

ZUJ Zeitschrift für Unternehmensjuristen

2 • 2020

März 2020
1. Jahrgang

Mitherausgeber
Bundesverband der
Unternehmensjuristen e.V.

www.zuj-zeitschrift.de

BUJ INSIDE • RECHT & WIRTSCHAFT • IM FOKUS • MANAGEMENT & BUSINESS



TITELTHEMA • 38

Big Data & Datenschutz

Was Corporate Counsels wissen müssen

Re-Designing Law – Legal Design als Instrument für die Entwicklung von Innovationen im Recht

Astrid Kohlmeier zeigt am Beispiel eines konkreten Vertrags-Design-Projekts bei AIRBUS Defence & Space, wie Verträge mit Hilfe von Legal Design Thinking zugänglicher, intuitiver und effizienter werden.

Text — Astrid Kohlmeier

Legal Design ist die Übertragung der weltweit erfolgreichen Innovationsmethode „Design Thinking“ auf rechtliche Aufgabenstellungen.¹ Damit lassen sich im Grunde alle Herausforderungen, die sich im Kontext Recht ergeben (wie z.B. Verträge, (Rechts-) Dienstleistungen, Workflows, Interaktionen und Produkte), nutzerzentriert gestalten. Egal ob im analogen oder digitalen Bereich: Im Mittelpunkt aller Erwägungen, wie ein Vertrag, Rechtsservice oder ein Rechtsprodukt gestaltet sein muss, steht immer der Mensch als Handelnder und Entscheider im Kontext seines jeweiligen Ökosystems. Es gilt, den nutzerbezogenen Bedarf aller beteiligten Stakeholder herauszufinden und darauf basierend eine neue Lösung oder Verbesserung zu schaffen. Bei der Ideenfindung liegt der Schwerpunkt darauf ein Angebot zu entwickeln, das ein echtes Problem löst, intuitiv funktioniert und gleichzeitig

verständlich sowie leicht zugänglich ist. Ob das so ist, wird möglichst früh mit Hilfe von Prototypen an echten Nutzern erprobt und mittels deren Feedback so oft verbessert, bis die passende Lösung implementiert werden kann. Im Kern der Methode geht es also darum, die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen, die mit rechtlichen Vorgängen beschäftigt sind bzw. mit Recht konfrontiert werden, um darauf aufbauend Angebote zu entwickeln, die

- das Erbringen von Rechtsdienstleistungen erleichtern,
- die Schwelle des Zugangs zum Recht reduzieren und
- die Interaktionen zwischen
 - a. Mensch und Mensch oder
 - b. Mensch und Technik optimieren.

Die Vorteile liegen auf der Hand: bei der Implementierung einer auf echten Bedürfnissen basierend Lösung ist bereits sicher, dass sie auch wirklich funktioniert und verwendet wird, weil sie ein echtes Problem löst.

¹ vgl. Astrid Kohlmeier, „Legal Design“ in REthinking Law 1/2018, S. 66 ff.8

Vertragsdesign

Eine spezielle Ausprägung der Methode Legal Design findet sich seit einiger Zeit im Bereich des Vertragsdesigns. Darunter versteht man generell die Umgestaltung/Verbesserung eines bestehenden oder die Neugestaltung eines neuen Vertrages. Da die Ergebnisse des neuen Vertragsdesigns besonders plakativ und oft auch visuell ansprechend sind, eignen sie sich besonders gut, um die Methode Legal Design insgesamt gut zu veranschaulichen. Denn es zeigt sich, dass ein Re-Design des Vertrages oft tiefgehendere Auswirkungen hat, als sich anfangs vermuten lässt. Es wird nämlich nicht nur der Inhalt eines Vertragswerks selbst verändert, zugänglicher gestaltet und verständlicher gemacht. Ein Vertragsdesign Projekt trägt häufig auch dazu bei, ein innovatives „Mindset“ in rechtlichen Organisationen wie Kanzleien oder Rechtsabteilungen von Unternehmen zu etablieren.

