AUSGABE 3 / 4. FEBRUAR 2026

Deutscher AnwaltSpiegel

Das Online-Magazin von Anwälten für Unternehmen

→ unter anderem mit folgenden Themen:



→ 3
Die „Zeitenwende" in der Industrie



→ 7
Örtliche Zuständigkeit im Arbeitsrecht



→ 11
KI revolutioniert den Rechtsmarkt – was kommt, was bleibt, was geht?



→ 14
Mercedes-Benz gewinnt mit „Speedboat AML"



Prof. Dr.
Thomas Wegerich
Herausgeber
Deutscher AnwaltSpiegel

Liebe Leserin, lieber Leser,

die vielfältigen geopolitischen Krisen haben sehr konkrete Auswirkungen auf Industriebranchen in Deutschland: Die weltweite Nachfrage nach Rüstungsgütern steigt, so dass die Umwandlung vormals zivil ausgerichteter Betriebe hin zur militärischen Produktion immer wichtiger wird. Damit verbunden sind in der Praxis zahlreiche arbeitsrechtliche Fragestellungen. Dr. Sven Lohse und Dr. Paul Tophof haben sich des Themas für Sie angenommen.

In unserem Interviewformat KLARTEXT beschäftigen wir uns mit den unverkennbar disruptiven Veränderungen im Rechtsmarkt, die wir in Echtzeit beobachten können. Was folgt daraus für die Zahl der Arbeitsplätze in Kanzleien, deren inhaltliche Ausgestaltung und das Geschäftsmodell insgesamt? Was erwarten die Mandanten? – Dr. Detlef Haß, deutscher Managing Partner von Hogan Lovells, gewährt Ihnen tiefe Einblicke in den Maschinenraum seiner Sozietät.

Rückblick auf die im Dezember 2025 zum zweiten Mal verliehenen Inhouse Matters Awards: Mit „Speedboat AML", einem neuartigem Tool zur Bekämpfung von Geldwäsche, setzte sich Mercedes-Benz gegen starke und namhafte Konkurrenz durch. Meine Kollegin Karin Gangl sprach mit den Projektverantwortlichen Dr. Steffen Nolte, Daniel Pantina und Coskun Yasa.

Ihr



Thomas Wegerich

ARBEITSRECHT

3 **Die „Zeitenwende" in der Industrie**
Arbeitsrechtliche Implikationen beim Wechsel zur Rüstungsproduktion
Von Dr. Sven Lohse und Dr. Paul Tophof

ARBEITSRECHT

7 **Örtliche Zuständigkeit im Arbeitsrecht**
Bedeutung des tatsächlichen Einsatzorts nach § 48 Abs. 1a ArbGG
Von Laura Voß

RECHTSMARKT/KLARTEXT

11 **KI revolutioniert den Rechtsmarkt – was kommt, was bleibt, was geht?**
Fünf Fragen an Dr. Detlef Haß, Managing Partner Deutschland, Hogan Lovells

INHOUSE MATTERS AWARDS/INNOVATIVSTE RECHTSABTEILUNG

14 **Mercedes-Benz gewinnt mit „Speedboat AML"**
Interview mit Dr. Steffen Nolte, Daniel Pantina und Coskun Yasa über ein neuartiges Tool zur Geldwäschebekämpfung

RECHTSMARKT/LITERATUR

17 **„Leading Transformation in Law Firms"**
Pflichtlektüre für das Kanzleimanagement: Das neue Buch von Prof. Dr. Madeleine Bernhardt
Von Dr. Hubertus Kolster

NEWS & SERVICES

20 **Deals**
20 **Sozietäten**
21 **Personal**
23 **Fachbeirat**
28 **Strategische Partner**
29 **Kooperationspartner**
30 **Impressum**

Besuchen Sie unsere Website: www.deutscheranwaltspiegel.de

Die „Zeitenwende“ in der Industrie

Arbeitsrechtliche Implikationen beim Wechsel zur Rüstungsproduktion

Von Dr. Sven Lohse und Dr. Paul Tophof



Die Umwandlung ziviler Produktionsstätten in militärische Fertigungen bietet Chancen zur Arbeitsplatzsicherung, stellt Unternehmen jedoch vor organisatorische, arbeitsrechtliche und sicherheitsrechtliche Herausforderungen, die eine enge Abstimmung und strategische Planung erfordern.



Dr. Sven Lohse
Noerr, Hamburg
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht, Associated Partner
sven.lohse@noerr.com
www.noerr.com



Dr. Paul Tophof
Noerr, Berlin
Rechtsanwalt, Senior Associate
paul.tophof@noerr.com
www.noerr.com

Die aktuellen geopolitischen Entwicklungen haben tiefgreifende Konsequenzen für zahlreiche Industriezweige. Angesichts weltweiter Konflikte, insbesondere des Kriegs in der Ukraine und der Bedrohung durch Russland, steigt weltweit die Nachfrage nach Rüstungsgütern. Rüstungsumsätze erreichen aktuell ein Rekordhoch. Ungeachtet diplomatischer Bemühungen zur Beendigung des Ukrainekriegs, wird die Bedeutung von Rüstungsunternehmen weiterwachsen, da Regierungen zunehmend in Verteidigung und Sicherheit investieren. Unternehmen sind gefordert, sich an neue sicherheitspolitische Realitäten anzupassen. Hierbei rückt die Transformation ziviler Produktionsstätten hin zu militärisch geprägter Fertigung zunehmend in den Vorder-

grund – mit erheblichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und damit auch an die arbeitsrechtliche Gestaltung.

Veränderte Marktbedingungen und neue Personalanforderungen

Während Rüstungsunternehmen und deren Zulieferer händeringend nach qualifiziertem Personal und zusätzlichen Fertigungskapazitäten suchen, stecken traditionelle Industriezweige wie die Automobil- oder Metallverarbeitung in einer umfassenden Krise, unter anderem gekennzeichnet durch massiven Stellenabbau. Es besteht vielerorts ein spürbarer Personalüberhang.

Dass diese ungleiche Marktlage Potential für eine Synergie bietet, von der letztlich alle Beteiligten profitieren können, liegt auf der Hand. Die Neuausrichtung von Standorten kann Arbeitsplätze sichern, erfordert jedoch komplexe Personalmaßnahmen und neue Strategien für den Know-how-Transfer.

Transformation von Produktionsstandorten – Chancen und Herausforderungen

Mit der „umgekehrten Konversion“ zeichnet sich ein neuer Trend ab: Ehemalige Fertigungsstätten der zivilen, vor allem metallverarbeitenden Industrie, werden in Produktionsstandorte für militärische Güter umgerüstet.

So werden bestehende Überkapazitäten für einen neuen Zweck erschlossen und dem Fachpersonal die Chance geboten, in einer zukunftsträchtigen Branche beschäftigt zu bleiben. Rüstungsunternehmen profitieren dagegen von der vorhandenen Infrastruktur und einem eingespielten Personal. Solche Transformationsprozesse sind jedoch organisatorisch und rechtlich anspruchsvoll. Insbesondere die Übernahme von Beschäftigten sowie die Anpassung ihrer Arbeitsverträge und Qualifikationen bilden zentrale Faktoren für den Erfolg solcher Maßnahmen. Hierbei ist regelmäßig eine enge Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und der Gewerkschaft erforderlich.

> „Angesichts weltweiter Konflikte, insbesondere des Kriegs in der Ukraine und der Bedrohung durch Russland, steigt weltweit die Nachfrage nach Rüstungsgütern.“

Ein gelungenes Beispiel hierfür liefert der Bahntechnik-Konzern Alstom: Dessen Werk in Görlitz ist an das Rüstungsunternehmen KNDS übertragen worden. KNDS plant dort die Fertigung von Komponenten für den Kampfpanzer Leopard 2, den Schützenpanzer Puma sowie von Modulen für verschiedene Boxer-Fahrzeuge. Rund die Hälfte der Belegschaft – 350 bis 400 von insgesamt 700 Alstom-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen – findet durch die Übernahme direkt bei KNDS einen neuen Arbeitsplatz, Alstom spart die Kosten aufwendiger Sozialpläne und KNDS gewinnt sofort erfahrene Fachkräfte für die neue Produktion.

Die Umstellung von ziviler auf militärische Produktion bietet folglich eine pragmatische Lösung, um Arbeitsplätze und Know-how in der Industrie zu sichern, während sich die Märkte verändern. Die Übertragung des Industriestandorts Görlitz kann als Blaupause für den strukturellen Wandel auch in anderen Branchen dienen.

Betriebsorganisation und Kooperation mit Rüstungsunternehmen

Neben dem Modell der Standortübernahme, wie im Fall Alstom, erwägen immer mehr Unternehmen aus dem zivilen Bereich, ihre bestehende Produktion (insbesondere bei Dual-Use-Gütern) um militärische Komponenten zu erweitern. Die Integration militärischer Fertigungen erfordert jedoch klar getrennte Produktionsbereiche und die Integration strenger Sicherheitsvorschriften. Unternehmen müssen entscheiden, ob die militärische Produktion im Rahmen eines eigenen Betriebs oder einer eigenen Gesellschaft organisiert werden soll. Insofern gilt es auch zu klären, in welchem Maße Mitarbeiter sowohl in zivilen als auch in militärischen Bereichen eingesetzt werden können. Dies macht eine enge Abstimmung mit den Betriebsräten erforderlich, da hier sowohl beim Personal als auch bei betrieblichen Abläufen neue Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen.

Kommt es zur Produktion von sogenannten Dual-Use-Gütern – also von Produkten, die sowohl zivil als auch militärisch genutzt werden können –, erfolgt der Marktzugang häufig in Zusammenarbeit mit etablier-

ten Rüstungsunternehmen. Neben der Möglichkeit eines Gemeinschaftsbetriebs ist auch die Gründung eines Joint Ventures denkbar. Beide Modelle werfen rechtliche Fragen auf, etwa zum Mitbestimmungsrecht der Belegschaft, dem Transfer von (ausgewählten) Mitarbeitern und insbesondere zur Sicherung von Know-how, das im Zuge der Kooperation geteilt werden könnte.

Arbeitsrechtliche Schlüsselfragen beim Übergang zum Militärsektor

Der Wechsel von zivilen zu militärischen Produktionszwecken ist in vielen Fällen mit erheblichen arbeitsrechtlichen Weichenstellungen verbunden:

- **Transfer von Mitarbeitern und Know-how-Sicherung:** Bei dem Transfer von Mitarbeitern auf eine eigenständige Gesellschaft (gegebenenfalls auch als Joint Venture) – etwa im Rahmen eines Betriebsübergangs oder durch individuelle, dreiseitige Überleitungsvereinbarungen – ist eine rechtssichere Ausgestaltung entscheidend. Insbesondere dann, wenn das Ziel darin besteht, das Fachkräftepotential sowie das Know-how der Beschäftigten eines zivilfertigenden Unternehmens für ein Rüstungsunternehmen zu sichern, kommt der Gestaltung besondere Bedeutung zu. In der Praxis werden sich vor allem die Betriebsräte regelmäßig für die Sicherung bestehender Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einsetzen.

