
Wissenschaftliche Ausarbeitung CLM

Projektbericht vorgelegt von Emilia Wedel, Lena Penner, Jana Dreier

Angefertigt im Studiengang Master Wirtschaftsrecht
an der Hochschule Bielefeld,
Fachbereich Wirtschaft
Sommersemester 2025

Erstprüferin oder Erstprüfer: Prof. Dr. jur. Christiane Nitschke

Zweitprüferin oder Zweitprüfer: Prof. Dr. jur. Daniel Antonius Hötte

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
A. Einleitung	1
B. Liquid Legal und CLM in Unternehmen	2
I. Das Liquid Legal Institut	2
1. Begriffserklärung: Liquid Legal	3
2. Implementierung einer Deal-Performance	3
II. Legal Operations	5
1. Definition	5
2. Kernkompetenzen Legal Operations	5
III. Vertragsmanagement	6
1. Definition	6
2. Erforderlichkeit und Bedeutung des Vertragsmanagements	7
IV. Contract Lifecycle Management	8
1. Der Contract Lifecycle Management-Zyklus	9
2. Funktionale Ausrichtung des Contract Lifecycle Managements	10
3. Legal-Tech-Lösungen	11
4. CLM-Plattform ICertis	13
C. Fazit und Handlungsempfehlungen	13
Literaturverzeichnis	IV
Quellenverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	V
Bearbeiterverzeichnis	VI
Eigenständigkeitserklärung	VII

Abkürzungsverzeichnis

Bezüglich der Abkürzungen wird verwiesen auf:

Kirchner Abkürzungsverzeichnis der Rechtssprache,
11. Aufl., Berlin 2024

Bezüglich weiterer darin nicht aufgeführter genutzter Abkürzungen wird verwiesen auf:

CFO	Chief financial Officer
CLM	Contract Lifecycle Management
ICI	ICertis Contract Intelligence
KPIs	Key Performance Indicators (dt.: Leistungsindikatoren)
LLI	Liquid Legal Institut

A. Einleitung

Rechtsabteilungen unterliegen einem Wandel, welcher auf der Digitalisierung, dem Einfluss künstlicher Intelligenz und der Automatisierung beruht. Dies verändert nicht nur die Arbeitsweise der Abteilungen, sondern auch deren Organisation.¹ Die Abteilungen werden aufgebrochen und der Aufbau einer Netzwerkultur wird ermöglicht, in der über Bereiche und Hierarchien hinweg gearbeitet werden kann. Dieser Innovationsschub sollte von der Rechtsabteilung genutzt werden, indem agilere und digitalisierte Arbeitsweisen umgesetzt werden. Demnach muss die Rechtsabteilung in die weiteren Geschäftsprozesse eingebunden werden und rechtliche sowie wirtschaftliche Aspekte ganzheitlich betrachten.² Zunehmend sollten rechtliche Dienstleistungen mit Unterstützung von IT-Lösungen systematisiert werden.³ Anderen Mitarbeitern muss ermöglicht werden, an rechtliches Wissen zu gelangen, ohne die Rechtsabteilung einzubeziehen.⁴ Die ursprüngliche juristische Wertschöpfungskette wird durchbrochen und durch die einzelnen Stakeholder selbst können Teildienstleistungen erbracht werden.⁵ Diese Kommerzialisierung fördert die Weiterentwicklung der Legal Tech, indem gesamte Arbeitsabläufe standardisiert werden.⁶ Diese anderen Stakeholder sollen Rechtsprobleme selbstständig effizient lösen, wobei günstiger, schneller und praktischer gehandelt werden kann.⁷ Workflowsysteme können einen großen Teil zur Effizienzsteigerung beitragen.⁸ Dokumentenmanagementsysteme können sicherstellen, dass der Überblick über alle Angelegenheiten behalten wird.⁹ Dadurch kommt es zu großen Zeit- und Kostensparnissen.¹⁰ Die angestrebten Effizienzsteigerungen setzen bei einzelnen Arbeitsabläufen an.¹¹ Smarte Vertragsverhandlungen finden

¹ Holthausen/ Schmid, in: Chibanguza/Kuß/Steege KI, Rn. 1.

² ebd., Rn. 4.

³ ebd., Rn. 8.

⁴ ebd., Rn. 9.

⁵ ebd., Rn. 10.

⁶ ebd., Rn. 12.

⁷ ebd., Rn. 13.

⁸ ebd., Rn. 33.

⁹ Holthausen/ Schmid, in: Chibanguza/Kuß/Steege KI, Rn. 34.

¹⁰ ebd., Rn. 35.

¹¹ Halbleib, in: Hartung/Bues/Halbleib Legal Tech, Rn. 160.

