



## Rechtsabteilungen strategisch transformieren: Ein Marktüberblick

Was beschäftigt Inhouse-Teams großer Unternehmen beim Thema digitale Transformation? Welche Themen werden in den kommenden Jahren entscheidend sein? Auf diese Fragen wirft der Rechtsabteilungsreport „Recht auf Fortschritt“ ein Schlaglicht. Dabei zeigt er nicht nur, dass Kostendruck oft der beste Innovations-treiber ist, sondern erlaubt es auch, konkrete Handlungsfelder zu identifizieren, die zukunftsfähige Rechtsabteilungen in den Blick nehmen sollten.

*Markus Fuhrmann, Jennifer Oelkers und Elena Zagorulko*

2025 ist geprägt von Erfahrungsaustausch im Zeichen unsicherer Zeiten. Raum für intensive Gespräche mit General Counsel führender DAX-Unternehmen bieten verschiedene Formate, wie

etwa das Fachbeiratsmeeting zum KPMG Law Rechtsabteilungsreport „Recht auf Fortschritt“, der Zukunftsgipfel und weitere Branchenevents. Die Bilanz dieses hochkarätigen Austauschs zeigt,

„Viele Rechtsabteilungen überlassen das Monitoring geopolitischer und regulatorischer Entwicklungen spezialisierten Kanzleien.“

dass zwei Strategien die Transformation juristischer Arbeit maßgeblich vorantreiben: der konsequente Einsatz von KI und das strukturierte Monitoren und Bewerten geopolitischer und regulatorischer Entwicklungen. Es sind diese Faktoren, die eine beschleunigte Neuausrichtung juristischer Tätigkeiten erzwingen. Rechtsabteilungen wandeln sich vom Unterstützer zum strategischen Partner der Unternehmensführung, mit Fokus auf Effizienz, Skalierbarkeit und Relevanz. Doch wie sieht dieser Wandel tatsächlich aus? Welche Themen treiben Inhouse-Teams aktuell um und welche konkreten Handlungsfelder zeichnen sich ab? Ein Blick zurück auf die vergangenen zwei Jahre macht die Unterschiede und Herausforderungen für die nächsten Jahre deutlich.

### Der Rechtsabteilungsreport „Recht auf Fortschritt“

Der Rechtsabteilungsreport „Recht auf Fortschritt 2023/24“, den KPMG Law seit über einem Jahrzehnt jährlich veröffentlicht, basiert auf umfangreichen Befragungen juristischer Funktionen in Deutschland und international. Er gilt heute als fundierte Quelle für strukturelle und strategische Entwicklungen im Rechtsbereich. Die große Datenbasis erlaubt sowohl globale als auch branchenspezifische Auswertungen und macht zentrale Trends und Herausforderungen sichtbar. Die neue Ausgabe wird Anfang 2026 erscheinen und weitere aktuelle Einblicke in die Entwicklung von Rechtsabteilungen geben.

Rückblickend zeigt die Ausgabe von 2024 für die vergangenen zwei Jahre folgende Schwerpunkte:

- 91% nennen Prozessoptimierung als zentrale Aufgabe
- 88% berichten von mehr Arbeit bei gleichbleibendem Personal
- 79% priorisieren Kostenoptimierung, -senkung und -transparenz, während 73% mit Budgetrestriktionen umgehen müssen

- Im Bereich HR nennen 70% die Bindung und das Engagement von Mitarbeitenden als vorrangiges Thema

Diese Zahlen verdeutlichen: Die Herausforderungen der Rechtsabteilung und die damit notwendige Transformation sind bekannt und gelebte Realität. Für die kommenden Jahre priorisieren General Counsel als zusätzliche Top-Themen die Fokussierung auf KI mit all ihren Facetten sowie das kontinuierliche Monitoring der Geopolitik und Regulatorik.

