

Deutscher AnwaltSpiegel

Das Online-Magazin von Anwälten für Unternehmen

→ unter anderem mit folgenden Themen:



→ 3

Nachhaltigkeit bleibt auch in
Coronazeiten essentiell!

→ 7

Selbstzufriedenheit mit guter
Unternehmensführung im Bereich
der öffentlichen Wirtschaft?

→ 10

Covid-19 in Deutschland:
Rückkehr aus dem „Lockdown“

→ 21

Führung aus der Krise:
Hinterm Horizont geht's weiter



Prof. Dr.
Thomas Wegerich
Herausgeber
Deutscher AnwaltSpiegel

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir hoffen alle, dass die lähmenden Monate des Lockdowns endgültig hinter uns liegen. Die Unternehmen bereiten, mit unterschiedlichem Tempo und unterschiedlichen Strategien, die Rückkehr ihrer Mitarbeiter aus dem Home-Office vor. Dr. Hagen Köckeritz und Hasine Azim haben für Sie zusammengestellt, was Arbeitgeber dabei beachten müssen, um Haftungsrisiken zu vermeiden.

Torsten Schneider, Director HR bei Luther, beschäftigt sich mit guter Mitarbeiterführung in diesen Zeiten. Auch er richtet den Blick nicht zurück, sondern nach vorn, denn: Hinterm Horizont geht's weiter.

Weit vorn liegt auch das 2018 gegründete Liquid Legal Institute (LLI), Kooperationspartner des Deutschen AnwaltSpiegels, das sich als Non-Profit-Organisation, Plattform und Think-Tank mit der digitalen Transformation des Rechtsmarkts befasst. Die LLI-Vorstände Kai Jacob, Dr. Dierk Schindler und Dr. Bernhard Walzl sagen Ihnen, was Sie von dieser Initiative erwarten dürfen.

Ihr

Thomas Wegerich

WIRTSCHAFTSPRAXIS

3 **Nachhaltigkeit bleibt auch in Coronazeiten essentiell!**

Im Blickpunkt: Aktuelle Entwicklungen in der Sustainability-Diskussion

Von Dr. André Depping, M.L.E., Dr. Matthias Etzel und Dr. Daniel Walden

CORPORATE GOVERNANCE/COMPLIANCE

7 **Selbstzufriedenheit mit guter Unternehmensführung im Bereich der öffentlichen Wirtschaft?**

Neuer Musterentwurf fordert Attentismus öffentlicher Anteilseigner heraus

Von Reinhold Kopp

ARBEITSRECHT

10 **Covid-19 in Deutschland: Rückkehr aus dem „Lockdown“**

Im Blickpunkt: Haftungsminimierung – für Arbeitgeber das Gebot der Stunde

Von Dr. Hagen Köckeritz, LL.M. oec. int., und Hasine Azim

NEWS & SERVICES

- 30 **Deals**
- 31 **Sozietäten**
- 31 **Personal**
- 32 **Rechtsmarkt**
- 34 **Fachbeirat**
- 39 **Strategische Partner**
- 40 **Kooperationspartner, Impressum**

RECHTSMARKT

13 **LegalChampions: Erfolgreiches Management in der Krise**

Interviewserie: Corona und die Folgen für den Rechtsmarkt – Stimmen, Erkenntnisse, Ausblicke

Fünf Fragen an: Stefan Beßling, Managing Partner, Rechtsassessor, reThinkLegal GmbH, Frankfurt am Main

Fünf Fragen an: Dr. Michael Zollner, Managing Partner, Lawyers On Demand (LOD), München

Fünf Fragen an: Carsten Knoll, COO, GSK Stockmann, Berlin

Fünf Fragen an: Dr. Gilbert Wurth, Kanzleisprecher, Oppenhoff, Köln

RECHTSMARKT

21 **Führung aus der Krise: Hinterm Horizont geht's weiter**

Krisen sind paradox: Sie zerstören, fördern aber auch das Neue

Von Torsten Schneider

LLI-KOLUMNE

28 **Transformation im Rechtsmarkt gemeinsam gestalten**

Im Blickpunkt:

Die DNA des Liquid Legal Institute

Von Kai Jacob, Dr. Dierk Schindler, M.I.L. (Lund), und Dr. Bernhard Walzl

Besuchen Sie unsere Website:
www.deutscher-anwaltspiegel.de

Nachhaltigkeit bleibt auch in Coronazeiten essentiell!

Im Blickpunkt:
Aktuelle Entwicklungen in der
Sustainability-Diskussion

Von **Dr. André Depping, M.L.E., Dr. Matthias Etzel**
und **Dr. Daniel Walden**

Anfang 2020 sah alles danach aus, dass das neue Jahrzehnt im Scheinwerferlicht der Nachhaltigkeit stehen werde. Das Thema Klimawandel und Klimaschutz bewegte die Gemüter. Mit dem im Januar 2020 veröffentlichten Merkblatt der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken wurde klar: Schon nach geltendem Recht sollten sich Finanzunternehmen – ebenso wie Unternehmen der Realwirtschaft – (auch) mit denjenigen Chancen und Risiken beschäftigen, die für sie aus Nachhaltigkeitsaspekten resultieren. Weitere enorme Herausforderungen ergaben sich für die Unternehmen aus der Digitalisierung und aus geopolitischen Entwicklungen.

Heute hat sich die Welt schlagartig verändert. Das Coronavirus ist omnipräsent, und die erforderlichen Maßnahmen zu seiner Eindämmung haben gravierende Auswirkungen auf die Gesellschaft im Allgemeinen und auf die Wirtschaft im Besonderen. Aktuell stehen die Maßnahmen zur Bekämpfung der Coronapandemie, die daraus resultierenden Folgen für die Wirtschaft und die Suche nach Wegen aus diesem Dilemma im Mittelpunkt der Diskussion. Doch die Trias aus Klimawandel/Klimaschutz, Digitalisierung und Geopolitik ist damit nicht vom Tisch. Vielmehr kommt die Coronakrise als neue Herausforderung noch mit hinzu. Aus der Trias ist also quasi ein Qua-

drupel geworden. Ein sorgfältiger und vorausschauender Geschäftsleiter sollte sich (auch) aus rechtlicher Sicht mit allen Themenstellungen aus diesem Quadrupel angemessen auseinandersetzen und das Thema Nachhaltigkeit nicht aus den Augen verlieren.

Einleitende Überlegungen

Die Coronakrise und das Bemühen um mehr Nachhaltigkeit in der Wirtschaft stehen sich nicht unversöhnlich gegenüber. Vielmehr wird klar, wie wichtig es ist, künftige Krisen, die durch ein nicht hinreichend nachhaltiges Wirtschaften ausgelöst oder begünstigt werden könnten, nach Möglichkeit zu vermeiden oder abzumildern oder zumindest bestmöglich auf sie vorbereitet zu sein. Stichworte sind: Kosteneffizienz klimaschützender Maßnahmen, Resilienz gegenüber Auswirkungen des Klimawandels, Transparenz in der Lieferkette, wechselseitige Abhängigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft. Rechtliche Kardinalpflicht eines jeden Geschäftsleiters ist dabei die langfristige Bestandssicherung des Unternehmens. Gerade bei Strategie- und Investitionsentscheidungen ist es essentiell, diese auf Grundlage angemessener Information zu treffen. Nachhaltigkeitsaspekte können hierbei nicht einfach ausgeblendet werden.



Dr. André Depping, M.L.E.,

BEITEN BURKHARDT, München
Rechtsanwalt, Avvocato (Italien), Mediator, Partner

Andre.Depping@bblaw.com
www.beiten-burkhardt.com



Dr. Matthias Etzel

BEITEN BURKHARDT, München
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und
Gesellschaftsrecht, Partner

Matthias.Etzel@bblaw.com
www.beiten-burkhardt.com



Dr. Daniel Walden

BEITEN BURKHARDT, München
Rechtsanwalt, Partner

Daniel.Walden@bblaw.com
www.beiten-burkhardt.com

European Green Deal der EU-Kommission

Die EU-Kommission und der Europäische Rat wollen auch angesichts der Coronakrise weiterhin an dem European Green Deal festhalten. Die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina hat in ihrer Stellungnahme zur Covid-19-Pandemie Mitte April 2020 ebenfalls zum Ausdruck gebracht, dass das Ziel weiter ein starker European Green Deal bleiben müsse. Mit dem im Dezember 2019 vorgestellten European Green Deal zielt die EU-Kommission auf die Umgestaltung der EU-Wirtschaft für eine nachhaltige Zukunft ab.

Anfang März 2020 hat die EU-Kommission einen Entwurf für das Herzstück des Green Deal, das EU-Klimagesetz, vorgelegt. Darin soll Treibhausneutralität bis 2050 als rechtsverbindliches Ziel vorgesehen werden. EU-Institutionen und EU-Mitgliedsstaaten sollen verpflichtet werden, die zur Erreichung dieses Ziels erforderlichen Maßnahmen zu ergreifen. Zudem möchte die EU-Kommission die bisherige EU-Zielvorgabe für die Verringerung der Treibhausgasemissionen bis 2030 überprüfen und im Herbst 2020 eine neue Zielvorgabe vorlegen. Der weitere Weg des Entwurfs durch den Europäischen Rat und das Europäische Parlament bleibt abzuwarten. Bundeskanzlerin Merkel hat die Pläne der EU-Kommission für eine neue Zielvorgabe bis 2030 beim Petersberger Klimadialog 2020 unlängst begrüßt. Bereits zuvor hatte Bundeskanzlerin Merkel geäußert, dass man während der deutschen Ratspräsidentschaft im zweiten Halbjahr 2020 weiterhin auch den Klimaschutz auf der Agenda habe.



Das Coronavirus ist omnipräsent, und die erforderlichen Maßnahmen zu seiner Eindämmung haben gravierende Auswirkungen auf die Gesellschaft im Allgemeinen und auf die Wirtschaft im Besonderen.

In erster Lesung angenommen hat der Europäische Rat im April 2020 bereits die Verordnung über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen. Mit dieser Verordnung wird ein EU-weites Klassifikationssystem eingeführt, das private Investitionen in nachhaltiges Wachstum fördern und zu einer klimaneutralen Wirtschaft beitragen soll. Zu diesem Zweck formuliert die Verordnung Kriterien zur Bestimmung, ob eine Wirtschaftstätigkeit als ökologisch nachhaltig einzustufen ist. Das ist der Fall, wenn die Wirtschaftstätigkeit einen wesentlichen Beitrag zu einem oder mehreren der folgenden Umweltziele leistet: a) Klimaschutz, b) Anpassung an den Klimawandel, c) nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, d) Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, e) Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung, f) Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme. Die Taxonomie für die beiden ersten Ziele soll bis Ende 2020 erstellt und ab Ende 2021 angewandt werden. Für die vier weiteren Ziele soll sie bis Ende 2021 vorliegen und ab Ende 2022 angewandt werden.

Die Taxonomie ist ein wesentlicher Bestandteil der Sustainable-Finance-Strategie der EU-Kommission. In ihrem European Green Deal kündigte die EU-Kommission unter anderem auch eine überarbeitete Sustainable-Finance-Strategie an. Die Konsultation zu dieser Renewed Sustainable Finance Strategy hat die EU-Kommission nunmehr im April 2020 gestartet. In dem Konsultationsdokument bekräftigt die EU-Kommission, an dem European Green Deal und dem Sustainable-Finance-Projekt auch und gerade angesichts der Coronakrise festhalten zu wollen.

Bereits seit Ende Februar 2020 läuft zudem die Konsultation zur Überarbeitung der sogenannten CSR-Richtlinie (RL 2014/95/EU). Mit den nationalen Umsetzungsgesetzen (in Deutschland das CSR-RUG, vgl. dazu Depping/Walden, DAS 10/2017) wurde für bestimmte größere Unternehmen, beginnend ab dem Geschäftsjahr 2017, die nichtfinanzielle Berichterstattung verpflichtend. Nach Auffassung der EU-Kommission müssen die Unternehmen die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen weiter verbessern. Die derzeit von Unternehmen offengelegten nichtfinanziellen Informationen würden die Bedürfnisse der betreffenden Nutzer nicht angemessen erfüllen. Die Überarbeitung der CSR-Richtlinie soll ebenfalls zur Stärkung der Grundlagen für nachhaltige Investitionen beitragen.

„Die Taxonomie ist ein wesentlicher Bestandteil der Sustainable-Finance-Strategie der EU-Kommission.“

Last, but not least hat die EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen einen neuen „Marshallplan“ angekündigt: Die zur Bekämpfung der Coronakrise mobilisierten Mittel müssten „klug und nachhaltig“ investiert werden. Ziel sei es, ein moderneres, nachhaltigeres und widerstandsfähigeres Europa aufzubauen.

Zahlreiche namhafte deutsche Unternehmen haben im Vorfeld des Petersberger Klimadialogs 2020 gefordert, dass Konjunktur- und Investitionsprogramme zur

Bewältigung der Coronakrise klimafreundlich ausgerichtet werden sollten. Bundeskanzlerin Merkel hat sich entsprechend geäußert. Auch die Nationale Akademie der Wissenschaften Leopoldina hatte klargemacht, dass staatliche Maßnahmen Kriterien der Nachhaltigkeit in den Vordergrund stellen müssten („Weichen stellen für Nachhaltigkeit“).

Umgang der Unternehmen mit Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen

Bestehende und künftige Nachhaltigkeitsrisiken werden sich infolge der Coronakrise nicht grundlegend verändern oder reduzieren. Gleichzeitig nehmen die mit nachhaltigkeitsorientierten Geschäftsmodellen verbundenen Chancen weiter zu. Hierzu tragen unter anderem auch die vorbezeichneten Bestrebungen zur Förderung nachhaltiger Investitionen bei. Gemäß den geltenden rechtlichen Vorschriften muss sich die Geschäftsleitung angemessen (auch) mit Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen auseinandersetzen. Das vieldiskutierte, im Januar 2020 final veröffentlichte Merkblatt der BaFin zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken hat daher Fortbestand: Es soll gesetzliche oder aufsichtliche Vorgaben im Hinblick auf Nachhaltigkeitsrisiken weder abschwächen noch erweitern. Das Merkblatt gilt unmittelbar nur für Finanzunternehmen, ist aber für Unternehmen der Realwirtschaft nicht minder interessant.

Einflussnahme der Investoren

Unseres Erachtens werden (insbesondere institutionelle) Investoren Nachhaltigkeitsaspekten künftig nicht weniger Beachtung schenken. Das liegt angesichts der fortbestehenden Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen auf der Hand. Pars pro Toto steht die Erklärung von Larry Fink, dass Blackrock an seinem nachhaltigkeitsorientierten Investmentansatz festhalte, ja sogar langfristiges Denken noch nie so wichtig gewesen sei wie heute. Purpose-orientierte Unternehmen und Investoren mit einem langfristigen Ansatz kämen besser durch die aktuelle Coronakrise und ihre Folgen.

Sustainable Corporate Governance

Spätestens seitdem sich der US-amerikanische Business Roundtable im Sommer 2019 vom strikten Shareholdervalueansatz abgewandt hat und die grundlegende Verpflichtung der Unternehmen gegenüber allen Stakeholdern betont, reißt die Diskussion um das Thema Sustainable Corporate Governance nicht mehr ab. Das wird sich nach unserer Einschätzung auch infolge der Coronakrise nicht ändern. Durch das ARUG II hielt das Thema Nachhaltigkeit Einzug in die Regelungen zur Vorstandvergütung. Die Präambel des neuen Deutschen Corporate Governance Kodexes widmet sich unter anderem dem Einfluss von Sozial- und Umweltfaktoren auf den Unternehmenserfolg (vgl. Walden, DAS 25/2019).

Beim diesjährigen Weltwirtschaftsforum in Davos wurde intensiv über den sogenannten Stakeholder-Capitalism

diskutiert. Klaus Schwab, Gründer des Weltwirtschaftsforums, fordert, dass in der Coronakrise gerade Stakeholderunternehmen unterstützt werden müssten.

Die EU-Kommission möchte in den Unternehmen – parallel und ergänzend zu ihrer Sustainable-Finance-Strategie – eine Kultur der Sustainable Corporate Governance etablieren. Die diesbezüglichen Überlegungen werden auf Basis entsprechender Untersuchungen weiter vorangetrieben. Zu nennen ist hier insbesondere eine von der EU-Kommission in Auftrag gegebene Studie über die Pflichten der Geschäftsleitung und die nachhaltige Unternehmensführung.

Unabhängig davon bleibt es auch in Coronazeiten bei der aktuellen rechtlichen Ausgangslage: Hiernach muss die Geschäftsleitung bei ihren Entscheidungen auch Nachhaltigkeitsaspekte angemessen berücksichtigen.

NAP-Monitoring, Lieferkettengesetz und Human-Rights-Litigation

Bereits Ende 2019 war bekanntgeworden, dass die Ergebnisse der ersten Runde des Monitorings zum Nationalen Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte (NAP) unbefriedigend waren. Das hat die Rufe nach einem Lieferkettengesetz lauter werden lassen. Angesichts der wirtschaftlichen Folgen der Coronakrise wird sich die Diskussion um verbindliche Sorgfaltspflichten in der Lieferkette kaum entspannen. Entwicklungsminister Gerd Müller will weiter an dem Ziel nachhaltiger globaler Lieferketten festhalten. Auch auf EU-Ebene bestehen deutli-

che Absichten zu einer diesbezüglichen Regulierung. Die EU-Kommission will das Projekt eines europäischen Lieferkettengesetzes mit Nachdruck vorantreiben. Das weitere Vorgehen beruht auf einer viele Hundert Seiten starken Studie zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette, deren Ergebnis in eine ähnliche Richtung deutet wie die erste Runde des deutschen NAP-Monitorings. Freiwilligkeit als Konzept reicht daher aus Sicht des EU-Justizkommissars Didier Reynders nicht aus, der nun zweierlei angeht: Eine öffentliche Konsultation im Jahr 2020 im Anschluss an die Studie und 2021 die Vorlage eines Gesetzesvorschlages für ein europäisches Lieferkettengesetz. In Deutschland wird aktuell die zweite Runde des NAP-Monitorings durchgeführt. Es sieht aber eher nicht danach aus, dass die Pläne der EU-Kommission hiervon noch beeinflusst werden. Unternehmen tun daher gut daran, sich frühzeitig auf künftige verbindliche Sorgfaltspflichten in der Lieferkette vorzubereiten.

Schließlich reißen auch die Haftungsrisiken der Unternehmen aus der sogenannten Human-Rights-Litigation infolge der Coronakrise nicht ab. Dies gilt auch für den potentiell besonders relevanten Teilbereich der sogenannten Climate-Change-Litigation (vgl. Walden/Depping/Etzel, DisputeResolution 3/2018). ←

Selbstzufriedenheit mit guter Unternehmensführung im Bereich der öffentlichen Wirtschaft?

Neuer Musterentwurf fordert Attentismus öffentlicher Anteilseigner heraus

Von Reinhold Kopp



Reinhold Kopp

Heussen Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Berlin
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht,
Minister für Wirtschaft a.D., Partner

Reinhold.kopp@heussen-law.de
www.heussen-law.de



Der D-PCGM soll regelmäßig vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen von der Expertenkommission überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Hierzu führt die Kommission ein kontinuierliches Konsultationsverfahren durch.