Einzug in das gemeinsame Denken.¹² Für Stakeholder wie den CFO oder andere Führungskräfte hat das Smart-Contracting Relevanz, da sie den Prozess der Vertragsabschlüsse effizienter gestalten können, indem Technologie genutzt wird, um Verträge abzuschließen und zu gestalten. Die Analyse von Templates ermöglicht das Herausfiltern von Vorteilen. Indem Abteilungen den Ansatz des Smart-Contractings aufnehmen, kann ihr Potenzial ausgeweitet werden. Hierzu gehören nicht zuletzt die Aspekte, dass Verträge für alle sichtbar und verständlich gemacht werden und die Vertragsabwicklung verbessert wird, indem ein wirtschaftlicher Fokus gelegt wird. Ebenso können Vertragsinhalte besser analysiert und herausgefiltert werden und Wettbewerbsvorteile durch Flexibilität in den Verträgen erlangt werden.¹³ Wie zu diesen Verbesserungen der vertraglichen Wertschöpfungskette gelangt werden kann, wird im weiteren Verlauf durch Legal Tech-Ansätze und anhand wichtiger Aspekte des CLM erläutert.

B. Liquid Legal und CLM in Unternehmen

Um für die Implementierung eines CLM-Systems die Liquid Legal-Ansätze zu berücksichtigen, werden im Verlauf dieser Ausarbeitung verschiedene Ansätze des Liquid Legal Instituts beleuchtet sowie rechtliche Hintergründe erläutert. Dies dient dem Entgegenwirken des aktuellen Problemstandes der Rechtsabteilungen und dem Entgegenkommen der Automatisierung.

I. Das Liquid Legal Institut

Das Liquid Legal Institut (LLI) ist ein gemeinnütziger Think Tank, der sich der Transformation des Rechtssektors widmet. Es bringt Experten aus den Bereichen der Rechtswissenschaft, Wirtschaft, Technologie und dem Design Thinking zusammen, um innovative Lösungen für Herausforderungen in der digitalen Transformation zu entwickeln.¹⁴ Gegründet wurde das LLI im Jahr 2018 von sieben Fachleuten. Seine Mitglieder stammen aus Kanzleien, Legal-Tech-Unternehmen und öffentlichen Institutionen . Sie arbeiten an Themen der Di-

¹² Jacob, in: Aggarwal/Eidenmüller/Enriques/Payne/van Zwieten Autonomous Systems and the Law, S. 6 f.

¹³ ebd., S. 4 f.

¹⁴ liquid legal institute, who we are, [who we are](#) (zuletzt abgerufen am 16.06.2025).

gitalisierung, Methodologien, Computational Law, Standardisierung, Education und an der sog. Common Legal Plattform. Diese Zusammenarbeit findet in Projekten, einem Round Table, Initiativen und Veranstaltungen statt.¹⁵ Schlüsselprojekt ist die Common Legal Plattform. Sie stellt eine offene, nicht-kommerzielle Plattform für Austausch und Standardisierung juristischer Projekte dar. Ziel ist es, eine gute Basis für alle Akteure am Rechtsmarkt zu schaffen.¹⁶ Zukünftig soll der Rechtssektor weiterhin nachhaltig transformiert und zukunfts-fähig gemacht werden. Für Unternehmen kann das LLI eine große Bedeutung haben, indem es ermöglicht, an der Front juristischer Innovation zu stehen und an Arbeitsgruppen und Projekten teilzunehmen. Hierdurch können die internen Prozesse modernisiert sowie die Effizienz gesteigert werden und das Unternehmen auf technische Herausforderungen vorbereitet sein.¹⁷ Aus dem LLI gehen unterschiedliche Ansätze hervor. Im weiteren Verlauf wird die Relevanz einiger Inhalte und deren Ansätze genauer dargestellt.

1. Begriffserklärung: Liquid Legal

Der Begriff „Liquid Legal“ wurde durch das Liquid Legal Institut entwickelt und beschreibt ein neues Denkmodell und eine Transformation der Rechtsbranche. Dadurch soll die juristische Arbeit, einschließlich der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit, mithilfe von Legal Tech neugestaltet werden. Der Fokus auf neue Anforderungen in der Rechtsbranche bietet eine Chance für eine effizientere Unternehmensstrategie.¹⁸

2. Implementierung einer Deal-Performance

Eine effizientere Unternehmensstrategie wird mit der Deal-Performance ermöglicht. Die häufigsten Schwierigkeiten in Unternehmen bestehen bei der unternehmensinternen Arbeitsorganisation. Es ist meist kaum abschätzbar, in welchem Stadium eines Deals man sich befindet, mit welcher Geschwindigkeit ein Projekt vorangeht und welchen Nutzen es dem Unternehmen bringt. Möchte ein Geschäftspartner oder interner Mitarbeitender Informationen über

¹⁵ liquid legal institute, how we work, [how we work](#) (zuletzt abgerufen am 16.06.2025).