Vertragsdesign ist mehr als die optische Überarbeitung von Text

Vertragsdesign ist entgegen häufiger (noch unerfahrener) Auffassung nicht nur eine rein optische Überarbeitung eines Vertragstextes. Es ist vielmehr eine auf den konkreten Nutzerbedarf fokussierte und angepasste Ausgestaltung eines Vertragsverhältnisses. Genau das wirkt sich sowohl auf die Form der Darstellung als auch den Inhalt selbst aus (z.B. die Wahl von Formulierungen oder/und die visuelle Aufbereitung von Inhalten) – und nimmt dabei gleichzeitig Rücksicht auf die jeweils passende, mediale Vertragsumgebung.

Der Nutzer und sein Bedarf stehen im Mittelpunkt

Im ersten Schritt geht es zunächst darum konkret zu definieren, wer an dem zu regelnden Verhältnis beteiligt ist, in welchem Umfeld ein Vertrag geschlossen wird und welchen Bedarf die jeweiligen Nutzer haben. Dabei spielt u.a. das oben angesprochene mediale Umfeld, in dem ein Vertrag geschlossen werden soll, eine entscheidende Rolle. Denn das wirkt sich sowohl auf die Wahl der Darstellung von Inhalten als auch die passenden Interaktionsmaßnahmen und -mittel aus, die zwischen den Vertragsparteien zum Einsatz kommen sollen. So können z.B. Online-Vertragsabschlüsse ganz anders aufgebaut als Papierverträge, weil die Online-Umgebung vollkommen andere Rahmenbedingungen. Neben den interaktiven Möglichkeiten werden z.B. Lesbarkeit und Umfang von Vertragspassagen bei mobilen Vertragsabschlüssen durch die jeweilige Screen-Größe beeinflusst und/oder benötigen

eine spezifische Nutzerführung. Aspekte also, die sich von normalen „Papierverträgen“ erheblich unterscheiden.

Datensammlung und Datenaufbereitung

Aber auch der Umgang mit Daten kann (und sollte) in dieser ersten Phase bereits eine wesentliche Rolle spielen. Genauso wichtig wie die Bedürfnisse des Vertragspartners sind diejenigen des Vertragsanbieters. Das sind im Zeitalter der Digitalisierung neben dem eigentlich rechtlichen Gehalt natürlich auch Überlegungen, wie Verträge digital verwaltet und behandelt werden, ob sie standardisierbar und automatisierbar sind, in welcher Weise sie ggf. in ein Vertrags Management Lifecycle System einbinden werden bzw. einfließen können und natürlich auch, welche tools dafür eingesetzt werden usw. All das hat bereits Einfluss auf die Vertragsgestaltung selbst. Verwendet die rechtliche Organisation z.B. ein modular nutzbares Vertragssystem mit ggf. einzeln zugänglichen und damit leicht auswechselbaren Klauseln oder noch kleineren Vertragseinheiten, die sich gut verwalten lassen, muss das auch schon bei den Designüberlegungen berücksichtigt werden. Die Vertragsdatenerfassung und -verwaltung sind also wichtige Aspekte, die Einfluss auf das spätere Design nehmen. Genau das verbirgt sich im Übrigen hinter dem „holistischen Ansatz“ der Legal Design Methode: Die Bedarfe ALLER Stakeholder sowie die konkrete Umgebung eines Vertragsgeschehens spielen in einem Vertragsdesign Projekt eine Rolle und erfordern eine intensive Analyse zu Beginn. Erst danach werden die rechtlichen Erfordernisse und Interessen der Vertragsparteien des eigentlich zu regelnden Inhaltes darauf abgestimmt. Daraus entsteht dann im finalen Stadium eine auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasste, zugängliche und bestenfalls auch intuitive Lösung, die in den Gesamtkontext passt.