Seit dem Geschäftsjahr 2002 richtet sich der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) als Ausdruck einer Selbstverpflichtung der Wirtschaft an börsennotierte Gesellschaften und Gesellschaften mit Kapitalmarktzugang. Sie haben gemäß § 161 Abs. 1 Satz 2 AktG die Pflicht zur Abgabe einer Entsprechungserklärung („comply or explain“); fehlende oder fehlerhafte Erklärungen haben rechtliche Auswirkungen im Hinblick auf Haftung und Wirksamkeit von Haupt-

versammlungsbeschlüssen. Allen übrigen Gesellschaften sollen die Empfehlungen und Anregungen des Kodex zur Orientierung dienen. Der Kodex wird jährlich von der Regierungskommission im Dialog mit Politik, Unternehmen und weiteren Stakeholdern überprüft und modifiziert, um die Best Practice der Leitung und Überwachung von Gesellschaften anhand nationaler und internationaler Standards angemessen abzubilden.

DCGK bemüht sich zunehmend um Konzentration

Seit 20.03.2020 gilt ein vollständig neugefasstes Kodexwerk. Die Änderungen betreffen unter anderem die Einführung von Grundsätzen, die Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder, das Vergütungsmodell für Vorstände mit weitgehenden Vorgaben zu Inhalt, Ablauf und Überprüfung, den Wegfall des eigenständigen Corporate-Governance-Berichts und die Aufwertung der Erklärung zur Unternehmensführung zum zentralen Berichtsinstrument. Nach weitgehendem Konsens bleibt der DCGK trotz jüngst verstärkter Aktivitäten des Gesetzgebers [etwa Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) zum 01.01.2020] und mehrfach ausgedehnter Verpflichtung zur Berichterstattung zu sogenannten nichtfinanziellen Informationen, die die finanzielle Wertschöpfung durch diversifizierte Indikatoren zur Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung (erneute Konsultation der EU zur 2017 in Deutschland umgesetzten Richtlinie 2014/95/EU) ergänzen sollen (Impact-Valuation), die akzeptierte Richtschnur für Transparenz und gute Unternehmensführung in gemeinsamer Verantwortung der Gesellschaftsorgane.

Public Corporate Governance entwickelt sich eher zäh

Nachdem einige Bundesländer und kommunale Gebietskörperschaften vorgeprescht waren, hat die Bundesregierung nach langjährigen Beratungen am 01.07.2009 „Grundsätze guter Unternehmens- und Beteiligungs-

führung im Bereich des Bundes“ verabschiedet, die neben einem umfangreichen und teils schwer lesbaren Public Corporate Governance Kodex des Bundes (PCGK) Grundsätze zur Beteiligungsverwaltung und zur Auswahl von Aufsichtsratsmitgliedern enthielten (Deutscher AnwaltSpiegel 09/2009, S. 11/12). Obwohl im Bund etwa die Deutsche Bahn und Bundesländer wie Berlin eine über die jeweilige Homepage zugängliche Berichterstattung der Gesellschaften unterschiedlicher Rechtsformen zur Corporate Governance vorschreiben, ist die öffentliche Rezeption der Besonderheiten öffentlicher Unternehmensführung blass geblieben. Das liegt nicht nur daran, dass viele öffentliche Körperschaften es über mehr als ein Jahrzehnt unterlassen haben, ihre Kodizes fortzuschreiben, sie haben auch kein besonderes Interesse an einer Wissenschaft und Praxis einbeziehenden Debatte über die Besonderheiten der Zielsetzung, Steuerung und Kontrolle öffentlicher Unternehmen gezeigt.

Klimawandel, Demographie, Einwanderung und soziale Ungleichgewichte, Abkehr vom Freihandel und jüngst die Coronapandemie sind nicht nur mit dem Ruf nach staatlichem Interventionismus, sondern zunehmend auch mit dem verstärkten (Re-)Investment der Körperschaften in öffentliche und ehemals privatisierte Unternehmen verknüpft. Gleichzeitig sind neue Fragen nach demokratischer Legitimation, ethischer und internationaler Verantwortung, leichterem Informationszugang der Medien und Öffentlichkeit oder steigender Verantwortung für Integration, Ausbildung und Beschäftigungsfähigkeit aufgeworfen.

Musterentwurf bringt Bewegung in die Diskussion

In diese Lücke stößt die Initiative einer Expertengruppe, die am 07.01.2020 den Deutschen Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM) vorgestellt hat (abrufbar unter [www.pcg-musterkodex](http://www.pcg-musterkodex.de)). Die Expertenkommission umfasst namhafte Wissenschaftler, Praktiker und Sachverständige, die sich mit den Besonderheiten der Steuerung und Überwachung öffentlicher Unternehmen auseinandersetzen. Die verfolgten Ziele und aufgezeigten Potentiale des in zehn Kapitel gegliederten D-PCGK gehen über den Kernbereich operativ verantwortungsvoller Unternehmensführung weit hinaus. Es ist das besondere Anliegen des Kodexes, den an globale Herausforderungen angepassten Ordnungsrahmen für öffentliches Wirtschaften zu berücksichtigen sowie die nachhaltige Sicherung des öffentlichen Interesses und der Ausrichtung der öffentlichen Unternehmen am öffentlichen Auftrag, deren Effektivität und Effizienz bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben und damit letztlich das Vertrauen in Politik, Verwaltung und öffentliche Unternehmen zu fördern.

Insofern ist der D-PCGM bewusst keine kompakte Leitlinie für die Unternehmensorgane, auf die sich der DCGK nach Kritik aus den Unternehmen zu beschränken bemüht, sondern ein ausführlicher Instrumentenkasten zur systematischen Unterstützung für die Erarbeitung oder Überarbeitung eines für die jeweilige Gebietskörperschaft als situationsgerecht empfundenen und von deren Gremien politisch zu beschließenden PCGK. Der mögliche Nachteil eines zu umfangreichen und Details ausführenden Kodexes wird in Kauf genommen, um das öf-

fentliche „Biotop“ des Wirtschaftens angemessen erfassen zu können, denn die öffentlichen Stakeholder sind eben mannigfaltiger, und die Wege möglicher Einflussnahmen auf die Organentscheidungen sind vor dem Hintergrund politischer Erwartungen subtiler als in der Privatwirtschaft.

„Hinweise auf die Notwendigkeit eines professionellen Beteiligungsmanagements sind zweifellos unabdingbar.“

In den Empfehlungen, die sich mit der besonderen Rolle der Gebietskörperschaft als Gesellschafter befassen, wird neben manchen Selbstverständlichkeiten auch auf spezifische Zielkonflikte eingegangen. In den Gesellschafterzielen soll das gesetzlich vorgeschriebene wichtige öffentliche Interesse mit Leistungs-/Wirkungszielen und Finanzzielen unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen veranschaulicht und aussagekräftig dargestellt werden, welche Unternehmen wie viele Finanzmittel der Gebietskörperschaft erhalten und welche Ziele dabei verfolgt werden. Dass allerdings Potentiale eines integrierten Personalmanagements mit den Gesellschaftern wie gemeinsame Maßnahmen von Verwaltung und Unternehmen im Bereich der Personalgewinnung (etwa gemeinsames Jobportal, gemeinsame Marketingmöglichkeiten) und Personalentwicklung (etwa gemeinsame Coaching- und Mentoringprogramme, Jobrotation) sowie einer integrierten Gleichstellungsarbeit in einen Public Kodex gehören, erscheint zweifelhaft.

Hinweise auf die Notwendigkeit eines professionellen Beteiligungsmanagements sind zweifellos unabdingbar. In den Detailausführungen, wonach etwa das Geschäftsführungsorgan im Wirtschaftsplan in allgemeinverständlicher Form darstellen soll, welche Sponsoringleistungen an welche Organisationen geplant sind, schlagen sich offenbar negative Einzelerfahrungen nieder. Uneingeschränkte Zustimmung verdienen die Ausführungen zur Zusammensetzung und dem Agieren des Aufsichtsorgans und der Transparenz der Interessenkonflikte. Hier sind Parallelen zum DCGK unübersehbar.

Die Ausführungen zum Integritäts- und Compliancemanagement sind im Kontext der ansonsten ausführlichen Empfehlungen auf das Notwendigste beschränkt. Hinweise zur Notwendigkeit einer Risikoanalyse der oft in gefahrgeneigten Geschäftsfeldern tätigen öffentlichen Gesellschaften (etwa Ver- und Entsorgung) und vor dem Hintergrund der Sorgfaltspflichten beim vielfach subventionierten Umgang mit Steuergeldern, die nur in Ausnahmefällen den Verzicht auf die Einführung eines Compliancemanagementsystems nahelegen, fehlen weitgehend. Dabei liegen aus zahlreichen öffentlichen Sektoren inzwischen nützliche Erfahrungen zu Complianceanforderungen vor.

Das Beteiligungsmanagement der Gebietskörperschaft soll über deren Bevollmächtigte in den Unternehmensorganen auf die Verankerung des PCGK in der Satzung der Unternehmen in öffentlicher oder privater Rechtsform hinwirken oder dies bei entsprechenden Gesellschaftsanteilen durch Beschluss in der Gesellschafterversammlung sicherstellen. Die Transparenz soll wie beim DCGK

erfolgen, indem Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgan den Bericht jährlich als Teil der Erklärung zur Unternehmensführung analog zu § 289f HGB nach dem Grundsatz „comply or explain“ darzustellen haben. Der Bericht soll Gegenstand der Beratung im zuständigen politischen Gremium der Gebietskörperschaft sein. Im Hinblick auf die gewünschte Transparenz gegenüber den Bürgern wären auch Grundsätze im Umgang mit den Medien hilfreich, zumal das Spannungsfeld zwischen Datenschutz und Informationsfreiheit ziemlich virulent ist.

Werden die Signale aufgenommen?

Der D-PCGM soll regelmäßig vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen von der Expertenkommission überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Hierzu führt die Kommission ein kontinuierliches Konsultationsverfahren durch. Fachkreise und Öffentlichkeit sind eingeladen, schriftliche Stellungnahmen zu verfassen, die von der Kommission in die weiteren Erörterungen aufgenommen und – sofern keine Einwendungen bestehen – auf deren Internetseite veröffentlicht werden. Angesichts der unter dem Deckmantel der Daseinsvorsorge und Konjunkturförderung durchaus mit Sorge zu betrachtenden Ausweitung des öffentlichen Sektors ist eine lebhaftige Diskussion von Public Corporate Governance zweifellos wünschenswert. ←

Covid-19 in Deutschland: Rückkehr aus dem „Lockdown“

Im Blickpunkt:
Haftungsminimierung – für Arbeitgeber das Gebot der Stunde

Von Dr. Hagen Köckeritz, LL.M. oec. int., und Hasine Azim



Dr. Hagen Köckeritz, LL.M. oec. int.

Mayer Brown LLP, Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Partner

hkoeckeritz@mayerbrown.com
www.mayerbrown.com



Hasine Azim

Mayer Brown LLP, Frankfurt am Main
Rechtsanwältin, Associate

hazim@mayerbrown.com
www.mayerbrown.com

Nach dem mehrwöchigen „Lockdown“ in Deutschland und immensem öffentlichen Druck, die durch Covid-19 bedingten Beschränkungen aufzuheben, beginnen immer mehr Unternehmen, ihre Geschäftstätigkeit wieder hochzufahren. Für einige Unternehmen bedeutet dies einen Anstieg der Zahl von Mitarbeitern, die wieder ins Büro kommen und von dort aus arbeiten. Für andere bedeutet es einen völligen Neustart. In dieser Situation sehen sich Arbeitgeber mit einer Vielzahl von gesetzlichen Bestimmungen konfrontiert, die sie einhalten müssen. Arbeitgeber müssen rechtzeitig die richtigen Maßnahmen ergreifen, um das Risiko einer möglichen Haftung zu minimieren.

Standards für Arbeitssicherheit und Infektionsprävention

Arbeitgeber müssen sich regelmäßig mit den neuesten Standards für Arbeitssicherheit und Infektionsprävention vertraut machen, um in der Lage zu sein, das Risiko einer Verbreitung von Covid-19 in ihrem Unternehmen weitestgehend zu minimieren. Am 16.04.2020 stellte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil gemeinsam mit dem Hauptgeschäftsführer der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, Dr. Stefan Hussy, einen einheitlichen SARS-CoV-2-Arbeitsschutzstandard vor. Dieser Standard gibt konkrete Empfehlungen für Arbeitsschutzmaßnah-



Eine der größten Herausforderungen für Arbeitgeber wird sein, ihre Geschäftsprozesse und Räumlichkeiten so zu organisieren, dass Sicherheits- und Gesundheitsrisiken für alle Betroffenen so weit wie möglich minimiert werden.

men, die während der Coronakrise umgesetzt werden sollten. Arbeitgeber sind aufgefordert, technische, organisatorische und personelle Maßnahmen zu ergreifen, um die Ausbreitung des Coronavirus am Arbeitsplatz einzudämmen. Zu den technischen Maßnahmen können etwa die Anbringung optischer und physischer Barrieren am Arbeitsplatz zwecks Gewährleistung der Einhaltung des Mindestsicherheitsabstands von 1,5 Metern, die regelmäßige Reinigung und Desinfektion von Einrichtungen und Geräten, die Bereitstellung von Hygiene- und Sanitärprodukten sowie die Verbesserung der Belüftung in Räumen gehören. Zu den organisatorischen Maßnahmen gehören die Aufstellung eines Pandemieplans, geänderte Zugangsregeln, Schichtarbeitssysteme, versetzte Arbeits- und Pausensysteme, die Zuweisung von Arbeitsmitteln und individualisierter persönlicher Schutzausrüstung (PSA). Schließlich können persönliche Maßnahmen das Tragen von Mund-Nasen-Schutz und PSA, Unterweisungen und die aktive Kommunikation sowie besondere Maßnahmen zum Schutz von Risikogruppen umfassen.

Gefährdungsbeurteilung

Die Einführung angemessener und geeigneter technischer, organisatorischer und persönlicher Maßnahmen ist Teil der vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung, die jeder Arbeitgeber auf Grundlage der Gesetze zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz ohnehin durchzuführen hat. Auch wenn es eine fortlaufende Verpflichtung des Arbeitgebers ist, Gefahren am Arbeitsplatz zu bewerten und zu reduzieren, hat das Coronavirus in nur kurzer Zeit eine neue Art von Ge-

fährdungen für buchstäblich jeden Arbeitsplatz geschaffen. Die Tätigkeiten der Mitarbeiter sind davon auf unterschiedlichste Weise betroffen, so dass zusätzlich zu den allgemeinen Verhaltensregeln der Mitarbeiter – je nach besonderer Risikosituation des Arbeitsplatzes – besondere Maßnahmen erforderlich sein können und ergriffen werden müssen. Der Arbeitsschutzausschuss und der Betriebsarzt müssen in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen werden. Diese Gremien arbeiten eng mit dem Betriebsrat zusammen.

Tests und Auskünfte zum Gesundheitsstatus

Als Reaktion auf Covid-19 kann es zur betrieblichen Strategie von Arbeitgebern gehören, Mitarbeiter auf das Vorliegen möglicher Covid-19-Symptome zu testen (etwa durch Temperaturmessung am Eingang) oder regelmäßige Erklärungen darüber zu verlangen, ob Mitarbeiter beispielsweise Kontakt mit an Covid-19 erkrankten Menschen hatten. Gesundheitsdaten von Mitarbeitern zählen zu den sogenannten sensiblen (personenbezogenen) Daten im Sinne der EU- und deutschen Datenschutzgesetze und können nur unter sehr strengen Bedingungen erhoben und verarbeitet werden. Arbeitgeber müssen sorgfältig zwischen dem Nutzen, den die Erhebung und Verarbeitung von Gesundheitsdaten als Teil eines Gesamtkonzepts für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz bringen kann, und den potentiellen (finanziellen) Risiken, die sich aus einer Verletzung von Datenschutzgesetzen ergeben, abwägen.

Mitbestimmungsrechte

Die meisten Maßnahmen, die Arbeitgeber zur Verbesserung der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes am Arbeitsplatz als Reaktion auf Covid-19 ergreifen und umsetzen wollen, unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats und erfordern die Einbeziehung zusätzlicher interner und externer Stellen und Fachleute. Sofern mit dem Betriebsrat zu mitbestimmungspflichtigen Maßnahmen keine Einigung erzielt werden kann, müssen Arbeitgeber vor Umsetzung entsprechender Maßnahmen gegebenenfalls den Weg in die Einigungsstelle beschreiten. Dies kann sehr zeitaufwendig und kostspielig sein. Arbeitgeber sollten deshalb in jedem Fall frühzeitig und fokussiert mit ihrer Gefährdungsbeurteilung im Zusammenhang mit Covid-19 beginnen und die betriebliche Interessenvertretung zeitgerecht einbinden, bevor sie Mitarbeiter wieder in den Betrieb zurückholen.

Management von Mitarbeitern, die sich im Home-Office befinden oder nicht arbeiten können

Arbeitgeber sollten auch Mitarbeiter in ihre gedanklichen Planungen einbeziehen, die derzeit ihre Tätigkeit von einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte (etwa Home-Office) aus verrichten oder gegebenenfalls auch gar nicht arbeiten (können). Sie alle sollten in die regelmäßige und möglichst effektive Kommunikation rund um die Pläne des Unternehmens zur Wiederaufnahme der betrieblichen Aktivitäten und der erforderlichen Maßnahmen einbezogen werden. Eine proaktive Kommunikation kann diesen

Mitarbeitern helfen, etwaige Bedenken gegen eine Rückkehr an den Arbeitsplatz frühzeitig zu äußern, was dann häufig individuelle Lösungen ermöglicht.