¹⁶ Liquid Legal Institute e.V., A Common Legal Platform (CLP) [CLP](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

¹⁷ liquid legal institute, Membership benefits, [membership benefits](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

¹⁸ Obst, in: Liquid Legal, 2. Aufl., S.8 ff.

den aktuellen Stand erfahren, müssen diese anderfalls erst mühsam zusammen gesucht werden. Es bestehen mehrere Kommunikationskanäle und jeder Mitarbeitende verfügt über eigene Speicherorte für Verträge und Dokumente.¹⁹ Ein Tool, das den Workflow tracken kann und Informationen darüber gibt, wer an welchen Prozessen arbeitet, sowie ein zentrales Repository, das zum Auffinden ausgewählter Dokumente beiträgt, stellt die „Deal-Performance“ dar. Es ermöglicht, die Qualität und Wirksamkeit von Verhandlungen und Vertragsbedingungen zu bewerten, um zukünftige Entscheidungen zu optimieren. Oft werden IT-Anwendungen, die zu einem besseren Zeitmanagement und Tracking führen können, jedoch mit wenig Begeisterung angesehen, da keine Notwendigkeit gesehen wird, die Arbeitsweise zu ändern. Zudem wird das Hochladen von Daten in einen gemeinsamen Speicherort häufig als lästiger Arbeitsaufwand empfunden. Unvollständige Ausarbeitungen werden nur ungern hochgeladen und geteilt. Oft besteht der Verdacht, dass die Leistung damit überwacht werden soll, ohne die Komplexität einzelner Entscheidungen zu beachten.²⁰ Dass die Implementierung einer Deal-Performance zu Beginn einen gewissen Widerstand mit sich bringt, ist unvermeidbar. Um Widerstände zu entkräften, sollte offen kommuniziert und deutlich gemacht werden, wieso eine Veränderung notwendig ist und was damit erreicht werden soll. Die Deal-Performance sorgt für eine konkretere und ausgewogenere Aufteilung der Arbeitsaufgaben. Die verfügbare Arbeitszeit kann effizienter genutzt werden. Das Tracken des Verhandlungsstandes ermöglicht bei langwierigen Vertragsverhandlungen ein schnelleres Eingreifen der Geschäftsleitung, was zu einem schnelleren Vertragsschluss beiträgt und Geschäftsaktivitäten beschleunigt. Dadurch können Verbesserungspotenziale in einer Unternehmensorganisation erkannt und vorhandene Defizite optimiert werden. Zudem erlangen andere Abteilungen des Unternehmens ein besseres Verständnis für verschiedene Vertragsgestaltungen und können dadurch den Hintergrund bestimmter Entscheidungen besser nachvollziehen.²¹

¹⁹ Byberg, in: Liquid Legal, 1. Aufl., S.179.

²⁰ ebd., S.179 f, S.183.

²¹ ebd., S.181 ff.

II. Legal Operations

Um das Konzept von Liquid Legal und CLM in einem Unternehmen erfolgreich zu implementieren, ist es hilfreich, die Legal Operations eines Unternehmens zu definieren.

1. Definition

Mithilfe von Legal Operations können sich Rechtsabteilungen strategisch und operativ besser ausrichten, um die Effizienz, Transparenz und Wertschöpfung ihrer Tätigkeiten zu optimieren.²² Dies wird insbesondere durch moderne Technologien, standardisierte Prozesse und eine datenbasierte Entscheidungsfindung erreicht. Legal Operations betreffen jedoch nicht nur die Rechtsabteilung. Auch andere Abteilungen können ihre Legal Operations haben, wenn sie z. B. regelmäßig Verträge abschließen. Sie fungieren somit als Bindeglied zwischen juristischer Expertise und betriebswirtschaftlicher Effizienz, wodurch ebenfalls die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit bezüglich rechtlicher Themen und Aufgaben optimiert werden soll.²³

2. Kernkompetenzen Legal Operations

Das US-amerikanische Netzwerk „Corporate Legal Operations Consortium“ hat zwölf Kernkompetenzen von Legal Operations festgestellt.



Abb. 1 Legal Operations²⁴

²² Gelbke, LTZ 2024, 311.

²³ ebd., 311.

²⁴ Questel, Was sind Legal (Legal Ops)?, [Legal Operations](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

Die zwölf Kernkompetenzen werden in die drei Stufen *Foundational Level* (Basis Level), *Advanced Level* (Fortgeschrittenes Level) und *Mature Level* (Reife Ebene) unterteilt. Das Basis Level setzt eine Grundlage mithilfe der Legal Operations, wie dem Finanzmanagement, dem Firmen- und Lieferantenmanagement, der funktionsübergreifenden Ausrichtung und der Technologie- und der Prozessunterstützung.²⁵ Die zweite Stufe beinhaltet die Legal Operations Servicebereitstellungen und alternative Unterstützungsmodelle, das Organisationsdesign, Support und Management, Kommunikation und die Datenanalyse. Dadurch soll die Effizienz juristischer Dienstleistungen gesteigert werden.²⁶ Die dritte Stufe fokussiert sich auf die Prozessunterstützung und das IP-Management, Wissensmanagement, Governance und Records Management sowie die strategische Planung für eine langfristige Effizienzsteigerung/-maximierung.²⁷ Die zwölf Kernkompetenzen zeigen, dass Legal Operations nicht nur Bezug zur Rechtsabteilung, sondern auch zu anderen Abteilungen, z.B. der Finanz- oder Personalabteilung, haben. Die Unterteilung dieser Kompetenzen in drei Stufen stellt dar, wie die Effizienz dieser Prozesse effektiv und stufenweise verbessert werden kann.

III. Vertragsmanagement

Das Vertragsmanagement stellt den Grundbaustein für das Verständnis der Relevanz eines CLM-Systems dar, da es häufig das in Unternehmen genutzte Vorläufermodell eines CLM-Systems ist.