### Geopolitik und Regulatorik im Fokus

Die zunehmenden Spannungen zwischen globalen Wirtschaftsräumen, beispielsweise den USA, Russland, China und der EU, wirken sich unmittelbar auf die juristische Arbeit aus. Das Gleiche gilt für globale Herausforderungen wie Pandemien. Unternehmen sind heute gefordert, sowohl nationale als auch internationale Rechtsrahmen und deren Auswirkungen kontinuierlich im Blick zu behalten. Sanktionen, Handelsabkommen und politische Restriktionen erfordern laufende rechtliche Bewertung und Prozessanpassung. Auch die Regulierungsdichte steigt deutlich. Neue Gesetze zu ESG, Datenschutz und KI verlangen schnelle Reaktion und enge Zusammenarbeit mit Compliance, IT und anderen Fachbereichen. So zeigen die Ergebnisse des Rechtsabteilungsreports 2024, dass 74% der Befragten neue regulatorische Anforderungen als eine der größten Herausforderungen ansehen.

Interessanterweise überlassen viele Rechtsabteilungen das Monitoring dieser komplexen Themen zunehmend spezialisierten Kanzleien, die durch Skaleneffekte mehrere Mandanten effizienter bedienen können. Die Bewertung der Monitoring-Analysen erfolgt dann intern im Abgleich mit unternehmensweiten Daten und Risikoeinschätzungen. Kanzleien werden so integrativer in das Tagesgeschäft eingebunden, etwa durch regelmä-

„Rechtsabteilungen werden von einer reaktiven Instanz zur proaktiv agierenden Einheit“

Bigen Datenaustausch oder automatisierte Schnittstellen. Entscheidungen und Analysen werden damit deutlich datengetriebener. Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass sich die Rechtsabteilung von einer reaktiven Instanz zu einer proaktiv agierenden Einheit wandelt. Sie agiert heute als Frühwarnsystem, strategischer Berater und aktiver Mitgestalter unternehmerischer Entscheidungen.

#### KI als Treiber der Transformation

Fast alle Rechtsabteilungen und Kanzleien haben bereits erste Erfahrungen mit dem Einsatz von KI gesammelt, teils auch ernüchternde. Dennoch bleibt Künstliche Intelligenz ein zentrales Thema. Die Diskussion hat sich vom „Was wäre möglich?“ zum „Wie setzen wir KI konkret und effektiv ein?“ verschoben. Gerade in einer zunehmend komplexen und geopolitisch angespannten Welt gewinnt Effizienz in der Rechtsfunktion massiv an Bedeutung und KI spielt dabei eine Schlüsselrolle.

Studien zeigen, dass Rechtsabteilungen klassische Kanzleien beim KI-Einsatz inzwischen überholen. Während viele Kanzleien noch evaluieren, implementieren Rechtsabteilungen bereits konkrete KI-gestützte Lösungen, um Routineaufgaben zu automatisieren und Ressourcen für strategische Themen freizusetzen. Die Gründe liegen auf der Hand: Kosten- und Effizienzdruck, standardisierte Arbeitsabläufe und geringerer Innovationswiderstand machen Inhouse-Teams zu Vorreitern bei der Automatisierung. Enge Schnittstellen zu IT und Legal Operations erleichtern die Einführung datengetriebener Prozesse zusätzlich. Größere Unternehmen verfügen mit ihren IT-Budgets und IT-Teams über mehr Möglichkeiten als manche Kanzleien. Deshalb denken Rechtsabteilungen weiter: Greift der 80/20-Ansatz auch bei Routineaufgaben? Wie viel lässt sich automatisieren, ohne dass ein Anwalt oder eine Anwältin eingreifen muss, und welche Aufgaben eignen sich dafür? Komplexität wird für das Business aufgelöst.

Der nächste Schritt wird bereits diskutiert: Aktuell bestehen rund 85% der Rechtsabteilungsteams aus Volljuristinnen und -juristen, die häufig 100% der Aufgaben bearbeiten.

Doch wie sieht die künftige Struktur aus, wenn 20 bis 40% der Arbeit automatisiert wird? Die Zahl der Juristinnen und Juristen dürfte sinken, während neue Rollen – wie

„Der Trend ist eindeutig: Traditionelle juristische Modelle stehen unter Druck.“

IT- und Prozessexperten – hinzukommen. Organisation, Prozesse, Talentpool und Vergütungsstruktur werden sich verändern. So wird die Rechtsabteilung nicht nur effizienter, sondern auch zukunftsfähiger: Sie wird zur lernenden Organisation, die technologische Innovationen nicht nur nutzt, sondern aktiv für das Unternehmen mitgestaltet.