„In Betrieben mit Betriebsräten können Arbeitgeber abhängig von bestimmten Schwellenwerten gezwungen sein, vor Umsetzung von Personalabbau-maßnahmen zunächst Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zu führen.“

Personalplanung

Während sich viele Unternehmen bereits auf die aktuelle Situation eingestellt haben und mit Kurzarbeitsregelungen, Teilzeit- oder Sabbatical-Vereinbarungen oder dem Einsatz flexibler Arbeitszeitmodelle Zeit überbrücken können, muss mittel- bis langfristig entschieden werden, ob infolge reduzierten Arbeitsvolumens Personal abgebaut werden soll. Größere Entlassungen können zeitaufwendig und kostspielig sein. In Betrieben mit Betriebsräten können Arbeitgeber abhängig von bestimmten Schwellenwerten gezwungen sein, vor Umsetzung von Personalabbaumaßnahmen zunächst Interessenausgleichs- und Sozialplanverhandlungen zu führen. Wenn mit dem Betriebsrat keine Einigung erzielt werden kann,

muss unter Umständen eine Einigungsstelle eingerichtet werden. Ein schrittweiser Personalabbau, gegebenenfalls in Verbindung mit einem Freiwilligenprogramm, kann in vielen Fällen eine schnellere und effizientere Umsetzung ermöglichen. Für andere Unternehmen kann es derzeit ein guter Zeitpunkt sein, offene Stellen zu besetzen und hierbei von dem größeren Arbeitskräfteangebot zu profitieren. Manch hochqualifizierter und talentierter Arbeitnehmer hat vielleicht gerade seinen Arbeitsplatz verloren und ist nun auf der Suche nach einer neuen Anstellung.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Arbeitgeber in der aktuellen Situation in Bezug auf die rasch voranschreitenden politischen und rechtlichen Entwicklungen stets auf dem Laufenden bleiben sollten. Eine der größten Herausforderungen für Arbeitgeber wird sein, ihre Geschäftsprozesse und Räumlichkeiten so zu organisieren, dass Sicherheits- und Gesundheitsrisiken für alle Betroffenen so weit wie möglich minimiert werden. Während dieser Planungsphase sollte der hohe Wert einer regelmäßigen Kommunikation mit der Belegschaft nicht unterschätzt werden. Zudem sollten Arbeitgeber ihren Personalbestand sorgfältig beobachten und prüfen, ob dieser mit der voraussichtlichen Entwicklung der wirtschaftlichen Lage ihres Unternehmens im Einklang steht. ←

ANZEIGE

From lawyers for companies



The Business Law Magazine reports quarterly on all important questions related to German corporate, commercial, tax, labor, compliance and IP/IT law. Featuring articles written with real-world legal practice in mind, the online Englishlanguage magazine primarily targets company lawyers, managing directors, judges, prosecutors and attorneys in Germany's leading trade partners.

www.businesslaw-magazine.com

Published by



Strategic Partners



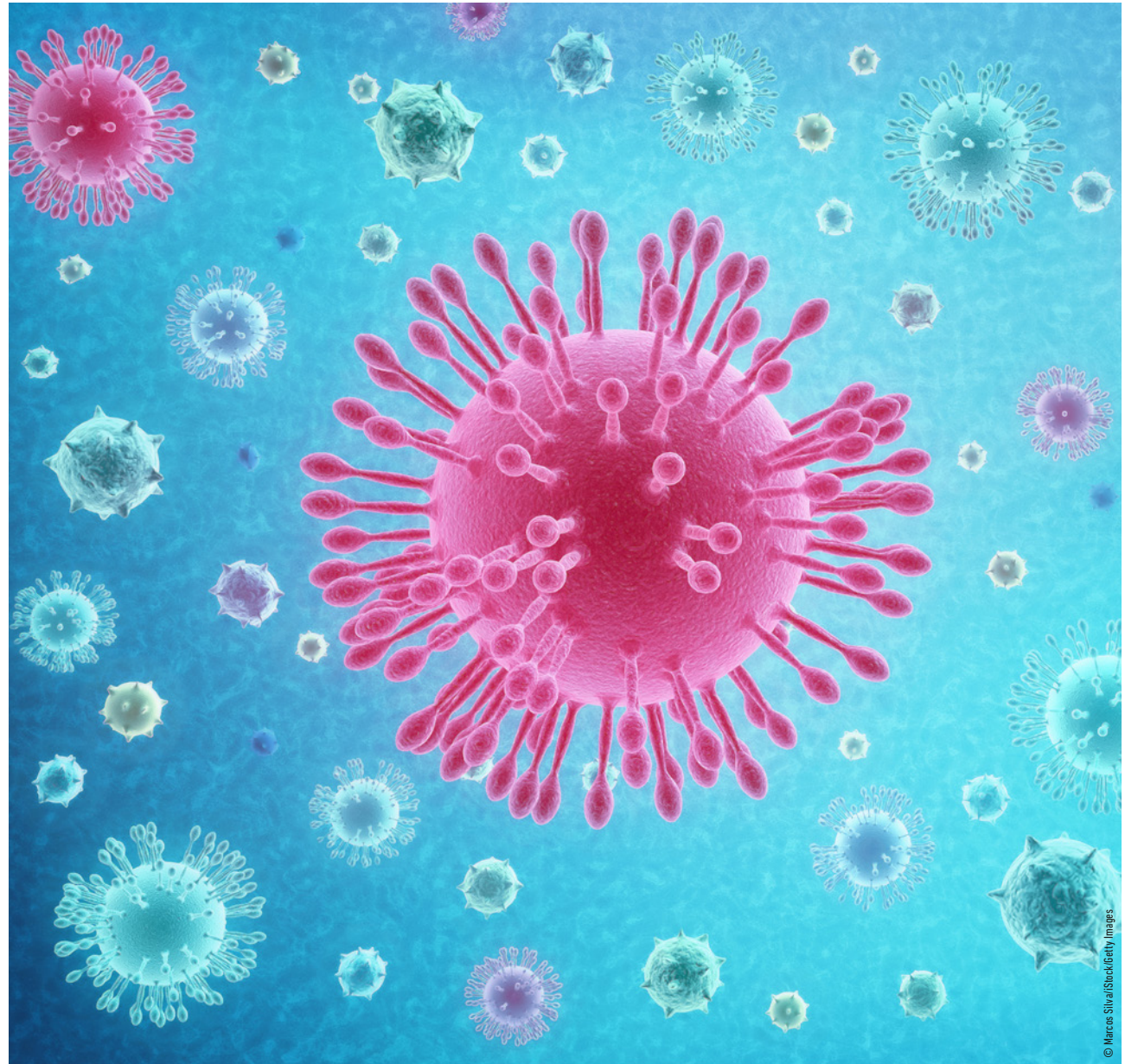
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 71-81 • 60327 Frankfurt/Main, Germany

LegalChampions: Erfolgreiches Management in der Krise

Interviewserie:

Corona und die Folgen für
den Rechtsmarkt – Stimmen,
Erkenntnisse, Ausblicke

In dieser Ausgabe des Deutschen AnwaltSpiegels setzen wir die Interviewreihe LegalChampions fort, in der die Redaktion dieses Onlinemagazins (Managing) Partnern in Sozietäten, Unternehmensjuristen und Kooperationspartnern die immer gleichen fünf Fragen zum Umgang mit und zu den Folgen der Coronakrise stellt. Wir möchten so Transparenz schaffen in Bezug auf die wichtigen und sich schon jetzt abzeichnenden nachhaltigen Veränderungen im Rechtsmarkt. Und wir möchten Trends aufzeigen in einer schwierigen Phase, in der gutes Management entscheidend ist für den erfolgreichen Weg durch unsichere Zeiten für Sozietäten, Mandanten und Dienstleister. Über die positive Resonanz aus dem Markt freuen wir uns sehr.



© Marcus Silva/Shutterstock.com

Fünf Fragen an: **Stefan Beßling**, Managing Partner, Rechtsassessor, reThinkLegal GmbH, Frankfurt am Main



Deutscher AnwaltSpiegel: *Wie ist reThinkLegal bisher durch die Coronakrise gekommen?*

Beßling: Sehr gut! Wir konnten die Zeit des Stillstands gerade am Anfang der Krise gut nutzen, unsere Produkte an das, was uns in der zweiten Jahreshälfte erwarten wird, anpassen und schärfen. Neue Kooperationen konnten eingegangen werden, wir haben aber auch ein wenig die Ruhe genießen können in diesem sommerlichen Frühling.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Welche Erkenntnisse haben Sie aus Managementsicht bereits gewinnen können – bezogen sowohl auf interne Strukturen als auch mit Blick auf den Markt?*

Beßling: Es ist viel mehr möglich, als man bisher gedacht hat; flexibles Arbeiten kann tatsächlich funktionieren. Auch das Remote-Arbeiten im Home-Office scheint für viele Arbeitgeber zu funktionieren. Wir sind ja noch nie

die „Nine-to-Five-Worker“ gewesen, und gerade jetzt zeichnet sich ab, dass es primär um die Flexibilität der Arbeitsgestaltung geht, so dass die Betreuung von Kindern, Hunden und anderen Familienmitgliedern unter einen Hut gebracht werden kann. Ich denke, es wird dem Markt guttun, dass sich die Sicht auf die Arbeitsweise verändert, Prioritäten anders gesetzt werden und das Thema Work-Life-Balance wieder einmal ein Stückchen wichtiger wird.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Home-Office und das Arbeiten in virtuellen Teams scheinen ganz überwiegend zu funktionieren. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Zeit nach der Krise – insbesondere im Hinblick auf Präsenzzeiten im Office, Dienstreisen und die zukünftige Planung der Büroflächen?*

Beßling: Diese besondere Situation zeigt genau unsere Herausforderung. Wir haben sämtliche technischen Möglichkeiten und das Potential, vieles zu digitalisieren, und müssen die Anwender daran heranzuführen, dabei dürfen wir aber den zwischenmenschlichen Aspekt nicht aus den Augen lassen. Nun sind wir in der hervorragenden Situation, digital und flexibel zusammenarbeiten zu können, und stehen vor der Herausforderung, „Mitarbeiterführung“, „Teamzusammenhalt“, „Kundenbindung“ und Vertrauen im Allgemeinen zu transportieren.

Dienstreisen werden sich sicher verändern und zunächst auf das Nötigste heruntergefahren. Viele Arbeitgeber werden sich in Zukunft die Position Reisekosten in ihrer BWA ganz genau anschauen und feststellen, dass es doch auch ohne geht ... Ja, es ist viel digital und flexibel möglich,

aber die zwischenmenschliche Komponente ist nicht ersetzbar. Es lässt sich einfach viel besser im Vorgarten des Lokals „Herr Franz“ im Frankfurter Westend in einer netten Gruppe ein Weinchen trinken als vor dem eigenen Bildschirm zu Hause mit den anderen Beteiligten, die ebenfalls allein zu Hause ihren Wein trinken.

Es gibt Arbeiten, die man von zu Hause oder anderswo remote sehr gut erledigen kann – vielleicht viel besser als im Büro. Auch kann man so in einem Team sehr erfolgreich zusammenarbeiten. Andererseits gibt es Tätigkeiten, die man am besten in einem Team zeitgleich in denselben Räumlichkeiten erledigt. Für diesen Fall wird es auch in absehbarer Zeit keine Alternative geben. Ich denke, ein guter Mix aus Präsenz im Büro und flexiblem Arbeiten wird unsere Arbeitskultur in Zukunft prägen. Bis dahin wird es aber noch viel auszuprobieren geben ...

Deutscher AnwaltSpiegel: *Führt Corona nach Ihrer Einschätzung zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt?*

Beßling: Lasst uns bitte nicht vergessen, dass es bei der Digitalisierung nicht nur um „digitales Arbeiten“ geht, genauso, wie es nicht darum geht, unbedingt „Legal-Tech“ und „Blockchain“ einzusetzen, sondern es geht um verbesserte Prozesse und das effizientere Erreichen gewisser Ergebnisse. Dem Kunden geht es am Ende doch um das geschaffene Werk und weniger um den Weg dahin. Vielmehr ist der Schub in der Reduzierung der Skepsis, der Vorbehalte und vielleicht auch der Angst zu sehen, die Menschen vor dem großen Wort „Digitalisierung“ haben.

Sicherlich wird der zunehmende Einsatz von Technologie helfen, auch Prozesse einmal zu überdenken und neu zu strukturieren. Dies ergibt sich allein aus der Situation, dass vielleicht zu Hause nicht gedruckt werden kann. Was nun? Genau – lasst es einfach digital. Auch eine Unterschrift ist mittlerweile weitestgehend digital möglich und anerkannt. Und der Stempel? Nun ja ...

Corona gilt, wenn man auf die Titelseiten diverser Zeitschriften schaut, als der Treiber der Digitalisierung des Rechtsmarkts. Davon sind wir weit entfernt. Die Unternehmen hatten in den vergangenen Monaten genug mit sich selbst zu tun und haben nicht das große Ganze sehen können – und das soll keinesfalls ein Vorwurf sein. Hoffen wir, dass die Zeit nach der Krise dazu führt, dass nun die Prozesse einmal angepackt, aufgedröseln und neu sortiert werden. Ich bin guter Dinge!

Deutscher AnwaltSpiegel: Schließllich – der Blick in die Glaskugel: Wagen Sie eine Prognose für den weiteren Verlauf des Jahres 2020?

Beßling: Das Jahr 2020 wird uns noch die ein oder andere Überraschung beschere – ich denke, sowohl gute als auch weniger gute. Eine Prognose wage ich nicht abzugeben. Dazu sind wir viel zu früh in dieser Phase der Pandemie. Die Auswirkungen sind immens, sowohl für große DAX-Unternehmen als auch für kleine Start-ups, die normalerweise den Markt aufmischen. Es werden sich in jedem Fall neue Möglichkeiten für alle Beteiligten ergeben. Lasst uns schauen, wie wir alle weiterhin gut durch die Krise kommen. ←

ANZEIGE

Inhouse Matters 2020:

Digitalisierung im Rechtsmarkt – führende Konferenz feiert fünfjähriges Jubiläum

SAVE
THE
DATE!

4. Dezember 2020

Frankfurt School of Finance & Management Frankfurt am Main

Inhouse Matters ist die plattformübergreifende Fach- und Networking-Veranstaltung der Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel rund um den Themenbereich „Digitalisierung im Rechtsmarkt“. In Zusammenarbeit mit der Frankfurt School of Finance & Management bringen wir das gesamte Netzwerk unserer sieben Online-Magazine Deutscher AnwaltSpiegel, Business Law Magazine, Compliance Business, Dispute Resolution, e-Justice, Intellectual Property und Labor Law Magazine zusammen.

Das finale Programm steht ab Sommer 2020 zum Download bereit.

www.deutscheranwaltspiegel.de/veranstaltungen/inhouse-matters/

Veranstalter

Deutscher
AnwaltSpiegel

FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

In Kooperation mit

Frankfurt School
of Finance & Management
German Excellence, Global Relevance.

Die Ausbreitung des Coronavirus hat innerhalb weniger Tage die Jahrespläne von uns allen zu Makulatur gemacht. Der Gesprächs- und Informationsbedarf ist in dieser für uns alle neuen Situation noch weiter gestiegen. Dies gilt angesichts der stets neu zu bewertenden Risiken und Volatilitäten im Rechtsmarkt insbesondere für alle Fragen rund um das operative Geschäft, strategische Entscheidungen und Entwicklungen sowie die sich daraus ergebenden Folgen für Ihr Business. Noch wissen wir alle nicht, wie lange die aktuelle Ausnahmesituation andauern wird und ab wann wieder reguläre Veranstaltungen stattfinden können. Unter der vorläufigen Annahme, dass sich die Lage zum Sommer hin stabilisieren wird, planen wir aktuell, das Netzwerkevent Inhouse Matters am 4. Dezember 2020 in Frankfurt am Main durchzuführen.

Fünf Fragen an: Dr. Michael Zollner, Managing Partner, Lawyers On Demand (LOD), München



Deutscher AnwaltSpiegel: *Wie ist LOD bisher durch die Coronakrise gekommen?*

Dr. Zollner: So weit zum Glück gut. Das Wichtigste: Sowohl unter den mehr als 150 Anwälten*, mit denen wir in Deutschland zusammenarbeiten, als auch unter unseren Mitarbeitern gab es bislang insgesamt nur zwei Fälle einer Coronainfektion, die beide glimpflich verliefen. Auf das Thema Home-Office/Remote-Work sind LOD-Anwälte und unser Team ohnehin gut eingestellt und konnten daher in allen laufenden Projekten problemlos weiterarbeiten.

Die Anzahl der Neuanfragen und Neustarts von Projekten ist in den vergangenen Wochen natürlich zurückgegangen. Viele Mandanten hatten vor Ostern nach eigenem

* In der Textfassung dieses Interviews wird aus Gründen der Lesbarkeit bei Personengruppen i.d.R. nur die männliche Form dargestellt, dennoch beziehen sich die Angaben jeweils auf alle Geschlechter.

Bekunden entschieden, zunächst abzuwarten, wie sich die Lage weiterentwickelt, und neue Projekte „on hold“ zu setzen. Seit ein, zwei Wochen steigen die Anfragen jedoch wieder spürbar an, und die Rechtsabteilungen scheinen sich zunehmend mit der neuen Situation zu arrangieren.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Welche Erkenntnisse haben Sie aus Managementsicht bereits gewinnen können – bezogen sowohl auf interne Strukturen als auch mit Blick auf den Markt?*

Dr. Zollner: Zunächst zum Markt: Marc Cohen hat im Forbes-Magazine geschrieben, „COVID-19 Will Turbocharge (the) Legal Industry Transformation (siehe [hier](#))“. Dafür könnten unseres Erachtens tatsächlich einige Argumente sprechen: Die während der Lockdown-Phase verstärkte Gewöhnung von Rechtsabteilungen an die virtuelle Zusammenarbeit im Team und der wohl weiter steigende Kostendruck werden sicherlich zu einem vermehrten Interesse an flexibleren und kosteneffizienteren Wegen des Legal-Sourcings und der Zusammenarbeit mit Alternative-Legal-Service-Providern führen. Dieses verstärkte Interesse spüren wir bereits jetzt in den Gesprächen mit Mandanten und Anwälten.