1. Definition

Der Begriff des Vertragsmanagements bezieht sich auf die anwaltliche Praxis und kann demnach nicht dem Legal-Tech-Ansatz zugeschrieben werden.²⁸ Hier trifft der Begriff des CLM zu, welcher sich auf die technologischen und konzeptionellen Aspekte des Vertragsmanagements bezieht.²⁹ Das Vertragsmanagement hat verschiedenste Verbindungen zu anderen Konzepten und Technologien.³⁰ Um im weiteren Verlauf auf den Begriff des CLM zurückgreifen

²⁵ Gelbke, LTZ 2024, 311 (312 ff.).

²⁶ ebd., 311 (315 ff.).

²⁷ ebd., 311 (312 ff.).

²⁸ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech , Rn.1.

²⁹ ebd., Rn.2.

³⁰ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech Rn.3.

zu können, muss dieser von anderen verwandten Begriffen abgegrenzt werden.³¹ Der Begriff Vertragsmanagement ist im deutschen Recht nicht konkretisiert. Verstanden wird dieser als Oberbezeichnung für alle planerischen und organisatorischen Fähigkeiten bei der Vertragsgestaltung und -umsetzung. Parallel wird das CLM als Lösung verstanden, die den Lebenszyklus von Verträgen und die Auswirkung auf das Unternehmen beschreibt und optimiert. Ergänzt werden kann diese Definition durch das funktionale Element der Kosten- und Risikominimierung sowie der Maximierung von Einnahmen. Spricht man von Aktivitäten, die sicherstellen sollen, dass alle Parteien den Vertrag vereinbarungsgemäß realisieren, so wird der Begriff der Vertragsverwaltung genutzt. Dieser kann auf die Umsetzungsphase des Vertrags beschränkt sein. Zu dieser Phase gehören die Implementierung und Überwachung des Vertrages sowie die Meldung und Ergreifung von Abhilfemaßnahmen bei Leistungsstörungen. Das rechtliche Vertragsmanagement zielt auf die rechtssichere Gestaltung ab und kümmert sich um die Behandlung von Vertragsrisiken.³²

2. Erforderlichkeit und Bedeutung des Vertragsmanagements

Die Erforderlichkeit eines strukturierten Vertragsmanagements ergibt sich aus den veränderten Bedingungen im modernen Geschäftsverkehr.³³ Dies geht unter anderem darauf zurück, dass die Zahl der Verträge wächst und diese komplexer werden.³⁴ Ebenso erstrecken sich Verträge insbesondere durch die Internationalisierung über viele Märkte hinweg, die ggf. andere Konditionen oder rechtliche Anforderungen mit sich bringen. Ein vernünftiges Vertragsmanagement hilft dabei, diese gesichert und strukturiert zu hinterlegen. Darüber hinaus gewinnen datengetriebene Geschäftsmodelle an Bedeutung, für die Verträge zusätzlich als Informationsträger fungieren, die für Steuerungsprozesse und Analysen einen wichtigen Bestandteil darstellen.³⁵ Aus dem Gesetz geht keine ausdrückliche Pflicht eines Vertragsmanagements hervor. Dies kann sich jedoch mittelbar aus anderen Pflichten ergeben, wenn ein Gesetz z.B. ein Risikomanagement oder ein Überwachungssystem vorsieht, da diese mithilfe

³¹ *ebd.*, Rn. 4.

³² *ebd.*, Rn. 4.

³³ Kähler LCP 2013, 89 (92 ff.).

³⁴ Saxena Enterprise Contract Management S. 11.

³⁵ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn.9.

eines Vertragsmanagements eingerichtet werden können.³⁶ Ebenso kann sich diese Pflicht demnach auch aus dem Vertrag ergeben, wenn z.B. Kontroll-, Informations- oder Sorgfaltspflichten vereinbart werden.³⁷ Ein effektives Vertragsmanagement ist für Unternehmen von zentraler Bedeutung, da Verträge zum einen das Verhalten von Vertragspartnern und Mitarbeitern bestimmen und zum anderen das wichtigste Mittel zur Risikoallokation darstellen. Sie enthalten zahlreiche steuerungsrelevante Daten und stellen ebenso einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Nichtsdestotrotz verursacht die Vertragserstellung auch einen erheblichen Kostenaufwand, weswegen die Errichtung eines effektiven Vertragsmanagements von großer Bedeutung ist.³⁸

IV. Contract Lifecycle Management

Ein CLM-Prozess entsteht durch die Anforderung der rechtlichen Absicherung von operativen Geschäftsaktivitäten und die dabei entstehende abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Dies führt zu einem wiederkehrenden Unternehmensprozess und der Entwicklung von standardisierten Vertragsvorlagen, die auf den vorher festgelegten CLM-Zielen und Vertragszielen beruhen. Durch Vertragsanalysen werden die Vertragsunterlagen regelmäßig evaluiert und optimiert. Änderungen im Vertragswesen können den CLM-Prozess erneut auslösen. Zu einem Vertragsabschluss gehören nicht nur die Analyse und Beurteilung der jeweiligen Rechtslage, sondern auch die Vertragserstellung und -bearbeitung, verschiedene Vertragsverhandlungen sowie die vorbereitende Kommunikation zwischen Vertragspartnern. Legal Tech verbessert betriebliche Workflows und ermöglicht eine Verwaltung des Vertragslebenszyklus.³⁹ Smart-Contracting erweitert das CLM-Modell, indem es Vertragsschritte automatisiert und die Effizienz des CLM und der Zusammenarbeit verbessert.⁴⁰ CLM-Systeme ermöglichen es, Verträge und Dokumente zu erstellen, zu verhandeln und zu unterzeichnen.⁴¹ So kann der Überblick über verschiedene Geschäftsprozesse behalten werden. Dies ermöglicht der Rechtsabteilung, einen Zugriff auf anfallende Aufgaben und Dokumente sowie relevante