#### Sourcing-Strategien

Moderne Rechtsabteilungen stehen vor der Herausforderung, ihre Ressourcen effizient einzusetzen und gleichzeitig den wachsenden rechtlichen Anforderungen gerecht zu werden. Eine zentrale Frage dabei lautet: Welche Aufgaben bearbeiten wir intern, welche vergeben wir an externe Kanzleien – und was lässt sich automatisieren?

Standardisierte Aufgaben wie Vertragsprüfungen oder einfache Compliance-Fragen werden zunehmend automatisiert, etwa via Dokumentenautomatisierung, Vertragsmanagement oder eDiscovery. Strategisch komplexe Themen wie Transaktionen oder Streitfälle lagern Unternehmen bei fehlendem Know-how an Kanzleien aus. Inhouse-Teams fokussieren sich auf geschäftsnahe Beratung, Risikosteuerung und koordinieren externe Partner. Bei der Auswahl von Kanzleien zählen neben juristischer Expertise zunehmend auch Faktoren wie Technologieeinsatz, Preisstruktur, Flexibilität, Branchenverständnis sowie DEI-Standards.

#### Neue Vergütungsmodelle statt Billable Hour

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und des Einsatzes von KI geraten traditionelle Abrechnungsmodelle wie die Billable Hour zunehmend unter Druck. Zeitbasierte Modelle stoßen dort an ihre Grenzen, wo Automatisierung Effizienz schafft, denn wer schneller arbeitet, verdient weniger.

Alternative Vergütungsmodelle gewinnen an Bedeutung, etwa Preis-pro-Einheit-Ansätze, bei denen eine fixe Gebühr pro Vertragsprüfung vereinbart wird. Sie bieten Transparenz, Skalierbarkeit und

höhere Planungssicherheit. Ergänzend setzen viele Rechtsabteilungen auf Service Level Agreements (SLAs), um Leistungsumfang, Qualität und Reaktionszeiten verbindlich zu definieren, insbesondere bei standardisierbaren oder ausgelagerten Leistungen. Der Trend ist eindeutig: Traditionelle juristische Modelle stehen unter Druck. Weg von zeitbasierten Abrechnungen, hin zu ergebnisorientierten und servicebasierten Modellen, die besser zur digitalen Realität moderner Rechtsfunktionen passen.

#### Die Rechtsabteilung als strategischer Partner

Dabei nimmt die Rechtsabteilung eine immer wichtigere strategische Rolle im Unternehmen ein. Sie wird zunehmend frühzeitig in Geschäftsprozesse eingebunden, idealerweise bereits in den ersten Entwicklungsphasen von Geschäftsmodellen und digitalen Transformationsprojekten. Komplexes wird transparent gemacht und aufgelöst. Zentral ist da-

bei das Konzept des sogenannten Embedded Law: Recht wird direkt in Prozesse und Systeme integriert. So werden Compliance und Risikomanagement systematisch in den operativen Prozess eingebettet, was nicht nur Effizienz steigert, sondern auch die rechtliche Sicherheit deutlich erhöht. Nur durch diese enge Verzahnung von Recht, Technologie und Business kann die Rechtsabteilung Komplexität gezielt reduzieren, proaktiv Risiken steuern und sich als unverzichtbarer Treiber der Unternehmensstrategie etablieren.

#### Fünf Säulen moderner Rechtsabteilungen

Aus den Ergebnissen des Rechtsabteilungsreports und unseren praktischen Erfahrungen aus zahlreichen Transformationsprojekten lassen sich fünf zentrale Handlungsfelder ableiten, die heute entscheidend sind für die Weiterentwicklung moderner Rechtsabteilungen:

- 1 **Transparenz und Effizienzsteigerung:** Durch Analyse und Optimierung von Serviceportfolios und internen Prozessen schaffen Rechtsabteilungen bessere Steuerbarkeit und Priorisierung. Automatisierte Self-Service-Angebote, Tätigkeitsanalysen und klare Zuständigkeiten reduzieren Reibungsverluste und steigern die operative Effizienz.
- 2 **Automatisierung und Technologisierung:** Technologie-Lösungen wie automatisierte Vertragsgeneratoren und KI-basierte Analysetools reduzieren den manuellen Aufwand, erhöhen die Geschwindigkeit und Qualität der juristischen Arbeit und etablieren die Rechtsabteilung als Innovationsmotor. Voraussetzung dafür ist eine strukturierte Aufbereitung und Auswertung von Daten, sie bildet die Grundlage für automatisierte Abläufe, fundierte Entscheidungen und eine wirksame Compliance.
- 3 **Kostenreduktion und Ressourcenoptimierung:** Gezielte Steuerung sowie Integration externer Dienstleister und interne Ressourcen-
- 4 **Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit:** Flexible (auch externe) Service-Delivery-Modelle, Governance-Strukturen und Kompetenzzentren ermöglichen es, mit dem Wachstum und den sich ändernden Anforderungen des Unternehmens Schritt zu halten.
- 5 **Strategische Integration und Zusammenarbeit – intern und extern:** Die Rechtsfunktion wird immer mehr zum festen Bestandteil von Geschäftsentscheidungen. Enge Zusammenarbeit und Datenaustausch mit Fachbereichen, Partnern und Management fördern eine proaktive, risikoorientierte Beratung. Embedded Law, als die Integration rechtlicher Anforderungen in automatisierte Prozesse, wird zunehmend wichtiger, denn die rechtliche Absicherung erfolgt so systematisch von Anfang an.

#### Wer gestaltet, gewinnt

Die Transformation der Rechtsabteilung ist längst Realität und eröffnet Chancen für alle, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Unterneh-

men, die heute aktiv gestalten, statt zu reagieren, machen ihre Rechtsfunktion zu einem Motor für Effizienz, Innovation und strategischen Erfolg.

„Die Zahl der Juristinnen und Juristen in Rechtsabteilungen dürfte sinken, während neue Rollen – wie IT- und Prozessexperten – hinzukommen.“

Wer Veränderung gestaltet, macht die Rechtsabteilung zukunftsfähig – zum Vorteil des Unternehmens. Die aktuellen Themen KI sowie Monitoring und Bewertung von Geopolitik und Regulatorik werden integraler Bestandteil für die Rechtsabteilung sein.

Beides wird die Prozesse der Rechtsabteilung end-to-end, die Organisation intern und extern sowie die Datenintegration zukünftig erheblich gestalten. Man muss hier nicht der Erste sein, wie die KI-Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, aber man muss dabei sein.



**Markus Fuhrmann**

Markus Fuhrmann ist Partner bei der KPMG-Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH am Standort Berlin im Bereich Legal Managed Services. Er berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen in (digitalen) Transformationen und der Neuaufstellung für bessere Effizienz, Skalierbarkeit und Agilität, einschließlich Prozess-/IT-Optimierung.



**Jennifer Oelkers**

Jennifer Oelkers ist Senior Managerin am Standort Stuttgart der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. Sie berät Kunden im Bereich Legal Process & Technology zum Aufbau und der Optimierung der Rechtsfunktion aus Effizienz- und Risikoperspektive.



**Elena Zagorulko**

Elena Zagorulko ist Associate bei der KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH am Standort Düsseldorf. Im Bereich Legal Operations Consulting unterstützt sie Rechts- und Datenschutzabteilungen bei der Optimierung ihres Serviceportfolios sowie beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer Strukturen und Prozesse.

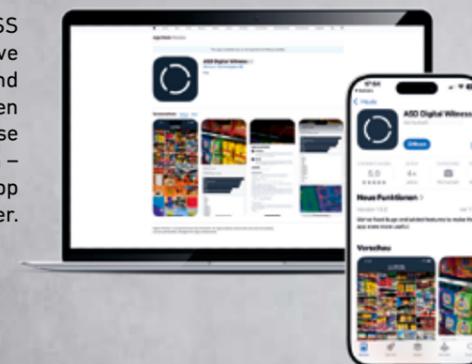


**GERMAN  
INNO  
VATION  
AWARD '25  
WINNER**

# ASD.DIGITAL WITNESS

IHR DIGITALER ZEUGE

Mit ASD.DIGITAL WITNESS bieten wir eine innovative Lösung zur sicheren und manipulationsgeschützten Erstellung digitaler Nachweise und Dokumentationen – in einer Smartphone-App oder in einem Browser.



Erhältlich im Apple App Store und bei Google Play

ASD. DIGITAL SOLUTIONS GmbH  
Güterplatz 1 | 60327 Frankfurt am Main | Deutschland  
www.asd-ds.com

Thomson Reuters™ Implementierungspartner

# ASD.DIGITAL SOLUTIONS