- **Betriebsänderungen und Mitbestimmung:** Derartige Vorhaben stellen regelmäßig eine Betriebsänderung im Sinne von § 111 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) dar, so dass mit dem Betriebsrat ein Interessenausgleich und Sozialplan verhandelt werden muss. Qualifikationsanpassungen und Weiterbildungsmaßnahmen werden zum Schlüsselfaktor für die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft.

- **Regulatorische Auflagen:** Neben dem Schutz von Betriebsgeheimnissen und speziellen Zugangsregelungen gewinnen Überwachungs- und Dokumentationspflichten an Bedeutung. Diese Neuerungen greifen oftmals tief in bestehende Arbeitsverhältnisse und Betriebsvereinbarungen ein.

Sicherheitsüberprüfung nach dem SÜG: Neue Herausforderungen für Unternehmen und Beschäftigte

Eine weitere – jedenfalls zurzeit weitgehend unbekannte – Hürde stellt die erforderliche Sicherheitsüberprüfung von Mitarbeitern in der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie dar. Rechtlich beruht diese auf dem Sicherheitsüberprüfungsgesetz (SÜG) sowie der Sicherheitsüberprüfungsverordnung. Ziel der Überprüfung ist es, sicherzustellen, dass Personen, die an sicherheitsempfindlichen Stellen innerhalb lebens- und verteidigungswichtiger Einrichtungen eingesetzt werden sollen, keine Risiken für die Verteidigungsbereitschaft oder für die öffentliche Sicherheit darstellen. Unternehmen müssen sich hierfür beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie registrieren und einen Sabotageschutzbeauftragten benennen. Die Sicherheitsüberprüfung betrifft dabei sowohl unmittelbar im betroffenen Unternehmen angestellte Mitarbeiter als auch Beschäftigte von Fremdfirmen und Dienstleistern.

Abhängig von der konkreten Tätigkeit und der Sensibilität der Information oder der Stelle, zu denen der betroffene Mitarbeiter Zugang erhalten soll, sieht das SÜG drei Stufen der Überprüfung vor. In der Sicherheits- und Verteidigungsindustrie ist für Unternehmen in der Regel mindestens eine erweiterte Sicherheitsüberprüfung (Ü2) erforderlich. Betroffene Personen sowie die nach SÜG Mitbetroffenen (zum Beispiel Ehegatten und Lebenspartner) müssen sowohl der Abgabe der Sicherheitserklärung als auch der -überprüfung zustimmen. Kann die Sicherheitsüberprüfung mangels Zustimmung nicht durchgeführt werden, darf der Mitarbeiter nicht an sicherheitsempfindlicher Stelle beschäftigt werden – was letztlich Fragen zur Versetzung bis zur (Änderungs-)Kündigung nach sich zieht. Während des laufenden Arbeitsverhältnisses sind sowohl Aktualisierungen der Angaben als auch Wiederholungsüberprüfungen in festen Intervallen vorgesehen. Das Bundesamt für Verfassungsschutz prüft mit Hilfe zahlreicher staatlicher Register die Zuverlässigkeit und mögliche Sicherheitsrisiken. Das Verfahren ist für Unternehmen gebührenfrei und endet mit einer behördlichen Entscheidung über die Sicherheitseignung der Mitarbeiter.

Gerade für Betriebe, die bisher keine militärischen Produkte hergestellt haben, ist die frühzeitige Beschäftigung mit diesen Anforderungen und das rechtssichere Implementieren entsprechender Prozesse entscheidend für das Gelingen eines Einstiegs in den Rüstungssektor.

Erfolgsfaktoren für eine gelungene Transformation

Der erfolgreiche Wandel erfordert juristische und strategische Beratung sowie eine enge Abstimmung mit allen Beteiligten. So lassen sich die vorgenannten Herausforderungen effizient steuern. Gerade angesichts der zunehmenden Umstellung ziviler Betriebe auf militärische Produktion ist eine vorausschauende Personalplanung, die Einbindung der Arbeitnehmervertretungen und die Berücksichtigung der SÜG-Vorgaben entscheidend, um rechtliche und wirtschaftliche Interessen miteinander zu verbinden und Risiken zu minimieren. ←

ANZEIGE



Örtliche Zuständigkeit im Arbeitsrecht

Bedeutung des tatsächlichen Einsatzorts nach § 48 Abs. 1a ArbGG

Von Laura Voß



© fotomek – stock.adobe.com



Laura Voß
KLIEMT. Arbeitsrecht, Hamburg
Rechtsanwältin, Associate

laura.voss@kliemt.de
www.kliemt.de

Bei Leiharbeitnehmern und -arbeitnehmerinnen bestimmt sich der örtliche Gerichtsstand nach § 48 Abs. 1a ArbGG maßgeblich am tatsächlichen, längerfristigen Einsatzort und nicht nach vertraglichen Flexibilitätsklauseln.

Die Bestimmung des örtlich zuständigen Arbeitsgerichts ist eine häufige, in der Praxis aber oft unterschätzte Frage. Nach § 48 Abs. 1 Arbeitsgerichtsgesetz (ArbGG) ist grundsätzlich das Arbeitsgericht zuständig, in dessen Bezirk der Arbeitgeber seinen Sitz oder eine Niederlassung hat. Daneben eröffnet § 48 Abs. 1a ArbGG dem Beschäftigten die Möglichkeit, die Klage auch an dem Ort zu erheben, an dem er gewöhnlich seine Arbeit verrichtet oder zuletzt verrichtet hat.

Während diese Regelung bei klassischen Beschäftigungsverhältnissen mit festem Arbeitsort unproblematisch ist, stellen Leiharbeitsverhältnisse die Rechtsprechung hier immer wieder vor Herausforderungen. Denn die Besonderheit der Leiharbeit liegt gerade in der flexiblen und wechselnden Zuweisung von Einsatzorten – die Festlegung eines „gewöhnlichen Arbeitsorts“ ist daher häufig schwierig.

Das Landesarbeitsgericht Niedersachsen hat mit Beschluss vom 08.04.2025 (Az. 9 SHa 284/25) diese Problematik erneut aufgegriffen und eine deutliche Position zugunsten der Leiharbeitnehmer bezogen.

Rechtlicher Rahmen: Der gewöhnliche Arbeitsort nach § 48 Abs. 1a ArbGG

§ 48 Abs. 1a ArbGG ist im Jahr 2008 in das Arbeitsgerichtsgesetz eingefügt worden, um den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen den Klageweg zu erleichtern. Der Gesetzgeber wollte verhindern, dass Beschäftigte gezwungen sind, an weit entfernten Orten zu klagen, nur weil der Arbeitgeber dort seinen Sitz hat. Der Zweck der Vorschrift ist daher arbeitnehmerfreundlich: Sie soll die prozessuale Chancengleichheit stärken, indem sie den Ort der tatsächlichen Arbeitsleistung zum Anknüpfungspunkt der Zuständigkeit macht.

Nach herrschender Meinung ist der „gewöhnliche Arbeitsort“ derjenige, den der Arbeitnehmer als tatsächlichen Mittelpunkt seiner Berufstätigkeit gewählt hat oder von dem aus er den wesentlichen Teil seiner Verpflichtungen gegenüber seinem Arbeitgeber tatsächlich erfüllt. Entscheidend sind dabei nicht die vertragliche Gestaltung, sondern die tatsächlichen Umstände des Arbeitsverhältnisses.

Bei Arbeitnehmern mit ständig wechselnden Einsatzorten – wie typischerweise bei Leiharbeitnehmern – ist ein gewöhnlicher Arbeitsort nur dann anzunehmen, wenn sich aus der Praxis des Arbeitsverhältnisses ein tatsächlicher Schwerpunkt ergibt. Fehlt ein solcher Schwerpunkt, kommt ersatzweise der Ort in Betracht, von dem aus der Arbeitnehmer üblicherweise seine Tätigkeit verrichtet oder verrichtet hat (§ 48 Abs. 1a Satz 2 ArbGG).

Besondere Herausforderungen in der Leiharbeit

Leiharbeitnehmer werden regelmäßig an wechselnden Einsatzorten bei verschiedenen Entleihern eingesetzt. In ihren Arbeitsverträgen finden sich häufig bundesweite oder regionale Einsatzklauseln, die dem Verleiher eine flexible Disposition ermöglichen. Diese vertragliche Flexibilität führt jedoch zu einem Spannungsverhältnis zwischen der formalen Vertragslage und der gelebten Realität. Während der Vertrag typischerweise eine örtliche Ungebundenheit des Arbeitnehmers vorsieht, ergibt sich im Einzelfall oft eine faktische Dauerbeschäftigung bei einem bestimmten Entleiher.

Die entscheidende Frage lautet daher: Ist für die Bestimmung des Gerichtsstands die vertragliche Einsatzmöglichkeit maßgeblich oder der tatsächliche Einsatzort, an dem die Arbeitsleistung über einen längeren Zeitraum erbracht worden ist?

Der Beschluss des LAG Niedersachsen vom 08.04.2025 (Az. 9 SHa 284/25)

Das Landesarbeitsgericht (LAG) Niedersachsen hatte über folgenden Sachverhalt zu entscheiden:

Ein Leiharbeitnehmer war seit nahezu zwölf Jahren ausschließlich bei einem Entleiher tätig, dessen Betrieb im Bezirk des Arbeitsgerichts Nienburg lag. Sein Arbeitsvertrag enthielt eine übliche Flexibilitätsklausel, wonach bundesweite Einsätze möglich seien. Der Arbeitnehmer erhob Klage beim Arbeitsgericht Nienburg. Dieses erklärte sich jedoch für örtlich unzuständig und verwies den Rechtsstreit an das Arbeitsgericht Frankfurt, wo der Verleiher seinen Sitz hat, da der Arbeitsvertrag keinen festen Einsatzort bestimme.

Das LAG Niedersachsen hob die Verweisung auf. Nach seiner Auffassung war das Arbeitsgericht Nienburg zuständig, da der Kläger dort über viele Jahre hinweg tatsächlich tätig gewesen sei. Der gewöhnliche Arbeitsort im Sinne von § 48

Abs. 1a ArbGG bestimme sich nach dem tatsächlichen Einsatz und nicht nach der abstrakten vertraglichen Regelung.