Vereinfachung bedeutet nicht Banalisierung!

Im Vertragsdesign-Projekt geht es meist auch um die Kürzung des Text-Umfangs sowie die Vereinfachung der (rechtlichen) Sprache. Wichtig und zugleich herausfordernd dabei ist, dass die einfache Sprache NICHT zu einer Banalisierung des rechtlichen Gehaltes eines Vertrages führt. Die Vereinfachung des Vertragstextes wird leider immer wieder mit der Beschneidung von Rechtspositionen gleichgesetzt. Genau das Gegenteil ist aber der Fall: sowohl der Einsatz von Visualisierungen als auch eine klare Sprache sollen

dem Adressaten dabei helfen, den wesentlichen, rechtlichen Inhalt besser zu verstehen – damit er auf dieser Basis eine autonome Entscheidung treffen kann.

Auf die Kürzung und Vereinfachung folgt das Design user experience und user interface (UX/UI)

Der sprachlich verständliche und auf den Nutzerbedarf abgestimmte Vertragsinhalt lässt sich mit einer visuell zugänglichen Optik kombinieren, die zum jeweiligen Anwendungsbereich sowie dem eingesetzten Medium, in dem ein Vertrag relevant wird, passt. Wird ein Vertrag z.B. im Onlinebereich geschlossen, muss das Vertragsdesign Rücksicht auf die Onlineumgebung nehmen und eine Nutzerführung aufgreifen sowie ein entsprechendes „User Interface“ (UI) geschaffen werden. Daneben ist zu überlegen, welche Vertrags Erfahrung der Vertragspartner machen soll und eine entsprechende „User Experience“ (UX) gestalten. Bei einem traditionellen „Papiervertrag“ helfen Gestaltungsmaßnahmen, die in

diesem Medium für mehr Zugänglichkeit sorgen. Das sind die Mittel des Kommunikationsdesigns, wie z.B. Textdesign, Infografiken oder einfache visuelle Darstellungen der Vertrags- oder einzelner Klauselinhalte.²

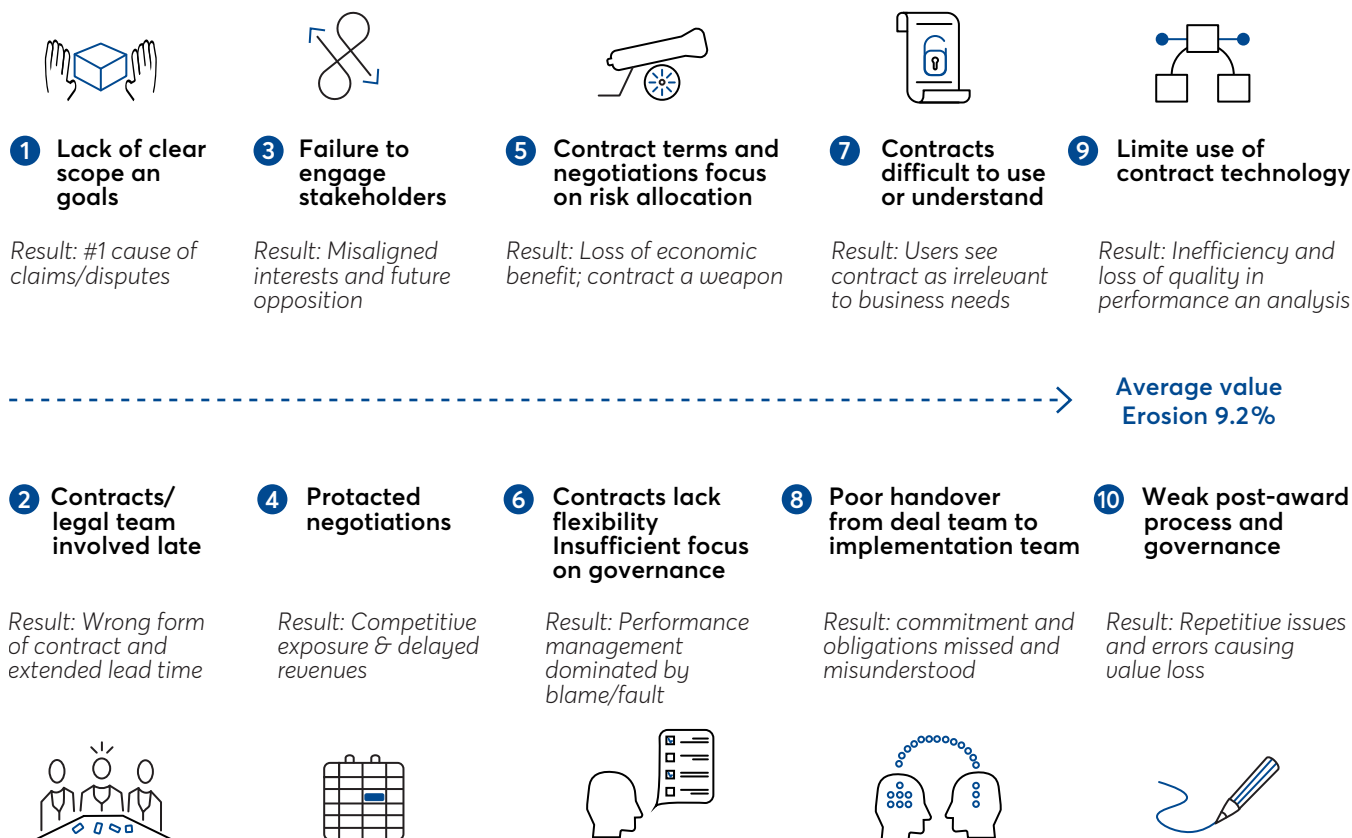
Zum Thema Vertragsdesign folgt ein anschauliches Beispiel aus meiner Beratungspraxis:

Die innovative Neugestaltung von Non Disclosure Agreements für AIRBUS Defence & Space

AIRBUS Defence & Space GmbH (im Folgenden AIRBUS) verfolgt seit einiger Zeit das Ziel, die internen Vertragsprozesse zu optimieren. Grund dafür sind, wie in den meisten Unternehmen, die Herausforderungen und neuen Möglichkeiten der Digitalisierung. Nach einer Studie der IACCM aus dem Jahr 2015 führt ein unzureichend optimiertes Vertragswesen in den meisten

² vgl. z.B. die Pattern Library der IACCM

Abbildung 1: 10 Pitfalls To Avoid In Contracting



Quelle: aus der Studie "Commercial Excellence" der IACCM, 2015

IACCM

(International Association for Contracts and Commercial Management). Die IACCM ist ein globaler Verband mit derzeit 60.000 Mitgliedsunternehmen. Der Verbandszweck besteht in der Optimierung von firmenbezogenem Vertragswesen und der Optimierung des Vertragsmanagements weltweit.

Unternehmen zu einem erheblichen Ressourcenverlust (siehe Abbildung 1). AIRBUS hat deshalb ein sog. „Contract Innovators“-Team mit dem Ziel gegründet, das Vertragswesen mithilfe analoger wie digitaler Möglichkeiten effizienter zu machen. An vielen Stellen des Rechts- und Vertragsbereichs werden dafür Lösungen erarbeitet, um das vorhandene System nach und nach zu verbessern.

Nutzerzentrierte NDAs für Start-ups

Ein spezielles Untersuchungsfeld des Contract Innovator Teams waren 2019 Vertragsschlüsse mit Start-ups, die mit ihren Ideen interessante Geschäftspartner für AIRBUS sind. Für diese besteht oftmals das Problem, dass schon der erste Kontakt mit AIRBUS, in dem in der Regel ein NDA geschlossen wird, einen erheblichen zeitlichen und juristischen Aufwand mit sich bringt.