Was interne Strukturen angeht: Wir arbeiten bei LOD schon immer sehr gut virtuell im Team mit allen Standorten weltweit zusammen. Dies hat sich in den vergangenen Wochen bewährt. Es war dabei sehr spannend mitzubekommen, wie Anwälte, Mandanten und Mitarbeiter an den verschiedenen LOD-Standorten weltweit mit den Herausforderungen, die durch Covid-19 entstanden sind,

umgegangen sind. Die Krise traf die verschiedenen Standorte mit Zeitversatz, aber es gab überall eine große Solidaritätswelle, engen Austausch und sehr kreative Ideen, das neue (Arbeits-)Leben für alle so angenehm wie möglich zu gestalten. Mich persönlich hat die äußerst positive und motivierende Art des Krisenmanagements bei LOD weltweit sehr beeindruckt.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Home-Office und das Arbeiten in virtuellen Teams scheinen ganz überwiegend zu funktionieren. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Zeit nach der Krise – insbesondere im Hinblick auf Präsenzzeiten im Office, Dienstreisen und die zukünftige Planung der Büroflächen?*

Dr. Zollner: Hierzu gibt es eine nette Geschichte: Ein LOD-Anwalt, der einen unserer Kunden seit verganginem Jahr dauerhaft bei einem längeren Projekt unterstützt, hatte zu Beginn des Projekts nach den Möglichkeiten der Remote-Unterstützung gefragt. Damals wurde ihm von der Mandantin mitgeteilt, dass dies nicht ginge, da die technischen Voraussetzungen für Remote-Arbeit intern noch nicht gegeben seien. Als es dann zum Lockdown kam, stellte sich heraus, dass das Unternehmen tatsächlich schon seit langem hervorragend für Remote-Work ausgestattet war – nach Aussage des LOD-Anwalts sogar deutlich besser und sicherer als andere Mandanten. Dies wusste und nutzte nur intern bislang kaum jemand. Das mag ein Einzelfall gewesen sein, aber insgesamt glaube ich auch, dass viele Unternehmen, die bislang fast ausschließlich auf Präsenztätigkeit vor Ort gesetzt haben, nach den Erfahrungen mit Remote-Work während der Coronazeit

zukünftig offener für Remote-Arbeit, Videokonferenzen und Open-Space-Lösungen sein werden als bisher.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Führt Corona nach Ihrer Einschätzung zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt?*

Dr. Zollner: Einige Mandanten berichten uns, dass sie die Coronazeit unter anderem dafür genutzt hätten, sich verstärkt mit dem Thema Digitalisierung in der Rechtsabteilung zu beschäftigen. Meist aus einem einfachen Grund: weil nun endlich etwas Zeit dafür da war, während es das Tagesgeschäft bislang nicht zugelassen hatte. Ob dies auch dazu führt, dass es bereits kurz- oder mittelfristig zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt kommen wird und Unternehmen tatsächlich auch entsprechendes Budget für die Einführung neuer digitaler Lösungen in der Rechtsabteilung bereitstellen werden, wird sich zeigen. Zu hoffen wäre es natürlich.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Schließlich – der Blick in die Glaskugel: Wagen Sie eine Prognose für den weiteren Verlauf des Jahres 2020?*

Dr. Zollner: Zukunftsprognosen sind schon in normalen Zeiten schwierig, jetzt natürlich noch mehr. Aktuell werden in vielen Ländern die Corona-bedingten Beschränkungen ja bereits Stück für Stück zurückgenommen, und es beginnt langsam eine Rückkehr zur Normalität. Wirtschaftlich wird die Lage aber sicherlich in vielen Branchen noch deutlich länger sehr angespannt bleiben. In Bezug

auf das Flexible Lawyering Business gehen wir bei LOD – mit dem oben zitierten Marc Cohen – jedenfalls mittelfristig von einem „Boost“ für alternative Rechtsberatungsmodelle aus. Die Möglichkeit zur flexiblen Hinzuziehung von gut qualifizierten Interims- und Projektanwälten bietet gerade in Zeiten von Kostendruck und Planungsunsicherheit sicherlich eine attraktive Sourcing-Alternative für Rechtsabteilungen. Daher blicken wir optimistisch in die Zukunft. Was ungeachtet dessen aber natürlich am wichtigsten ist: Wir hoffen und drücken die Daumen, dass es zu keiner zweiten Coronawelle kommen wird. ←

ANZEIGE

Das Online-Magazin für Compliance in Unternehmen



ComplianceBusiness ist ein Online-Magazin, das sich insbesondere an HR-, Compliance- und Datenschutzverantwortliche richtet. Namhafte Autoren berichten über die gesamte Bandbreite der systematischen Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien im Unternehmen. ComplianceBusiness erscheint viermal pro Jahr und wird den Abonnenten kostenlos zugestellt.

www.compliancebusiness-magazin.de

Herausgeber

FRANKFURT
BUSINESS
MEDIA
DER F.A.Z.-FACHVERLAG

GLP
German Law Publishers
www.germanlawpublishers.com

Partner

Deloitte. EBNER STOLZ EY Building better business world HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK
KPMG Linklaters

IN KOOPERATION MIT

ACCESSDATA ACC Association of Compliance Officers DIIO Deutsches Institut für Compliance
EBS Law School Universität St.Gallen

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 71-81 • 60327 Frankfurt am Main

Fünf Fragen an: Carsten Knoll, COO, GSK Stockmann, Berlin



Deutscher AnwaltSpiegel: Wie ist GSK bisher durch die Coronakrise gekommen?

Knoll: Wir sind bisher gut durch die Krise gekommen. Dies betrifft sowohl die Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die aktuelle Geschäftslage. Wir haben sehr schnell eine interdisziplinäre Corona-Task-Force gegründet, die von einem Kollegen mit Erfahrungen im Katastrophenschutz geleitet wurde. So konnten in kürzester Zeit wesentliche Entscheidungen getroffen und in die Kanzlei kommuniziert werden. Unseren Kanzleibetrieb haben wir an nur einem Wochenende nahezu vollständig ins Home-Office verlagert. Grundlage hierfür war eine Entscheidung aus den Vorjahren, alle unserer Kolleginnen und Kollegen (Office, Businessservices und Anwälte) mit mobilen Arbeitsplätzen auszustatten. Durch unsere sechs Standorte konnten wir bereits auf vielfältige Erfahrungen in der Führung von virtuellen Teams zurückgreifen, und auch Präsenzmeetings, wie etwa unser Managementboardmeeting, wurden über die vergangenen Jahre sukzessive durch Videokonferenzen

ersetzt. Erfolgsfaktoren waren für uns: klare und schnelle Entscheidungswege, eine regelmäßige und transparente Kommunikation, die Involvierung von Experten aus allen Bereichen der Kanzlei sowie der ständige Austausch mit den Gremien unserer Kanzlei.

Deutscher AnwaltSpiegel: Welche Erkenntnisse haben Sie aus Managementsicht bereits gewinnen können – bezogen sowohl auf interne Strukturen der Sozietät als auch mit Blick auf den Markt?

Knoll: Wir können für uns feststellen, dass wir die zurückliegenden Jahre die richtigen unternehmerischen (Investitions-)Entscheidungen getroffen haben, denn nur so war es uns möglich, in kürzester Zeit weiter besonnen zu handeln. Neben Investitionen in unsere IT und IT-Infrastruktur haben sich hier vor allem die Einführung einer Mitarbeiter-App für einen standortübergreifenden Ad-hoc-Austausch sowie die Etablierung von Risiko-, Organisations- und Prozesskompetenzen bewährt.

Auch die stärkere Diversifizierung unseres Geschäfts mit starkem Sektorenbezug in unseren Kernbereichen des öffentlichen Sektors, der Immobilie und des Finanzrechts zum einen und der Etablierung und Stärkung neuer Wachstumsfelder wie den Sektoren Mobility, Energiewirtschaft, Healthcare und Kapitalmarkt zum anderen bewährt sich in der Krise. Trotz mancher Schwankungen im Transaktionsgeschäft profitieren wir aktuell von einem stabilen Beratungsgeschäft in den verschiedenen Disziplinen. Mit Blick auf diese unterschiedlichen Märkte haben wir getreu unserem Leitsatz „Your Perspective“ zahlrei-

che Gespräche mit unseren Mandanten geführt, die dann aufgearbeitet wurden und die Grundlage für passgenaue Beratungsansätze in der Krise bildeten. Hier erhalten wir eine sehr positive Resonanz, die wir für die Weiterentwicklung unserer Dienstleistungen in Bezug auf unsere fokussierten Branchen und Rechtskompetenzen weiter nutzen werden.

Auch die Entscheidung, ein eigenes Competence-Center Digitalisierung aufzubauen und daraus digitale Beratungsprodukte für die Herausforderungen unserer Mandanten zu entwickeln, war sicherlich die richtige unternehmerische Entscheidung, um Effizienzpotentiale auf allen Seiten zu heben. Ansonsten spüren wir eine gewisse Verunsicherung in einzelnen Branchen, wobei hier die finalen Auswirkungen abzuwarten sind.

Deutscher AnwaltSpiegel: Home-Office und das Arbeiten in virtuellen Teams scheinen ganz überwiegend zu funktionieren. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Zeit nach der Krise – insbesondere im Hinblick auf Präsenzzeiten im Office, Dienstreisen und die zukünftige Planung der Büroflächen?

Knoll: Die Frage, wie wir in Zukunft, vielleicht schon in der näheren Zukunft, zusammenarbeiten werden, stellt sich in der Tat. Corona hat die Diskussion auch in unserer Kanzlei beschleunigt, und aus diesem Grund haben wir managementseitig das Projekt „New Work“ initiiert, das sich mit flexibleren Modellen der Arbeits- und Büroorganisation, insbesondere auch zukunfts-offenen Raumkonzepten, beschäftigt wird. Einen entsprechenden Pilot-

standort haben wir ebenfalls schon identifiziert, und die ersten Umsetzungsschritte hierzu werden sicherlich noch dieses Jahr sichtbar.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Führt Corona nach Ihrer Einschätzung zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt?*

Knoll: Die Coronakrise wird die Digitalisierung im Rechtsmarkt beschleunigen. Zunächst machen digitale Erfolgserlebnisse, unter anderem mit Event- und Konferenzsoftware, den Mehrwert digitaler Kollaboration in Teams wie auch mit Mandanten direkt spürbar und führen zu einer Sogwirkung von innovativen Kollaborationsplattformen. Zudem werden Legal-Tech-B2C-Geschäftsmodelle von Kanzleien aufgegriffen und im Zuge der Coronagesetze durch „Navigatoren für Förderungshilfen“ oder „Coro-namietvertragsgeneratoren“ im B2B-Marketing verankert. Insbesondere aber erhöht die wirtschaftliche Ungewissheit der Post-Covid-19-Zeit den Druck auf Rechtsabteilungen und Wirtschaftskanzleien, ihre softwaregestützte Prozessoptimierung zu priorisieren. Die Verlangsamung der M&A- und Real-Estate-Dealzyklen sowie der durch Mandanten weitergegebene Kostendruck machen spätestens jetzt eine Digitalstrategie für Wirtschaftskanzleien zu einem zukünftigen Erfolgsfaktor.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Schließlich – der Blick in die Glaskugel: Wagen Sie eine Prognose für den weiteren Verlauf des Jahres 2020?*

Knoll: Aus unserer Sicht werden wir nicht so schnell zur Normalität zurückkehren, sondern noch mit den Corona-bedingten Beschränkungen weiterleben müssen. Unsere Kanzlei hat sich diesen Umständen sehr gut angepasst und reagiert, soweit das möglich ist, flexibel auf jegliche Veränderungen. So setzen wir weiter auf das Monitoring der identifizierten Risiken und definierten Maßnahmen sowie auf ein schnelles Handeln im Krisenstab. Die Auswirkungen der Coronakrise auf die Real- und Finanzwirtschaft bereiten uns natürlich Sorge, aber die entsprechenden Effekte werden sich vermutlich erst in Q3 und Q4 zeigen. Trotzdem sind wir als Kanzlei mit unserem fokussierten, aber auch diversifizierten Beratungsportfolio sehr zuversichtlich für das laufende Geschäftsjahr. ←

ANZEIGE

Das Online-Magazin für den gewerblichen Rechtsschutz



Im Online-Magazin IntellectualProperty berichten namhafte Autoren aus der Anwaltschaft, aus Institutionen und Unternehmen sowie nicht zuletzt praxisorientierte Wissenschaftler über die gesamte Bandbreite des gewerblichen Rechtsschutzes. Grenzüberschreitende und internationale Fragestellungen werden dabei immer berücksichtigt.

www.intellectualproperty-magazin.de

Herausgeber



Partner



FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 71-81 • 60327 Frankfurt am Main

Fünf Fragen an: Dr. Gilbert Wurth, Kanzleisprecher, Oppenhoff, Köln



Deutscher AnwaltSpiegel: *Wie ist Oppenhoff bisher durch die Coronakrise gekommen?*

Dr. Wurth: Wir sind bislang sehr gut durch die Krise gekommen. Der schnelle Wechsel ins Home-Office hat reibungslos funktioniert, und unsere Auslastung ist nur in geringem Maße gesunken.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Welche Erkenntnisse haben Sie aus Managementsicht bereits gewinnen können – bezogen sowohl auf interne Strukturen der Sozietät als auch mit Blick auf den Markt?*

Dr. Wurth: In solchen Situationen ist eine klare und transparente interne Kommunikation wichtig, um Vertrauen zu schaffen. Unsere Mitarbeiter haben wieder einmal gezeigt, dass wir ihrer Flexibilität und ihrem Einsatz vertrauen können.

In der Beratung waren wir eng an der Seite unserer Mandanten – dabei hat uns auch sehr geholfen, dass wir Service in Topqualität über die komplette Bandbreite des Wirtschaftsrechts liefern können.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Home-Office und das Arbeiten in virtuellen Teams scheinen ganz überwiegend zu funktionieren. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus für die Zeit nach der Krise – insbesondere im Hinblick auf Präsenzzeiten im Office, Dienstreisen und die zukünftige Planung der Büroflächen?*

Dr. Wurth: Wir sehen, dass das Arbeiten und die Kommunikation auch remote prima funktionieren. Allerdings ist der persönliche Austausch – mit Kollegen und Mandanten – nicht zu ersetzen. Insofern wird sich das Pendel nach dem erzwungenen extremen Ausschlag auch wieder etwas zurückbewegen. Mittelfristig werden wir entspannter mit Präsenz, Reisen und Bürofläche umgehen.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Führt Corona nach Ihrer Einschätzung zu einem Digitalisierungsschub im Rechtsmarkt?*

Dr. Wurth: Das Arbeiten aus dem Home-Office ist ja kein Novum für viele Anwälte – aber die Krise hat sicherlich eine weitergehende Normalisierung und Ausweitung digitaler Möglichkeiten zur Folge, auch für Businessservices und Sekretariate. Generell werden die nächsten Jahre einen deutlich digitaleren Rechtsmarkt sehen.

Deutscher AnwaltSpiegel: *Schließlich – der Blick in die Glaskugel: Wagen Sie eine Prognose für den weiteren Verlauf des Jahres 2020?*

Dr. Wurth: Das ist im Augenblick sehr schwer einzuschätzen und hängt natürlich davon ab, wie sich die Pandemie entwickelt. Die Folgen der vergangenen Monate werden wir noch langfristig spüren, aber ich hoffe sehr, dass die Wirtschaft im dritten oder vierten Quartal wieder anzieht. ←

Führung aus der Krise: Hinterm Horizont geht's weiter

Krisen sind paradox: Sie zerstören, fördern aber auch das Neue

Von **Torsten Schneider**



Torsten Schneider

Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Köln
Director Human Resources

torsten.schneider@luther-lawfirm.com
www.luther-lawfirm.com



Die Aufgabe von Führung ist es, Klarheit über die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen zu gewinnen.

Krisen sind wie Vulkanausbrüche. Es dampft und brodeln, es qualmt und zischt. Die Eruption scheint alles Vorhandene zu bedrohen. Niemand weiß genau, was als Nächstes passiert und wie lange es dauert. Doch noch etwas hat uns die Vergangenheit gelehrt. Bereits kurz danach ist der Boden übersät mit Nährstoffen, die für Erneuerung und Wachstum sorgen. Das Neue ist zwar nicht sofort greifbar. Die Notwendigkeit zum Agieren statt zum bloßen Reagieren besteht spätestens dann, wenn die Eruptionen seltener und der Ascheregen weniger werden.

So ist es auch jetzt, wo sich die Situation der Coronapandemie zu entspannen scheint, sprich die Infektionen (Eruptionen) seltener und die Einschränkungen (Ascheregen) weniger werden.

Und trotzdem ist dieses Mal im Vergleich zu bisherigen Krisen etwas anders: Der weltweite Corona-Shutdown hat Entwicklungen angestoßen – lokal, wie global –, die vieles verändern. Ein Zurück in die alte Welt wird es nicht geben. Wer dennoch an ein Comeback ohne Veränderungen glaubt, verliert viel Zeit und vielleicht sogar den Anschluss.

Und noch etwas ist offensichtlich: Die Anpassung an die neuen Gegebenheiten und Möglichkeiten wird nicht geradlinig verlaufen. Es wird unterschiedliche Notwendigkeiten und Intensitäten geben, bei denen das Loslassen alter Routinen und das Ausprobieren neuer Dinge zum Hebel für Unternehmen werden kann, die gestärkt aus der Krise hervorgehen wollen.

Die Zukunft wartet nicht, bis sich alles wieder beruhigt hat

Wenn große Ungewissheit, Komplexität oder Dynamik im Spiel sind, ist iteratives Vorgehen das Gebot der Stunde.

Nach meinen Beobachtungen ist die Gefahr, den Anschluss zu verlieren, besonders groß für Unternehmen, die von langen hierarchischen Abstimmungsprozessen oder aber auch vom Hang zum Perfektionismus geprägt sind. Es ist deren typisches Entscheidungsverhalten, was zum Bremsklotz werden kann. Im günstigen Fall agieren die Menschen in solchen Organisationen mit dem inneren Leitsatz: „Wenn schon, dann richtig!“ Dies ist zwar eine gute Absicht, doch behindern sie sich oder andere hierdurch häufig dabei, notwendige Anpassungen konsequent genug anzugehen oder festgefahrene Wege zu verlassen. Ein echtes Problem sind zudem die Vollblutskeptiker, die jedes Mal erst ein „Ja, aber ...“ zur Hand haben und nach Absicherungen suchen, um jegliches Scheitern von vornherein auszuschließen oder bloß nicht zu viel Verantwortung zu übernehmen.

Doch gerade in Krisen führt fast kein Weg daran vorbei, Menschen und Organisationen von einer starren Suche nach Gewissheit und Sicherheit abzubringen und zu einem „fail fast & adapt permanent“ zu ermutigen. Nach meinem Erleben entstehen die größten Fortschritte dort, wo Menschen Dinge ausprobieren und aus den Erfahrungen lernen können. Einmal selbst erlebt ist tausendmal überzeugender als Argumente, Zahlen oder ausgeklügelte Kommunikationskampagnen. Aus diesem Grund eröffnet

Ausprobieren und Nachjustieren weit mehr Handlungsspielräume als die Suche nach der ultimativen Lösung. Das war schon vor der Krise so – und warum sollte das jetzt anders sein?

Kleine Schritte statt großer Sprünge

Kürzlich blieb ich an einem Text hängen, an dem sich die Vorteile einer Handlungsmaxime von „fail fast & adapt permanent“ gut nachvollziehen lassen. Es handelt sich um Antoine de Saint-Exupérys „Die Kunst der kleinen Schritte“. In diesem lesenswerten Text bittet der Verfasser des weltberühmten Buches „Der kleine Prinz“ um die Fähigkeit zur Akzeptanz von Fehlern als einer Quelle für Reife und Erkenntnis:

„Bewahre mich vor dem Glauben, es müsse im Leben alles glatt gehen. Schenke mir die Erkenntnis, dass Schwierigkeiten, Niederlagen, Misserfolge und Rückschläge eine natürliche Beigabe zum Leben sind, durch die wir begreifen und reifen.“

(Auszug aus: „Die Kunst der kleinen Schritte“ von Antoine de Saint-Exupéry)

Mir sagt die Herangehensweise „Kleine Schritte statt großer Sprünge“ zu. Ich bilde mir ein, mehr zu schaffen und schneller zu lernen, wenn ich Dinge Schritt für Schritt ausprobiere.

Mit Perspektivwechsel den Horizont erweitern

Besonders entscheidend ist hierbei die Zielrichtung, mit der wir handeln. Geht es primär um die Wahrung des Status quo, oder geht es darum, die Krise als zukunftsfähigen Entwicklungsschritt zu nutzen?

„Wir fahren auf Sicht und entscheiden situativ.“ Diese Strategie ist momentan wohl eine der am häufigsten gebrauchten Formeln für das gegenwärtige Handeln. Ich bin mir nicht sicher, ob manche diese Formel einfach nur nachplappern, weil man sich damit alle Optionen offenhält, oder ob ein echter Plan dahintersteht. Vom Grundsatz her ist eine solche Strategie in der momentanen Situation durchaus sinnvoll, vorausgesetzt, der diesbezügliche Handlungsrahmen erfasst mindestens zwei Perspektiven: „Was sichert kurzfristig das Überleben?“ und „Was sichert langfristig die Zukunft?“.