Besonders hervorzuheben ist, dass das LAG in diesem Fall eine Durchbrechung der Bindungswirkung des Verweisungsbeschlusses (§ 48 Abs. 1 Satz 2 ArbGG in Verbindung mit § 281 Abs. 2 Satz 4 ZPO) annahm. Eine solche Ausnahme ist nur in eng begrenzten Fällen zulässig, nämlich dann, wenn der Verweisungsbeschluss offensichtlich gesetzeswidrig ist. Das Gericht sah diese Voraussetzung hier als erfüllt an: Das Arbeitsgericht habe den eindeutigen Wortlaut von § 48 Abs. 1a ArbGG verkannt, indem es den tatsächlichen Arbeitsort unberücksichtigt ließ.

Damit stellte das LAG klar: Der tatsächliche, nicht der vertraglich vorgesehene Arbeitsort ist entscheidend. Der Zweck der Norm – die erleichterte Zugänglichkeit des Arbeitsgerichts – würde unterlaufen, wenn der Arbeitnehmer trotz langjähriger Tätigkeit an einem Ort an einem völlig anderen Gericht klagen müsste.

Systematische und teleologische Auslegung

Das Ergebnis des LAG überzeugt auch im systematischen und teleologischen Zusammenhang:

Der Gesetzgeber hat mit § 48 Abs. 1a ArbGG bewusst einen realitätsbezogenen Maßstab gewählt. Die Vorschrift knüpft nicht an eine verschriftlichte Vorstellung der Vertragsparteien an, sondern an die tatsächlichen Gegebenheiten des Arbeitsverhältnisses.

Eine Orientierung allein an der vertraglichen Einsatzklausel würde den Schutzzweck der Norm ins Gegenteil verkehren: Arbeitgeber könnten durch weit gefasste Flexibilitätsklauseln die örtliche Zuständigkeit faktisch steuern. Dies würde nicht nur die prozessuale Waffengleichheit gefährden, sondern auch den Zugang zum Rechtsweg erschweren, insbesondere für einkommensschwache oder in der Mobilität beschränkte Arbeitnehmer.

Eine Anknüpfung an den tatsächlichen Einsatzort sorgt für eine sachgerechte Zuständigkeitsverteilung, die die gelebte Realität des Arbeitsverhältnisses reflektiert und den Arbeitnehmer davor schützt, durch abstrakte Vertragsformulierungen in die prozessuale Defensive gedrängt zu werden.

Die Entscheidung des Landesarbeitsgerichts Niedersachsen verdeutlicht nicht nur die konsequente Auslegung nationaler arbeitsrechtlicher Zuständigkeitsvorschriften, sondern fügt sich auch harmonisch in den europäischen Rechtsrahmen ein. Denn die Parallele zu Art. 21 EuGVVO (Brüssel-Ia-Verordnung) zeigt auf, dass auch im internationalen Arbeitsrecht der tatsächliche Arbeitsort das zentrale Kriterium der Zuständigkeitsbestimmung ist.

Konsequenzen für die Praxis

- **Für Arbeitnehmer:** Der Beschluss stärkt die Rechtsposition von Leiharbeitnehmern. Er bestätigt die Möglichkeit, in aller Regel an dem Ort klagen zu können, an dem die Arbeitsleistung tatsächlich erbracht wird. Selbst wenn der Arbeitsvertrag theoretisch bundesweite Einsätze zulässt, ist der tatsächliche, längerfristige Einsatzort ausschlaggebend. Diese Entscheidung lässt sich auch auf andere Arbeitnehmergruppen übertragen, deren Einsatzort nach den arbeitsvertraglichen Regelungen flexibel bestimmt werden kann, beispielsweise Montagearbeiter.

- **Für Arbeitgeber:** Arbeitgeber, insbesondere Verleiher, sollten sich bewusst sein, dass die örtliche arbeitsgerichtliche Zuständigkeit nicht durch Vertragsgestaltung einschränkbar ist. Entscheidend ist die gelebte Praxis.
  Es empfiehlt sich, Einsatzorte und -zeiträume sorgfältig zu dokumentieren, um im Streitfall darlegen zu können, dass kein dauerhafter Arbeitsschwerpunkt entstanden ist. Werden Arbeitnehmer dagegen über Jahre hinweg de facto an einem einzigen Ort eingesetzt, begründet dieser Ort regelmäßig auch den Gerichtsstand.

- **Für die gerichtliche Praxis:** Der Beschluss betont die Notwendigkeit einer sorgfältigen Prüfung der tatsächlichen Arbeitsumstände bereits im Rahmen der Zuständigkeitsfrage. Arbeitsgerichte sind gehalten, die Feststellungen zum gewöhnlichen Arbeitsort nicht schematisch, sondern auf Grundlage der konkreten Einsatzhistorie zu treffen.

Fazit

Der Beschluss des LAG Niedersachsen fügt sich überzeugend in die bisherige Rechtsprechung ein und konkretisiert § 48 Abs. 1a ArbGG für den Bereich der Leiharbeit. Er bestätigt: Maßgeblich ist der tatsächliche,

nicht der vertraglich vorgesehene Einsatzort. Damit wird der Schutzzweck der Norm – die Sicherstellung eines wohnortnahen, leicht erreichbaren Gerichtsstands für Arbeitnehmer – gestärkt.

Für die Praxis der Leiharbeit gilt somit: Einsatzort schlägt Vertrag. Unternehmen, die Leiharbeitnehmer über längere Zeiträume bei denselben Kunden einsetzen, müssen einkalkulieren, dass hierdurch ein eigener Gerichtsstand am Einsatzort begründet wird. Eine pauschale bundesweite Einsatzklausel vermag daran nichts zu ändern. ←

ANZEIGE



KI revolutioniert den Rechtsmarkt – was kommt, was bleibt, was geht?

Fünf Fragen an Dr. Detlef Haß, Managing Partner Deutschland, Hogan Lovells



KLARTEXT ist das neue kompakte Interviewformat der Publikationsfamilie Deutscher AnwaltSpiegel, das sich mit den disruptiven Veränderungen im Rechtsmarkt beschäftigt.



Dr. Detlef Haß
Hogan Lovells, München
Managing Partner Deutschland, Prozessführung, Schiedsgerichtsbarkeit und Arbeitsrecht
detlef.hass@hoganlovells.com
www.hoganlovells.com

KLARTEXT ist das neue kompakte Interviewformat im Deutschen AnwaltSpiegel, das sich in loser Folge mit den disruptiven Veränderungen im Rechtsmarkt beschäftigt. Ziel ist es, einen praxisnahen Einblick in die Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung und der KI-Integration aus der Perspektive von Kanzleien und Rechtsabteilungen zu geben. Thomas Wegerich sprach mit Dr. Detlef Haß, Managing Partner Deutschland bei Hogan Lovells.

Deutscher AnwaltSpiegel: KI verändert den Rechtsmarkt grundlegend. Und das disruptiv. Eine zuvor nie gesehene Veränderungsgeschwindigkeit trifft auf ein in weiten Teilen noch immer eher konservatives unternehmerisches Umfeld. – Wie geht Hogan Lovells damit um?

Dr. Detlef Haß: Immer nach unseren Werten: Clients come first. – Wir beraten unsere Mandanten auch dahin-

gehend. Als führende Kanzlei für Innovation treiben wir die Entwicklung zur Anwendung von KI im Rechtsbereich maßgeblich selbst voran: Wir führen in der rechtlichen Beratung zu KI-Themen und wir haben unsere Legal-Tech-Aktivitäten in einem eigenen Unternehmen gebündelt, das unter der Brand ELTEMATE im Markt auftritt. ELTEMATE hat ein eigenes Band-1-Ranking von Chambers im Bereich Legal-Tech und hat diverse Preise gewonnen. Dort arbeiten von Silicon Valley bis Tokio über 100 Software-Experten, KI-Spezialisten sowie Anwälte und Anwältinnen und ein Managementteam. Sie begleiten uns auf der einen Seite mit ihrer technischen Expertise bei der Nutzung unserer internen KI-Tools und designen auf der anderen Seite gemeinsam mit unseren Rechtsexperten und Mandanten maßgeschneiderte neue KI-Tools auf einer eigenen, sicheren Nutzeroberfläche. ELTEMATE bietet unseren Mandanten und auch ausgewählten anderen Kanzleien maßgeschneiderte Lösungen für spezifische Probleme und Anwendungen an. Schaut man etwas weiter in die Zukunft, wird der Einsatz von KI sich nach unserer Einschätzung ganz natürlich anfühlen. KI wird nahtlos in sämtliche Arbeitsprozesse integriert sein – als selbstverständlicher Bestandteil der täglichen Arbeit von Anwälten. Und Mandanten erwarten den Einsatz von KI. Juristische Fachkräfte werden entsprechend geschult und so die Technologie verantwortungsvoll, reflektiert und mit fachlicher Souveränität nutzen, um effizienter erstklassige Lösungen anzubieten. Das bildet die Grundlage für starke und langfristige Mandatsbeziehungen.

Deutscher AnwaltSpiegel: Erwarten Sie einen Paradigmenwechsel? Werden weniger Associates eingestellt, weil KI viele juristische Aufgaben übernimmt, die bisher jungen Berufsträgern vorbehalten waren? Wie verändert das die Ausbildung von Associates in Wirtschaftskanzleien? Und was bedeutet das für die Gehaltsspirale, die seit vielen Jahren – bisher – nur die Richtung nach Norden kennt?

Dr. Detlef Haß: Eines ist für uns klar: Der Anwalt, der Legal-Tech-Tools nutzt, wo das sinnvoll ist, hat eine Zukunft. Entsprechend haben wir intern und mit unseren Mandanten Plattformen etabliert, auf denen Use-Cases erörtert, Erfahrungen ausgetauscht und neue Arbeitsprozesse definiert werden. Unser internes Digital-Transformation-Forum ist so eine Plattform, zu der alle Mitarbeitenden in Deutschland, d.h. vom Anwalt über die Projektassistenz bis hin zu wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, eingeladen sind. Trotz aller Diskussionen über den Bedarf an Neueinstellungen, haben wir auch in 2025 unsere Kapazität erhöht, das heißt, wir hatten im Jahr 2025 im Durchschnitt mehr Fee-Earner in Deutschland als im Vorjahr. Der Umgang mit Legal-Tech ist ein fester Bestandteil unseres HL-Learn-Programms. Affinität zu Legal-Tech-Themen ist eine Einstellungsvoraussetzung bei Hogan Lovells, für alle Jobs.