³⁶ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech., Rn. 11.

³⁷ ebd., Rn. 12.

³⁸ ebd., Rn. 8.

³⁹ Strathausen/Nikkels, in: Liquid Legal, 2.Aufl., S. 372, 374 ff.

⁴⁰ Bues/Grupp, in: Liquid Legal, 2. Aufl., S.44 ff.

⁴¹ Holthausen/ Schmid, in: Chibanguza/Kuß/Steege KI, Rn. 35.

Unterlagen zu erhalten. Mithilfe eines CLM soll der Vertragsprozess somit vereinfacht und eine schnellere Erreichung von Geschäftszielen ermöglicht werden.⁴²

Am 13.03.2019 wurde auf dem New Yorker SAP CLM-Process-Forum, ein Modell für das CLM vorgestellt, das auf der Basis der Herausforderungen in Unternehmensverträgen beruht.⁴³ Es wurde entwickelt, um eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zu ermöglichen. Das Modell vereint einen gemeinsamen Blickwinkel auf das Potenzial und die Perspektiven, die eine Automatisierung von Vertragsschritten für einen CLM-Prozess aus Sicht der jeweiligen Abteilungen bietet.⁴⁴ Es sieht CLM als einen Geschäftsprozess, der sich nicht auf die Zuweisung konkreter Aufgaben konzentriert, sondern auf die Gestaltung von Prozessen, was zu einer höheren Akzeptanz bei der Entwicklung von Unternehmensstandards führt. Hauptgegenstand des CLM sind die Verträge. Unabhängig davon, um welchen Vertrag es geht und welche Abteilung an der Vertragsgestaltung mitwirkt, steht die Wertschöpfung durch die Zusammenarbeit im Vordergrund. Es muss klar werden, dass die Rechtsabteilung nicht allein für den Vertragsprozess verantwortlich ist. Für ein erfolgreiches Vertragsmanagement und innovative Geschäftsaktivitäten ist eine Mitwirkung aller Akteure essenziell. Dazu gehört auch die Miteinbringung von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Darüber hinaus wirkt sich das CLM auch auf die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Partnern aus. Zudem dient das CLM als geschäftsorientierte Tätigkeit, die nicht nur die Einhaltung der gesetzlichen Grundlage gewährleistet, und Unternehmensrisiken wie Marktveränderungen und neue Vertragsanforderungen identifiziert, sondern auch die Komplexität und Unübersichtlichkeit von Geschäftsprozessen vermeidet.⁴⁵

1. Der Contract Lifecycle Management-Zyklus

Um das CLM anschaulich darzustellen, können die vertragsbezogenen Aktivitäten zeitlich als Zyklus in die Vorvergabephase und die Nachvergabephase unterteilt werden.⁴⁶

⁴² Strathausen/Nikkels, in: Liquid Legal, 2.Aufl., S. 375.

⁴³ ebd., S. 372.

⁴⁴ ebd., S. 372 ff.

⁴⁵ ebd., S.373 ff.

⁴⁶ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn. 22 f.



Abb. 2 Beispiel für einen CLM-Zyklus⁴⁷

Die Vorvergabephase beinhaltet alle Aktivitäten von der Anforderung des Vertrags bis zur Unterzeichnung. Dazu zählen die interne oder externe Anfrage sowie die Ermittlung der relevanten Daten (Anforderung), die Vertragserstellung und -verhandlung, die inhaltliche Prüfung und Genehmigung und zuletzt die Unterzeichnung beider Parteien. In der Nachvergabephase werden die Hinterlegung, z.B. in einem passenden System, und die Verwaltung und Sicherung des Vertrags vorgenommen, sodass benötigte Informationen im nächsten Schritt jederzeit abgerufen werden können. Dies wird für ein ausführliches Audit und Reporting zu Analysezwecken dokumentiert. Die Nachvergabephase endet mit der Erneuerung oder der Beendigung des Vertrags.⁴⁸

2. Funktionale Ausrichtung des Contract Lifecycle Managements

Als ersten Schritt des CLM kann man die informationelle Erschließung der Verträge zählen, um die erforderlichen Daten für die organisatorische Steuerung und alle geschäftlichen Transaktionen herauszufiltern. Diese Herangehensweise ist für die meisten Unternehmen relevant, da es ein vielseitiges Problem gibt, die Verträge finden zu können und anschließend die expliziten vertraglichen Regelungen und Ablageorte für Dokumente und Daten zu identifizieren. Ebenso können die meisten Unternehmen keine Zusammenhänge oder Abhängigkeiten von Verträgen erkennen oder Fristen und Auslaufdaten enthalten. Auch hier können Legal-Tech- Anwendungen umfassend Abhilfe leisten, da besonders nicht juristisch geschulte Bearbeiter Verständnisschwierigkeiten

⁴⁷ ebd., Rn. 22.