Bei der Überlebensfrage geht es um unverzichtbare kurzfristige Sofortmaßnahmen, etwa Sicherung von Liquidität, Minimierung von Gesundheitsrisiken für Mitarbeiter, Erhalt von Schlüsselressourcen etc. Bei der Zukunftsfrage geht es um strategische Weitsicht für die Vorbereitung auf den Re-Start sowie die kritische Überprüfung und Kalibrierung des Geschäftsmodells.

Für Unternehmer und Führungskräfte ist die Fähigkeit zu einem solchen Perspektivenwechsel ein Muss. Doch auch hier gilt der Leitsatz: Machen ist wie Wollen, nur krasser.

„You will never walk alone“

Bei den auf kurze Sicht zu treffenden Sofortmaßnahmen geht es vorrangig darum, Schadensbegrenzung zu betreiben und den Freiraum für weiteres Handeln zu gewährleisten.

Hier ist Geschwindigkeit gefragt. Gleichzeitig lauern auch erhebliche Fallstricke. Beispielsweise mag es auf den ersten Blick Vorteile bringen, Zahlungen an Geschäftspartner einfach einzustellen, Mitarbeitern zu kündigen, um die eigene Liquidität zu schonen. Ob Unternehmen bei diesen Entscheidungen aktuell immer auch die langfristigen Folgen bedacht haben – da bin ich mir nicht sicher.

Ich denke in solchen Situationen häufig an den Song „You’ll never walk alone“. In vielen Fußballstadien auf der ganzen Welt singen Fans das Lied als Hymne für Gemeinschaft und Zusammenhalt. Und am 20.03.2020 spielten Radiostationen weltweit den Titel zeitgleich um 8.45 Uhr als Symbol der Solidarität. Ich sehe den Text aber auch als Warnung, dass Entscheidungen weitreichende Folgen für andere haben können und ich mich auch damit auseinandersetzen sollte. Wenn die kurzfristige Lösung meiner Probleme mir zwar einen temporären Vorteil bringt, aber sich dadurch langfristige Schwierigkeiten für mein Umfeld ergeben, habe ich vielleicht „zu kurz“ gedacht.

Es geht darum, den Blick zu erweitern und auch oder gerade bei Sofortmaßnahmen die langfristigen Folgen von Handlungen zu antizipieren. Wenn ich das tue, gelingt mir auch die Kommunikation mit den Betroffenen glaubwürdiger. Und sollte dennoch ein Shitstorm aufbrausen, wird dieser sich schnell beruhigen, weil sich das Abwägen der verschiedenen Optionen und Gründe für die getroffene Wahl dann hoffentlich überzeugend als Ultima Ratio darlegen lässt.

Kopf und Bauch klug in Balance bringen

Auch für die Weitsicht, also den Blick auf die Zukunft, gilt es einen Tunnelblick zu vermeiden. Die Situation ist in ihrer Gesamtheit zu betrachten, und die Auswirkungen sind für das eigene Geschäftsmodell zu analysieren. Hierzu gehören sowohl der Blick auf das Leistungsportfolio als auch die Art und Weise der Leistungserbringung, sprich die Wertschöpfungskette. Hier geht es darum, Geschäftsprozesse zu überdenken, die Organisation zu straffen, Doppelarbeiten und Doppelstrukturen zu reduzieren, Prozesse zu digitalisieren und zu vereinfachen sowie administrative und nicht wertschöpfende Aufgaben zu reduzieren.

Die damit einhergehenden Entscheidungen sind herausfordernd. Je besser das Verständnis der eigenen Stärken und Potentiale, welche die Zukunftsfähigkeit sichern können, desto größer ist die Chance, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Bei allen diesbezüglichen Überlegungen hilft es, sich ein paar Erkenntnisse über das Entscheidungsverhalten von Menschen zu vergegenwärtigen. Zu den für mich bedeutendsten gehört, dass unser Verhalten maßgeblich von zwei Systemen beeinflusst wird, die ständig miteinander konkurrieren: dem System Kopf und dem System Bauch. Der Kopf will Fehler vermeiden, der Bauch will Chancen ergreifen.

Um diesen ständigen Konkurrenzkampf zwischen Kopf und Bauch effektiv zu steuern, setzt man am besten auf eine wirksame Struktur in den Entscheidungsprozessen. Denn bei der Weichenstellung für die Zukunft kommt es darauf an, anstatt intuitiv auf bewährte und möglicherweise für die Zukunft weniger relevante Muster und Handlungsweisen zurückzugreifen, die wirklich erfolgskritischen Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen.

Bei der Umsetzung kommt es dann nachrangig auf Größe und Finanzkraft an und vorrangig auf Klarheit und Umsetzungsstärke. Klarheit über die richtigen Themen und passenden Aktivitäten gewinnt man durch eine umfassende Situationsanalyse und eine auf deren Ergebnisse folgende ernsthafte Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken hinsichtlich der aktuellen Herausforderung.

Step 1: Situationsanalyse an den Anfang

Eine Situationsanalyse soll sicherstellen, dass alle am Entscheidungsprozess Beteiligten von denselben Voraussetzungen ausgehen und auf die gleichen Ziele hinwirken.

Außerdem ist sie die Grundlage dafür, dass die richtigen Personen im Entscheidungsprozess einbezogen werden.

Im Rahmen der Situationsanalyse empfiehlt sich der Blick auf vier Dimensionen:

- Was sind die Fakten?
- Was sind lediglich Annahmen oder Vermutungen?
- Welche Rahmenbedingungen haben wir?
- Welche Stakeholder müssen wir einbeziehen?

Die Abbildung auf dieser Seite enthält typische Orientierungsfragen für die jeweiligen Dimensionen einer solchen Situationsanalyse.

Nachdem der Blick auf die Situation geschärft wurde, kann anhand von zukunftsorientierten Schlüsselfragen der nächste Schritt vorbereitet werden. Auch hier sind verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen:

- **Entscheidungsperspektive:** Welche Entscheidungen müssen gefällt, welche können/sollten zurückgestellt werden?
- **Relevanzperspektive:** Wie relevant sind die Auswirkungen der Fakten, und wie relevant sind die Vermutungen für unsere Entscheidung?
- **Dringlichkeitsperspektive:** Was sind jetzt die drei dringlichsten Entscheidungen?
- **Kulturperspektive:** Welche Rahmenbedingungen müssen wir fördern, damit die Entscheidung im angestrebten Sinn umgesetzt wird?

Die Situationsanalyse verschafft einen Überblick über die relevanten Aspekte für den weiteren Planungs- bzw. Entscheidungsprozess.



Quelle: Eigene Darstellung des Verfassers

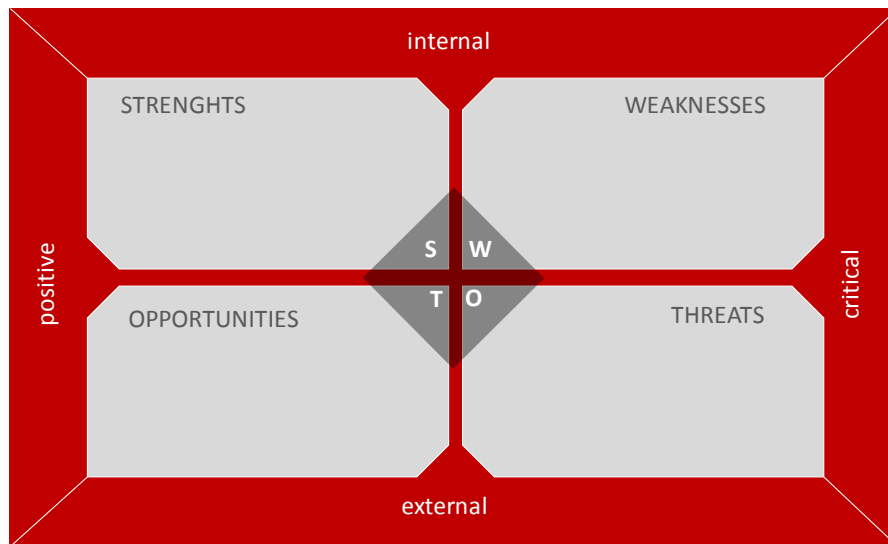
Step 2: SWOT-Analyse für den Strategiecheck

Mit den Schlussfolgerungen aus der Situationsanalyse kann die Vorbereitung auf die nächsten Schritte zur Gestaltung der Zukunft begonnen werden. Hier stellen sich vor allem folgende Fragen: Worauf können wir uns auch künftig verlassen? Was gilt es neu zu ordnen? Welche Chancen bieten sich? Was dürfen wir auf keinen Fall

zurückstellen? Welche Vorkehrungen müssen wir treffen, damit die Zukunftsstrategie greift?

Als universelles Tool, um die damit einhergehende Komplexität zu reduzieren und mehr Handlungsklarheit zu bekommen, hat sich die SWOT-Analyse bewährt. Sie bietet den Orientierungsrahmen, um diesen Fragen möglichst große Objektivität zu geben. SWOT steht für

Die SWOT-Analyse hilft, aus dem Pokerspiel um die richtigen Entscheidungen auszusteigen und mit der Zusammensetzung des Zukunftsbilds zu beginnen.



Quelle: Eigene Darstellung des Verfassers

Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren/Risiken).

Zwar sind die einzelnen Felder immer individuell im jeweiligen Unternehmenskontext zu betrachten. Dennoch gibt es relevante Aspekte, über die es sich besonders in Krisensituationen lohnt, sehr genau nachzudenken.

STRENGTHS – relevante Stärken identifizieren und ausbauen

Stärken beschreiben das, was echte Wettbewerbsvorteile bringt und vom Unternehmen maßgeblich beeinflusst werden kann. Die Kunst dabei ist es, sich auf die relevan-

ten Stärken zu fokussieren, also solche, die für das angestrebte Ziel von besonderem Nutzen sind.

Die Versuchung ist groß, in die Nostalgiefalle zu tappen, indem man sich pauschal auf die Stärken konzentriert, mit denen man in der Vergangenheit erfolgreich war. Wenn also die Stärken aus der Vergangenheit für das angestrebte Ziel weniger von Bedeutung sind, muss man nach anderen Stärken suchen.

Praxistipp: Bei der Analyse der relevanten Stärken hat es sich als besonders wirksam erwie-

sen, der jeweiligen Stärke immer den konkreten Nutzen für das angestrebte Ziel gegenüberzustellen und beides aufzuschreiben.

WEAKNESSES – Führung und Investitionen nicht unterschätzen

Spiegelbildlich zu den Stärken gilt es auch für die Schwächen, diejenigen zu identifizieren, die sich auf die aktuelle Herausforderung besonders kritisch auswirken können.

Praxistipp: Achten Sie darauf, das Unternehmen nicht durch zu kurz gedachte Entscheidungen zusätzlich zu

schwächen. Nachfolgend dafür zwei Beispiele, die sie anderen überlassen sollten:

- **Führung von Spezialisten unterschätzen**

Ich höre immer wieder Sätze im Sinn von: „Gute Mitarbeiter und Spezialisten brauchen kaum Führung, die wissen genau, was zu tun ist.“ Doch das ist ein Trugschluss, denn genau das Gegenteil ist der Fall. Dies erkennt man schon daran, dass bei Einsatzkräften im Katastrophenschutz, im Operationsaal im Krankenhaus, bei Spitzenmannschaften im Sport und sogar bei der Produktion eines Films in Hollywood immer das Gleiche gilt: Je kompetenter und individueller die handelnden Personen sind, desto fokussierter müssen Regie oder Führung sein, damit ein exzellentes Ergebnis herauskommt.

Im Unternehmen ist das nicht anders. Es ist nach meiner Erfahrung daher unverzichtbar, dem Thema Führung und Führungskultur für den Entscheidungsprozess eine besondere Bedeutung beizumessen und deswegen auch bei der SWOT-Analyse besonders zu berücksichtigen.

- **Investitionen in Mitarbeiter zurückstellen**

Völlig zu Recht geraten Ausgaben und Investitionen in Krisenzeiten besonders unter die Lupe. Häufige Impulse sind hier der Griff zum Rasenmäher und das Ein- oder Zurückstellen langfristiger Investitionen, also solcher Ausgaben, die sich nicht sofort in Umsatz oder Ertrag auszahlen.

Ein typischer Fall ist hier die Mitarbeiterentwicklung. Viele Unternehmen und Führungskräfte neigen in Kri-

sensituationen insoweit eher zum kurzfristigen Kosten-Nutzen-Kalkül. Die Kosten in Form von Arbeitszeit und Ausgaben für Weiterbildung entstehen sofort, mögliche Vorteile liegen in der Zukunft und sind zudem nicht garantiert. Deshalb scheint es gerade in Krisen viel wichtiger zu sein, die Arbeitskosten möglichst gering zu halten, als in die Kompetenzen der Mitarbeiter zu investieren. Doch das ist zu kurz gedacht.

Derartige Überlegungen ignorieren, dass auch die Leistungsträger und Talente bei fehlenden Investitionen in die persönliche Weiterbildung über kurz oder lang in ihrer Entwicklung stagnieren. Die weniger guten Leute laufen langfristig noch mehr hinterher, sofern sie überhaupt noch laufen. Das wiederum frustriert und vertreibt die guten Leute. Ein Teufelskreis kommt in Gang. Hierzu passt auch die Szene, bei der CEO und CFO im Aufzug über Ausgaben in die Mitarbeiterentwicklung sprechen.

Gespräch zwischen CEO und CFO im Aufzug über Sinn und Unsinn von Weiterbildungsinvestitionen

CFO: Ich mache mir ernsthaft Sorgen über unsere Ausgaben für die Weiterbildung.

CEO: Was meinen Sie konkret?

CFO: Wir stecken viel Geld in all die Leute, und dann verlassen sie uns.

CEO: Guter Punkt. Doch was wäre, wenn wir es nicht täten und die Leute blieben?

Quelle: Eigene Darstellung des Verfassers

OPPORTUNITIES – Orientierung anhand von Szenarien

Auch bei der Suche nach Chancen kommt es darauf an, eine Situation aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten. Hierbei hat es sich bewährt, in Szenarien zu denken. Das schützt davor, in die Kausalitätsfalle zu tappen und sich dadurch nur auf eine Möglichkeit vorzubereiten.

Praxistipp: Lenken Sie den Blick auf drei Phasen: die aktuelle, die nächste und die übernächste. Wenn es dann auch noch gelingt, sich durch den Anspruch auf Genauigkeit nicht allzu sehr einzuengen und die Perfektionsfalle zu umgehen, lassen sich sehr schnell verschiedene Lösungsoptionen entwickeln.

Das Besondere an der aktuellen Lage ist, dass niemand weder den medizinischen noch den wirtschaftlichen Verlauf und die globalen Folgen der aktuellen Krise voraussagen kann. Experten sprechen derzeit von unterschiedlichen Verläufen und beschreiben diese als U-, V- und W-Form. Das U steht hierbei für ein breites Tal, das wir durchschreiten müssen, bevor es wieder aufwärtsgeht. Das V geht von einem schnellen Runter und einem ebenso schnellen Rauf aus. Beim W-Szenario wechseln sich die Phasen ab. Und es gibt da noch diejenigen, die eher eine gefühlt unendliche Schleife im Sinne einer Acht(erbahnfahrt) erwarten, wo niemand genau den Anfang und das Ende erkennen kann. Es lohnt sich bei der Beurteilung von Chancen und Perspektiven, sich zu all diesen unterschiedlichen Szenarien Gedanken zu machen.

Bereits am Anfang hatte ich auf die Notwendigkeit von „fail fast & adapt permanent“ hingewiesen. Gemeint ist ein schnelles Vorgehen beim Ergreifen und Ausprobieren von Lösungsoptionen. Das Risiko des Scheiterns wird bewusst einkalkuliert. Doch je schneller wir herausfinden, was funktioniert und was nicht, desto schneller können wir unsere Aktivitäten anpassen und dabei Energie und Ressourcen auf die funktionierenden Dinge ausrichten. Vor allem in Krisen hilft es nicht, auf die absolute Sicherheit zu warten – denn diese wird es niemals geben. Und falls sie doch einmal eintritt, dann sind die Mutigen schon viel weiter, und wir laufen ihnen hinterher.

THREATS – die Macht der Kommunikation

Besonders in der Krise wird das unternehmerische Handeln der Führungsmannschaft sowohl von außen als auch von innen stärker wahrgenommen als sonst. Eine tückische Falle hierbei ist, die Sachentscheidungen in den Mittelpunkt zu stellen und die Menschen, die es für die Umsetzung braucht, nur als Werkzeug für die Umsetzung zu betrachten. Für ebenso riskant halte ich aber auch das andere Extrem, nämlich die Mitarbeiter zum wichtigsten Orientierungsmaßstab zu machen. Entscheidend ist, beide Elemente zu einer Einheit zu verknüpfen. Was ich damit meine, ist, die Interaktion mit den Mitarbeitern so zu gestalten, dass die Akzeptanz und Umsetzung der Sachentscheidung gelingt.

Praxistipp: Nutzen Sie Kommunikation als Schlüsselresource für das Risikomanagement. Kommunikation bedeutet, ob Krise oder nicht, Klarheit für die Gegenwart zu

schaffen und gleichzeitig den Blick für die Notwendigkeit und Perspektiven des Kommenden zu öffnen.

Dafür muss entschieden werden, was entschieden werden muss. Das Ergebnis und die Konsequenzen müssen dann zeitnah, respektvoll und transparent in die Mannschaft getragen werden. Transparent heißt, Unangenehmes nicht zu vertuschen oder weichzuzeichnen und Positives nicht zu übertreiben. Respekt bedeutet, andere so zu informieren und zu behandeln, wie man selbst gern informiert und behandelt werden möchte. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit, doch die Praxis zeichnet hier ein anderes Bild.

Und last, but not least: Wenn das Topmanagement informiert oder überzeugt ist, gilt das noch lange nicht für die Führungskräfte und erst recht nicht für die Mitarbeiter.

Zusammenfassung

Unsicherheit und Widersprüche zu managen ist mühsam und aufwendig. Am Handeln trotz Unsicherheit führt dennoch kein Weg vorbei.

Die Aufgabe von Führung ist es, Klarheit über die Ausgangslage und die Rahmenbedingungen zu gewinnen. Es geht darum, die Wahrnehmung zu schärfen, damit trotz ansteigender Komplexität der Umwelt eine bewusste Handlungsfähigkeit die Oberhand für eine aktive Gestaltung der Zukunft gewinnt.

Wer in Krisenzeiten klar denken und sicher entscheiden will, tut dies besser auf Grundlage eines strukturierten

Vorgehens. Deshalb arbeiten auch Feuerwehr und Notfallteams mit systematischen Entscheidungsprozessen, denn dort ist fast jede Entscheidung eine Krisenentscheidung. Zwar trifft auch hier eine Person oder ein kleines Gremium die Entscheidung, diese basiert aber auf einem strukturierten Prozess, bei dem die Stärken und Schwächen gegen die Chancen und Risiken abgewogen wurden.