Deutscher AnwaltSpiegel: Was folgt aus der absehbaren Entwicklung im Rechtsmarkt für das Geschäftsmodell von Hogan Lovells? Braucht es neue Rollen, neue Qualifikationen bei den Berufsträgern? Wenn ja: Welche?

Dr. Detlef Haß: Die Fortentwicklung der Produktionsmethoden von Rechtsdienstleistern ist nichts Neues: Schriftsätze ebenso wie Vertragsentwürfe wurden früher von Hand geschrieben und abgetippt, dann wurden sie diktiert, später von Anwälten in Textverarbeitung geschrieben und durch das Sekretariat formatiert. Nun werden sie teilweise von Legal-Tech-Tools erstellt, jedenfalls in einer ersten Entwurfsfassung, sie werden von Legal-Tech-Tools überarbeitet (Typos, Formulierungen, Übersetzungen, Formatierung). Dabei entstehen andere Produkte als zuvor: Auch das zunächst handgeschriebene oder diktierte Arbeitsprodukt sah anders aus als ein Arbeitsprodukt des Jahres 2015 ohne KI. In der Industrie würde man sagen: Die Fertigungstiefe ist eine andere. Und entsprechend kann ein Fee-Earner heute etwas anderes als ein Fee-Earner des Jahres 1990.

Deutscher AnwaltSpiegel: Konkret: Welche Erwartungshaltung Ihrer Mandanten in Bezug auf den Einsatz von KI können Sie feststellen? Und was heißt das für Vergütungsmodelle im Rechtsmarkt? – Die Billable Hour ist schon sehr oft totgesagt worden. Läutet KI jetzt das Sterbeglöckchen?

Dr. Detlef Haß: Unsere Mandanten erwarten, dass wir Legal-Tech-Tools einsetzen. Wenn wir es tun, wollen sie häufig ganz genau wissen, ob mit Abstrichen an der Qualität zu rechnen ist. Der oft beschriebene Trend zu Fixed Fees geht nur so weit, als der Aufwand weiterhin anhand der Billable Hour gemessen wird. Mandanten sind selten bereit, ein Premium zu bezahlen, soweit der nach Zeit bemessene Aufwand bekannt oder messbar ist. Solange die Produktion überwiegend toolgetrieben stattfindet, fällt dieser Maßstab weg und der Markt ist wie immer offen für andere Maßstäbe. Die kurze Antwort ist also: Nein, die Billable Hour ist nicht tot, aber alternative Modelle werden nun für alle Seiten immer interessanter.

Deutscher AnwaltSpiegel: Der Blick in die Glaskugel: Wie wird der zunehmende Einsatz von KI den Rechtsmarkt verändern in zwei und in fünf Jahren? – „Doomsday ahead" oder (doch) weiter „Business as usual"?

Dr. Detlef Haß: Wir rechnen mit einer weiteren Teilung des Marktes, und in den verschiedenen Segmenten erwarten wir eine Konsolidierung. Weiterhin rechnen wir damit, dass die Beratungstätigkeit von Anwälten und Anwältinnen noch personenbezogener und strategischer werden wird.

Deutscher AnwaltSpiegel: Herr Haß, vielen Dank für die wertvollen Einblicke, die Sie unseren Lesern gewährt haben. ←

Hinweis der Redaktion:

Im Rahmen unserer großen Jahresveranstaltung wurde Hogan Lovells mit dem Inhouse Matters Award 2025 für die innovativste Wirtschaftskanzlei ausgezeichnet. Freuen Sie sich hierzu auf das Interview mit Dr. Sebastian Lach, Partner bei Hogan Lovells und Co-CEO von ELTEMATE in der kommenden Ausgabe.

ANZEIGE



Mercedes-Benz gewinnt mit „Speedboat AML“

Interview mit Dr. Steffen Nolte, Daniel Pantina und Coskun Yasa über ein neuartiges Tool zur Geldwäschebekämpfung



Dr. Steffen Nolte
Mercedes-Benz Group AG, Stuttgart
Stv. Konzern-Geldwäschebeauftragter, Leiter Anti-Money Laundering & Counter Terrorist Financing
steffen.nolte@mercedes-benz.com
www.mercedes-benz.com



Daniel Pantina
Mercedes-Benz Group AG, Stuttgart
Experte Geldwäscheprävention
daniel.pantina@mercedes-benz.com
www.mercedes-benz.com



Coskun Yasa
Mercedes-Benz Group AG, Stuttgart
Manager Digitalisierung Trade Compliance
coskun.yasa@mercedes-benz.com
www.mercedes-benz.com



Mercedes-Benz Group AG gewinnt den Inhouse Matters Award 2025 für die innovativste Rechtsabteilung (v.l.n.r.): Dr. Steffen Nolte mit Daniel Pantina und Coskun Yasa sowie Laudator Dr. Christian Wolf (Managing Partner bei GÖRG).

Am 04.12.2025 erhielt die Mercedes-Benz Group den zum zweiten Mal verliehenen Inhouse Matters Award für die innovativste Rechtsabteilung. Die Juroren Prof. Dr. Madeleine Bernhardt (Bucerius Law School), Prof. Dr. Bruno Mascello (Universität St. Gallen) und Prof. Dr. Michael Smets (Said Business School,

University of Oxford) entschieden sich mit „Speedboat AML“ für ein Prozesstool, das Geldwäscheverdachtsmeldungen auf ein neues Niveau hebt.

Karin Gangl, Leiterin Rechtspublikationen im F.A.Z.-Fachverlag, sprach mit Dr. Steffen Nolte, der das Projekt innerhalb des Autokonzerns verantwortete, sowie mit dem Projektleiter Daniel Pantina und dem IT-Experten Coskun Yasa.

Deutscher AnwaltSpiegel: Ihr Projekt „Speedboat AML“ hat in einem hochkompetitiven Umfeld den Preis für die innovativste Rechtsabteilung gewonnen. Was waren die Schlüsselfaktoren, die den Erfolg dieses Projekts ermöglicht haben?

Dr. Steffen Nolte: Der Erfolg unseres Projekts basiert auf drei zentralen Faktoren: einer klaren Zielausrichtung, einer engen interdisziplinären Zusammenarbeit und der konsequenten Nutzung intern vorhandener Technologien. Wir haben den Prozess zur Erstattung von Geldwäscheverdachtsmeldungen im Güterhandel optimiert und vollständig digitalisiert – von der strukturierten Erfassung von Verdachtsmomenten über KI-gestützte Textgenerierung bis hin zur automatisierten, behördengerechten Übermittlung. Dabei standen auch immer fachliche Effizienzen und Synergien im Vordergrund. So sind die Geldwäscheverdachtsmomente, die an die Financial Intelligence Unit (FIU) gemeldet werden müssen, häufig eng mit der sogenannten Jedermannspflicht zur Meldung von Verdachtsmomenten verzahnt, die sich auf mögliche Umgehungen von Sanktionen und Embargos beziehen. Die enge Zusammenarbeit zwischen Compliance, Recht und IT sowie den operativen Geschäftsbereichen der First Line war dafür entscheidend. Mit internen Tools haben wir Workflow-Automatisierung, KI-gestützte Textentwürfe, Datenbanklogiken und XML-Generierung so kombiniert, dass Qualität, Geschwindigkeit und Skalierbarkeit optimal aufeinander abgestimmt sind.

Deutscher AnwaltSpiegel: Welche technologischen Ansätze und Prozesse haben Sie für die Optimierung der Geldwäscheverdachtsmeldungen eingesetzt, und wie haben diese die Effizienz und Genauigkeit verbessert?

Daniel Pantina: Unser „Speedboat AML“ nutzt eine Workflow-Engine, vordefinierte Logiken und Risikokriterien, um relevante Verdachtsmomente strukturiert erfassen zu können. Die KI erstellt daraus hochwertige Textentwürfe für die Meldungen, während Java-Script-basierte Logiken automatisch XML-Dateien generieren, die direkt für die elektronische Übermittlung an die Behörden geeignet sind. Eine revisionssichere Datenerfassung sorgt dafür, dass jeder Schritt jederzeit nachvollzogen werden kann und gleichzeitig umfassende Datenanalysen möglich sind. Das Ergebnis ist überzeugend: rund 30% kürzere Bearbeitungszeiten für alle am Prozess beteiligten Nutzer, deutlich weniger Rückfragen, konsistentere Datenqualität und standardisierte Meldungen. Ein weiterer Vorteil: Der intuitive Prozess reduziert zugleich den Aufwand für Complianceschulungen und -kommunikation – für alle Beteiligten.

Deutscher AnwaltSpiegel: Sie haben „Speedboat AML“ ohne externe Beratung umgesetzt. Welche internen Ressourcen und Kompetenzen waren entscheidend und welche Herausforderungen traten bei der Implementierung auf?

Dr. Steffen Nolte: Den Grundstein bilden unsere fachliche Expertise in der Geldwäscheprävention, die internen Digital- und Workflowkompetenzen, die IT-Unterstützung aus Recht und Compliance sowie das Feedback der Anwender aus den operativen Bereichen, zum Beispiel dem Vertrieb. Auf dieser Basis konnten wir das Prozessdesign, die KI-Integration, den XML-Generator und die sichere Datenerfassung vollständig intern umsetzen. Die Herausforderungen lagen vor allem im Workflow-Design, den heterogenen Stakeholder-Anforderungen, den Datenschutz- und Datensicherheitsvorgaben sowie in den begrenzten IT-Kapazitäten. Durch agiles Projektmanagement, gezielte Workshops und Coachings konnten wir diese Hürden aber erfolgreich meistern. Damit haben wir unser selbstgestecktes Ziel erreicht, den Prozess ausschließlich mit eigenen Bordmitteln aufzusetzen, das heißt, ohne externe Kosten zu generieren.

Deutscher AnwaltSpiegel: Welche messbaren Erfolge konnten durch das Projekt erzielt werden – sowohl hinsichtlich Zeit und Kosten als auch in Bezug auf die Qualität der Verdachtsmeldungen?

Coskun Yasa: Durch die Standardisierung und Automatisierung sinkt der Bearbeitungsaufwand pro Meldung für alle Beteiligten um etwa 30%. Da wir ausschließlich bereits vorhandene Lizenzen nutzen, entstehen keine zusätzlichen Wartungskosten. Gleichzeitig sorgen standardisierte Eingabemasken in Verbindung mit

KI-gestützten Textentwürfen dafür, dass Meldevorgänge vollständiger, konsistenter und präziser werden. Das trägt ferner dazu bei, dass sowohl Mitarbeitende als auch Behörden deutlich weniger Rückfragen stellen. Eine revisionssichere Dokumentation, klare Nachvollziehbarkeit und die strukturierte Kompatibilität zu den behördlichen Schnittstellen im GoAML-Portal der Financial Intelligence Unit (FIU) erhöhen außerdem die Prüfungsfestigkeit und schaffen gleichzeitig eine verbesserte Basis für Data Analytics – etwa für Cluster- und Trendanalysen. Darüber hinaus ist die Lösung unkompliziert aufgebaut und lässt sich deshalb einfach auf weitere Konzerntochtergesellschaften und weitere Use-Cases übertragen. Ein wesentlicher Vorteil des Prozesses besteht aus unserer Sicht also darin, dass er leicht und ohne großen Aufwand skalierbar ist.

Deutscher AnwaltSpiegel: Welche langfristigen Pläne gibt es, das Projekt weiter auszubauen und auf andere Unternehmensbereiche zu übertragen? Welche technologischen oder organisatorischen Innovationen planen Sie?

Dr. Steffen Nolte: Wir prüfen aktuell, auf welche zusätzlichen Anwendungsfelder wir unseren Prozess weiter ausrollen können. Dafür setzen wir auf eine skalierbare Plattformstrategie mit klaren Entwicklungsschritten: Zunächst wollen wir den Prozess auf weitere Konzerneinheiten – auch international – ausrollen. Perspektivisch könnten sogar externe Vertriebspartner eingebunden werden. In einem zweiten Schritt wollen wir die Automatisierung der Texterstellung verbessern, vor allem für komplexe Verdachtsmomente und Typologien. Wichtig ist uns dabei immer eine fest verankerte „Human-in-the-Loop"-Kontrolle. Gleichzeitig arbeiten wir daran, die elektronische Übermittlung an die Behörden noch nahtloser und effizienter zu gestalten. Durch eine künftig verbesserte Strukturierung der Daten können Risiken noch früher erkannt werden. Außerdem wollen wir diese Compliancelösung noch enger in bestehende End-to-End-Prozesse einbinden. Perspektivisch erwarten wir zusätzliche Effizienzgewinne, insbesondere wenn neue regulatorische Anforderungen wie die EU Geldwäscheverordnung ab 2027 hinzukommen.

Deutscher AnwaltSpiegel: Herr Dr. Nolte, Herr Pantina und Herr Yasa, wir danken Ihnen herzlich für Ihre ausführlichen und aufschlussreichen Antworten.

Hinweis der Redaktion:

Die Ausschreibung für die Inhouse Matters Awards 2026 beginnt am 16.03.2026. Informationen zur Ausschreibung finden Sie in Kürze auf unserer **Website**. ←

ANZEIGE



„Leading Transformation in Law Firms“

Pflichtlektüre für das Kanzleimanagement: Das neue Buch von Prof. Dr. Madeleine Bernhardt

Von Dr. Hubertus Kolster

Mit ihrem englischsprachigen Buch „Leading Transformation in Law Firms“ stellt Prof. Dr. Madeleine Bernhardt (Co-Director, Bucerius Center on the Legal Profession) Transformationen als unausweichliches Erfordernis für die Konkurrenz- und Zukunftsfähigkeit einer Kanzlei und die Herangehensweise der Führungskräfte in den Fokus.

Bernhardt ist durch die bisherige Forschungsarbeit und ihre Veröffentlichungen in den Bereichen Changemanagement und Transformation für dieses Thema geradezu prädestiniert. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen ist die bereits auf Charles Darwin zurückgehende These, dass für die Überlebensfähigkeit nicht die Intelligenz, sondern die Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft die entscheidenden Kriterien sind. Dabei macht Bernhardt zu Recht einen graduellen Unterschied zwischen den Begriffen „Change“, bei dem in der Regel nur ein paar wenige, im Vorfeld bestimmte Veränderungen vorgenommen werden, und „Transformation“, mit der sehr viele grundlegende, teilweise experimentelle Aktivitäten einschließlich der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und der Neugestaltung der Organisation insgesamt entfaltet werden.

KI als Treiber der Transformation

Die künstliche Intelligenz hat massiven Einfluss auf das althergebrachte Geschäft der Kanzleien und ist aktuell



© Donna - stock.adobe.com

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt zeigt in ihrem praxisnahen Leitfaden „Leading Transformation in Law Firms“, wie Kanzleien mittels des ACT-to-Transform®-Frameworks gezielt auf Organisations-, Team- und Individualebene erfolgreich und zukunftsfähig werden.



Dr. Hubertus Kolster
CMS Hasche Sigle, Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Senior Partner

hubertus.kolster@cms-hs.com
www.cms-hs.com

der Hauptgrund für die Notwendigkeit von Transformationen. Dabei muss fundamental über die künftigen Inhalte der Leistungserbringung von Kanzleien nachgedacht und die sich daraus ergebenden Konsequenzen umgesetzt werden.

Das Besondere und immens Nützliche an dem Buch ist, dass die Autorin konkrete Anleitungen gibt, wie bei einer komplexen Transformation, die ungleich mehr Führung erfordert, seitens des Führungspersonals agiert werden sollte. Dies fasst sie mit folgendem Satz zusammen: „Leading transformation requires skills far beyond ‚leading change'."

Dreh- und Angelpunkt bei einer Transformation ist nach Bernhardt der „Faktor Mensch", und dabei gilt es, seitens der Führung die menschliche Leistungsfähigkeit auf den Ebenen der Organisation, Teams und Individuen zu stärken. Neben einer Veränderung der Firmenkultur geht es um Mindset, Verhaltensweisen, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Entscheidungsprozesse.

Neu: Das Framework ACT-to-Transform®

Bernhardt konnte dafür auf ihre langjährige Erfahrung durch die Arbeit im Rechtsmarkt und auf ihre Studie „The Future of Leadership", durchgeführt vom Bucerius Center on the Legal Profession in Zusammenarbeit mit Egon Zehnder, zurückgreifen. Außerdem führte sie 35 Interviews mit Managing Partnern, CEOs und COOs von internationalen Law Firms sowie mit Leadership-Experten renommierter Business und Law Schools. Auf dieser Basis hat Bernhardt das ganzheitliche Framework ACT-to-Transform® entwickelt.

ACT steht für „Acknowledge, Challenge, Transform" und beschreibt einen dreistufigen Prozess zur Stärkung der menschlichen Leistungsfähigkeit. Dabei sollen im Rahmen von „Acknowledge" Leistungs- und Chancendefizite, die einen Transformationserfolg verhindern, aufgedeckt werden. „Challenge" umfasst ein Überdenken der Strategie, Ausgleichen gegensätzlicher Ziele sowie die Entwicklung neuer innovativer Zukunftsoptionen unter Berücksichtigung der aktuellen Fähigkeiten. Bei „Transform" geht es schließlich darum, den operativen Betrieb auf die strategischen Ziele der Transformation auszurichten. Die dabei insgesamt erforderliche Stärkung der menschlichen Leistungsfähigkeit ist nach der These Bernhardts notwendig, da der Erfolg einer Transformation maßgeblich von der Freisetzung menschlicher Leistungsfähigkeit abhängt.

Die entwickelte ACT-Herangehensweise ist auf den drei relevanten Ebenen Organisation, Team und Individuum anzuwenden, was in den einzelnen Kapiteln des Buches praxisnah dargestellt wird und folgendermaßen zusammengefasst werden kann:

- Auf Organisationsebene soll mit der ACT-Methode die Voraussetzung für Veränderungen in der Firmenkultur geschaffen werden. In diesem Zusammenhang werden die Stellhebel für eine Transformation – Aufgaben, Menschen, Struktur, Kultur und Kennzahlen – erläutert und gezeigt, wie mit verschiedenen Maßnahmen und Bausteinen (Emotionen, Vorbild, Storytelling, Alignment) Kulturveränderungen erreicht werden können.

- Auf der Teamebene wird untersucht, wie die Fähigkeit sowie die Kapazität für eine Transformation gefördert werden können. Dabei würden Teamemotionalität und psychologische Sicherheit eine wichtige Rolle spielen. Leistung und Qualität werden durch Hinterfragen von Annahmen, Feedback, Reflektion, Lernschleifen, verteilte Verantwortung, Teamabsprachen, strukturierte Zusammenarbeit, Problemlösung und Ownership sowie Buy-in gefördert. Durch Führung als Coaching vervielfacht sich die Lern- und Anpassungsfähigkeit, die Auswirkung für die Praxis wird durch funktionsübergreifende Transformationsvorhaben bei KI-Anwendungen, Produktisierung und neue Go-to-Market-Modelle dargelegt.

- Auf der Ebene des Individuums sei es entscheidend, eine immer wieder festzustellende Aversion beziehungsweise Immunität gegen Veränderungen zu überwinden. Erst die individuellen Veränderungen ermöglichen die organisatorischen – und erst wenn Führungskräfte ihre eigenen Muster ändern, wird kollektive Veränderung glaubwürdig. Es geht insoweit um Veränderungen im Mindset und Verhalten, insbesondere dahingehend, wie versteckte Gegenziele überwunden werden können (zum Beispiel durch Delegations-Piloten statt Kontrollzwang).

Die Anwendung der dreistufigen ACT-Methodik bei den drei relevanten Ebenen des Faktors Mensch einer Organisation etabliert ein äußerst tragfähiges Fundament für einen erfolgreichen Transformationsprozess.

Fazit

Das Werk ist ein praxisorientierter Leitfaden, der Transformationserfolg in Kanzleien konsequent auf drei Ebenen adressiert: Unternehmen, Team und Individuum. Gerade die Verknüpfung dieser Ebenen verdeutlicht, dass Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur sowie Leistungsfähigkeit im Team und auf individueller Ebene nur im Zusammenspiel die Voraussetzungen für Transformationserfolg schaffen und eine Kanzlei nachhaltig zukunftsfähig aufstellen können. Basierend auf ihren umfangreichen Praxiserfahrungen und dem ACT-to-Transform®-Framework liefert Bernhardt hierfür konkrete Anleitungen und zahlreiche praktische Handlungsempfehlungen. Für Führungskräfte, die ihre Kanzlei im Zeichen von KI und veränderten Geschäftsmodellen zukunftsfähig und erfolgreich aufstellen wollen, kann es daher einen entscheidenden Unterschied machen, wenn sie diesen Leitfaden nutzen.

Für das Management einer Kanzlei im Transformationsprozess ist das Werk von Bernhardt geradezu eine Pflichtlektüre. ←

Hinweis der Redaktion:



Madeleine Bernhard: Leading Transformation in Law Firms. How Top Leaders Unlock Performance to Win the Future. Springer 2026 (Law for Professionals).

ANZEIGE



Deals

CMS begleitet Aon beim Erwerb des Spezialmaklers LTA

Aon plc (NYSE: AON) gab bekannt, dass es die LTA Legal & Tax Assekuranzmakler GmbH übernommen hat – einen hochspezialisierten deutschen Broker für Versicherungs- und Risikolösungen in rechts- und wirtschaftsberatenden Berufen. LTA bleibt weiterhin als eigenständige Marke am Markt aktiv und wird künftig als Spezialmakler innerhalb des Aon-Konzerns agieren. Der Zusammenschluss unterstreicht die zunehmende Spezialisierung und Internationalisierung im Markt für Berufshaftpflicht- und Kanzleiversicherungen.

Ein Team von CMS unter der Leitung von Laura Christin Stein hat Aon auf Käuferseite erneut erfolgreich beraten und die Transaktion umfassend rechtlich begleitet.

Aon ist ein global führendes Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen mit Lösungen in den Bereichen Risiko, Altersversorgung, Vergütung und Gesundheit. Als Versicherungs- und Rückversicherungsmakler sowie Human-Resources-Berater unterstützt Aon Kunden weltweit mit technologischem Know-how, datengetriebenen Analysen und umfassender Marktexpertise. Mit internationaler Reichweite hilft Aon Organisationen, Risiken zu steuern, Resilienz aufzubauen und Wachstumspotentiale zu erschließen.

Als Qualitätsmakler für Kanzleiversicherungen und Spezialist für Vermögensschaden-Haftpflichtversicherungen betreut LTA Berufsgruppen wie Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Insolvenzverwalter und Patentanwälte. Das Unternehmen bietet mit seinem interdisziplinären Team aus Volljuristen und erfahrenen Versicherungsmaklern eine Spezialisierung in der Beratung und Absicherung rechts- und wirtschaftsberatender Berufe im deutschsprachigen Raum.

Das Team von CMS: Laura Christin Stein, Lead Partnerin, Dr. Malte Bruhns, Partner, Philipp Knopp, Senior Associate, Tobias Kalski, Senior Associate (alle Corporate/M&A), Thomas Maur, Partner, Dr. Eva Margareta Wolff, Principal Counsel, Katharina Kipar, Senior Associate (alle Banking, Finance & Insurance), Dr. Angela Emmert, Partnerin (Arbeitsrecht), Dr. Martin Friedberg, Partner, Dr. Hendrik Arendt, Counsel (beide Steuerrecht). **(tw)**

Allfunds setzt auf Freshfields bei der empfohlenen Übernahme durch Deutsche Börse für 5,3 Milliarden Euro

Freshfields berät die Allfunds Group plc bei der empfohlenen Bar- und Aktientransaktion durch die Deutsche Börse AG.


Nick Jones


Dr. Uta Itzen

Allfunds ist eine weltweit führende Handels- und Vertriebsplattform in der Vermögensverwaltungsbranche und an der Euronext Amsterdam notiert. Die Deutsche Börse ist eine internationale Börsenorganisation und innovativer Marktinfrastrukturanbieter mit Hauptsitz in Frankfurt am Main.

Die Transaktion im Wert von rund 5,3 Milliarden Euro soll vorbehaltlich der Zustimmung der Allfunds-Aktionäre und der Erfüllung regulatorischer Bedingungen in der ersten Hälfte des Jahres 2027 abgeschlossen werden.

Das Freshfields-Team wird geleitet von den Partnern Nick Jones, Stephen Hewes und Michael Black (alle M&A), Dr. Uta Itzen, Dr. Andreas von Bonin und Jenny Leahy (alle Kartellrecht), David Franco und Cyrus Pocha (beide Finanzregulierung), Alice Greenwell (Arbeitsrecht), Martin Hutchings (Finance), Prof. Dr. Christoph H. Seibt und Hanneke Rothbarth (beide M&A). **(tw)**

SKW Schwarz unterstützt Qiado bei Übernahme durch EY


Marion Anziger

SKW Schwarz hat den Transformationsberater Qiado GmbH mit Sitz in Bernau am Chiemsee bei der Übernahme durch die EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft beraten.

EY erwirbt Qiado im Rahmen eines Assetdeals zum Ausbau seiner Dienstleistungen im Bereich Financial Accounting Advisory Services (FAAS). Das Unternehmen wird mit Wirkung zum 01.01.2026 vollständig in die EY GmbH & Co. KG WPG integriert; der Markenname Qiado wird nicht weitergeführt.

Der Geschäftsbereich FAAS von EY zählt in Deutschland 355 Berater und 28 Partner. Er wächst durch die Akquisition von Qiado um ein rund 40-köpfiges Team, das sich auf Dienstleistungen im Bereich Contract Lease Management, Optimierung finanzieller Prozesse und SAP-Transformation spezialisiert hat.

Berater Qiado GmbH – KW Schwarz: Marion Anzinger (Federführung), Tobias Rodehau (beide Gesellschaftsrecht/M&A), Nicole Wolf-Thomann (Steuerrecht), Alexander Möller (Arbeitsrecht, Frankfurt am Main); Associates: Vincent Walch (Steuerrecht), Raluca-Ramona Calin (Corporate Paralegal, alle München). **(tw)**

Sozietäten

Bankenkonsortium vertraut bei Konsortialfinanzierung der Instone Real Estate Group SE auf Noerr

Noerr hat mit einem Team unter der Leitung von Dr. Torsten Wehrhahn und Doreen Pape die IKB Deutsche Industriebank AG bei einer Konsortialfinanzierung über 47,5 Millionen Euro (mit der Möglichkeit zur Erhöhung auf bis zu 60 Millionen Euro) zugunsten des börsennotierten Wohnentwicklers Instone Real Estate Group SE beraten. Zu dem Konsortium gehören neben der IKB Deutsche Industriebank AG weitere Institute aus dem Privat- und Geschäftsbankensektor.

Die Instone Real Estate Group SE entwickelt seit über 30 Jahren in den deutschen Metropolregionen Stadtquartiere mit Miet- und Eigentumswohnungen. Zum 30.09.2025 umfasste das Projektportfolio 46 Entwicklungsprojekte mit einem erwarteten Gesamtverkaufsvolumen von etwa 7,1 Milliarden Euro und rund 14.000 Wohneinheiten.

Berater IKB Deutsche Industriebank AG – Noerr: Dr. Torsten Wehrhahn, Doreen Pape (gemeinsame Federführung), Selena Nastvogel (alle Banking & Finance, Frankfurt am Main). **(tw)**

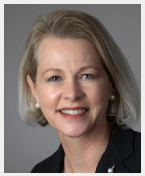
Latham & Watkins berät Blackstone bei der geplanten Entwicklung eines Rechenzentrumscampus in Nordrhein-Westfalen

Ein bereichsübergreifendes Team von Latham & Watkins LLP hat von Blackstone gemanagte Fonds beim Zeichnen eines Kaufvertrags mit aufschiebenden Bedingungen mit der Industriegebiet Westfalen GmbH, einem Joint Venture der Gemeinden Lippetal und Hamm, über ein 27-Hektar-Grundstück in Nordrhein-Westfalen beraten. Der Vertrag bildet den Rahmen für die weitere mögliche Entwicklung eines großangelegten Rechenzentrumscampus in der Gemeinde Lippetal. Das förmliche Planverfahren soll zeitnah beginnen. Für das Projekt arbeitet Blackstone mit seinem Partnerunternehmen, dem Rechenzentrumsspezialisten Quality Technology Services (QTS), zusammen.

Berater Latham & Watkins LLP: Dr. Carsten Loll (Partner, Private Equity Real Estate, Frankfurt am Main/München), Dr. Alexander Stefan Rieger (Partner, Infrastructure M&A, Frankfurt am Main, gemeinsame Federführung), Sebastian von Hornung (München), Marie-Christine Welp (Hamburg), Henriette Hosemann (München, alle Private Equity Real Estate), Johannes Groß (Infrastructure M&A, Frankfurt am Main, alle Associates). **(tw)**

Personal

Partnerin wechselt die Seiten: Dr. Annette Bödeker schließt sich gunnercooke in Frankfurt am Main an


Dr. Annette Bödeker

Dr. Annette Bödeker ist zu gunnercooke Deutschland gewechselt. Die profilierte Gesellschaftsrechtlerin war zuvor in Deutschland als Head of Corporate bei Arnold & Porter und als Equity-Partnerin bei Linklaters tätig. Sie bringt über 25 Jahre Erfahrung in der Beratung börsennotierter Konzerne (u.a. DAX, NASDAQ) und komplexer M&A-Transaktionen mit. Ihre Schwerpunkte liegen im Aktien- und Konzernrecht sowie bei grenzüberschreitenden Umstrukturierungen. Ihre seit 2005 ausgeübte Tätigkeit als Notarin in Frankfurt am Main wird sie unter dem Dach von gunnercooke fortführen.

„Wenn sich eine Anwältin mit der Vita von Annette Bödeker – geprägt durch Stationen bei Hengeler Mueller und Partnerrollen bei führenden US- und UK-Sozietäten – für gunnercooke entscheidet, ist das mehr als ein Wechsel. Es ist der Beleg, dass unser Modell im Premiumsegment angekommen ist", sagt Dr. Wolfgang Richter, Managing Partner von gunnercooke Deutschland.

Annette Bödeker zu ihrem Wechsel: „Der Rechtsmarkt verändert sich fundamental. Nach vielen Jahren in traditionellen Großkanzleien hat mich bei gunnercooke die kompromisslose Ausrichtung auf Exzellenz und Effizienz überzeugt. Hier kann ich mich voll auf das konzentrieren, was meinen Mandanten den größten Mehrwert bietet: ausgezeichnete Beratung und Transaktionsbegleitung, technisch auf dem Stand der Dinge, aber ohne administrativen Overhead."

gunnercooke ist nach dem Modell der „Sovereign Seniority" organisiert, bei dem alle Partner über mindestens 10.000 Stunden Berufserfahrung verfügen. Die Kanzlei hat rund 600 Rechtsanwälte und Berater an zwölf Standorten, darunter London, New York, Chicago, Manchester, Frankfurt, München, Düsseldorf, Hamburg und Berlin. **(tw)**

Luther gewinnt Partner für Außenwirtschaftsrecht – Dr. Alexander Ehrle kommt von Baker McKenzie


Dr. Alexander Ehrle

Seit dem 15.01.2026 verstärkt Dr. Alexander Ehrle als Partner das Außenwirtschaftsteam der Luther Rechtsanwaltsgesellschaft. Der Wechsel von Baker McKenzie unterstreicht die strategische Weiterentwicklung der Praxis an der Schnittstelle von Exportkontroll-/Sanktionsrecht, Investitionskontrolle (FDI & FSR) und nachhaltigkeitsbezogener Lieferkettencompliance. Ehrle ist in Deutschland und den USA als Anwalt zugelassen. Er wird sowohl aus dem Frankfurter als auch dem Brüsseler Büro der Kanzlei tätig werden.

Ehrle berät Unternehmen weltweit zu außenwirtschaftsrechtlicher Compliance, insbesondere im Exportkontroll- und Sanktionsrecht – wo er zahlreiche Ermittlungsverfahren, Gerichtsverfahren und interne Untersuchungen im Zusammenhang mit dem EU-Exportkontrollrecht sowie internationalen Sanktionen gegen Russland und den Iran begleitet hat. Auch vertritt Ehrle Mandanten in außenwirtschaftsrechtlichen Antragsverfahren vor der EU-Kommission und den deutschen Behörden. Außerdem berät er zum Investitionsprüfungsrecht (Foreign Direct Investment – FDI und Foreign Subsidies Regulation – FSR), in welchem er bei Baker McKenzie alle wesentlichen Freigabeverfahren betreut hat, wie etwa den geplanten Kauf der CECONOMY AG durch JD.com oder den geplanten Kauf kritischer Infrastruktur der TanQuid-Gruppe durch einen US-Investor. Zudem hat Ehrle den Kauf des Surface Solutions Business von Merck durch einen chinesischen Investor und den Kauf von G2K durch ServiceNow investitionsprüfungsrechtlich betreut und im Rahmen des mehrere Milliarden schweren Kaufs der ehemaligen Bauchemiesparte der BASF, MBCC, durch die Sika AG die investitionsprüfungsrechtlichen Freigabeerfordernisse weltweit koordiniert.

Dr. Alexander Ehrle: „Ich freue mich sehr darauf, die Expertise im Außenwirtschaftsrechtsteam von Luther zu ergänzen und dieses Geschäftsfeld gemeinsam mit den geschätzten Luther-Kollegen weiter auszubauen. Luther bietet hervorragende Voraussetzungen und die ideale Plattform, um meine Mandanten grenzüberschreitend in global schwierigen Zeiten optimal zu beraten."

Anne Caroline Wegner, Leiterin der Praxisgruppe Antitrust, Competition & Regulatory: „Die Regulierungsdichte steigt, die Sanktionsrisiken nehmen zu – Unternehmen brauchen jetzt starke Partner an ihrer Seite. Mit Dr. Alexander Ehrle gewinnen wir einen exzellenten internationalen Experten, von dem unsere Mandanten in komplexen, global verzahnten Fällen unmittelbar profitieren können." **(tw)**

reuschlaw ernennt Stefan Hessel zum Equity Partner


Stefan Hessel

Die Produktrechtsboutique reuschlaw hat den Leiter ihrer Digital Business Unit, Stefan Hessel, zum Equity Partner ernannt. Damit erweitert die Wirtschaftskanzlei den Kreis ihrer Gesellschafter, dem bisher Philipp Reusch und Daniel Wuhrmann angehören.

Stefan Hessel stieg im Januar 2020 im Saarbrücker Büro von reuschlaw als Associate ein und übernahm die Leitung der Digital Business Unit (DBU), die er stetig auf- und ausbaute. Die DBU berät nationale und internationale Mandanten im Digitalrecht und unterstützt sie bei der rechtskonformen Gestaltung sowie dem rechtssicheren Einsatz digitaler Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Das Beratungsspektrum reicht von der Vertragsprüfung und -gestaltung über das Compliancemanagement bis hin zur Begleitung und Bewältigung akuter Krisensituationen in den Bereichen Cybersicherheit, Datenrecht und KI. Hessel und sein Team helfen Mandanten, Risiken zu beherrschen, ihre Compliance zu stärken und Innovationen rechtssicher zu gestalten.

Stefan Hessel studierte Rechtswissenschaften an der Universität des Saarlandes und hat einen Master of Laws (LL.M.) für „Informationstechnologie und Recht". Seine juristische Expertise wird durch seine Zusatzqualifikationen als zertifizierter Datenschutzbeauftragter (TÜV®) sowie zertifizierter ISMS-Sicherheitsbeauftragter und Auditor nach der ISO/IEC 27001 (ICO) ergänzt. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer und Vorstandsmitglied des EDVGT – Deutsches Forum für Digitale Innovation im Recht. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Fachpublikationen.

Philipp Reusch kommentiert die Ernennung folgendermaßen: „Stefan Hessel ist seinen Weg in unserer Kanzlei konsequent gegangen – vom Associate bis zum Equity Partner. Über diese Entwicklung freuen wir uns sehr. Mit seiner fachlichen Exzellenz, strategischen Weitsicht und Innovationskraft hat er nicht nur unser Managementteam nachhaltig gestärkt, sondern auch die Digital Business Unit zu einer zentralen Einheit von reuschlaw ausgebaut. Wir gratulieren Stefan Hessel herzlich und freuen uns auf die gemeinsame Zukunft im neuen Setting."

Stefan Hessel äußert sich wie folgt: „Die Ernennung zum Equity Partner ist für mich Auszeichnung und Ansporn zugleich, und es ehrt mich, nunmehr Teilhaber der führenden deutschen Kanzlei für Produktrecht zu sein. Cybersicherheit, Datenrecht und KI gehören zu den zentralen Herausforderungen unserer Zeit. Umso mehr freue ich mich darauf, die weitere strategische Entwicklung von reuschlaw an der Schnittstelle von Recht und Technologie aktiv mitzugestalten." **(tw)**

Dr. Marco Buschmann kehrt als Counsel zu White & Case zurück

Der ehemalige Bundesminister der Justiz, Dr. Marco Buschmann, verstärkt seit dem 01.02.2026 die internationale Sozietät White & Case.

Damit kehrt er nach prägenden Stationen seiner politischen Laufbahn zu jener Kanzlei zurück, bei der seine juristische Karriere ihren Anfang nahm. Buschmann wird als Counsel der globalen Mergers-&-Acquisitions-Praxisgruppe im Berliner Büro tätig sein.

Karsten Wöckener, Head of Germany bei White & Case, kommentiert: „Wir freuen uns sehr, Dr. Marco Buschmann wieder in unserem Team zu begrüßen. Seine juristische Kompetenz und sein Verständnis für politische Zusammenhänge sind eine wertvolle Bereicherung für unser Team."

„Bei White & Case habe ich das Transaktionsgeschäft gelernt. Daher weiß ich, was mich erwartet: juristische Exzellenz, großartige Kolleginnen und Kollegen und ein unternehmerisch geprägtes Umfeld. Daher freue ich mich sehr, in die Sozietät zurückzukehren", so Dr. Marco Buschmann zu seiner Rückkehr.

Dr. Marco Buschmann studierte Rechtswissenschaften an der Universität Bonn und begann 2007 seine anwaltliche Laufbahn bei White & Case. Seit November 2009 ruhte sein Arbeitsverhältnis mit der Kanzlei und endete zum 01.01.2014. Anschließend war er als selbständiger Rechtsanwalt tätig.

Von 2009 bis 2013 sowie von 2017 bis 2025 war er Mitglied des Deutschen Bundestags und übte unter anderen die Funktion des Ersten Parlamentarischen Geschäftsführers der FDP-Bundestagsfraktion aus. Von Dezember 2021 bis November 2024 amtierte er als Bundesminister der Justiz. **(tw)**

Die nächste Ausgabe des Deutschen AnwaltSpiegels erscheint am 18. Februar 2026.

ANZEIGE

Legalbrains – das juristische Stellenportal der F.A.Z.

Kluge Köpfe finden: Jura-Professionals auf der neuen Plattform Legalbrains matchen



Legalbrains
DAS JURISTISCHE STELLENPORTAL DER F.A.Z.

Legalbrains
T +49 69 174 191 724 · info@legalbrains.net · www.legalbrains.net

Dem Fachbeirat des Deutschen AnwaltSpiegels gehören 75 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.



Carsten Beisheim
GvW Graf von Westphalen, Düsseldorf
Rechtsanwalt, Partner
c.beisheim@gvw.com



Dr. Andreas Biegel
Delvag Versicherungs-AG, Köln
Rechtsanwalt, Leiter des Geschäftsbereichs Justitiariat / Schaden
andreas.biegel@delvag.de



Dr. Stefan Brügmann, LL.M., MBA
Helaba Landesbank Hessen-Thüringen, Frankfurt am Main
Chefsyndikus
stefan.bruegmann@helaba.de



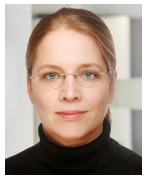
Giovanni Brugugnone
Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA, CIPP/E, Bad Homburg
Data Protection Officer, Legal Counsel
giovanni.brugugnone@fmc-ag.com



Dr. Martin Dannhoff, LL.M.
Bertelsmann SE & Co. KGaA, BMG Music Publishing, Gütersloh
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



Dr. Kerstin Degenhardt
Merz Pharma GmbH & Co. KGaA, Frankfurt am Main
Group General Counsel Legal and Compliance
kerstin.degenhardt@merz.com



David J. Deutsch
HOCHTIEF Aktiengesellschaft, Essen
Leiter Konzernabteilung Recht
david.deutsch@hochtief.de



Hans-Ulrich Dietz
Frankfurt School of Finance & Management, Frankfurt am Main/ Aschaffenburg
Lehrbeauftragter
dietz@lions-pompejanum.de



Dirk Döppelhan
ALDB GmbH, Berlin
Geschäftsführung
info@aldb.org



Dr. Jan Eckert
ZF Friedrichshafen AG, Friedrichshafen
Vice President Corporate Governance, Rechtswesen/ Legal Department
jan.eckert@zf.com



Dr. Janett Fahrenholz, LL.M. (Auckland)
Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg
Leiterin Regulierungsrecht
janett.fahrenholz@volkswagen.de



Dr. Stefan Fandel
Merck KGaA, Darmstadt
Programm Lead Continuous Performance Improvement
stefan.fandel@merckgroup.com



Michael Felde
Deutsche Leasing AG, Bad Homburg
Leiter Recht
michael.felde@deutsche-leasing.com



Dr. Michael Fischer
Jones Day, Frankfurt am Main
Partner
mrfischer@jonesday.com



Moritz Fischer
Klöckner & Co SE, Duisburg
General Counsel & Chief Governance Officer
moritz.fischer@kloeckner.com



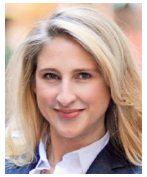
Dr. Jörg Flatten
Schott AG,
Mainz
General Counsel/
Chief Compliance Officer

joerg.flatten@schott.com



Dr. Till Friedrich
Apothekerversorgung
Schleswig-Holstein, Kiel
Stellv. Geschäftsführer

t.friedrich@av-sh.de



Susanne Gellert, LL.M.
German American Chamber
of Commerce, Inc., New York
Rechtsanwältin,
President & CEO

sgellert@gaccny.com



Michael H. Ghaffar, LL.M. (NYU)
SSI Schäfer,
Neunkirchen
General Counsel

michael.ghaffar@ssi-schaefer.com



Andrea Grässler
Infrareal Holding GmbH & Co.
KG, Marburg
Leitung Legal & Compliance

andrea.graessler@infrareal.de



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
Alstom,
Berlin
Compliance Executive

ulrich.hagel@alstomgroup.com



© KfW Bankengruppe, Fotograf Thorsten Frith

Dr. Karsten Hardraht
KfW Bankengruppe,
Frankfurt am Main
Rechtsanwalt
(Syndikusrechtsanwalt),
Chefsyndikus

karsten.hardraht@kfw.de



Wolfgang Hecker
Bitburger Holding GmbH,
Bitburg
General Counsel

wolfgang.hecker@bitburger-braugruppe.de



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

cornelia.hoernig@infineon.com



Joachim Kämpf
ECE Projektmanagement
GmbH & Co. KG, Hamburg
Abteilungsleiter Recht,
Legal- Transactions &
Development, Syndikus-
rechtsanwalt

joachim.kaempf@ece.com



**Prof. Dr.
Christian Kaeser**
Siemens AG,
München
Global Head of Tax

christian.kaeser@siemens.com



Anja Kahle
Landkreis Ravensburg
Justiziarin,
Wirtschaftsbeauftragte

kahle.a@gmx.de



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 Klowait
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



Uwe Krumey
Bayerische Landesbank,
München
Abteilungsleiter,
HR Strategy & Analytics

uwe.krumey@bayernlb.de



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

andreas.krumpholz@strategyand.de.pwc.com



Matthias Langbehn
Terminal 2 Gesellschaft
mbH & Co oHG, München
Managing Director

matthias.langbehn@t2.munich-airport.de



Dr. Stefan Laun
Samsung Electronics GmbH,
Schwalbach/Ts.
Vice President Legal &
Compliance

stefan.laun@samsung.com



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



Thomas Meyerhans
ALSO International Services
GmbH, Soest
General Counsel

thomas.meyerhans@also.com



Dr. Reiner Münker
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



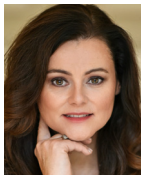
Dr. Klaus Oppermann
Volkswagen AG,
Wolfsburg
Gewerblicher Rechtsschutz

klaus.oppermann@volkswagen.de



Volkhard Pfaff
Panasonic Europe B.V., Wiesbaden
General Counsel

volkhard.pfaff@eu.panasonic.com



Melanie Poepping, MBA
Knorr-Bremse, München
Chief Compliance Officer

melanie.poepping@knorr-bremse.com



Marcel Pordomm
Lufthansa Group, Frankfurt am Main
General Counsel

marcel.pordomm@dlh.de



Dr. Ute Rajathurai
Bayer AG
Head of Procurement

ute.rajathurai@bayer.com



Marcel Ritter
Telefónica Germany, München
General Counsel

marcel.ritter@telefonica.com



Georg Rützel
Bundesrepublik Deutschland - Finanzagentur GmbH, Frankfurt am Main
Rechtsanwalt

georg.ruetzel@deutsche-finanzagentur.de



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
In-House Counsel

david.schneider@bayer.com



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

frederick.schoenig@aareal-bank.com



Gunnar Skoeries
Unternehmensgruppe Theo Müller S.e.c.s., Luxemburg
Group General Counsel & Chief Compliance Officer

gunnar.skoeries@muellergroup.com



Timo Matthias Spitzer, LL.M. (Wellington)
Banco Santander, S.A., Frankfurt am Main
Head of Legal Corporate & Investment Banking Germany, Austria, Switzerland and Nordics

timo.spitzer@gruposantander.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



Niko Steinhoff
Bilfinger SE, Mannheim
Team Lead Third Party Due Diligence Program & Processes, Corporate Compliance

niko.steinhoff@bilfinger.com



Christina Stoyanov
Mainova Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main
Stabsstellenleiterin Recht und Compliance Management, Chief Compliance Officer

c.stoyanov@mainova.de



Katja Thümmler
KION GROUP AG,
Frankfurt am Main
Attorney at Law,
Vice President Corporate Law/Deputy General Counsel

katja.thuemmler@kiongroup.com



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

regina.thums@ottobock.de



Markus Warmholz
PAUL HARTMANN AG,
Heidenheim
Director Corporate Legal, Corporate Legal Department

markus.warmholz@hartmann.info



Dr. Klaus-Peter Weber, LL.M.
Innio Group, Jenbach (Tirol)
Executive General Counsel und Chief Compliance Officer

klaus-peter.weber@ge.com



Prof. Dr. Stefan Werner
Commerzbank AG,
Frankfurt am Main
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht, Syndikus

stefan.werner@commerzbank.com



Dr. Juliane Wessels, MBA
LVM Versicherung,
Münster
Abteilung Recht,
Abteilungsleiterin

ju.wessels@lvm.de



Dr. Philipp Wösthoff
J.P. Morgan SE,
Frankfurt am Main
Executive Director, Assistant General Counsel, Head of Office of the Secretary

philipp.woesthoff@jpmorgan.com



Alexander Zumkeller
Bundesverband Arbeitsrechtler in Unternehmen,
München
Präsident

alexander.zumkeller@bvau.de

ARNECKE SIBETH DABELSTEIN
Dr. Sebastian Jungermann
Joachim Löw
Hamburger Allee 4
60486 Frankfurt am Main
Telefon: 069 97 98 85-0
s.jungermann@asd-law.com
j.loew@asd-law.com
www.asd-law.com

CBBL Cross Border Business Law AG
Dorothée Stumpf, LL.M.
Schützenstraße 7
76530 Baden-Baden
Telefon: 0 72 21 922 866 0
mail@cbbl-lawyers.de
www.cbbl-lawyers.de

HAVER &MAILÄNDER Rechtsanwälte
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 Rechtsanwaltsgesellschaft mbH
Dr. Jan Dittmann
Brienner Straße 9
80333 München
Telefon: 089 290 97-0
jan.dittmann@heussen-law.de
www.heussen-law.de

Hoffmann Liebs Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
Raoul Mosel
Goltsteinstraße 14
40211 Düsseldorf
Telefon: 02 11 51882-0
raoul.mosel@hoffmannliebs.de
www.hoffmannliebs.de

Kallan Legal Rechtsanwaltsgesellschaft 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
Dr. Lars Röh
Friedrichstraße 95
10117 Berlin
Telefon: 030 755 424 00
roeh@lindenpartners.eu
www.lindenpartners.eu

Luther Rechtsanwaltsgesellschaft 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

Oppenhoff & Partner Rechtsanwälte Steuerberater mbB
Jörn Kuhn
Konrad-Adenauer-Ufer 23
50668 Köln
Telefon: 02 21 20 91-349
joern.kuhn@oppenhoff.eu
www.oppenhoff.eu

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

Sonntag & Partner Partnerschaftsgesellschaft mbB
Wirtschaftsprüfer | Steuerberater | Rechtsanwälte
Prof. Dr. Andreas Katzer
Schertlinstraße 23
86159 Augsburg
Telefon: 08 21 57058-311
andreas.katzer@sonntag-partner.de
www.sonntag-partner.de

„Strategische Partner“ und „Kooperationspartner“
Die Strategischen Partner des Deutschen AnwaltSpiegels sind führende Anwaltssozietäten; 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.

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

Alvarez & Marsal Disputes and Investigations GmbH
Hans Wulff
Neue Mainzer Strasse 28
60311 Frankfurt am Main
Telefon: 069 71 048 7100
hwulff@alvarezandmarsal.com
AlvarezandMarsal.com

Deutschen Anwaltverein e.V
Arbeitsgemeinschaft Syndikusanwälte
Littenstraße 11
10179 Berlin
dav@anwaltverein
www.anwaltverein.de

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

Bundesverband der Wirtschaftskanzleien in Deutschland (BWD)
Judith C. Nikolay
Bernburger Straße 32
10963 Berlin
Telefon: 030 21 48 00 803
judith.nikolay@bundesverband-wirtschaftskanzleien.de
www.bundesverband-wirtschaftskanzleien.de

FTI Consulting Deutschland GmbH
Nicolas Pezzarossa
Taunusanlage 9-10
60329 Frankfurt am Main
Telefon: 069 92037-022
nicolas.pezzarossa@fticonsulting.com
www.fti.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

Epiq
Daniel Lafrentz
Taunusanlage 11
60329 Frankfurt am Main
Telefon: 069 667 78-67 08
daniel.lafrentz@epiqglobal.de
www.epiqglobal.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.
Kai Jacob
Almenrausch 25
85521 Ottobrunn
Telefon: 089 63 266 704
founder@liquid-legal-institute.com
www.liquid-legal-institute.com

Morae Global
Olivia Engels
Friedrich-Ebert-Anlage 49
60325 Frankfurt am Main
Telefon: 01 79 735 52 79
olivia.engels@moraeglobal.com
www.moraeglobal.com

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

ANZEIGE



Impressum

Herausgeber: Prof. Dr. Thomas Wegerich

Redaktion: Thomas Wegerich (tw, V.i.S.d.P.), Karin Gangl, Dr. Thomas R. Wolf

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Geschäftsführung: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Pariser Straße 1, 60486 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:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Jahresabonnement:
Bezug kostenlos, Erscheinungsweise: 14-täglich

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

Layout: Mi-Young Youn

Strategische Partner: ARNECKE SIBETH DABELSTEIN; CBBL Cross Border Business Law; Haver & Mailänder Rechtsanwälte; Heussen Rechtsanwaltsgesellschaft; Hoffmann Liebs Partnerschaft von Rechtsanwälten; kallan Rechtsanwaltsgesellschaft; lindenpartners; Luther; Osborne Clarke; reuschlaw Legal Consultants; Rödl & Partner; Sonntag & Partner; Westpfahl Spilker Wastl

Kooperationspartner: ACC Europe; Arbeitsgemeinschaft Syndikusanwälte im Deutschen Anwaltverein e.V.; Bucerius Center on the Legal Profession; Bundesverband der Wirtschaftskanzleien in Deutschland (BWD); Die Führungskräfte – DFK; Epiq Systems Germany GmbH; German American Chamber of Commerce, Inc.; Liquid Legal Institute e.V.; Morae Global; 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.

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer" bzw. „Unternehmer/-innen") oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende") geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Gemeinschaftspublikation von:

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

GLP German Law Publishers