⁴⁸ ebd., Rn. 22.

aufweisen, sobald es um komplexere Verträge geht.⁴⁹ Unter dem aktuell bestehenden wirtschaftlichen Druck kommt es dazu, dass Verträge unter Beachtung von Kosten, Bearbeitungszeiten und -zahlen abgeschlossen werden und nicht allein unter rechtlichen Aspekten. Durch Legal-Tech-Lösungen kann es anstelle von manuellen Bearbeitungen zu automatisierten Tätigkeiten kommen, indem neue Grundlagen für die Erfolgsmessung implementiert werden, beispielsweise Time-To-Signature-Meldungen, also Benachrichtigungen, die dem Bearbeiter melden, wann es Zeit wird, die Unterschrift unter den Vertrag zu setzen, oder die Anzahl der durch einen Mitarbeiter bearbeiteten Verträge anzugeben.⁵⁰ Die Verträge werden ökonomisch weiter eingebunden. Sie dienen nicht mehr nur der Risikominimierung und rechtlichen Absicherung, sondern haben eine wirtschaftliche Zwecksetzung, indem sie betriebswirtschaftlich betrachtet werden. Auf die Verträge werden somit Konzepte der Umsatzsteigerung, der Ergebnisbeitrag, KPIs und das Kundenerlebnis anwendbar.⁵¹

3. Legal-Tech-Lösungen

Durch den Einsatz von Legal-Tech-Lösungen können das CLM sowie Prozesse und Entscheidungsfindungen effizienter gestaltet werden.⁵² Dies kann über Softwareprogramme ausgeführt werden. Mithilfe von Entscheidungsautomatisierung besteht die Möglichkeit, einfache Prozessschritte und komplexe Sachverhalte zu erfassen, zu analysieren und zu standardisieren.⁵³ Die Ausführung von Arbeitsabläufen und die Automatisierung komplexer Entscheidungsprozesse stehen im Vordergrund. Solche Systeme nutzen Wissensbasen, externe Informationen und Schlussfolgerungslogiken, um Entscheidungen nachzuvollziehen und zu treffen.⁵⁴ Dabei werden juristische Denkweisen und Entscheidungen mit den Arbeitsprozessen in Einklang gebracht. Besonders bei Rechtsproblemen, die einen ähnlichen Rechtscharakter aufweisen, bieten solche Systeme eine wesentliche Arbeitserleichterung und rationalisierte Entscheidungsfindungsmöglichkeiten.⁵⁵ Virtuelle Umsetzung von sonst

⁴⁹ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn. 24.

⁵⁰ ebd., Rn. 25.

⁵¹ ebd., Rn. 26.

⁵² Bues/Grupp, in: Liquid Legal, 2.Aufl., S.43 ff.;

Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn. 37.

⁵³ Bues/Grupp, in: Liquid Legal, 2.Aufl., S.45.

⁵⁴ Bues/Grupp, in: Liquid Legal, 2.Aufl., S.49.

⁵⁵ ebd., S.44.

durch Besprechungen und Verhandlungen erreichten Zielen wird ermöglicht. Verträge können in einer Cloud gespeichert und von allen Vertragsparteien bearbeitet werden.⁵⁶ Diese Systeme unterstützen die Produktivitätsverbesserung der Mitarbeiter im Bearbeiten von Verträgen, sorgen für einen beiderseitig aktuellen Informationsstand, reduzieren die finanziellen und haftungsrechtlichen Risiken und den Verlust von Informationen und Daten sowie die Einhaltung rechtlicher und betrieblicher Vorgaben und Genehmigungs- und Freigabeprozesse.⁵⁷ Die wenigsten Unternehmen verfolgen jedoch diesen Ansatz. Manuelle Prozesse erfolgen durch den Austausch von Vertragsunterlagen per E-Mail und die Nutzung von Excel-Tabellen sowie die Speicherung auf lokalen Speicherorten. Unternehmen beginnen häufig mit einer teilweisen Automatisierung. Dabei bestehen zunächst Datenbanken, in denen nach Verträgen gesucht, ein Vertrag erstellt oder der Workflow getrackt wird.⁵⁸ Die häufigsten Gründe für die nur seltene Nutzung von Legal Tech sind eine fehlende Expertise, untragbare Kosten und eine fehlende Resonanz der Wichtigkeit eines Vertragsmanagements.⁵⁹ Zudem ist im Rechtssektor die Ausführung von Prozessen oft mit materiellrechtlichen Entscheidungen verbunden und setzt ein genaues Verständnis der Rechtsmaterie voraus. Oft fehlen CLM-Systemen relevante Funktions- und Lösungsmöglichkeiten, die nach den Vorstellungen der Unternehmen als relevant gelten. Das führt dazu, dass nicht enthaltene Funktionen über andere Kanäle ausgeglichen werden müssen.⁶⁰ Dagegen sind viele Funktionen enthalten, die von den Verwendern der Systeme als unverständlich empfunden werden.⁶¹ Unterschieden wird bei den Legal-Tech-Lösungen zwischen den Komplettlösungen, die alle wesentlichen Anforderungen des Unternehmens in einer Anwendung bieten, und den Best-of-Breed-Lösungen, welche mehrere Anwendungen für die jeweiligen CLM-Aufgaben kombinieren.⁶²

⁵⁶ Holthausen/ Schmid, in: Chibanguza/Kuß/Steege KI, Rn. 36.

⁵⁷ Schlaghecke, in: Moosmayer/Lösler Corporate Compliance, § 44 Rn. 82.

⁵⁸ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn. 33.

⁵⁹ ebd., Rn. 35.

⁶⁰ ebd., Rn. 35.

⁶¹ Schuhmann, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech, Rn. 35.

⁶² ebd., Rn. 37

4. CLM-Plattform ICertis

Eine beispielhafte cloudbasierte CLM-Software ist ICertis, die es ermöglicht, Verträge zu organisieren, zu digitalisieren und zu zentralisieren.⁶³ Es wird möglich, den vollständigen Lebenszyklus von Verträgen zu verwalten.⁶⁴ Hierzu gehören neben der Vertragserstellung anhand genehmigter Vorlagen und Klauseln, die Verhandlungen, die Ausführung und die Archivierung. Es wird ermöglicht, einen Überprüfungs- und Genehmigungsprozess zu etablieren sowie automatisierte Workflows zu erstellen, sodass Änderungen erfasst und weitergeleitet werden. Die Daten können in andere bereits etablierte Systeme integriert werden, was die Effizienz und Zusammenarbeit fördert. Ebenso können intuitive Dashboards angelegt werden, auf denen Vertragsmetriken, Risiken und Kennzahlen hinterlegt werden, damit Probleme erkannt und rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden können. ICertis bietet verschiedene Plattformen an, so die ICertis Contract Intelligence (ICI), eine umfassende Lösung für das Vertragsmanagement. Um zu einer schnelleren Umsatzrealisierung zu gelangen und Kosten sowie Risiken zu minimieren, können Verträge standardisiert, automatisiert und optimiert werden. Es wird ermöglicht, Daten zu vernetzen und einen Überblick über alle Vertragsdetails zu erhalten, einzelne Inhalte zu durchsuchen, wichtige Klauseln zu identifizieren und die Einhaltung der vereinbarten Vertragsbedingungen gewährleisten zu können. Die erstellten Vorlagen und angelegten Klauselbibliotheken ermöglichen es, dass eine Konsistenz innerhalb der Verträge entsteht und Compliance-Vorschriften eingehalten werden.⁶⁵ Das angebotene Lifecycle-Management ermöglicht es, Verträge zu steuern und zu optimieren. Durch Workflows werden Suchen nach Templates und unklare Genehmigungsprozesse vermieden.

C. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung rechtlicher Anforderungen verlangen eine neue Gestaltung juristischer Prozesse. Durch die Betrachtung von Legal Operations wird deutlich, dass juristische Prozesse jedoch nicht nur die Rechtsabteilung allein einbeziehen, sondern fachübergreifend die juristische Expertise und die betriebswirtschaftlichen Ziele betreffen. Da dies

⁶³ ICertis, Products, [ICertis products](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

⁶⁴ Campix, ICertis, [ICertis](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

⁶⁵ Campix, ICertis, [ICertis](#) (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

C. Fazit und Handlungsempfehlungen

insbesondere das Vertragsmanagement betrifft, ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, ein abteilungsübergreifendes Vertragsmanagementsystem einzuführen. Durch den Einsatz von Legal Tech, wie z.B. einer CLM-Plattform, können Vertragsprozesse systematisch strukturiert und digitalisiert werden, um Effizienzgewinne zu erreichen und rechtliche Risiken zu minimieren. Dabei ist es sinnvoll, eine solche Plattform mit einer Deal-Performance zu verbinden, um den Stand eines Vertrags und die Verantwortlichkeiten besser nachvollziehen zu können. Durch die gezielte Verknüpfung von Technologie und Vertragsmanagement soll Transparenz und eine einheitliche Kontrolle über den Vertragslebenszyklus sichergestellt werden.

Literaturverzeichnis

Aggarwal/ Eidenmüller/ Enriques/ Payne/ van Zwieten	Autonomous Systems and the Law, Auflage 2019, (zit.: Bearbeiter, in: Aggarwal/Eidenmüller/Enriques/Payne/van Zwieten Autonomous Systems and the Law).
Chibanguza/Kuß/Steege	Künstliche Intelligenz – Recht und Praxis automatisierter und autonomer Systeme, Auflage 2022, (zit.: Bearbeiter, in: Chibanguza/Kuß/Steege KI).
Ebers	StichwortKommentar- Legal Tech, Auflage 2024 Edition 4, (zit: Bearbeiter, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech).
Gelbke	Die zwölf Säulen der Effizienz – Ein Leitfaden zu den Kernkompetenzen von Legal Operations, LTZ 2024, 311.
Hartung/ Bues/ Halbleib	Legal Tech – Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, Auflage 2018, (zit.: Bearbeiter, in: Hartung/Bues/Halbleib Legal Tech).
Jacob/ Schindler/ Strathausen	Liquid Legal – Transforming Legal into a Business Savvy, Information Enabled and Performance Driven Industry, 1. Auflage 2018 (zit.: Bearbeiter, in: Jacob/ Schindler/ Strathausen Liquid Legal).
Jacob/ Schindler/ Strathausen	Liquid Legal – Towards a Common Legal Platform, 2. Auflage 2020 (zit.: Bearbeiter, in: Jacob/ Schindler/ Strathausen Liquid Legal).
Kähler	Contract-Management Duties as a New Regulatory Device, LCP 2013 (89).

Moosmayer/ Lösler

Corporate Compliance – Handbuch der Haftungsvermeidung im Unternehmen, 4. Auflage 2024, (zit.: Bearbeiter, in: Moosmayer/Lösler Corporate Compliance).

Quellenverzeichnis

Campixx	ICertis, abrufbar unter: https://www.campixx.de/tool/vertrags-management/icertis/ .
Liquid Legal Institute	About LLI, abrufbar unter: https://liquid-legal-institute.com/about-lli/ .
Liquid Legal Institute e.V.	A Common Legal Platform (CLP), abrufbar unter: https://github.com/Liquid-Legal-Institute/Common-Legal-Platform/blob/main/Principles.md#principles-for-a-common-legal-platform .

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Legal Operations

Questel, Was sind Legal (Legal Ops)?,
<https://www.questel.com/de/resourcehub/what-is-legal-operations-legal-ops/>, (zuletzt abgerufen am 22.06.2025).

Abb. 2 Beispiel für einen CLM-Zyklus

Ebers StichwortKommentar- Legal Tech, Auflage 2024 Edition 4, (zit: Bearbeiter, in: Ebers StichwortKommentar Legal Tech).

Bearbeiterverzeichnis

Folgende Kapitel wurden überwiegend bearbeitet von folgenden **Autoren**:

- A. Einleitung (*Jana Dreier*)
- B. Liquid Legal und CLM in Unternehmen Fehler! Textmarke nicht definiert.
 - I. Das Liquid Legal Institut (*Jana Dreier*)
 - 1. Begriffserklärung: Liquid Legal (*Lena Penner*)
 - 2. Implementierung einer Deal-Performance (*Lena Penner*)
 - II. Legal Operations Fehler! Textmarke nicht definiert.
 - 1. Definition (*Emilia Wedel*)
 - 2. Kernkompetenzen Legal Ops (*Emilia Wedel*)
 - III. Vertragsmanagement Fehler! Textmarke nicht definiert.
 - 1. Definition (*Jana Dreier*)
 - 2. Erforderlichkeit und Bedeutung des VM (*Emilia Wedel*)
 - IV. Contract Lifecycle Management (*Lena Penner*) .. Fehler! Textmarke nicht definiert.
 - 1. Der CLM-Zyklus (*Emilia Wedel*)
 - 2. Funktionale Ausrichtung des CLM (*Jana Dreier*)
 - 3. Legal Tech-Lösungen (*Lena Penner; Jana Dreier*)
 - 4. CLM-Plattform ICertis (*Jana Dreier*)
- C. Fazit und Handlungsempfehlungen (*Emilia Wedel*)

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichern wir Jana Dreier (1289929), Lena Penner (1322088) und Emilia Wedel (1271805), Studiengang: Master Wirtschaftsrecht,
dass wir vorliegende Projektarbeit: wissenschaftliche Ausarbeitung CLM
selbstständig und ohne die Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel
angefertigt habe.

Alle Stellen - einschließlich Tabellen, Karten, Abbildungen etc. -, die wörtlich
oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Werken und
Quellen (dazu zählen auch Internetquellen) entnommen wurden, sind in je-
dem einzelnen Fall mit exakter Quellenangabe kenntlich gemacht worden.

Zusätzlich versichern wir, dass wir beim Einsatz von generativen IT-/KI-
Werkzeugen (z. B. ChatGPT, BARD, Dall-E oder Stable Diffusion) diese
Werkzeuge in einer Rubrik „Übersicht verwendeter Hilfsmittel“ mit ihrem Pro-
duktnamen, der Zugriffsquelle (z. B. URL) und Angaben zugenutzten Funkti-
onen der Software sowie Nutzungsumfang vollständig angeführt haben.
Wörtliche sowie paraphrasierende Übernahmen aus Ergebnissen dieser
Werkzeuge haben wir analog zu anderen Quellenangaben gekennzeichnet

Uns ist bekannt, dass es sich bei einem Plagiat um eine Täuschung handelt,
die gemäß der Prüfungsordnung sanktioniert werden wird.

Wir versichern, dass wir die vorliegende Arbeit oder Teile daraus nicht be-
reits anderweitig innerhalb oder außerhalb der Hochschule als Prüfungsleis-
tung eingereicht habe.

Bielefeld, 16.07.2025

Ort, Datum

Jana Dreier
Emilia Wedel
Lena Penner

Unterschrift