Die Herausforderungen der Realität sind zu differenziert, als dass One-Size-fits-all-Lösungen greifen. Dennoch gibt es drei Aspekte, anhand derer man – quasi als Quickcheck – die Zukunftsfähigkeit einer Strategie plausibilisieren kann:

- Sie überschreitet erkennbar Grenzen und zielt darauf ab, neues Terrain zu erobern, für das Kunden bereit sind zu zahlen.
- Unternehmen und Mitarbeiter müssen sich für die Umsetzung mit neuem Wissen und neuen Fähigkeiten auseinandersetzen und Neues lernen.
- Die Strategie stärkt die Kultur, die uns auszeichnen soll, um attraktiv für Kunden und die passenden Mitarbeiter zu sein.

Gerade jetzt ist vielleicht die richtige Zeit, den Grundstein zu legen, um neue Wege zu gehen, Dinge anders zu betrachten, Neues auszuprobieren.

Deshalb mein wichtigster Praxistipp zum Schluss: Glauben Sie keinen noch so gut verpackten Patentrezepten! Auch die vorherigen Punkte sind keine solchen. Sie liefern nur Anhaltspunkte, was getan und wie agiert statt nur reagiert werden kann. ←

ANZEIGE

The online magazine for labor law in companies



The Labor Law Magazine is an online magazine primarily aimed at company lawyers, HR specialists, compliance officers and managing directors in Germany and in Germany's leading trade partners. In articles written with real-world legal practice in mind, the magazine explores all important questions related to German labor law.

www.laborlaw-magazine.com

Published by



Strategic Partners

**BEITEN
BURKHARDT**

FRAGOMEN

JUSTEM | RECHTSANWÄLTE



KPMG Law
Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.

MAYER | BROWN

FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag
Frankenallee 71-81 • 60327 Frankfurt/Main, Germany

Transformation im Rechtsmarkt gemeinsam gestalten

Im Blickpunkt:
Die DNA des Liquid Legal Institute

Von Kai Jacob, Dr. Dierk Schindler, M.I.L. (Lund),
und Dr. Bernhard Watti



Kai Jacob

Deloitte Legal, Stuttgart
Rechtsanwalt, of Counsel
Co-CEO des Liquid Legal Institute e.V.

k.jacob@liquid-legal-institute.org
www.liquid-legal-institute.org

Digitalisierung ist das Thema unserer Generation schlechthin, und die digitale Transformation des Rechtsmarkts ist in aller Munde – allein, wir scheinen nicht recht voranzukommen! Seit über 50 Jahren gibt es Legal-Tech, und mit dem Legal-Tech-Hype ab 2015 wurden die Erwartungen immer weiter in die Höhe geschraubt – umgesetzt aber wurde wenig. Die meisten Juristen arbeiten mehr oder weniger noch immer wie gewohnt, und auch die Ausbildung hat sich nicht grundlegend verändert. Vielfach sprechen Kolleginnen und Kollegen deshalb von frustrierten Erwartungen: Versprochen wurden magische Maschinen, welche die Arbeit der Juristen vereinfachen oder sogar übernehmen sollten, die Realität sind jedoch missglückte IT-Projekte, die sich über Jahre ziehen und dann oft nicht annähernd den versprochenen Return on Investment erbringen.

Digitalisierung – ohne Kollaboration geht es nicht

Im Liquid Legal Institute haben wir uns deshalb innerhalb der Arbeitsgruppe „Digitalisierung“, einer von insgesamt sechs verschiedenen Arbeitsgruppen, mit der Frage beschäftigt, was ein gelungenes Digitalisierungsprojekt ausmacht, wo die Probleme liegen, und inwiefern sich Pro-



Seit über 50 Jahren gibt es Legal-Tech, und mit dem Legal-Tech-Hype ab 2015 wurden die Erwartungen immer weiter in die Höhe geschraubt – umgesetzt aber wurde wenig.

jekte im juristischen Umfeld von klassischen IT-Projekten unterscheiden. All dies ist nachzulesen in unserem „Digi-Guide“, einer frei verfügbaren Kurzstudie von Praktikern für Praktiker, in der zwölf Autoren ein Konzept vorlegen, Gelerntes in Form von Best Practices teilen und Hilfestellung geben. So ist der Inhalt schon hilfreich, doch auch die Entstehungsgeschichte des „Digi-Guide“ ist einzigartig: Es ist ein digitales Gemeinschaftswerk und basiert auf offener, virtueller Kollaboration, einem agil orchestrierten Zusammenwirken verschiedener Experten. Nur über



Dr. Dierk Schindler, M.I.L. (Lund)

BOSCH, Stuttgart
Co-CEO des Liquid Legal Institute e.V., VP Corporate Legal Services, Mobility Solutions, Supply Chain & Logistics

d.schindler@liquid-legal-institute.org
www.liquid-legal-institute.org



Dr. Bernhard Watti

Computer and Data Scientist, München
Board Member des Liquid Legal Institute e.V.

b.watti@liquid-legal-institute.org
www.liquid-legal-institute.org

LinkedIn und unsere Homepage publiziert, ist er bereits hundertfach heruntergeladen worden.

Diese Struktur der Zusammenarbeit ist unsere Triebfeder und der tief in unserer Satzung verankerte Sinn des Instituts. Er fußt auf der Erkenntnis, dass die Transformation eine Herkulesaufgabe ist; für den Einzelnen zu komplex und letztlich nur durch eine Gemeinschaft der Willigen zu bewältigen. Wir haben uns zusammengeschlossen, weil wir in der Kollaboration und in der Einbeziehung aller Stakeholder im Rechtsmarkt den einzig vernünftigen und verfügbaren Hebel sehen, um bei der Transformation mitzuhalten.

Damit ernsthafte Kollaboration gelingt und zu relevanten Ergebnissen führt, müssen drei Dinge zusammenkommen:

- eine gemeinsame Motivation
- eine tragfähige Vertrauensbasis
- eine agile Umgebung, welche die inhaltliche Arbeit erleichtert

Doch Kreativität für neue Ideen, die Inspiration für neues Denken braucht noch etwas – Diversität! Die Einbeziehung aller Akteure im Rechtsmarkt ist in unserer Satzung verankert, und die Arbeiten an einem strukturierten und nachhaltigen „Diversity-Framework“ für das Institut laufen.

Kollaboration braucht eine starke Kultur

Im Liquid Legal Institute geht es uns also in erster Linie um eine gemeinsame Kultur, eine besondere DNA. Denn es treffen sich im Liquid Legal Institute zuallererst

Menschen, die dann als Experten, Repräsentanten ihrer Firmen oder Unternehmer, als Innovatoren, Freunde und Konkurrenten zusammenwirken. Als Liquid Legal Institute schaffen wir ganz bewusst einen Projekt- und Begegnungsraum für alle Teilnehmer des Rechtsmarkts – unabhängig davon, ob es sich um Juristen handelt. Wir bieten eine sichere und neutrale Basis für die Begegnung und den Austausch von Menschen, die sich freiwillig einem Ziel verpflichten.

„Im Liquid Legal Institute geht es uns also in erster Linie um eine gemeinsame Kultur, eine besondere DNA.“

Der Mensch mit seinen Stärken und Schwächen – das ist unser Ausgangspunkt! Das mag vielleicht pathetisch klingen, aber wir sehen in dieser Rückbesinnung auf den Menschen die größte Chance für ein Gelingen der Transformation! Zu lange haben wir uns zu sehr auf Maschinen, Prozesse und die Kommodisierung des Rechts fokussiert, ohne den einzelnen Menschen an die Hand und mit auf die Reise zu nehmen.

Neue Studie: „Lawyer Well-Being“

Diese tradierte Denk- und Handlungsweise wirkt wie ein „Brandbeschleuniger“ auf die ohnehin schon immensen mentalen Belastungen und damit einhergehenden gesundheitlichen Risiken in juristischen Berufen. In vielen

Gesprächen begegnet einem das Thema, und die meisten von uns kennen Kolleginnen oder Kollegen, die betroffen sind – und doch findet es in der öffentlichen Debatte nicht statt. Studien aus den USA zeigen eindeutig: Juristen sind sehr stark von psychischen Erkrankungen bis hin zu stressbedingten Todesursachen betroffen. Als Liquid Legal Institute haben wir das zum Anlass genommen, uns dem Thema zu widmen, und bereiten in Projektpartnerschaft mit dem Bundesverband der Unternehmensjuristen eine Studie dazu vor, die der Deutsche AnwaltSpiegel begleiten wird. Auch hier wollen wir im gemeinsamen Interesse die Grundlage für eine Auseinandersetzung mit einem komplexen Thema schaffen, die am Ende alle weiterbringt. Erste Ergebnisse des Projekts „Lawyer Well-Being“ (ein „Call for Action“ als Einführung in das Thema und „First Findings“) finden Sie frei verfügbar zum Herunterladen [hier](#).

Ausblick

Wir werden an dieser Stelle regelmäßig über den Stand des Liquid Legal Institute – Kooperationspartner dieses Onlinemagazins – und die Fortschritte unserer Projekte berichten. Nicht um für uns zu werben, sondern um mit Ihnen unser Wissen zu teilen. Denn was wir erarbeiten, soll Ihnen zugutekommen – Wissen ist das einzige Gut, das sich vermehrt, indem es geteilt wird. Nach diesem Motto handeln wir – wir teilen, um der Transformation nicht hinterherzulaufen, sondern sie gemeinsam mit Ihnen zu gestalten. ←



Deals

Halle (Saale) goes green: Ashurst begleitet die Ingenieurversorgung Baden-Württemberg bei einer Beteiligung im Bereich erneuerbare Energien

Ashurst hat die Ingenieurversorgung Baden-Württemberg, die berufsständische Versorgungseinrichtung der beratenden Ingenieure, bei ihrer Beteiligung an einem Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien beraten. Das Unternehmen, die EVH Grüne Energie – Projekt GmbH & Co. KG, wurde gemeinsam mit der EVH GmbH, einer Tochtergesellschaft der Stadtwerke Halle (Saale), gegründet und soll langfristig und nachhaltig eine umweltverträgliche Energieversorgung für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Halle (Saale) sicherstellen. Insgesamt soll das Unternehmen ein Portfolio regenerativer Energieerzeugungskapazitäten, insbesondere in Form von Freiflächenphotovoltaikanlagen, mit einer avisierten Leistung von 200 Megawatt auf- und ausbauen und hierfür bis zu 130 Millionen Euro investieren.

Die Transaktion soll es den Stadtwerken Halle (Saale) ermöglichen, den Strombedarf der Stadt Halle (Saale) – in Kombination mit Strom aus den eigenen KWK-Anlagen – vollständig umweltverträglich zu decken. Ein nachgeschaltetes Bürgerbeteiligungsmodell soll es außerdem den Bürgerinnen und Bürgern der Stadt Halle (Saale) ermöglichen, aktiv an der Energiewende teilzuhaben.

Das Ashurst-Team wurde angeführt von Corporate-Partner Dr. Benedikt von Schorlemer, unterstützt von Dr. Detmar Loff (Aufsichtsrecht) und Dr. Maximilian Uibelesen (erneuerbare Energien). Die Associates Dr. Valentin Pfisterer und Jan Ischreyt waren an der Projektsteuerung beteiligt und berieten im Gesellschaftsrecht, Associate Christoph Klessing beriet zu aufsichtsrechtlichen Aspekten der Transaktion.

Als Finanz- und M&A-Berater der Ingenieurversorgung Baden-Württemberg fungierte J.C. Maxwell + Company. (tw)

Neue Spieler: Osborne Clarke berät Bastei Lübbe beim Verkauf von Mehrheitsbeteiligung an Daedalic GmbH

Osborne Clarke hat die Bastei Lübbe AG bei der Veräußerung einer Mehrheitsbeteiligung an der Daedalic GmbH an das Management des Hamburger Spieleentwicklers beraten. Bastei Lübbe hatte seit 2014 51% der Anteile der Gesellschaft gehalten.

Unter Federführung von Rudolf-Matthias Hübner (Corporate) hat ein Team von Osborne Clarke die Bastei Lübbe AG bei dieser Transaktion begleitet. 2018 hat Osborne Clarke den deutschen Verlag bereits bei der Veräußerung der sogenannten „Rätselsparte“ im Wege eines Assetdeals an die Keesing Deutschland GmbH unterstützt. (tw)

Bantleon-Gruppe setzt beim Verkauf ihrer Anteile an der LPKF auf McDermott



Simon Weiß

McDermott hat die Bantleon-Gruppe beim Verkauf ihrer Anteile an der im SDAX notierten LPKF Laser & Electronics AG (LPKF) beraten. Im Rahmen einer Kapitalmarkttransaktion übernahmen institutionelle Investoren rund 18,2% des Aktienkapitals der LPKF, die bisher durch die Bantleon-Tochter German Technology AG gehalten wurden, sowie den 10,4%igen Anteil von Jörg Bantleon,

Eigentümer der Bantleon-Gruppe.

Die Bantleon-Gruppe war an der LPKF seit Juni 2016 beteiligt und mit Dr. Markus Peters seit 2017 im Aufsichtsrat vertreten. Hauck & Aufhäuser agierte bei der Platzierung der LPKF-Aktien als Sole Global Coordinator und Sole Bookrunner.

Alternativ zur Platzierung der LPKF-Aktien am Kapitalmarkt hatte die Bantleon-Gruppe den Verkauf des kompletten 28,6%-Anteils an strategische Investoren oder Finanzinvestoren vorbereitet. Auch im Zusammenhang mit diesem strukturierten M&A-Prozess beriet das McDermott-Team die Bantleon-Gruppe umfassend.

Die LPKF Laser & Electronics AG ist ein Anbieter von laserbasierten Lösungen für die Technologieindustrie mit einer Marktkapitalisierung von derzeit rund 530 Millionen Euro. Die Bantleon-Gruppe ist ein Assetmanager mit Fokus auf institutionellen Investments und Standorten in Deutschland und der Schweiz. Das Unternehmen verwaltet mit 45 Mitarbeitern 5,1 Milliarden Euro.

Berater Bantleon-Gruppe – McDermott Will & Emery (Frankfurt am Main): Simon Weiß (Federführung, Capital-Markets), Dr. Maximilian Clostermeyer (Corporate/M&A), Joseph M. Marx (US-Capital-Markets), Daniel von Brevren (Kartellrecht, Düsseldorf); Associates: Isabelle Müller und Tina Zeller (beide Corporate/M&A). (tw)

Global Graphics vertraut beim Verkauf von URW an Monotype auf GvW Graf von Westphalen

GvW Graf von Westphalen hat die Global Graphics PLC beim Verkauf der URW Type Foundry GmbH an die Monotype Group beraten.

Die URW Type Foundry GmbH mit Sitz in Hamburg ist ein innovativer Softwareanbieter mit umfassender Erfahrung im Design und der Entwicklung von Schriftarten für globale Unternehmen wie Daimler, Siemens, Deutsche Telekom und General Motors.

Die Global Graphics PLC (Euronext Brüssel: GLOG) mit Sitz in Cambridge (Vereinigtes Königreich) ist ein führender Entwickler von Plattformen für den digitalen Tintenstrahldruck sowie Schriftendesign und -entwicklung. Kunden im Bereich digitale Tintenstrahltechnologie sind unter anderem Druckmaschinenhersteller wie HP und Canon. Zu den Kunden für das Schriftdesign zählen zahlreiche internationale Unternehmen wie Mercedes-Benz und Siemens bis hin zu digitalen Medien und Verlagshäusern.

Die Monotype Group mit Sitz in Woburn, Massachusetts (USA), die 2019 vom Private-Equity-Investor HGGC übernommen wurde, ist eine führende Unternehmensgruppe in der digitalen Schriftenindustrie. Mit der Übernahme der URW Type Foundry GmbH wird Monotype ihre Schriftenbibliothek um 513 neue und führende Schriftfamilien erweitern.

GvW hat die Global Graphics PLC unter der Federführung des Hamburger Partners Dr. Ritesh Rajani (Corporate/M&A) und eines Teams, bestehend aus den Partnern Dr. Malte Evers (Arbeitsrecht, Hamburg), Dr. Christian Triebe (IP, Hamburg), Dr. Frank Tschesche (Steuerrecht, Frankfurt am Main) und Dr. Patrick Wolff (Commercial, Hamburg), dem Assoziierten Partner Marius Bodenstedt (Arbeitsrecht, Hamburg) sowie den Associates Laurens Klinkert, Gregor R. Mertens (beide Corporate/M&A, Hamburg), Dr. Michael Engel, Anna Maria-Drescher (beide Steuerrecht, Frankfurt am Main) und Lena Biendl (Commercial; München), beraten.

Dies ist die zweite Transaktion, bei der GvW für Global Graphics tätig war. Zuvor hatte die Kanzlei das britische Unternehmen bei der Übernahme von URW im Jahr 2015 begleitet. (tw)



Sozietäten

Luther bündelt sein Portfolio um digitale Themenfelder unter „Luther.Digital“

Die Digitalisierung verändert in außergewöhnlicher Art und Weise Geschäftsmodelle und gestaltet ganze Branchen neu. Unaufhaltsam dringt sie auch in Prozesse, Organisation sowie das Leistungsportfolio der Rechtsberatungsbranche ein und verändert Abläufe der täglichen Arbeit. Die Luther Rechtsanwaltsgesellschaft reagiert darauf mit ihrem neuen Bereich „Luther.Digital“, der in zwei Richtungen wirkt: Zum einen werden mit Hilfe von Legal-Tech-Lösungen klassische anwaltliche Leistungsportfolios erweitert mit dem Ziel, neue oder optimierte Legal-Services anbieten zu können. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Begleitung von Legal-Departments bei der Gestaltung ihres digitalen Wandels vom strategischen Dialog über die Prozessgestaltung und -optimierung bis zur Implementierung einer Legal-Tech-Lösung. Diese digitalen Lösungen sollen zudem auf die Luther-eigenen Kanzleiprozesse übertragen werden, um ganzheitlich Synergien und Effizienz zu heben.

Zum anderen fokussiert sich der Bereich Luther.Digital auf die juristische Begleitung von Unternehmen und der öffentlichen Hand in allen Themenfeldern rund um digitale Geschäftsmodelle, agile Architekturen sowie den Einsatz neuer Technologien: von der Neuausrichtung digitaler Wertschöpfungsketten über Plattformgeschäftsmodele, Future-Work, IT- und Datenschutzthemen bis hin zu Legal-Compliance und Kartellrecht.

