbeitsergebnis („App“) am Ende der Beschäftigung mit

der MAR stand/steht. Aus meiner Sicht haben all diese Unternehmen großes Glück, denn dort ist das Feld der Digitalisierung in der Rechtsabteilung schon bestens bestellt.

Und weil der Wettstreit der Fakultäten die Vertreter der verschiedenen universitären Disziplinen immer wieder zu Höchstleistungen anspornt, will ich so kühn sein, und das digitale Zeitalter als eine große Chance für die Unternehmensjuristen ausrufen, die Schatzhüter über die wichtigsten Daten in einem Unternehmen sind und daraus viel mehr machen können.

Fazit

Die digitale Rechtsabteilung wird der Arbeitsort hochkarätiger und vor allem kreativer und aufgeschlossener Juristen sein. Das systemische Denken und die Fähigkeit, komplexe Subsumtionsvorgänge in Einzelschritte zu zerlegen, macht es dem Juristen leicht, seine Tätigkeiten überall dort, wo es sinnvoll ist, zu digitalisieren. Wie erwähnt, kann dies bei entsprechender technischer Infrastruktur (agile Applikationsplattformen) jeder Jurist selbst unternehmen. Dieses digitale Unternehmertum wird die Bedeutung digitaler Arbeitsergebnisse für die Rechtsabteilung vergrößern und die Rechtsabteilung zum Hüter von strategisch hochbedeutsamen Daten machen.

Anwälte, Unternehmensjuristen und Nachwuchskräfte sollten sich darauf einstellen, dass die Unternehmensjuristen der Motor für Innovationen des Rechtsmarkts sein werden. Das gilt sowohl für die Vergabe von Aufträgen, das Kostencontrolling und Rating von externen Dienstleistern als auch für die Entwicklung digitaler Werkzeuge zur noch effizienteren und risikoadäquateren Bewältigung der juristischen Kernaufgaben.

Jedenfalls gibt es genug zu tun! Gute und kreative Juristen werden auch im digitalen Unternehmen viel zu tun haben.



Dr. Benno Quade,
Rechtsanwalt (Syndikus-
rechtsanwalt),
Software AG
Darmstadt
Benno.Quade@
softwareag.com