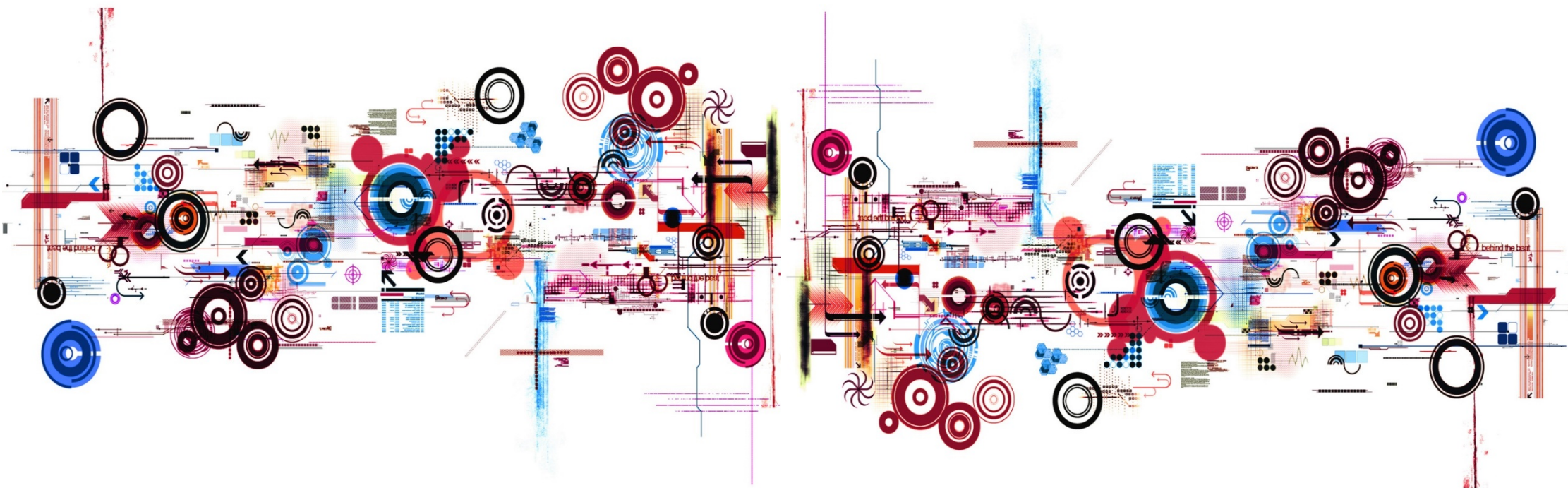


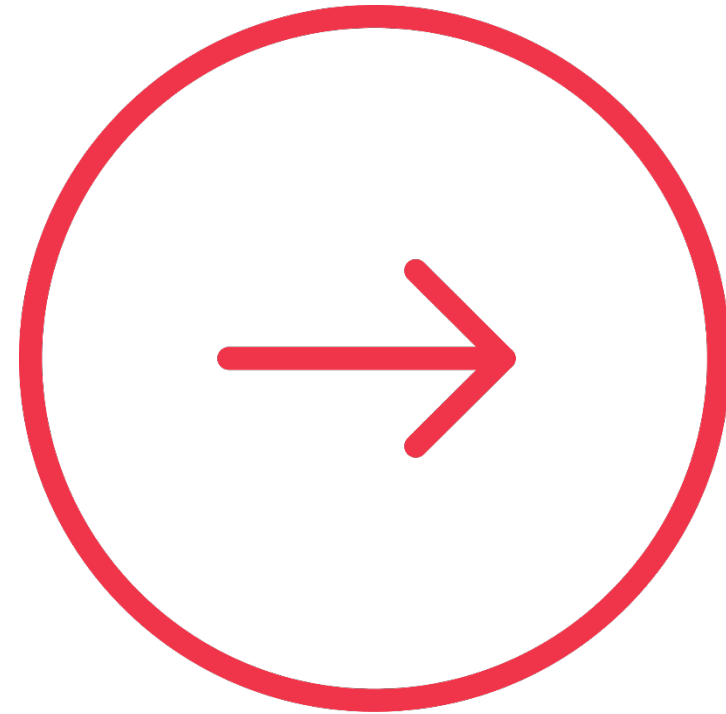
# Legal Project Management bei IT-Projekten



# Agenda

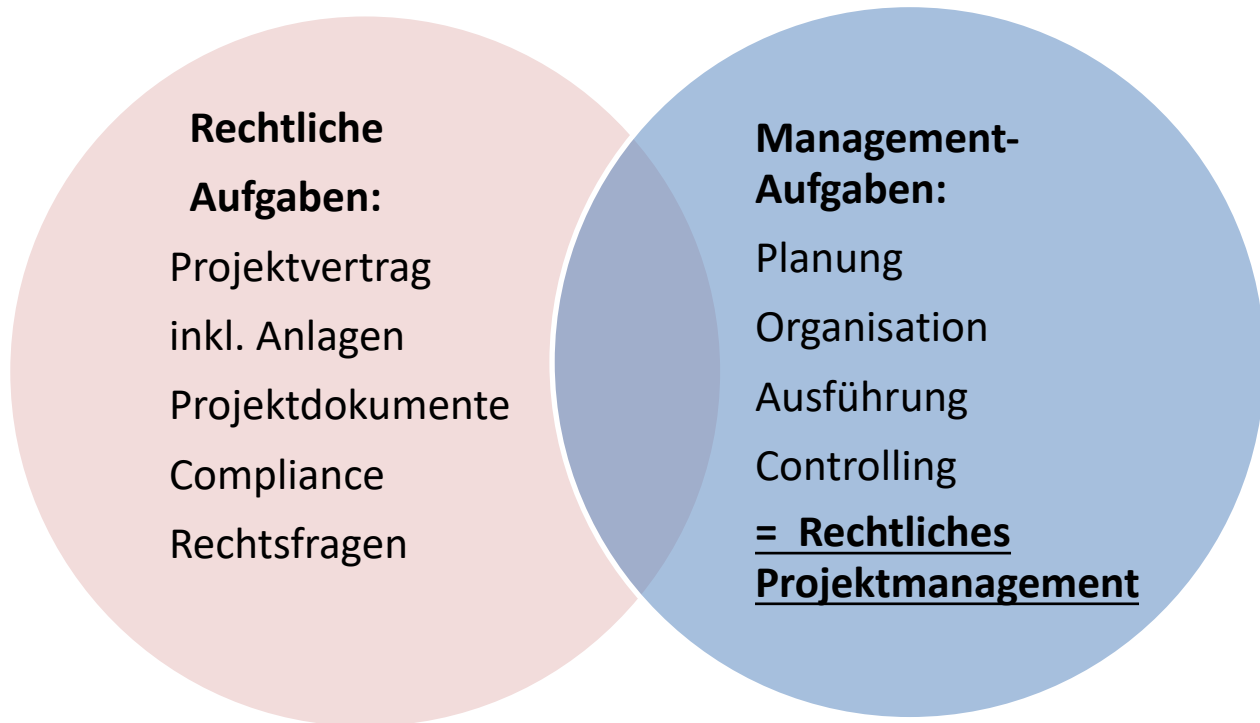
- Einführung
- Grundlagen Projektmanagement
- Rechtliches Projektmanagement
- Risikomanagement
- Wirtschaftliche Trends
- Fazit

# Einführung



# Projektaufgabe Recht

„Projektaufgabe Recht“ bei IT-Projekten:



- Professionelles (rechtliches) Projektmanagement ist mitentscheidend für den Projekterfolg
- Spannungsverhältnis zur „klassischen“ Fallbearbeitung und Legal Advisor-Rolle

# Fallbeispiel

## Business / Technical Solution Summary

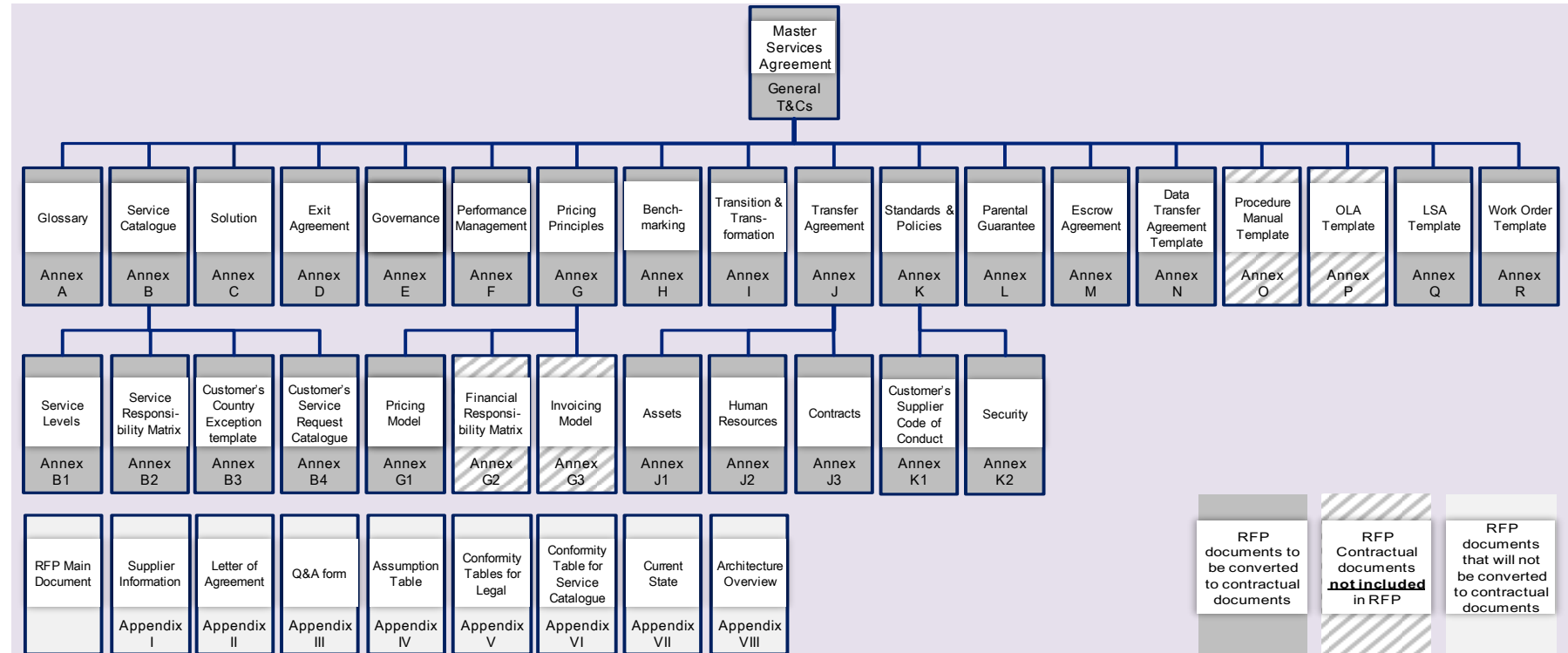


	WAN	WAN Optimization	RAS	APM	Lync	IPT	(W)LAN	Video Conf.	Network Security	Network Infra
BT Products	IP Connect Global	BT Connect Acceleration	Mobile Xpress	IP Connect Intelligence	One Cloud Lync	LAN Connect Global	LAN Connect Global	BT Conferencing	BT Assure Managed Firewall	BT Diamond IP
Delivery Approach	Green field	TOMEE*	Green field	Green field	Green field	TOMEE*	TOMEE*	TOMEE* (TBC)	TBC	Green field (need to manage the existing QIP tool before)
System Tools	CSDK and IPSDK (SOE SMARTS for IP Connect Global)					E-Bonding with IBM (incident and SSR)				
Custom	Billing			SLA			Agency Management (TBC)			
3rd Party	Break/fix maintenance under standard product contracts								Damovo (non-Cisco IPT)	
	Phone handsets	Local PSTN lines	Voice	PABX	Mobility	Data Center				

### Beispiel - IT-Projekt über Netzwerk- und Security Services

- **Größe und Komplexität:** Dedizierte Lösung, multiple Services, komplexe Abhängigkeiten, Größe (1.200 Kundenstandorte weltweit), aufwändige Migration, Auftragsvolumen
- **PM-mäßige Bearbeitung in allen Work Streams erforderlich:** Service Design, Service Management, Service Delivery, Finance, Commercial, Transition, Program Management, Due Diligence, Procurement, Compliance, und **Legal Workstream**

# Fallbeispiel



## Legal Workstream bei IT-Projekt:

- Größe und Komplexität:  
Umfangreiche Vertragsdokumente, Vielzahl von Regelungsthemen, Abhängigkeiten, Größe des Legal Teams
- PM-mäßige Bearbeitung auch hier erforderlich

# Projektmanagement Grundlagen



# Grundbegriffe

- DIN 69901-5:2009-01:

Ein **Projekt** ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.

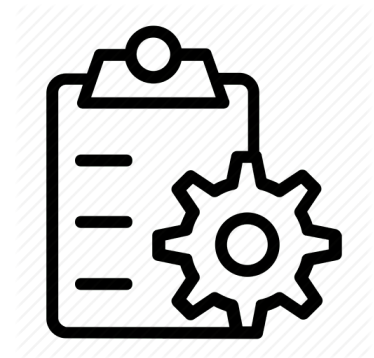
- Zielvorgabe,
- zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen,
- Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben,
- projektspezifische Organisation.

- DIN 69901-1:2009-01:

**Projektmanagement** ist die Gesamtheit der Organisationseinheiten und der aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zur Abwicklung eines Projektes.

- Normen und Standards:

- keine gesetzlichen Normen
- **DIN 69901**
- **ISO 21500**
- **ANSI-Standard 99-001-2013**
- Etablierte Standards und Methoden (Agil, Six Sigma, Wasserfall, etc.)
- Unternehmensoriginäre Methoden

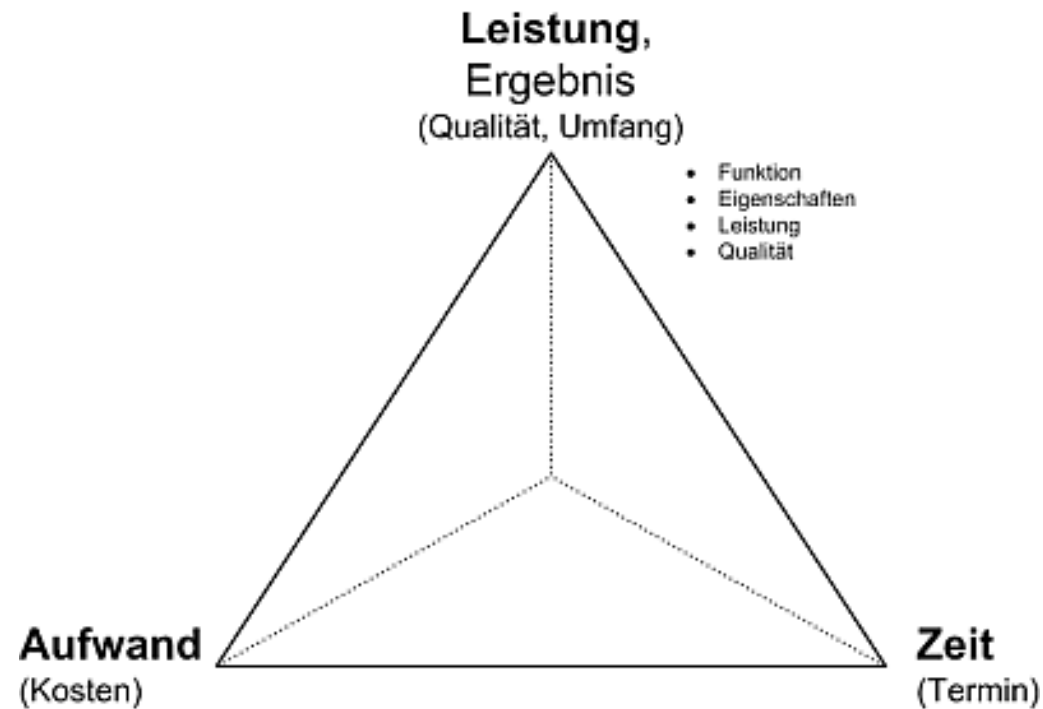


# Projektmanagement Aufgaben



- Umfassendes, ganzheitliches Steuerungs- und Führungskonzept - nicht nur Tools und Methoden
- Planung ist nur ein Teil der Aufgaben
- Recht als eigene Projektaufgabe?

# PM Methodik



- Projektgrößen: Leistung, Aufwand und Kosten (das „magische Dreieck“)
- Alle Variablen sind messbar
- Projekterfolg = alle Projektgrößen bleiben im Rahmen
- Fortlaufende Überprüfung der Variablen im Projekt
- Projektgrößen für Projektaufgabe Recht?

# Projektmanagement – Methoden

- Der gute alte Wasserfall – klassisches Phasenmodell
- Scrum, Prince2, Kaban und andere agile Methoden
- Mischung von Methoden im Projekt
- Methode muss auf das Projekt passen – nicht umgekehrt
- Methoden für rechtliches Projektmanagement: Was ist passend?

# Projektphasen und -themen

Knowledge Area	Process Groups				
	Initiation	Planning	Execution	Monitoring & Control	Closing
Integration Management	Develop Project Charter	Develop Project Management Plan	Direct and Manage Project Work	1. Monitor & Control Project Work 2. Perform Integrated Change Control	Close Project or Phase
Scope Management		1. Plan Scope Management 2. Collect requirements 3. Define Scope 4. Create WBS		1. Validate Scope 2. Control Scope	
Time Management		1. Plan Schedule Management 2. Define Activities 3. Sequence Activities 4. Estimate Activity Resources 5. Estimate Activity Durations 6. Develop Schedule		Control Schedule	
Cost Management		1. Plan Cost Management 2. Estimate Costs 3. Determine Budget		Control Costs	
Quality Management		Plan Quality Management	Perform Quality Assurance	Control Quality	
Human Resource Management		Plan Human Resource Management	1. Acquire Project team 2. Develop Project Team 3. Manage Project team		
Communications Management		Plan Communications Management	Manage communications	Control Communications	
Risk Management		1. Plan Risk Management 2. Identify risks 3. Perform Qualitative Risk Analysis 4. Perform Quantitative Risk Analysis 5. Plan Risk Responses		Control Risks	
Procurement Management		Plan Procurement Management	Conduct Procurements	Control Procurements	Close Procurements
Stakeholder Management	Identify Stakeholders	Plan Stakeholder Management	Manage Stakeholder engagement	Control Stakeholder Engagement	

- 5 Process Groups
- 10 Knowledge Areas
- 50 Prozesse

*Project Management Institute (PMI) - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*



# Rechtliches Projektmanagement

***“Legal Project Management is the application of the concepts of project management to the control and management of legal cases.”***

*Steven Levy, Legal Project Management: Control Costs, Meet Schedules, Manage Risks, and Maintain Sanity, 2009)*

- Übernahme von Methoden u. Tools aus dem „allgemeinen“ Projektmanagement
- Anpassung an Management der Projektaufgabe Recht
- Integration in proprietäre Workflow und PM – Prozesse in Unternehmen
- Rechtliches Projektmanagement als eigenständige Disziplin ? „Re-inventing of the wheel“?
- USA / UK:
  - Etablierte Praxis in Kanzleien (Legal Discovery, DD)
  - LPM an Law Schools
  - Zertifizierungen (z.B. IILPM)
- Deutschland:
  - wenige Veröffentlichungen, aber wachsende Bedeutung.
  - Kapellmann / Juristisches Projektmanagement, 2. Auflage 2007

- „zufälliges“ Projektmanagement

Referent: Erik Heger

# Einsatzbereiche für rechtliches Projektmanagement

## Relevante Projektmerkmale für Einsatz von juristischem PM:

- Projektgröße
- Vielzahl der Einzelaufgaben
- Komplexität der Aufgaben
- Projektdauer
- Besonderheiten des Vorhaben (z.B. technologisch neu)
- Einbindung von Beteiligten

## Managementmäßige Bearbeitung:

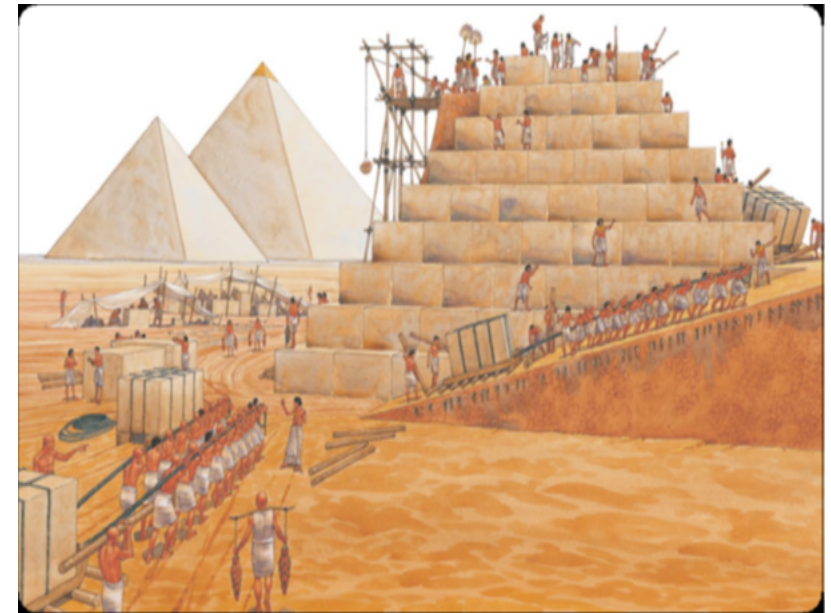
- Vorabentscheidung im Sinne einer Grundsatz- und Zielbildung
- Planung
- Organisation
- Kontrolle

*nach: Kapellmann, Juristisches Projektmanagement, 2007*

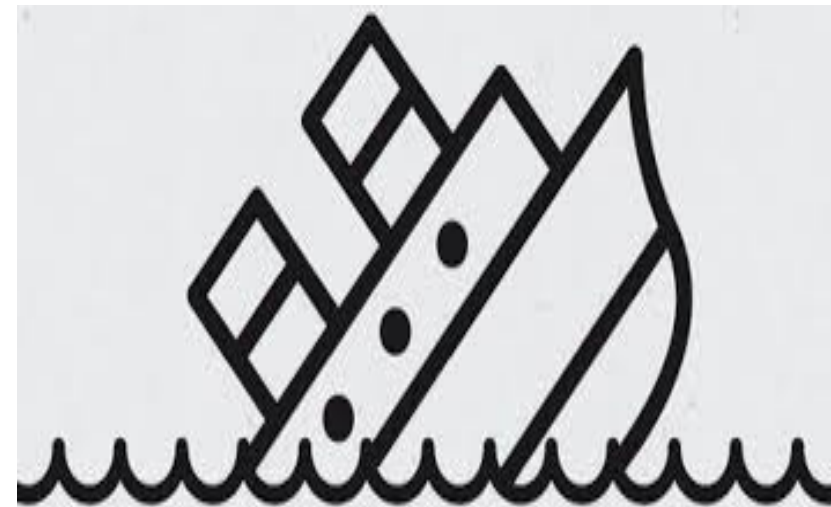
# Einsatzbereiche für rechtliches PM

## Beispiele für relevante (IT-) Projekte:

- Implementierung von übergreifenden Netzwerken und IT-Infrastruktur, von der Ausschreibung bis Realisierungskontrolle
- (Digitale) Transformationsprojekte
- Outsourcing von IT-Infrastruktur
- Tools und Methoden auch bei „kleinen“ Projekten sinnvoll nutzbar?
- Individuelle Betrachtungsweise je nach Projekt



# Risikomanagement



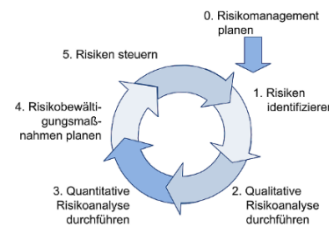
# Risikomanagement

## Risikomanagement als Projektaufgabe

- Identifizierung und Management von Risiken als eine **Hauptaufgabe** des Projektmanagement

## Projektmanagement als Bestandteil des unternehmensweiten Risikomanagements

- Interdisziplinäre Aufgabe
- **Gesetzliche Anforderungen: KonTraG → §91 Abs. 2 AktG:** *Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.*
- **Keine allgemeingültigen Vorgaben an ein bestimmtes Risikomanagement-System, aber etablierte Risikomanagement-Prozesse.**
- *Bspw. Prozess nach PMI /PBG12-d:*



## Rechtliches PM übernimmt Teilfunktionen des Risikomanagements

- Strukturierung und Steuerung von rechtlichen Risiken während des Projekts.

# Risikomanagement

- Essentiell - aber oftmals Vernachlässigung in der Praxis
- Hohe Risiken bei (Groß-) Projekten

## Harvard Business Review:

*We examined 1,471 projects, comparing their budgets and estimated performance benefits with the actual costs and result. The average cost overrun of all projects is 27%.*

<https://hbr.org/2011/09/why-your-it-project-may-be-riskier-than-you-think>

## Standish Chaos Report:

*According to Standish only 16.2% of projects were deemed successful by being completed on time and budget, with all the promised functionality. A majority of projects, or 52.7%, were over cost, over time, and/or lacking promised functionality. That leaves 31.1% to be classified as failed, which means they were abandoned or cancelled.*

<https://www.opendoorerp.com/the-standish-group-report-83-9-of-it-projects-partially-or-completely-fail/>

# Risikomanagement

## Typische Projektrisiken (Grobeinteilung aus AN-Sicht):

- Kalkulationsrisiken (unklare / weite Scope Definition, „Overselling“)
- nicht beherrschbare vertragliche Risiken (z.B. Liefertermine, Meilensteine)
- nicht beherrschbare technische Risiken (neue, unerprobte technologische Lösung)
- nicht ausreichende Delivery- und Managementkapazitäten
- nicht ausreichend qualifizierte AG-Organisation (Mitwirkung, Beistellung)
- Nachunternehmerrisiken, Beschaffungsrisiken, unzureichende Flow Downs
- Genehmigungsrisiken
- Gewährleistungsrisiken (Service Levels)
- Haftungsrisiken
- Risiken der Planung und Ausführung
- Forderungsausfälle (AG zahlt nicht oder zu spät oder rechnet auf)

# Risikomanagement

- Umgekehrt gilt: Professionelles (rechtliches) Projektmanagement als **Erfolgsfaktor**

**THE TOP FIVE FACTORS FOUND IN SUCCESSFUL PROJECTS ARE:**

1. User involvement
2. Executive management support
3. Clear Statement of Requirements
4. Proper planning
5. Realistic expectations

<https://www.opendoorerp.com/the-standish-group-report-83-9-of-it-projects-partially-or-completely-fail/>



- Potential für Mehrwert

# (Rechtliches) Risikomanagement - Aufgaben, Tools und Output

## Projektaufgaben:

1. Erfassung von Risiken
2. Analyse und Bewertung
3. Risikovorsorge / Risk Mitigation
4. Responses
5. Monitoring und Controlling



## Methoden / Tools:

- Project Charter (Scope)
- Document Review
- Information gathering techniques (Root Cause Analysis, SWOT)
- Checklist Risk Analysis
- Assumption Analysis
- Risk Register
- Probability + Impact Analysis
- RACI Tables
- Communication Plan
- Audit
- Information Radiator (Agile)

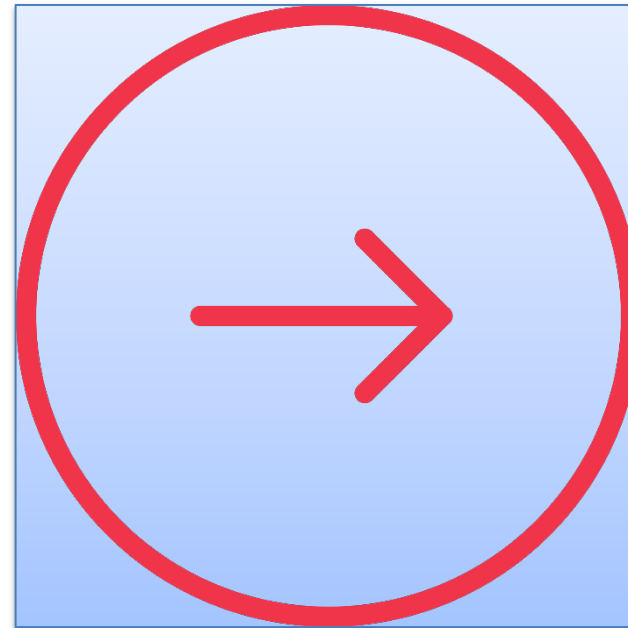


## Output:

- Projektvertrag und Anlagen
- Vertragsbegleitende Dokumentation (DD- Report, etc.)
- Briefings (Team, Stakeholder, Management)
- Reports
- Sonstige Projektdokumentation

Projektphase und Projektthema

# Wirtschaftliche Trends



# Wirtschaftliche Trends

## KOSTENBEWUSSTE RECHTSABTEILUNGEN: DER DRUCK NIMMT ZU

Rechtsabteilungen im Jahr 2016 erwarten mehr von ihren beratenden Kanzleien: höheres Kostenbewusstsein und effizienteres Projektmanagement. *Sybille Franzmann-Haag* erläutert, was die Inhouse-Juristen dazu bewegt.

Laut einer [Umfrage der Marktforschungsfirma Altman Weil für den US-amerikanischen Anwaltsmarkt aus dem Herbst 2015](#) verfolgen Konzernrechtsabteilungen mittlerweile überwiegend einen strategischeren Ansatz bei der Beauftragung von externen Beratern. Sie wollen intensiver mit ihren Kanzleien arbeiten und befassen sich mit deren Projektmanagement-Kompetenz, der Bepreisung von Leistungen und mit der anwaltlichen Projektbesetzung. Dieser Trend ist global unausweichlich und hat nun auch Deutschland erreicht. So hebt seit Anfang 2016 beispielsweise die Kanzlei [Hogan Lovells](#) in Deutschland den weltweiten [Aufbau ihrer Legal Project Management-Teams öffentlich besonders hervor](#).

## PROJEKTMANAGEMENT GEGEN DEN KOSTENDRUCK

Insbesondere Mandanten mit langfristigen und komplexen Projekten, z.B. mit sehr umfangreichen Bauvorhaben oder Projekten mit sehr hohem Dokumentationsaufwand, mehreren Ebenen und langer Laufzeit waren die ersten, die hierzulande von den beratenden Kanzleien ein begleitend-steuerndes juristisches Projektmanagement einforderten. Ein frühes Beispiel ist die überörtliche baurechtlich spezialisierte Kanzlei [Kapellmann](#), die hierfür besondere Projektmanagementprozesse ausgebildet hat.

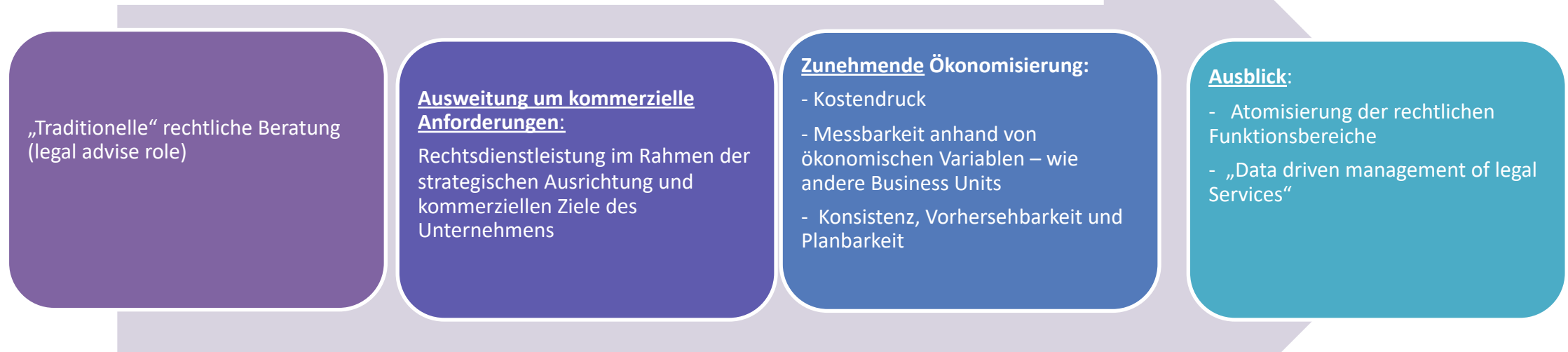
Aktuell ist eine Kompetenz im "Legal Project Management" bei großen Wirtschaftskanzleien ein Muss und zugleich ein positives Unterscheidungsmerkmal im Pitch der Berater um das Mandat. Als Grund für das Erfordernis benennen die Rechtsabteilungen den internen und externen Kostendruck. Dieser ist auch gleichzeitig ihre größte Sorge.

<https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/rechtsabteilungen-kanzleien-project-management/>

- Steigendes Kostenbewusstsein
- Rechtliches Projektmanagement als Reaktion auf Kostendruck

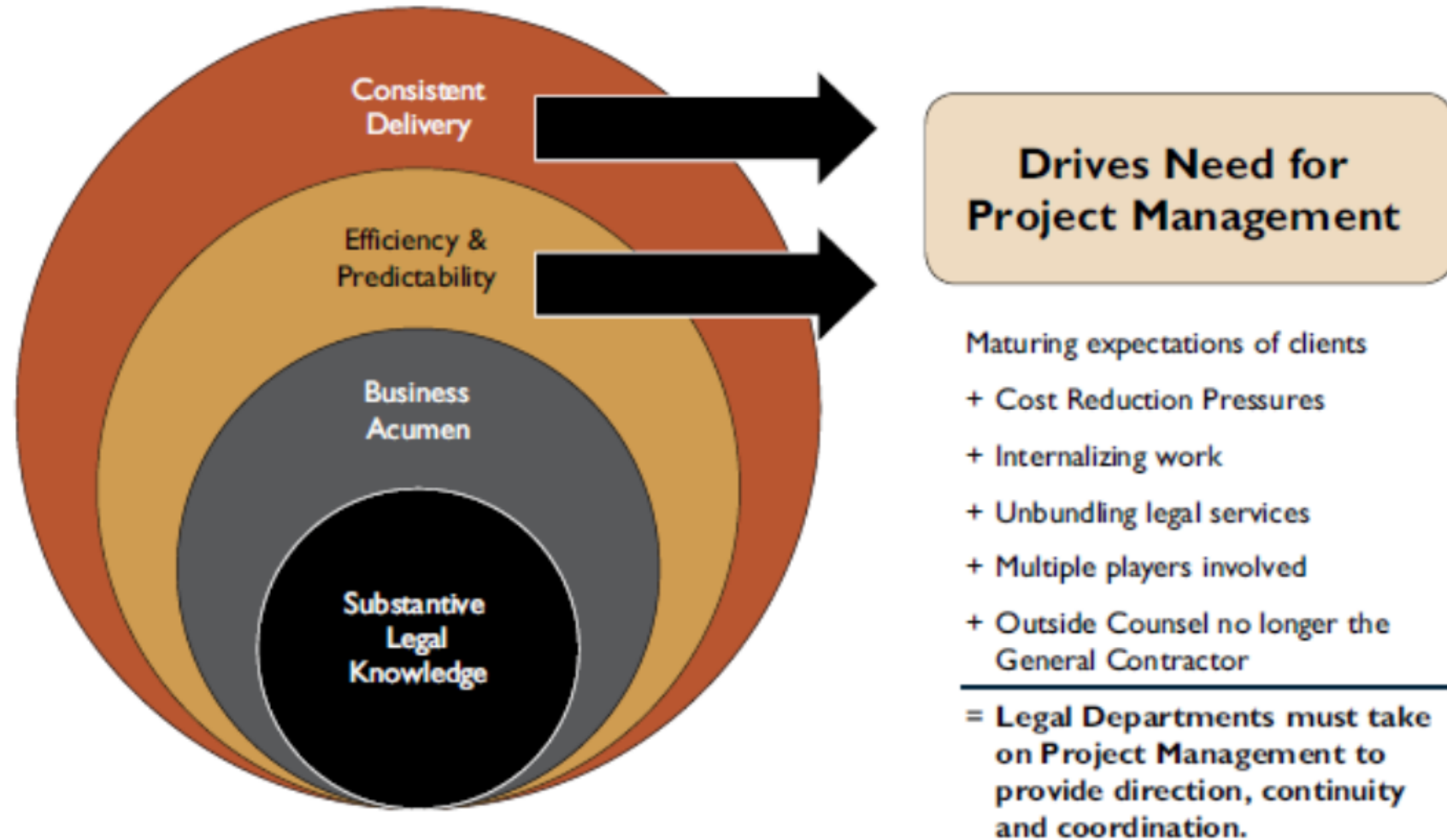
# Wirtschaftliche Trends

Bsp. Rechtsabteilungen - Ausweitung der Anforderungen:



- Rechtliches Projektmanagement zur Realisierung der Anforderungen
- Änderungen des Berufsbilds

# Wirtschaftliche Trends



*(ACC Value Challenge –Guide to Project Management)*

# Wirtschaftliche Trends

- Ökonomisierung - **Messbarkeit von Legal Services** nach kommerziellen Variablen
- Beispiel für Messung:

Reduction in overall legal spend	11%	▼
Reduction in size of legal team in UK	40%	▼
Work requests handled exclusively by LPO	60%	▲
Increase in BT Legal work complexity	23%	▲
A scalable risk based model that can reflect business demand		▲
Metrics drive performance		

- Sinnvolle Variablen?
- Quantifizierbarkeit und Qualitätsmessung von rechtlicher Dienstleistung generell möglich?

# Wirtschaftliche Trends

e

## “klassische” Legal Services

- Advisory services
- Legal problem solving
- re-active
- Dispute resolution
- Legal focus



## Legal Project Management

- Information services (provide legal solutions)
- Risk management
- pro-active
- Dispute prevention
- Business focus

*(nach: Richard Susskind – Tomorrow’s Lawyers, Oxford 2017)*

# FAZIT

- LPM ist die Übernahme von Methoden und Tools aus dem klassischen PM
- Effizientes LPM ist mitentscheidend für erfolgreiche Gestaltung von (IT-) Projekten
- Risikomanagement als Kernbereich für LPM
- Erweiterten Business-Anforderungen an Legal Services kann sinnvoll durch effizientes LPM begegnet werden

# Fragen?