„In der täglichen Zusammenarbeit mit unseren Mandanten erleben wir, dass neue digitale Geschäftsmodelle einer vertieften Betrachtung bedürfen. Der Einsatz innovativer Technologien birgt große Chancen, die aufgrund der hohen Komplexität zugleich viele Risiken liefern, die es juristisch zu betrachten gilt“, erläutert Markus Sengpiel, Co-Managing Partner bei Luther. Auch spezifische Legal-Tech-Leistungen liefern viel Potential bei hoher Komplexität. „Massenklageverfahren erzeugen erhebliche Datenmengen und zeichnen sich durch zahlreiche miteinander verwobene Einzelprozesse aus“, so Sengpiel weiter, „hierfür haben wir ein Legal-Case-Management-Tool entwickelt, mit dem juristische Massenverfahren effizient und transparent umgesetzt werden können.“

Der Bereich Luther.Digital setzt sich aus Anwälten, Prozess- und Legal-Tech-Experten zusammen. Sie arbeiten in engem Austausch mit Mandanten und greifen individuelle Bedarfe und Anforderungen auf. Zudem findet eine intensive Zusammenarbeit mit Innovationspartnern, Legal-Tech-Unternehmen

sowie Forschung und Lehre statt, um die fortschreitende digitale Transformation für Mandanten und die eigenen Kanzleiprozesse gewinnbringend zu gestalten. „Die Digitalisierung ist für uns das bestimmende Zukunftsthema. Seit Beginn des Jahres zählen wir zum Kreis der „Legal-Tech-Kanzleien“ und sind entsprechend ausgezeichnet“, erläutert Elisabeth Lepique, Co-Managing Partner bei Luther. „All diese Entwicklungen zählen wesentlich auf die Attraktivität von Luther als Arbeitgeber ein – ebenfalls ein Aspekt, der durch die Digitalisierung mehr in den Fokus rückt“, ergänzt Lepique. (tw)

Heuking stärkt Business-Service-Units: Rahel Skau wird Head of Legal-Tech und Digitalisierung

Zum 01.06.2020 ist Rahel Skau bei Heuking eingetreten und hat die Position des Head of Legal-Tech und Digitalisierung übernommen. Die neugeschaffene Funktion trägt der zunehmenden Digitalisierung der anwaltlichen Beratungsleistung Rechnung und soll die Innovationskraft und Umsetzungsgeschwindigkeit der Kanzlei an der Schnittstelle zwischen Beratungsangebot und Geschäftsprozessen weiter erhöhen.

Rahel Skau verfügt über langjährige Erfahrung in der internationalen Rechtsberatungsbranche in den Bereichen Legal-Business-Development und Legal-Engineering. Sie hat bei Freshfields und zuletzt bei CMS an zahlreichen Digitalisierungsprojekten und Produktentwicklungen unterschiedlicher Komplexität und Reichweite mitgewirkt. Skau ist Diplom-Kauffrau, hat in den USA den Master of Business Administration erworben und sich zum Design-Thinking-Coach fortgebildet.

Bei Heuking wird sie gemeinsam mit Dr. Peter Ladwig, Managing Partner für IT und Legal-Tech, die Digitalisierungsstrategie der Kanzlei sowie digitale Produktangebote weiter vorantreiben. „Corona zeigt einmal mehr das enorme Potential, das die Digitalisierung bietet. Digitale Dienstleistungen und Produkte werden in Zukunft auch die anwaltliche Dienstleistung zunehmend verändern und teils auch prägen. Digitale Kompetenz wird neben anwaltlicher Expertise zur Kernkompetenz der modernen Anwaltskanzlei. Wir begreifen dies als Chance und arbeiten derzeit an zahlreichen Projekten, die die Dienstleistung für unsere Mandanten digital ergänzen und unterstützen werden. Rahel Skau wird diese Entwicklung maßgeblich unterstützen und vorantreiben“, so Dr. Peter Ladwig.

Bereits zu Jahresbeginn ist die Stelle des Knowledge-Managements bei Heuking mit Ina Kamps als Head of Knowledge-Management besetzt worden, um den steigenden Anforderungen des Marktes sowie der Erwartungshaltung der Mandanten noch besser zu begegnen und die Praxisgruppen weiter zu

stärken. Sie ist Dr. Schneider als Managing Partner für Organisation und Geschäftsprozesse zugeordnet.

Ina Kamps ist seit 2001 Rechtsanwältin, hat in den Jahren 2004/05 schon einmal als Associate im Düsseldorfer Büro von Heuking Kühn Lüer Wojtek im Dezernat von Michael Schmittmann gearbeitet und war danach bis Ende 2019 als Produktmanagerin bzw. Lektorin bei Wolters Kluwer Deutschland in Köln/Hürth tätig. (tw)



Personal

Dentons baut Steuerrechtspraxis in Frankfurt am Main mit erfahrener Partnerin aus – Dr. Pia Dorfmueller kommt von P+P Pöllath



Dr. Pia Dorfmueller

Dentons verstärkt ihre Steuerrechtspraxis in Deutschland mit Dr. Pia Dorfmueller, die zum Juni als Partnerin am Frankfurter Standort eingestiegen ist.

„Dentons als globale Kanzlei ist eine hervorragende Beratungsplattform für die zunehmenden Anforderungen der internationalen Besteuerungsstandards sowie der ansteigenden internationalen Steuerstreitigkeiten und entspricht damit ausgezeichnet meiner strategischen Aufstellung“, so Dr. Pia Dorfmueller zu ihrem Wechsel.

Dr. Dorfmueller berät seit über 20 Jahren im Unternehmens- und Konzernsteuerrecht. Neben dem internationalen Steuerrecht und der Steuerstrukturierung fokussiert sie sich auf Umstrukturierungen, Transactional Tax sowie Tax-Controversy, insbesondere Joint Audits. Neben ihrer beratenden Tätigkeit engagiert sich Dr. Pia Dorfmueller als Deutschland-Korrespondentin für die internationale Steuerzeitschrift „Tax Notes International“, als Officer des Taxes-Committee der International Bar Association (IBA) sowie als Beirat der IFA-Sektion Rhein-Main-Neckar. Darüber hinaus engagiert sie sich im Planungskomitee für die Tax-Conference des Women of IFA Network (WIN) Deutschland.

Dr. Pia Dorfmueller wechselt von P+P Pöllath + Partners in Frankfurt am Main, wo sie seit 2011 Partnerin war.

„Wir freuen uns sehr, mit Dr. Pia Dorfmueller eine so renommierte Kollegin bei uns begrüßen zu dürfen. Ihr Zugang unterstreicht den konsequenten Wachstumskurs unserer globalen Steuerpraxis, der es uns ermöglicht, als

eine von sehr wenigen Kanzleien das gesamte Spektrum der steuerlichen Beratung in über 40 Ländern weltweit anbieten zu können“, erklärt Michael Graf, European Co-Head of Tax.

Die globale Steuerpraxis von Dentons ist in den vergangenen drei Jahren stark gewachsen, zuletzt durch die Zugänge von Gökçe Sarisu Kanmaz in Istanbul, Valeria Tarasenko in Kiew und Lidia Charikova in Moskau. Weltweit zählt das Team mehr als 300 Steuerexperten. Mit dem jüngsten Zugang hat Dentons in Europa 165 steuerliche Berater, darunter 38 Partner. In Deutschland sind im Steuerrecht insgesamt 30 Berater, davon sieben Partner, an den vier Standorten der Kanzlei tätig.

Andreas Ziegenhagen, Germany Managing Partner: „Das Steuerrecht ist ein wichtiger Pfeiler für unser Beratungsangebot, und wir sind stolz auf die dynamische Entwicklung der Praxis in den vergangenen Jahren in Bezug auf unser Wachstum und unsere Marktwahrnehmung. Mit der Verstärkung durch Dr. Pia Dorfmueller setzen wir diesen erfolgreichen Weg fort und freuen uns darauf, mit ihr gemeinsam neue Projekte akquirieren und entwickeln zu können.“

Robert Michels, Frankfurt Managing Partner, fügt hinzu: „Nachdem wir unser Frankfurter Büro zuletzt im Bank-, Finanz- und Kapitalmarktrecht sowie im Corporate-Bereich deutlich aufgestockt haben, freue ich mich sehr über Dr. Pia Dorfmuellers Einstieg bei uns und auf ihre Impulse für die Weiterentwicklung des Standorts sowie unseres Steuerteam. Auch die Synergien zu unserer Transaktionsberatung stärken wir damit weiter.“

Mit dem jüngsten Partnerzugang zählt das Frankfurter Dentons-Büro 25 Partner und insgesamt 70 Anwälte. Das Büro setzt damit das Wachstum der vergangenen drei Jahre fort. In Deutschland sind für Dentons mittlerweile über 230 Anwälte tätig. (tw)

Frauenpower: drei neue Partnerinnen bei Oppenhoff

Mit Wirkung zum 01.07.2020 hat Oppenhoff die Gesellschaftsrechts- und M&A-Anwältin Sarah Scharf zur Partnerin sowie die Arbeitsrechtlerin Alexandra Groth und die Prozess- und Schiedsrechtlerin Dr. Anna-Gesine Zimmermann zu Junior-Partnerinnen ernannt. Die Karriereschritte folgen auf die erfolgreichen Beiträge der Kolleginnen zum nachhaltigen Mandantenerfolg der Sozietät.

Sarah Scharf berät bei allen gesellschaftsrechtlichen Fragestellungen, insbesondere zur Organhaftung und zur konzerninternen Reorganisation. Ihr Schwerpunkt liegt in der Beratung deutscher und ausländischer Unternehmen bei nationalen und internationalen M&A-Transaktionen und Joint Ventures.



Sarah Scharf



Alexandra Groth



Dr. Anna-Gesine Zimmermann

Sie hat besondere Erfahrung im Bereich der externen Nachfolgeregelungen und im Bereich Venture-Capital. Sie berät regelmäßig Konzerne und Familienunternehmen beim Einstieg in oder beim Erwerb von Start-ups.

Alexandra Groth berät nationale und internationale Unternehmen im Individual- und Kollektivarbeitsrecht, insbesondere zur Gestaltung, Durchführung und Beendigung von Arbeits- und Dienstverträgen sowie zur betrieblichen und unternehmerischen Mitbestimmung. Ein weiterer Schwerpunkt ihrer Tätigkeit liegt in der arbeitsrechtlichen Begleitung von Unternehmensrestrukturierungen und M&A-Transaktionen.

Dr. Anna-Gesine Zimmermann berät und vertritt nationale und internationale Unternehmen in zivil-, handels- und wirtschaftsrechtlichen Auseinandersetzungen sowohl im Rahmen der außergerichtlichen Konfliktlösung als auch bei der Durchsetzung und Abwehr von Ansprüchen vor staatlichen Gerichten und Schiedsgerichten. Ein weiterer Fokus ihrer Tätigkeit liegt auf der Gestaltung und der Beratung bei der Durchführung von Verträgen sowie der Abwehr von Ausgleichsansprüchen im Vertriebsrecht.

Dr. Gilbert Wurth, Sprecher von Oppenhoff: „Ich gratuliere unseren Kolleginnen sehr herzlich zu diesem Karriereschritt. Die Ernennungen belegen ihre hervorragende Arbeit und würdigen ihren erfolgreichen Beitrag zum Erfolg der gesamten Kanzlei.“

Bereits im Dezember des vergangenen Jahres hatte die Kanzlei fünf Partner aus den Bereichen Steuerrecht, M&A/Gesellschaftsrecht, Nachfolge/Vermögen/Stiftungen und Arbeitsrecht zu Partnern ernannt und die IT-/Vertriebsrechtlerin Dr. Hanna Schmidt zur Junior-Partnerin bestellt. (tw)

Rechtsmarkt

BRYTER erhält 16 Millionen US-Dollar in Serie-A-Finanzierungsrunde für das globale Wachstum – Next Stop: New York

BRYTER, Kooperationspartner des Deutschen AnwaltSpiegels, die No-Code-Automatisierungsplattform, mit der Businessexperten professionelle Anwendungen erstellen, hat eine Serie-A-Finanzierungsrunde in Höhe von 16 Millionen US-Dollar abgeschlossen.

Die Investitionsrunde wird von den global führenden Enterprise-Venture-Capital-Firmen Dawn Capital und Accel angeführt. Accel hatte bereits die Seed-Runde im Jahr 2019 angeführt und weitet damit seine Beteiligung weiter aus. An der aktuellen Finanzierungsrunde beteiligten sich auch die bestehenden Investoren Notion Capital und Chalfen Ventures. Das Kapital ist für die internationale Expansion von BRYTER, insbesondere in den USA, vorgesehen.

BRYTER wurde 2018 gegründet und ist die führende No-Code-Plattform für die Automatisierung von Expertenwissen. Während Digitalisierung und Automatisierung ganze Industriezweige in rasantem Tempo umgestalten, sind viele Fachabteilungen im regulatorischen Umfeld durch die schnelle und günstige Entwicklung entsprechender Anwendungen nicht in der Lage, mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten.

BRYTER unterstützt Professionals in Konzernen weltweit dabei, eigene Anwendungen zu entwickeln. Das Unternehmen arbeitet mittlerweile mit einigen der größten Unternehmen weltweit zusammen und zählt derzeit über 50 Kunden. Das Kundenspektrum reicht von Unternehmen wie McDonald's und Telefónica bis hin zu den führenden professionellen Dienstleistungsunternehmen PwC, KPMG und Deloitte sowie Banken, Gesundheits- und Industrieunternehmen.

Mit der Plattform von BRYTER erstellen Unternehmen virtuelle Assistenten, Chatbots, Self-Service-Anwendungen, Prüfprozesse und andere intelligente und komplexe Automatisierungstools. Programmierkenntnisse oder umfangreiche Erfahrung mit Entwicklung von Software sind nach Angaben des Unternehmens nicht erforderlich. Vielmehr erlaubt es die intuitive Plattform Nutzern, bereits in wenigen Minuten marktreife Anwendungen zu erstellen. Damit senkt BRYTER nicht nur die Zeit und die Entwicklungskosten auf einen Bruchteil, sondern gleichzeitig auch die Investitionsschwelle für die Entwicklung digitaler Anwendungen. Dadurch wird ein enormes Potential im

Unternehmensbereich freigesetzt, um Aufgaben, Entscheidungsprozesse und sich wiederholende Prüfungen zu digitalisieren und damit Expertenwissen unternehmensweit zugänglich zu machen. Auf BRYTER entwickelte Tools können den Endbenutzern intern oder extern per Knopfdruck zur Verfügung gestellt werden

Seit dem Ausbruch von Covid-19 hat sich die Plattformnutzung nahezu verdoppelt. Insgesamt wurden seit dem Launch der Software Ende 2018 bereits über 2.000 Geschäftsanwendungen und Workflows auf der Plattform entwickelt.

Der schon erfolgte Markteintritt in den USA – mit 500 Milliarden US-Dollar der größte Softwaremarkt der Welt – soll nun durch den Aufbau eines Standorts in New York strategisch fortgesetzt werden.

Michael Grupp, CEO und Mitbegründer von BRYTER, sagte: „Mit dieser Finanzierungsrunde können wir an unser schnelles Wachstum im Rechts- und Compliancebereich anknüpfen und unsere Enterprise-No-Code-Plattform Kunden global, aber auch in weiteren Branchen anbieten. Wir freuen uns, dass uns die hochqualifizierte Beratung und die Erfahrung dieser renommierten Investoren dabei unterstützen.“ (tw)

**Die nächste Ausgabe des Deutschen AnwaltSpiegels
erscheint am 24. Juni 2020.**

Dem Fachbeirat des Deutschen AnwaltSpiegels gehören 73 namhafte Unternehmensjuristen aus den wichtigen Branchen der deutschen Wirtschaft an. Sie begleiten den Deutschen AnwaltSpiegel publizistisch und tragen durch ihre Unterstützung zum Erfolg dieses Online-Magazins bei.

**Christoph Abel**

IKB Deutsche
Industriebank AG,
Düsseldorf
Legal Counsel

christoph.abel@ikb.de

**Dr. Conrad Albert**

ProSiebenSat.1 Media SE,
München
Vorstand

conrad.albert@prosiebensat1.com

**Carsten Beisheim**

Wilh. Werhahn KG,
Neuss
Leiter Zentralbereich Recht,
Compliance und Datenschutz

beisheim@werhahn.de

**Peter Bokelmann**

TRUMPF GmbH + Co. KG,
Ditzingen
Leiter Zentralbereich Recht
und Gesellschaftspolitik

peter.bokelmann@de.trumpf.com

**Dr. Stefan Brüggemann,
LL.M., MBA**

Helaba Landesbank
Hessen-Thüringen,
Frankfurt am Main
Chefsyndikus

stefan.brueggemann@helaba.de

**Giovanni Brugugnone**

Fresenius Medical Care AG
& Co. KGaA, CIPP/E,
Bad Homburg
Data Protection Officer,
Legal Counsel

giovanni.brugugnone@fmc-ag.com

**Dr. Heiko Carrie**

Robert Bosch France S.A.S.,
Saint-Ouen
Kaufmännischer Leiter

heiko.carrie@fr.bosch.com

**Dr. Martin Dannhoff,
LL.M.**

Bertelsmann SE & Co. KGaA,
BMG Music Publishing,
Güterloh
Executive Vice President
Business & Legal Affairs

martin.dannhoff@bertelsmann.de

**Fritz Daube**

Air Liquide,
Frankfurt am Main
Legal Counsel, Global E&C
Solutions Director,
Corporate Legal

fritz.daube@airliquide.com

**Hans-Ulrich Dietz**

Frankfurt School of Finance
& Management,
Frankfurt am Main/
Aschaffenburg
Lehrbeauftragter

dietz@lions-pompejanum.de

**Dirk Döppelhan**

ALDB GmbH,
Berlin

jan.eckert@zf.com

**Dr. Jan Eckert**

ZF Friedrichshafen AG,
Friedrichshafen
Vice President Corporate
Governance, Rechtswesen/
Legal Department