Um dafür innovative Lösungsansätze zu finden, setzte AIRBUS' Projektleiterin Ines Curtius auf Legal Design, wofür sie Lieke Beelen (NL) und die Verfasserin dieses Beitrags als externe Spezialistinnen für das Projekt engagierte.³

Schritt 1: Auftakt-Workshop, Stakeholder-Analyse und intensiver user research

Zunächst wurde das Team in die Methode eingeführt und alle an einem „NDA for startup companies“ beteiligten Stakeholder analysiert. Dieser erste Schritt ist in jedem Designprojekt nötig, um zu bestimmen, welche internen wie externen Beteiligten es bei einer Aufgabenstellung

zu berücksichtigen gilt. Dabei ist der Stakeholderkreis stets sehr weit zu fassen und begann in diesem Projekt intern bei der Rechtsabteilung, den einzelnen Mitarbeitern der Vertragsabteilung, IT-Verantwortlichen, Sales-Managern und -Angestellten usw. und reichte natürlich auch auf die Seite der potenziellen Geschäftspartner. Nachdem der Stakeholderkreis bestimmt war, folgte eine umfassende Untersuchung der jeweiligen Bedürfnisse im Kontext NDA mittels Telefoninterviews und eines vorher festgelegten Fragenkatalogs.

Bedeutung des „Research“ in Legal-Design-Projekten

Allgemein ist der Research in einem (Legal-) Design-Projekt der wichtigste Teil, denn nach Auswertung der Ergebnisse entscheidet sich, welches Problem eigentlich gelöst werden muss. In den meisten Fällen stimmen nämlich die ursprüngliche Annahme einer Aufgabenstellung und der angenommene Nutzerbedarf nicht mit den Erkenntnissen überein, die ein intensiver User Research offenlegt.

Genau das zeigte sich auch im NDA-Projekt. Während das Contract Innovator Team im Auftakt-Workshop davon ausging, dass Start-ups gar keine NDAs wollen, damit sie keinen juristischen Aufwand damit haben, ergab der Research ein ganz anderes Bild: Start-ups äußerten in den Interviews durchweg die Befürchtung, dass ihre eigene IP in einem globalen Unternehmen wie AIRBUS nicht genügend geschützt werden könne und übliche NDAs das in der Regel auch nicht ausreichend regelten. Gleichzeitig äußerten die Beteiligten, dass die üblichen NDAs:

- sprachlich oft unverständlich und
- zu umfangreich seien und
- oft komplizierte Regelungen enthielten,
- was insgesamt zu einem nicht unerheblichen Aufwand führt, um den rechtlichen Kern überhaupt verstehen zu können – sei es entweder durch das Einholen externen Rechtsrats oder aber ohne diesen; dann aber stets mit einem ungu-ten Gefühl, sich einem großen Unternehmen „auszuliefern.“

Insights: Start-ups wollen maximalen Schutz ihrer Ideen

Die Hauptkenntnisse aus dem Research waren also, dass das Interesse der Start-ups, die eigene IP zu schützen, besonders hoch ist und übliche NDAs in der Regel dazu führen, dass die potenziellen Geschäftspartner wenig Vertrauen in den richtigen Umgang mit geheimen Informationen

³ Zur Anwendung von „Design Thinking“ einer weltweit erfolgreichen Innovationsmethode auf rechtliche Aufgabenstellungen vgl. auch Astrid Kohlmeier „Legal Design“ in REthinking Law 2018/01 | Ausgabe Oktober 2018, S. 66 ff.

haben, sobald eine „David-Goliath“-Situation entsteht.

Zwischenfazit:

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem echten Bedarf von Nutzern bewahrt davor, das falsche Problem anzugehen! Wären die Contract Innovators bei AIRBUS ihrem ersten Impuls gefolgt und hätten z.B. künftig auf den Abschluss eines NDAs mit potenziellen Geschäftspartnern im Start-up-Bereich gänzlich verzichtet (das wurde im ersten Workshop diskutiert), hätten sie trotz eines pragmatischen Lösungsansatzes komplett am Bedarf der eigentlich Betroffenen vorbeientschieden.

Schritt 2:

Design Vision, Prototyp, Test und Iteration

Die Auswertung der Erkenntnisse führte zu einer Design-Vision, in die auch alle bereits vorhandenen Richtlinien im Unternehmen einfließen (z.B. Brand Guidelines, Regularien im Contracting, IT Guidelines etc.). Das Definieren einer einheitlichen Design Vision ist stets zu empfehlen, um in der sich anschließenden Ideenfindung Lösungen zu entwickeln, die in den Gesamtkontext des jeweiligen Unternehmens passen und nicht vollkommen davon losgelöst sind. Bei den hier definierten Gestaltungszielen ging es vor allem darum, beim ersten Kontakt, den es zwischen Geschäftspartnern gibt, nicht mit einem üblichen NDA abzuschrecken, sondern genau das zu erfüllen, was sich Start-ups wünschen: Vertrauen aufzubauen, transparent zu sein und auf Augenhöhe zu agieren.

Prototypen

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurden die ersten Prototypen erarbeitet, indem zunächst vorhandene NDAs analysiert, die Sprache vereinfacht, eine einfache Struktur gewählt sowie visuelle Elemente gestaltet wurden, die komplizierte Passagen im Vertragstext bildhaft erklärten. Ein anderer Prototyp bestand darin, mithilfe einer intuitiv zu bedienenden Applikation aus dem ganzen NDA-Vorgang ein interaktives, digitales Erlebnis zu gestalten. Die App sollte bereits im ersten Gespräch einsetzbar sein und in Echtzeit einen NDA-Abschluss live durchführbar machen.

Test und Iteration

Auf die Prototypen-Gestaltung folgte ein Nutzertest mit den vorher festgelegten Stakeholdern. Das Testen der verschiedenen Prototypen lieferte noch einmal wesentliche Erkenntnisse, z.B. welche Passagen gut verständlich waren und welche nicht, wie das Vertragswerk auf den Empfänger wirkte und welche Emotionen der Vorgang bei den Testern auslöste. Auf Grundlage der Testergebnisse wurden die Prototypen erneut verbessert, um schließlich zu einer finalen Version zu gelangen.

Das finale Ergebnis des überarbeiteten NDAs ist in Abbildung 2 dargestellt.

Ergebnisse und Auswirkungen eines Legal-Design-Projekts auf die Organisation

Neben den Verbesserungen und der vertrauensbildenden Maßnahme im Kontakt zu neuen

Abbildung 2: Finales Ergebnis des überarbeiteten NDAs.



Geschäftspartnern, wenn es um den Abschluss von NDAs geht, führte das beschriebene Projekt intern zu bemerkenswerten Veränderungen:

Interdisziplinäres Zusammenarbeiten & Change on the project

Durch die Integration sämtlicher Stakeholder in den Prozess arbeitete das Team interdisziplinär an einem Projekt. Was in anderen Zusammenhängen oftmals eher schwerfällig läuft, funktionierte hier ohne Hürden, denn jeder der Beteiligten fühlte seine Interessen vertreten. Betroffene wurden also zu Beteiligten – ein Ziel, das in jedem Change-Management-Projekt an oberster Stelle steht.

Daneben erreichte das NDA-Projekt im Unternehmen selbst, aber auch außerhalb eine hohe Sichtbarkeit (z.B. durch den Einsatz sozialer Medien). Es zahlte zudem komplett auf das unternehmensweite Innovationsziel des global players AIRBUS ein. Beachtlich ist, dass das Innovationsprojekt hier nicht wie üblich aus dem Produkt-, sondern aus dem Bereich Legal und Contracts kam; ein Umstand, der für sich alleine schon sehr ungewöhnlich ist. Genau das war 2019 bereits eine Auszeichnung wert: Die Contract-Innovators-Leiterin, Ines Curtius, erhielt mit dem Projekt den Award für „Innovation and Excellence for Strategic Direction“ der oben genannten IACCM.

Vorteile von vereinfachten und nutzerfreundlichen Verträgen

Legal-Design-Projekte wirken sich in aller Regel unmittelbar auf eine Reihe wichtiger KPIs aus:

a. Verkürzung der Bearbeitungsdauer

Zum einen führen einfach verständliche und zugängliche Verträge für alle Beteiligten zu einer Verkürzung der Bearbeitungsdauer. Es ergeben sich weniger Rückfragen auf beiden Seiten der Vertragsschließenden. Der Zeitaufwand im Bereich des Verkaufs wie auch auf der Seite der potenziellen Geschäftspartner ist geringer, was im Interesse eines schnellen Informationsaustauschs steht, aber auch zu messbaren Kostenersparnissen führt. Innovation in Form von Vertragsdesign bleibt also nicht nur ein ungewohntes Signal an Kunden, Geschäftspartner und Mitarbeiter, sondern kann auch einen messbaren Beitrag bei der Umwandlung traditioneller Rechtseinheiten in kostenorientierte Geschäftseinheiten leisten.

b. Maschinenlesbarkeit auch von KI-basierten Anwendungen (Test mit SEAL durchgeführt)

Wer sich im Zeitalter von KI-basierten Vertragsanalyse-Tools fragt, ob ein einfacher und visueller Vertrag zu Einschränkungen führt, darf beruhigt sein: Ein Test des vorliegenden NDAs mit der Software SEAL ergab sogar eine bessere Analysefähigkeit, die der Software ohne vorheriges spezifisches Training auf Anhieb gelang.

Fazit

Ein Vertrags-Design-Projekt dient dazu, Verträge zugänglicher, intuitiver erfassbar und effizienter zu machen. Darüber hinaus werden aber auch Aspekte abgedeckt, wie sie ein internes Change-Management erfordert. Das Interessante dabei ist, dass die Beteiligten diesen Change nicht als Bürde empfinden. Wie aus dem Feedback der Projektbeteiligten mehr als deutlich wurde, hatten die Teilnehmer nicht nur einen großen Erkenntnisgewinn und eine neue Methode kennengelernt, sondern im Projekt und in den gemeinsamen Workshops auch Spaß. Sie bekamen ein besseres Verständnis für den Bedarf anderer Stakeholder und erlangten ein durchgängig positives Teambewusstsein. Daneben war das Arbeiten in einem multidisziplinären Team kein Fremdwort mehr, sondern ein real erlebter Vorteil, der auch für künftige Projekte nützlich sein wird. ■



Astrid Kohlmeier
Rechtsanwältin und Beraterin für Legal Design & Legal Tech

Sie verbindet seit über 15 Jahren die Disziplinen Recht und Design. Von 2002 – 2012 war sie Leiterin Marketing & Kommunikation eines Tochterunternehmens (Prozessfinanzierung) der Munich Re. Seit sieben Jahren arbeitet sie als Legal Designerin und berät Rechtsabteilungen, Kanzleien und Legal-Tech-Unternehmen. Ausgezeichnet als „woman of legal tech 2018“ entwickelt sie nutzerzentrierte Lösungen und juristische Dienstleistungen mit dem Schwerpunkt auf der rechtlichen Transformation und Digitalisierung. Astrid Kohlmeier ist seit Dezember 2019 Mitglied der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession, hält Vorträge auf Konferenzen, publiziert, veranstaltet Legal Design Jams und arbeitet mit einem internationalen Netzwerk von Legal Designern. Sie verfügt über eine Ausbildung in Rechtswissenschaften und Mediengestaltung.