**Dr. Stefan Fandel**

Merck KGaA,
Darmstadt
Programm Lead Continuous
Performance Improvement

stefan.fandel@merckgroup.com

**Dr. Michael Fischer**

Jones Day,
Frankfurt am Main
Partner

mrfischer@jonesday.com

**Dr. Jörg Flatten**

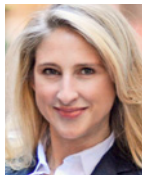
Schott AG,
Mainz
General Counsel/
Chief Compliance Officer

joerg.flatten@schott.com

**Dr. Till Friedrich**

HSH Nordbank AG,
Kiel/Hamburg
Leitung Bank- und
Kapitalmarktrecht

till.friedrich@hsh-nordbank.com

**Susanne Gellert, LL.M.**

German American Chamber
of Commerce, Inc., New York
Rechtsanwältin,
Head of Legal Department

sgellert@gaccny.com

**Michael H. Ghaffar,
LL.M. (NYU)**

Molecular Health GmbH,
Heidelberg
Syndikusrechtsanwalt,
General Counsel

michael.ghaffar@molecularhealth.com

**Dr. Rolf Giebeler**

Rheinmetall Aktien-
gesellschaft, Köln
Rechtsanwalt, Leiter
Zentralbereich Recht/
General Counsel

rolf.giebeler@rheinmetall.com

**Andrea Grässler**

Vibracoustic GmbH,
Darmstadt
Senior Legal Counsel Europa,
Russland und Türkei

andrea.graessler@vibracoustic.com

**Daniela Günther**

BENTELER Deutschland
GmbH, Paderborn
General Counsel,
Head of Insurances and
Financial Services Germany

daniela.guenther@benteler.com

**Hergen Haas**

Heraeus Holding GmbH,
Hanau
General Counsel,
Heraeus Group

hergen.haas@heraeus.com

**Dr. Ulrich Hagel**

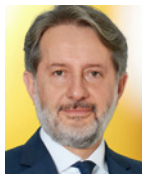
Bombardier Transportation
GmbH, Berlin
Head of Litigation
& General Counsel

ulrich.hagel@de.transport.bombardier.com

**Dr. Karsten Hardraht**

KfW Bankengruppe,
Frankfurt am Main
Rechtsanwalt
(Syndikusrechtsanwalt),
Chefsyndikus

karsten.hardraht@kfw.de

**Wolfgang Hecker**

Bitburger Holding GmbH,
Bitburg
General Counsel und
Chief Compliance Officer

wolfgang.hecker@bitburger.de

**Cornelia Hörnig**

Infineon Technologies AG,
Neubiberg
Director Legal Department
Corporate Legal Counsel/
Syndikusrechtsanwältin

cornelia.hoernig@infineon.com

**Anja Jähnel**

Bayer AG, Sourcing,
Leverkusen
Manager, PRO BP Legal
– Global Legal Spend
Management

anja.jaehnel@bayer.com

**Wiebke Jasper**

TÜV NORD AG,
Hannover
Bereichsleiterin Recht

wjasper@tuev-nord.de

**Joachim Kämpf**

ECE Projektmanagement
GmbH & Co. KG, Hamburg
Abteilungsleiter Recht, Legal-
Transactions & Development,
Syndikusrechtsanwalt

joachim.kaempf@ece.com

**Dr. Christian Kaeser**

Siemens AG,
München
Leiter Konzern-
steuerabteilung

christian.kaeser@siemens.com

**Anja Kahle**

Landkreis Ravensburg
Justiziarin,
Wirtschaftsbeauftragte

kahle.a@gmx.de

**Dr. Donatus Kaufmann**

thyssenkrupp AG,
Essen
Vorstand Recht und
Compliance

donatus.kaufmann@thyssenkrupp.com

**Jörg Kiefer**

MAHLE GmbH,
Stuttgart
Corporate Legal Department
(CL)

joerg.kiefer@mahle.com

**Dr. Uta Klawitter**

Audi AG,
Ingostadt
General Counsel

uta.klawitter@audi.de

**Dr. Jürgen Klowitz**

Düsseldorf
Rechtsanwalt

j.klowait@hotmail.de

**Carsten Knecht**

MESSER GROUP GmbH,
Bad Soden am Taunus
Head of M&A Legal
& Group Legal Counsel

carsten.knecht@messergroup.com

**Helge Köhlbrandt**

Nestlé Deutschland AG,
Frankfurt am Main
General Counsel,
Leiter Rechtsabteilung

helge.koehlbrandt@de.nestle.com

**Dr. André Körtgen**

Thales Deutschland,
Ditzingen
General Counsel
Legal & Contracts

andre.koertgen@thalesgroup.com

**Georg Kordges, LL.M.**

ARAG SE,
Düsseldorf
Leiter der Hauptabteilung
Recht

georg.kordges@arag.de

**Annette Kraus**

Siemens AG,
München
Chief Counsel Compliance

annette.kraus@siemens.com

**Dr. Andreas Krumpholz**

PwC Strategy & (Germany)
GmbH, München
EMEA Consulting
R&Q Senior Director
Contracting

andreas.krumpholz@strategyand.pwc.com

**Matthias Langbehn**

Deutsche Lufthansa AG,
München
Leiter Recht München,
Legal Spend Manager
Konzern

matthias.langbehn@DLH.de

**Carsten Lüers**

Verizon Enterprise Solutions,
Frankfurt am Main
Managing Counsel EMEA

carsten.lueers@de.verizon.com

**Matthias J. Meckert**

PGIM Real Estate Germany
AG, München
Rechtsanwalt
(Syndikusrechtsanwalt),
Head of Legal, Prokurist

matthias.meckert@pgim.com

**Martin Mildner**

Otto Group,
Hamburg
General Counsel,
Head of M&A

martin.mildner@ottogroup.com

**Dr. Reiner Mürker**

Zentrale zur Bekämpfung
unlauteren Wettbewerbs
Frankfurt am Main e. V.,
Bad Homburg v. d. H.
Geschäftsführendes
Präsidiumsmitglied

muenker@wettbewerbszentrale.de

**Dr. Stefan Naumann**

Zalando SE,
Berlin
Leiter Wirtschaftsrecht

stefan.naumann@zalando.de

**Dr. Klaus Oppermann**

Volkswagen AG,
Wolfsburg
Gewerblicher Rechtsschutz

klaus.oppermann@volkswagen.de

**Kurt L. Frhr. von Poelnitz, LL.M.**

IBM Global Business Services, Europe, London
Senior Counsel

vonpoelnitz@uk.ibm.com

**Melanie Poepping, MBA**

Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, Bad Homburg v. d. H.
Head of Global Investigation

melanie.poepping@fmc-ag.com

**Marcel Pordomm**

Lufthansa Cargo AG, Frankfurt am Main
General Counsel, Director Legal and Political Affairs

marcel.pordomm@dlh.de

**Dr. Ute Rajathurai**

Bayer Business Services GmbH, Leverkusen
Attorney at Law

ute.rajathurai@bayer.com

**Katrin Reichert**

TARGOBANK AG, Düsseldorf
Bereichsleitung/
Rechtsanwältin

katrin.reichert@targobank.de

**Marcel Ritter**

Telefónica Germany, München
General Counsel

marcel.ritter@telefonica.com

**Dr. Georg Rützel**

e-shelter services GmbH, Frankfurt am Main
SVP Legal & Governance

georg.ruetzel@e-shelter.com

**Dr. Ulrich Rust, LL.M.**

RWE Aktiengesellschaft, Essen
Leiter Recht,
General Counsel

ulrich.rust@rwe.com

**Günther Sailer**

HSE24, Home Shopping Europe GmbH, Ismaning
General Counsel,
Geschäftsleitung Recht und Compliance

g.sailer@hse24.de

**Dr. Dierk Schindler, M.I.L. (Lund)**

Robert Bosch GmbH, Stuttgart, VP Corporate Legal Services, Mobility Solutions, Purchasing & Logistics (C/LSM-SC)

dierk.schindler@de.bosch.com

**Tjerk Schlufter**

Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg
Head of Legal & Compliance & Data Protection

tjerk.schlufter@fresenius.com

**Christian Schmitz**

Santander Consumer Bank AG, Mönchengladbach
Head of Corporate Secretariat & Legal Advisory

christian.schmitz@santander.de

**Dr. David Schneider**

Bayer AG, Leverkusen

david.schneider@bayer.com

**Frederick Schöning**

Aareal Bank AG, Wiesbaden
Head of Transaction Advisory, Legal Counsel,

frederick.schoenig@aareal-bank.com

**Jochen Scholten, MBA (Mannheim, ESSEC)**

SAP SE, Walldorf
Senior Vice President, General Counsel, Global Legal

jochen.scholten@sap.com

**Martin Stadelmaier**

Flughafen Stuttgart GmbH, Stuttgart
Leiter Recht, Compliance und Versicherungen, Datenschutzbeauftragter

stadelmaier@stuttgart-airport.com



Christian Steinberger

VDMA,
Frankfurt am Main
Leiter Rechtsabteilung

christian.steinberger@vdma.org



**Katja Thümmeler,
MBA (Durham)**

s.Oliver Bernd Freier GmbH
& Co. KG, Wiesbaden
Rechtsanwältin, Deputy
Head of Legal

katja.thuemmler@de.soliver.com



Regina Thums

Otto Bock Holding
GmbH & Co. KG,
Duderstadt
Head of Legal Department

regina.thums@ottobock.de



**Dr. Klaus-Peter Weber,
LL.M.**

Innio Group, Jenbach (Tirol)
Executive General Counsel
und Chief Compliance Officer

klaus-peter.weber@ge.com



Heiko Wendel

Fuchs Petrolub SE,
Mannheim
General Counsel,
VP Legal & Insurance/
Chief Compliance Officer

heiko.wendel@fuchs-oil.de



Prof. Dr. Stefan Werner

Commerzbank AG,
Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Fachanwalt
für Steuerrecht, Syndikus

stefan.werner@commerzbank.com



Arne Wittig

thyssenkrupp AG,
Essen
General Counsel Germany
Head of Corporate
Center Legal

arne.wittig@thyssenkrupp.com



Dr. Philipp Wösthoff

Hauck & Aufhäuser
Privatbankiers KGaA,
Frankfurt am Main
Real Assets Deutschland,
Abteilungsleiter

philipp.woesthoff@hauck-aufhaeuser.de



Alexander Zumkeller

Bundesverband Arbeits-
rechtler in Unternehmen,
München
Präsident

alexander.zumkeller@bvau.de

Arnold & Porter

Arnold & Porter
Ingrid M. Kalisch und Dr. Martin Weger
Bockenheimer Landstraße 25
60325 Frankfurt am Main
Telefon: 069 254 94-0
ingrid.kalisch@arnoldporter.com
martin.weger@arnoldporter.com
www.arnoldporter.com

**BEITEN
BURKHARDT**

BEITEN BURKHARDT
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Markus Künzel
Ganghoferstr. 33
80339 München
Telefon: 089 350 65-11 31
markus.kuenzel@bblaw.com
www.beitenburkhardt.com



Buse Heberer Fromm
Rechtsanwältinnen Steuerberater PartG
Dr. Jan Tibor Letley, LL.M.
Bockenheimer Landstraße 101
60325 Frankfurt
Telefon: 069 989 72 35-0
letley@buse.de
www.buse.de

CLYDE & Co

Clyde & Co
(Deutschland) LLP
Dr. Henning Schaloske
Dreischeibenhäuser 1
40211 Düsseldorf
Telefon: 02 11 88 22 88 01
henning.schaloske@clydeco.com
www.clydeco.com



Ernst & Young Law GmbH
Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Dr. Christian F. Bosse
Flughafenstraße 61
70629 Stuttgart
Telefon: 07 11 98 81-257 72
christian.f.bosse@de.ey.com
www.ey.com

fringspartners.
ARBEITSRECHT

fringspartners
Arbeitsrecht
Dr. Arno Frings
Königsallee 76-78
40212 Düsseldorf
Telefon: 02 11 22 98 21-20
frings@fringspartners.de
www.fringspartners.de



GSK Stockmann
Rechtsanwältinnen
Carsten Knoll
Mohrenstraße 42
10117 Berlin
Telefon: 030 20 39 07-57
Fax: 030 20 39 07-24
carsten.knoll@gsk.de
www.gsk.de

HAYER & MAILÄNDER
RECHTSANWÄLTE

HAYER & MAILÄNDER
Rechtsanwältinnen
Dr. Ulrich Schnelle, LL.M.
Lenzhalde 83-85
70192 Stuttgart
Telefon: 07 11 227 44-27
us@haver-mailaender.de
www.haver-mailaender.de



Heussen
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Dr. Jan Dittmann
Brienner Straße 9
80333 München
Telefon: 089 290 97-0
jan.dittmann@heussen-law.de
www.heussen-law.de



Kallan Legal
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Dr. Christian Bloth
Bockenheimer Landstraße 51-53
60325 Frankfurt am Main
Telefon: 069 97 40 12-0
christian.bloth@kallan-legal.de
www.kallan-legal.de

lindenpartners

lindenpartners
Dr. Matthias Birkholz
Friedrichstraße 95
10117 Berlin
Telefon: 030 20 96-18 00
birkholz@lindenpartners.eu
www.lindenpartners.eu

Luther.

Luther
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Elisabeth Lepique
Dr. Markus Sengpiel
Anna-Schneider-Steig 22
50678 Köln
Telefon: 02 21 99 37-0
elisabeth.lepique@luther-lawfirm.com
markus.sengpiel@luther-lawfirm.com
www.luther-lawfirm.com



Osborne Clarke
Dr. Carsten Schneider
Innere Kanalstraße 15
50823 Köln
Telefon: 02 21 51 08-41 12
carsten.schneider@osborneclarke.com
www.osborneclarke.com



PricewaterhouseCoopers GmbH
Andreas Mackenstedt
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Telefon: 069 95 85-57 04
andreas.mackenstedt@pwc.com
www.pwc.de



reuschlaw Legal Consultants
Reusch Rechtsanwalts-
gesellschaft mbH
Philipp Reusch
Rosenthaler Straße 40-41
10178 Berlin
Telefon: 030 233 28 95-0
p.reusch@reuschlaw.de
www.reuschlaw.de

Rödl & Partner

Rödl Rechtsanwalts-gesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft mbH
Dr. José A. Campos Nave
Taurus Tower
Mergenthalerallee 73-75
65760 Eschborn
Telefon: 0 61 96 761 14-702
jose.campos-nave@roedl.com
www.roedl.com

SR.

Schulte Riesenkampff
Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Dr. Kim Manuel Künstner
Neue Mainzer Straße 28
60311 Frankfurt am Main
Telefon: 069 900 26-871
kimmanuel.kuenstner@
schulte-lawyers.com
www.schulte-lawyers.com

WESTPFAHL SPILKER WASTL
RECHTSANWÄLTE

Westpfahl Spilker Wastl
Rechtsanwältinnen
Dr. Ulrich Wastl
Widenmayerstraße 6
80538 München
Telefon: 089 29 03 75-0
u.wastl@westpfahl-spilker.de
www.westpfahl-spilker.de



ACC Europe
Association of Corporate Counsel
Europa
Julia Zange
c/o Fresenius Medical Care
AG & Co. KGaA
Else-Kröner-Str. 1
61352 Bad Homburg
julia.zange@fmc-ag.com
www.acc.com/chapters-networks/
chapters/europe



**Arbeitsgemeinschaft
Syndikusanwälte im
Deutschen Anwaltverein e.V.**
RA Michael Scheer
c/o Architektenkammer Berlin
Alte Jakobstraße 149
10969 Berlin
bdmscheer@aol.com
www.anwaltverein.de



**Axiom Global
(Deutschland) GmbH**
Dr. Daniel Biene, LL.M. (New York)
Guiollettstraße 48
60323 Frankfurt am Main
Telefon: 069 427 29 69 00
daniel.biene@axiomlaw.com
www.axiomlaw.com



BRYTER GmbH
Michael Grupp
Uhlandstraße 175
10719 Berlin
Telefon: 0163 563 55 94
grupp@bryter.io
www.bryter.io



**Bucerius Center
on the Legal Profession**
Dr. Patrick Schroer
Jungiusstraße 6
20355 Hamburg
Telefon: 040 307 06-267
patrick.schroer@law-school.de
www.bucerius-clp.de



BusyLamp GmbH
Dr. Manuel Meder
Friedensstraße 11
60311 Frankfurt am Main
Telefon: 069 348 79 96 51
m.meder@busylamp.com
www.busylamp.com



Die Führungskräfte – DFK
Dr. Ulrich Goldschmidt
Alfredstraße 77-79
45130 Essen
Telefon: 02 01 959 71-0
goldschmidt@die-fuehrungskraefte.de
www.die-fuehrungskraefte.de



FORIS AG
Dr. Hanns-Ferdinand Müller
Kurt-Schumacher-Str. 18-20
53113 Bonn
Telefon: 02 28 957 50-20
hanns-ferdinand.mueller@foris.com
www.foris.com



**German American Chamber
of Commerce, Inc.**
Susanne Gellert, LL.M.
75 Broad Street, Floor 21
New York, NY 10004, USA
Telefon: +1 212 974 88-46
legalservices@gaccny.com
www.gaccny.com



Liquid Legal Institute e.V.
Astrid Kohlmeier
Am Schwimmbad 4
69168 Wiesloch
Telefon: 0 81 58 922 28 81
a.kohlmeier@
liquid-legal-institute.org
www.liquid-legal-institute.com



**LOD Lawyers on Demand
(Deutschland) GmbH**
Dr. Michael Zollner, LL.M.
Nymphenburger Straße 213
80639 München
Telefon: 089 21 53 98 89 1
michael.zollner@lodlaw.com
www.lodlaw.com/de



reThinkLegal GmbH
Stefan Bessling
Lerchesbergring 104
60598 Frankfurt am Main
Telefon: 069 597 72 18-21
stefan.bessling@rethinklegal.de
www.rethinklegal.de



Signium Executive Research
Hellmuth Wolf
Königsallee 63-65
40215 Düsseldorf
Telefon: 02 11 93 37 91-60
hellmuth.wolf@signium.de
www.signium.de



STP Informationstechnologie AG
Gunther Thies
Lorenzstraße 29
76135 Karlsruhe
Telefon: 07 21 828 15-0
info@stp-online.de
www.stp-online.de



**Universität St. Gallen
Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)**
Prof. Dr. Leo Staub
Holzstraße 15
9010 St. Gallen, Schweiz
Telefon: +41 71 224-21 11
leo.staub@unisg.ch
www.lam.unisg.ch

„Strategische Partner“ und „Kooperationspartner“

Die Strategischen Partner des Deutschen AnwaltSpiegels sind führende Anwaltssozialitäten; die Kooperationspartner des Deutschen AnwaltSpiegels sind anerkannte wissenschaftliche Organisationen oder Unternehmen mit inhaltlichen Bezügen zum Rechtsmarkt. Alle strategischen Partner und Kooperationspartner respektieren ohne Einschränkung die Unabhängigkeit der Redaktion, die sie fachlich und mit ihren Netzwerken unterstützen. Sie tragen damit zum Erfolg des Deutschen AnwaltSpiegels bei.

Impressum

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Wegerich

Redaktion: Thomas Wegerich (tw)

Verlag: FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag

Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Frankenallee 71-81, 60327 Frankfurt am Main

Sitz: Frankfurt am Main,
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main

German Law Publishers GmbH:

Verleger: Prof. Dr. Thomas Wegerich
Stalburgstraße 8, 60318 Frankfurt am Main

Telefon: 069 95 64 95 59

E-Mail: redaktion@deutscheranwaltspiegel.de

Internet: www.deutscheranwaltspiegel.de

Verantwortlich für das Internetangebot

www.deutscheranwaltspiegel.de:
FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH –
Der F.A.Z.-Fachverlag.

Jahresabonnement:

Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: 14-täglich

Projektmanagement: Karin Gangl
Telefon: 069 75 91-22 17

Publikationsmanagement: Ayfer Ekingen

Layout: Christine Lambert

Strategische Partner: Arnold & Porter; Beiten Burkhardt;
Buse Heberer Fromm; Clyde & Co (Deutschland) LLP;
Ernst & Young Law GmbH; fringspartners Arbeitsrecht; GSK
Stockmann Rechtsanwälte; Haver & Mailänder Rechtsanwälte;
Heussen Rechtsanwaltsgesellschaft; Kallan Rechtsanwalts-
gesellschaft mbh; lindenpartners; Luther; Osborne Clarke;
PricewaterhouseCoopers; reuschlaw Legal Consultants; Rödl
& Partner; Schulte Riesenkampff; Westpfahl Spilker Wastl

Kooperationspartner: ACC Europe; Arbeitsgemeinschaft
Syndikusanwälte im Deutschen Anwaltverein e.V.; Axiom
Global (Deutschland) GmbH; Bryter GmbH; Bucerius
Center on the Legal Profession; BusyLamp GmbH; Die Füh-
rungskräfte – DFK; FORIS AG; German American Chamber
of Commerce, Inc.; Liquid Legal Institute e.V.; LOD Lawyers
on Demand (Deutschland) GmbH; reThink Legal GmbH;
Signium International; STP Informationstechnologie AG;
Universität St. Gallen, Executive School of Management,
Technology and Law (ES-HSG)

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig
recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und
Vollständigkeit des Inhalts des Deutschen AnwaltSpiegels
übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr.