



## IMR189: Sebastian Köhler

IMR189: Rolle des General Counsel, Executive Vice President, Rechtsabteilung, Risiko- vs Chancen-Mindset

Episode 189 | Gäste: Sebastian Köhler | Arbeitgeber: Grünenthal | Veröffentlicht: 2.11.2023

---

### [00:10] Marc Ohrendorf:

Herzlich Willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht. Mein Name ist noch immer Marc Ohrendorf und heute habe ich das ganz besondere Vergnügen bei Grünenthal zu sitzen und mit Sebastian Köhler zu sprechen. Hallo Sebastian.

### [00:21] Sebastian Köhler:

Hallo Marc. Danke, dass ich hier sein darf.

### [00:24] Marc Ohrendorf:

Danke, dass ich hier sein darf. Ich bin ja immerhin bei euch zu Gast. Und ich habe eine besondere Herausforderung in diesem Podcast. Wir machen ja immer ein Vorgespräch und du hast mir gerade in den letzten 28 Minuten, vielleicht waren es auch 26, wer weiß, so viele Informationen gegeben, dass ich mir sicher bin, dass es eine sehr lange und sehr tiefgehende Podcast-Folge wird, die wir aber in einem veröffentlichen. Also wenn ihr euch jetzt gerade an einem regnerischen Herbsttag irgendwo niederlassen wollt und noch einen Kaffee holen, dann ist das der Zeitpunkt. Fangen wir aber auch bei dir ganz vorne an. Warum Jura?

### [01:02] Sebastian Köhler:

Das war eine Rebellion gegen mein Elternhaus. Eigentlich habe ich BWL studiert. Mein Vater ist Rechtsanwalt und OTAR. Eigentlich habe ich BWL studiert. Daneben habe ich Basketball gespielt. Professionell. Und wollte also auf gar keinen Fall Rechtsanwalt werden oder irgendwas mit Recht machen. Das war eine bewusste Rebellion. Diese Rebellion hat mich auf dem Basketballfeld recht weit gebracht. Im BWL Studium hingegen nicht so weit.

### [01:25] Marc Ohrendorf:

Bundesliga hast du gespielt.

**[01:26] Sebastian Köhler:**

Bis zur zweiten Bundesliga, dann habe ich das Team auch gemanagt. Das war ganz erfolgreich. Hatte mir bewusst die Universität Münster ausgesucht. Ich bin in Bremen aufgewachsen und die Autobahn A1 birgt so eine Entfernung, die man immer schnell mal zur Sporthalle schafft von Münster aus. Irgendwann war da aber das Ende erreicht und ich habe für mich entschieden, dass glaube ich das Basketball nicht das ist. Auch mit meiner Körpergröße 1,84 irgendwann reichte es dann. Und das Management eines Basketballvereins ist nicht das gewesen, was ich mir für die Zukunft so BWL habe ich so schleifen lassen und bin dann irgendwann zu der Erkenntnis gekommen, dass meine Rebellion gegen mein Elternhaus ad hoc zu enden hat und ich habe dann irgendwas mit Recht gemacht und habe mich dann für Jura eingeschrieben an der Uni Münster.

**[02:09] Marc Ohrendorf:**

Wie alt warst du da, wenn du sagst, du hast erst irgendwie ziemlich viel Basketball gespielt, warst du dann einen Tag älter als normalerweise, wenn man gerade aus der Schule kommt?

**[02:15] Sebastian Köhler:**

Ja, ich meine, wir haben ja noch Zivildienst gemacht damals und ich habe dann so mit 20, 21 mich da in dem BWL-Studium versucht, bzw. Basketball gespielt, so 24.

**[02:27] Marc Ohrendorf:**

Und dann Jura durchgezogen?

**[02:29] Sebastian Köhler:**

Jura durchgezogen mit einem Freischuss und habe dann gesagt, dann ging es natürlich los, dass Leute gesagt haben, jetzt muss ich raus in die Welt, jetzt kommt der LLM. Ich hatte so auf meine innere Uhr geguckt und habe gedacht, dann glaube ich, ziehe ich jetzt mal durch und habe dann das Referendariat sofort im Anschluss gestartet, habe nicht promoviert, kein LLM gemacht und habe dann da, ein halbwegs vernünftiges Staatsexamen hingelegt und hab im Referendariat dann mal hier und da geguckt.

**[02:50] Marc Ohrendorf:**

Was hat dich da beeindruckt und was hat dir vielleicht nicht so gut gefallen währenddessen? Im Referendariat?

**[02:55] Sebastian Köhler:**

Ach, beeindruckt hat mich eigentlich doch, dass viele Leute in dem System eigentlich hätten demotiviert sein müssen. Aber es nicht waren. Ja, aber es nicht waren. Also ich hatte einen Staatsanwalt, da bin ich reingekommen, Ausbilder, ein fantastischer Typ, Wirtschaftsstrafrecht. Der hat in einem ganz grauen Zimmer mit Neonlicht gesessen, voll mit Akten, so sehr Klischee, wie man sich das vorstellt. Dann kam da jemand von der Steuerfahndung rein, der war quietschvergnügt und das war ein sehr angenehmes Gespräch und die haben sich total bemüht, mir ihre Arbeit darzubringen. Das fand ich irgendwie beeindruckend. Das war öfter so. Da gab es Leute, die haben schon über das System geschimpft auch. Vornehmlich so aus der Verwaltung, jemand aus dem Polizeipräsidium, der Verwaltungsrechte nähergebracht hat. Aber es war doch so, dass da, sie haben es geschafft immer noch Ausbilder zu finden, die motiviert waren. Und das fand ich eigentlich durchaus erfrischend. Und ich hab mir das da rausgezogen.

**[03:41] Marc Ohrendorf:**

Und inhaltlich, was hatte ich angesprochen?

**[03:45] Sebastian Köhler:**

Öffentliches Recht. Also ich war durch und durch Öffentlich-Rechtler. Also ich wollte auch immer in den Bereich so Public-Private-Partnerships, wo öffentliche Träger mit privaten Unternehmen zusammenarbeiten. Da gab es ja damals noch diese ganzen Ansätze, dass Kanalisationssysteme privatisiert wurden und von amerikanischen Investoren aufgekauft wurden. Das fand ich total spannend. Und da habe ich mich auch in der Kanzlei im Referendariat niedergelassen, habe das gemacht, habe dann aber schnell gemerkt, dass das nicht so aus Referendarsicht, nicht so mein Mandantenstamm ist. Also die Seite, die dann als Sachbearbeiter in der Verwaltung arbeitet, die sicherlich einen super Job machen, hat mich aber nicht angesprochen und ich habe die nicht angesprochen. Das so als anwaltlicher Berater habe ich mich da nicht gesehen und ich habe dann nochmal was anderes gesucht.

**[04:26] Marc Ohrendorf:**

Warum denn überhaupt Anwalt und nicht zum Beispiel Richter werden?

**[04:29] Sebastian Köhler:**

Ich wollte diese unternehmerische Freiheit haben. Ich hatte gesehen, ich hatte in den Stagen oder Stationen, wie man das damals nannte, durchaus Amtsrichterinnen gesehen, auch die frustriert waren nach all den Jahren. Und das wollte ich nicht. Und mir war das zu diffus, wie Karrierewege in der Richterschaft funktionieren. Das habe ich nicht verstanden so richtig. Also ich habe verstanden, dass das sehr stark über Noten ging. Da gab es aber auch ein Netzwerk dahinter. Das habe ich gesehen. Dann sagte man, dass Parteibücher womöglich teilweise Rollen spielen. Und das war mir nicht klar genug. Ich kam ja, wie gesagt, aus dem Basketballmanagement. Ich hatte da so ein bisschen auf zweite Bundesliga bei Niveau gerochen, wie man mit Unternehmen agiert, wie Unternehmen Budgets vergeben, wie Entscheider agieren. Und an denen wollte ich eigentlich näher dran sein. Das war ein Typus von Mensch, dem ich irgendwie helfen wollte als Berater. Und das hat mich eher in diese Richtung gezogen. Also es war nicht gegen Richterschaft, sondern für.

**[05:23] Marc Ohrendorf:**

Wir müssen hier glaube ich mal kurz einhaken, denn du entsprichst ja diesem Typus auch heute mit deinem Werdegang jetzt und so weiter, du bist ja eher an solchen Themen interessiert und spannend finde ich, dass du die Karrierewege in der Richterschaft als diffus beschreibst, hast du gerade gesagt. Ich habe mich nämlich neulich mit jemandem unterhalten, der steht gerade genau an dem Punkt irgendwie, Anwaltsstation, was mache ich jetzt und der sagte mir, naja Richterschaft, da weißt du was du hast, das ist ziemlich klar, da steigst du ein und dann gibt es jedes Jahr einen Tag, mehr. Du schüttelst mit dem Kopf.

**[05:55] Sebastian Köhler:**

Ja, aber nicht inhaltlich. Ja, also ja genau, das ist eine Frage der Definition. Natürlich ist die Karriereleiter, wenn ich sie so definiere, über meinen Beamtenstatus, die ist vordefiniert.

**[06:05] Marc Ohrendorf:**

Ja.

**[06:06] Sebastian Köhler:**

Aber inhaltlich, ja, in welcher Kammer ich lande, ja, ist das die Kammer hinten rechts, die immer nur, ja, die einen Fälle kriegt und die andere kriegt auf eine Pätz-Ordnung. Und wenn man da einmal hinter die Kulissen, das ist Politik und das ist keine Diplomatie, das ist Politik und das war nichts für mich.

**[06:22] Marc Ohrendorf:**

Also das war mir dann inhaltlich eben... Ja, ist spannend, weil halt auch unterschiedliche Ansätze einfach möglich sind und der eine entscheidet sich dann eben für die eine und der andere für die andere Richtung.

**[06:32] Sebastian Köhler:**

Deswegen für etwas anderes, aber nie gegen. Und so habe ich das auch gehalten. Ich bin, wenn ich irgendwo für begeistert bin, dann versuche ich immer für die Sache begeistert zu sein und niemals das andere oder den anderen abzuwerten. Kommt übrigens auch aus dem Sport. Wenn man den größten Konkurrenten hat, dann ist es immer besser, auf die eigenen Stärken zu gucken, als den anderen schlecht zu machen. Das ist, da würde mir unsere Kommunikationsabteilung auch zustimmen, das ist, wir gucken auf uns und versuchen uns zu positionieren. Zu positionieren, über andere herabzusetzen, das ist nicht das, was ich mache. So funktioniert das auch nicht. Das kann ich auch den Kolleginnen und Kollegen, die zuhören, nur sagen. Die eigenen Stärken, die eigenen Schwächen mitzunehmen und nicht sich treiben zu lassen durch irgendeine Purpose-Diskussion, die ich versuche zu umreißen und ein Buch zu lesen, was das eigentlich für mich heißt. Durch diesen Dickicht des Dschungels zu gucken, Podcasts wie diesen hier zu hören und mal so ein bisschen für sich selber zu gucken, was sind eigentlich meine Stärken, meine Schwächen, wo gehöre ich eigentlich hin. Das hilft mehr, als wenn ich versuche, die Richterschaft als solche zu durchdringen, um dann zu sagen, die sind aber alle schlecht, ich glaube, was anderes ist besser.

**[07:37] Marc Ohrendorf:**

Und deine Stärke damals und dein Fokus war Anwalt werden und dann bist du nach Hamburg dafür gegangen?

**[07:43] Sebastian Köhler:**

Ich bin nach Hamburg gegangen in eine Großkanzlei zu Freshfields damals, bin im Referendariat da gewesen, habe Gesellschaftsrecht gelernt. Ich hatte keinen Schwerpunkt Gesellschaftsrecht im Studium, ich habe das da dann von der Pike gelernt und bin dann da geblieben. Die haben gesagt, ich soll da bleiben, da gab es genug zu tun. Das war 2008. Für diejenigen, die das noch wissen, da gab es die Lehman-Pleite. Das stand so kurz bevor. Und trotzdem gab es ganz viel zu tun im Bereich Mergers & Acquisitions. Und da habe ich Mergers & Acquisitions dann im Hamburger Büro oder bei FreshFoods von der PIKA aufgelernt.

**[08:14] Marc Ohrendorf:**

Und warst du da wie lange?

**[08:16] Sebastian Köhler:**

Bis 2015.

**[08:17] Marc Ohrendorf:**

Also acht Jahre, sieben, acht Jahre?

**[08:19] Sebastian Köhler:**

Give and take, acht Jahre.

**[08:20] Marc Ohrendorf:**

So was, ja. Jetzt ist der normale Schritt, entweder Partnerschaft oder Unternehmen, sag ich mal, so ganz plump. Wie ging es bei dir weiter?

**[08:29] Sebastian Köhler:**

Ich bin angesprochen worden von einem Private Equity Fonds, ob ich eine Rechtsabteilung aufbauen könnte. Das ist total spannend, das gibt es eigentlich gar nicht. Großes Unternehmen, BSN Medical, 6000 Mitarbeiter und die hatten keine Rechtsabteilung. Das war ein gesetztes Unternehmen, das gab es schon lange am Markt, aber, die haben sich immer mit externen Beratern beholfen.

**[09:20] Marc Ohrendorf:**

Wie kam das genau zustande? War das ein persönlicher Kontakt? Hattet ihr vorher zusammengearbeitet? Das interessiert ja wahrscheinlich die Zuhörenden und so ein bisschen.

**[09:28] Sebastian Köhler:**

Nee, auf der Gegenseite. Also interessanterweise war es so, dass die Partner, für die ich arbeiten durfte bei Freshfields uns sehr viel Freiheiten gegeben haben. Unternehmertum eingepflegt haben. Und wir durften ab einem bestimmten Level und wenn man sich nicht völlig... Dämlich angestellt hat, natürlich Mandanten eigenständig begleiten. Und da gab es Großtransaktionen, in denen wir mit in den Verhandlungen waren und haben sie unsere eigenen SBAs geschrieben, also Share Purchase Agreements, Unternehmenskaufverträge geschrieben. Und irgendwie haben die mich wahrgenommen. Also die Mandantschaft der Gegenseite hat mich wahrgenommen. Und ich hatte das Glück, dass das Headquarter in Hamburg war. Und das braucht man, hart arbeiten, um dann da zu sein, wenn das Glück vorbeikommt. Ja das ist ja jetzt nicht so, dass einem irgendwas in den Schoß fällt, sondern die Stunden waren viele und wir haben gute Sachen gemacht bei Freshfields, es war eine harte Arbeit und dann kam das, dass die in Hamburg jemanden besetzen und sagen, Mensch da war doch mal einer, der war mal bei euch im Team auf der Gegenseite, könnt ihr den nicht mal ansprechen? Und dann haben die gesagt, ja den wollen wir vielleicht auch selber als Partner haben und so, aber dann sind sie zu mir ins Büro gekommen, der Partner hat gesagt, wir sind angesprochen worden und wollen sie nicht. Und dann hab ich überlegt, die Partnerschaft bei Freshfields war nicht weg, die war da irgendwie. War die greifbar? Nee, noch nicht. Da gab es einen Prozess, aber da war nichts. Und dann kam dies. Und irgendwie war das gestaltend und das war irgendwie total verrückt, dass so ein Unternehmen keine Rechtsabteilung hatte und irgendwie hatte ich Lust, das zu machen. Das war total kaltes Wasser. Ja, ich hab dann mal angefangen, ein Buch zu lesen, How to Build a Legal Department, das hab ich beiseite gelegt und habs dann einfach gemacht. Einfach mal machen, ja.

**[10:59] Marc Ohrendorf:**

Ja, das ist leicht gesagt, vor allem in Hindsight, aber wie bist du es denn damals konkret angegangen? Dann war dein erster Tag und dann?

**[11:06] Sebastian Köhler:**

Also, wie gesagt, es war wichtig für die jungen Kolleginnen und Kollegen hier, die zuhören. Es war wichtig, so ein Instinkt zu entwickeln, was für ein Umfeld habe ich? Wo kann ich meine Stärken am besten ausspielen? Wo sind meine Schwächen? Welche, die jetzt da sind, an denen ich arbeiten kann, die aber nicht meine Performance beeinträchtigen? Ich hatte das Glück mit den Partnern bei FreshMids, die mich immer gefördert und unterstützt haben und uns allen Freiheiten gegeben haben, um unternehmerisch zu denken. Ich hatte Glück mit meinem ersten CEO Guido Oelkers, der mich sofort als junger Spund mit in ein Vorstandsteam genommen hat. Ich war Vorstand. So, und dann musste ich da reinwachsen. Und das erste, was ich jedem empfehlen kann, ist, wenn ich wirklich den Schritt mache von fachlicher Expertise hin zu einem Manager, womöglich zu einem Leader, ist, sich darauf zu konzentrieren, sein Wissen weiterzugeben, Leute zu gewinnen. Und das war das erste, was ich in der Rechtsabteilung gemacht habe. Ich war ja alleine. Ich musste erst mal Leute finden. Also habe ich als erstes jemanden eingestellt, mit dem ich zusammen ein Team gebildet habe, damit ich nicht mehr alleine war. Das war ganz einfach, weil ja jede Frage im Gesamtunternehmen, 6.000 Mitarbeiter, können wir dies, können wir das? Ja, klar hatte ich Zugang zu irgendwelchen Formularbüchern und ich hatte da natürlich auch externe Rechtsberater, aber das, was wir wirklich brauchten, war ja ein Team. Und das, da danke ich eben diesem CEO Guido dafür, dass der sofort gesagt hat, sag mir wie viele Leute du brauchst am Anfang. Es dürfen jetzt nicht 100 sein, aber du darfst anfangen. Und dann haben wir als kleines Dreier-Team angefangen und haben die Welt erobert. Das wird vielen in Start-up-Situationen so gehen. Das ist eine klassische Start-up-Situation mit der bisschen. Komisch anmeldenden Anekdote, dass wir es mit einem 6.000 Mann und Frau Unternehmen zu tun hatten, die schon ewig am Markt etabliert waren. Aber das war der erste Schritt.

**[12:44] Marc Ohrendorf:**

Ging es dann da auch viel darum, ich sag mal bestehende Prozesse zu verbessern, bestehendes erstmal zu sichten? Ich meine das war ja ein operierendes Unternehmen, gerade nicht wie ein Startup, wo vielleicht auch noch was hinzuwächst und dann irgendwann kommt mal die Thematik auf und jenes noch.



**[13:00] Sebastian Köhler:**

Das wäre jetzt eher was für den nächsten Schritt bei Grünenthal. Da war es so, also hier in dem Unternehmen, über das wir jetzt sprechen, war es ja so, die waren schon sehr lange im Bereich Private Equity unterwegs. Prozesse waren geschliffen, das Unternehmen war optimiert. Da ging es um Geschwindigkeit, Vorbereitung eines Eigentümerwechsels, Ausstieg des Private Equity Investors hin zu einem größeren Unternehmen oder dann womöglich einem Börsengang. Wir haben es dann verkauft von innen heraus sozusagen an ein schwedisches Unternehmen.

**[13:27] Marc Ohrendorf:**

Wo am Ende natürlich auch die M&A-Erfahrung und so ein bisschen das ganze Drumherum wieder zugutekam.

**[13:31] Sebastian Köhler:**

Genau. Und das ist das, wo ich dann sage, da hatte ich die inhaltliche Expertise, da hatte ich meine Sicherheit, da konnte ich helfen. Und das andere hatte ich dann relativ schnell mir ein Team aufgebaut, die mir mitgeholfen haben, bestimmte Prozesse zu optimieren, das Tagesgeschäft zu beraten von innen heraus, dass man dann nicht immer Expertise in Anspruch nehmen musste. Also das glaube ich Prozesse und Status Quo, dafür hatten wir gar keine Zeit. Das war Aufbau der Rechtsabteilung, heißt wir fokussieren uns auf die drei Sachen, die wirklich relevant sind für das Unternehmen, die haben eigene M&A-Projekte gemacht, noch selber akquiriert. Dann gab es bestimmte Risikofelder im Bereich Compliance, die wir abdecken mussten, Compliance-Officer eingestellt und gefunden und dann haben wir diese Prozesse schon optimiert, aber ansonsten haben wir versucht, das Unternehmen soweit zu stabilisieren, dass wir es verkaufen konnten und das haben wir dann gemacht und dann bin ich noch ein Jahr in der Integration dageblieben. Meine Aufgabe in dem neuen Unternehmen, das wurde gekauft von einem schwedischen Großkonzern, 44.000 Mitarbeiter, meine Aufgabe haben 7,4 FTE übernommen. Also das, was ich gemacht habe, haben 7,4 Menschen übernommen. Das muss man sich vorstellen, wenn man gerade so überlegt, Mensch, ich stehe hier am Anfang, ich sage vielleicht nicht Richter, vielleicht nicht Staatsanwältin, Rechtsanwalt in-house oder Kanzlei. Wenn man sich überlegt, welche Unternehmensgrößen es so gibt, dann denkt man ja oft, ich gehe in ganz große Unternehmen, weil dann gehört mir die Welt. Die sind ja überall. Aber das ist so ein Matrix Phänomen, wie ich das nenne. Da ist die Zuständigkeit sehr beschnitten, weil man ja unheimlich viele Kolleginnen und Kollegen haben, die wahnsinnig gut sind in dem, was sie machen, aber aus Unternehmenssicht, das Management schneidet natürlich dann die Verantwortlichkeiten möglichst klein in solchen Einheiten und ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich in so mittelgroßen Unternehmen, also 6.000 ist ja schon eine Größe, wir sind hier bei grünen Teil 4.400. Teammitglieder insgesamt und da ist es so, dass man mehr Impact hat. Man kann da mehr beeinflussen. Und ich finde das immer eine ganz gute Kenngröße, dass das, was ich da bei meinem vorherigen Unternehmen verantwortet habe, dann am Ende über sieben Leute in der neuen großen Organisation gemacht haben. Ich finde das als jemand, der so am Anfang der Karriere steht, ganz gut sich zu überlegen, Mensch, was will ich eigentlich? Will ich eigentlich zugeschnitten einen wirklich festen Verantwortungsbereich haben, wo ich ganz sicher bin, dass ich da glänzen kann? Ich sprach ja eingangs über die Stärken und Schwächen. Das mag ja so sein, dass einem das sehr naht ist oder will ich womöglich etwas mehr Breite haben und auch behaftet mit Unsicherheit, unternehmerische Freiheit, aber auch Unsicherheit, was denn da so auf mich zukommt, dann ist wahrscheinlich so ein mittelgroßes Unternehmen wie Grünenthal die bessere Alternative.

**[16:05] Marc Ohrendorf:**

Tipp am Rande, vielleicht auch mal damit auseinandersetzen, was so als mittelgroßes Unternehmen beschrieben wird. Also wenn man jetzt hier im dritten, vierten, fünften Semester ist und gerade hört 4.400, 6.000 Mitarbeiter, das ist dann halt noch mittelgroß. Das muss man einmal auch in der Deutlichkeit sagen.

**[16:21] Sebastian Köhler:**

Das ist Mittelstand. Und wenn man sagt, ich möchte gerne die Herren, des Unternehmens sein in der Rechtsabteilung. Dann muss man in ein noch kleineres Unternehmen gehen. Da ist es aber oftmals so, dass man sich dort mit dem Führungsteam sehr gut verstehen muss. Weil das sehr, das hat schon ein professionell intimes Verhältnis. Nicht falsch verstehen, aber das ist sehr eng alles. Da sind Entscheidungsträger auch an jeglichen Kleinstentscheidungen sehr nah dran. Und das kann gut gehen, das muss aber nicht gut gehen. Da muss man auch ein bestimmter Typ für sein, der dann da sehr eng die Geschäftsführung berät zum Beispiel. Dann reden wir im Unternehmen mit vielleicht 500 Mitarbeitern. Das ist dann wirklich ein kleines Unternehmen für mich.

**[16:59] Marc Ohrendorf:**

Zumal so ein Unternehmen natürlich auch keine fünf Juristen unbedingt hat, sondern manchmal gar keinen, manchmal einen, höchstens vielleicht mal zwei. Wer weiß.

**[17:06] Sebastian Köhler:**

Und das ist auch dieses, wo es mir auch immer am Herzen liegt, dass man so ein bisschen schärft, jetzt haben wir hier diesen tollen Podcast, da spricht ein General Counsel. Das ist schön und irgendwie sagt das jeder so wie Compliance. Aber wenn man mal fragt, was das eigentlich ist, da gibts ja verschiedene Interpretationen davon. Ja, auf jeden Fall. Der Leiter der Rechtsabteilung ist für mich nicht der General Counsel, der darf sich so nennen, um Gottes Willen, ich will ja hier keiner Kollegin oder keinem Kollegen zu nahe treten, aber der Leiter der Rechtsabteilung ist für die rechtlichen Belange eines Unternehmens verantwortlich und für mehr nicht. Das ist eine Menge, aber das ist nicht alles.

**[17:36] Marc Ohrendorf:**

Ich weiß, worauf du hinaus willst. Lass uns ganz kurz, damit man sich das so vom inneren Auge noch einen Tacken besser vorstellen kann, kurz skizzieren, wie deine Umgebung aussieht. Also du bist General Counsel, wen gibt es da noch? Welche Rollen gibt es da? Wie viele Menschen arbeiten dort? Und ich glaube, dann ergibt sich das schon von selbst.

**[17:53] Sebastian Köhler:**

Als ich in dieser Integration mit meinem berühmten 7,4 Menschen Beispiel gesehen habe, dass das nichts für mich ist, ja, denn da wurde der Zuschnitt von der anderen Seite doch sehr klein, bin ich angesprochen worden von Grünen Teil den General Counsel Position zu nehmen, die es hier nicht gab. Hier gab es Zuständigkeiten, die immer individuell waren. Jemand war für Recht zuständig, jemand war für die Compliance zuständig, für das Risikomanagement, für Internal Audit. All diese Corporate Begriffe, die so in der Unternehmenswelt auftauchen. Und die haben gesagt, was uns eigentlich fehlt, ist jemand, der so die Gesamtschau über alles hat und die Risiken einwerten kann. Das ist eine Mammutaufgabe, das kann nie ein Mensch. Aber ein Teamplayer, der diese Teams zusammenführt, in eine Richtung ausrichtet und sagt, hier müssen wir alle zusammen das Gesamtrisiko. Die gesamten Chancen für Grünenthal womöglich besser erklären. Es geht viel um Erklären. Es geht nicht unbedingt um Abwehr dauernd. Es geht viel um Erklären. Und deswegen ist meine Positionierung hier auch so breit. In dem Bereich, wenn man jetzt mit den Fachbegriffen gehört, die Recht dazu. Wir sind aber schnell im Englischen. Wir sind ein internationales Pharmaunternehmen. Wir haben den Bereich Legal. Wir haben Legal Operations. Das werden die Kolleginnen und Kollegen besser kennen. Wir haben die Compliance dabei, RASC, Audit, Patents and Trademarks, also den gewerblichen Rechtsschutz, das gehört alles mit dazu, im Bereich Corporate Affairs. Das ist so ein bunter Strauß an Kolleginnen und Kollegen, ungefähr 60 Leute weltweit auf drei Kontinenten, die dieses Team bilden. Und die aus ihrer Sicht jeweils ihren Teil dazu beitragen, dass wir hier bei Grünthal eben in einem Markt sehr gut zurechtkommen, sehr guten Rechtsrat intern, Rechtsrat und sonstigen Business Advice bekommen.

**[19:43] Marc Ohrendorf:**

Und du bist vermutlich auch so ein kleines bisschen Übersetzer für deine sonstigen Kollegen.

**[19:49] Sebastian Köhler:**

Die Komplexitäten und nochmal, ich versuche ja immer jetzt die Brücke zu bilden, auch zwischen demjenigen, der womöglich am Anfang des Berufes steht. Die Komplexitäten einfach zu erklären. Es geht nicht um einfache Wahrheiten, aber die Komplexitäten in präzisiertem Englisch, in präzisiertem Deutsch, in verschiedenen Jurisdiktionen zu erläutern. In verschiedenen Umfeldern zu erläutern. Das ist die Gabe, worauf es wirklich ankommt. Was wollen wir erreichen? Was ist die Strategie unseres Unternehmens? Wir sind ein forschendes, pharmazeutisches Unternehmen. Wir sind in über 100 Ländern. Wir haben 4.400 Mitarbeiter. Was ist wirklich wichtig für uns? Wir fokussieren uns auf Forschung und Entwicklung im Bereich Schmerz. Wir sind sehr aktiv im Bereich M&A. Das sind so strategische... Lighthouse, ja, also unsere Leuchttürme, nachdem wir uns ausrichten. Was ist wichtig für uns? Darauf zu gucken und das zu übersetzen für unsere internen Mandantinnen und Mandanten. Das ist wichtig. Und nicht so sehr der letzten Hinweisgeber, Richtlinie hinterher zu laufen. Das haben wir alles. Nicht so sehr sich treiben zu lassen, womöglich von Beratern, womöglich von Trends, von LinkedIn, sondern ruhig zu bleiben und zu sagen, wir müssen gucken, was brauchen wir bei Grünthal, wie halten wir unsere Leute auch ruhig. Wir sind die letzte Linie oftmals, die den Leuten sagt, bleibt alle ruhig, wir haben das im Griff, es ist nicht so schlimm. Die Lösung lautet.

**[21:17] Marc Ohrendorf:**

Ich würde gerne noch mal auf Folgendes hinaus. Wieder Perspektive. Ich bin Referendarin, bin Referendar gerade, habe mein juristisches Handwerkszeug, habe meine juristischen Fähigkeiten. Habt ihr jetzt die letzten paar Minuten zugehört und stelle immer fest diesen Unterschied zwischen Risiko und irgendwo Abwehr und ich sag mal untechnisch klassisches Juristendenken und Chancen Und ich sag mal auch ein bisschen im groben gesprochen Manager denken. Wie geht das für dich Hand in Hand?

**[21:52] Sebastian Köhler:**

Wenn dir jemand wirklich zuhören soll und du Einfluss haben willst, dann musst du weg vom reinen Risikorat. Wer hat denn Lust, dass einem einer nur skizziert, was nicht geht und welche Risiken es gibt. Der erste Schritt ist ja schon in der Anwaltschaft, egal wo man ist, zu verstehen, dass man da eine Lösung präsentieren muss. Was für ein Sachverhalt habe ich, um für die Kolleginnen da draußen irgendwie begreifbar zu sein, was für ein Sachverhalt habe ich? Kann ich den Sachverhalt ändern, um zu erklären, dass es womöglich eine Lösung gibt dafür? Das ist mal das Erste. Dann geht es glaube ich darum, dass man den Leuten dann in ihrer eigenen Sprache, ich bin wieder bei dem internationalen, das ist Englisch, in ihrer eigenen Sprache erläutert, welche Wege es gibt, welche Risiken es gibt und einen Vorschlag macht, einen konkreten Vorschlag macht, was man machen könnte aus der Business-Situation heraus. Wenn man sagt, hier endet mein Schreibtisch und ich gebe dir nur, im Fall meiner Rechts-, meiner Anwältinnen und Anwälte, nur den Rechtsrat und da endet das, dann sind die ja kein Stück weiter. Und das Problem aus Manager-Sicht ist dann, das Unternehmen ist auch kein Stück weiter. Dann gibt es das nächste Meeting, dann wird gesagt, die Rechtsabteilung hat uns geraten das, der Compliance-Bereich hatte die Sorge welche und was machen wir jetzt?

**[22:58] Marc Ohrendorf:**

Und das ist ja eigentlich die Ursprungsfrage. Die Ursprungsfrage ist ja nämlich ja nicht, wie ist das rechtlich, sondern die Frage ist eigentlich, was können wir tun unter Berücksichtigung dessen, wie das rechtlich so ist?

**[23:09] Sebastian Köhler:**

Urteilsstil. Wenn ich irgendwo rechts rein gehe, immer Urteilsstil. Von daher sind wir dann doch näher dran an den Richtern, um das aufzugreifen. Wir sagen den internen Mandanten, am Ende kannst du das machen. Der schaltet dann schon ab.

**[23:23] Marc Ohrendorf:**

Ja, klar.



**[23:26] Sebastian Köhler:**

Kannst du machen, ob das jetzt nach Rechtsform so und so, ob wir jetzt dafür eine andere Rechtsform wählen im Vertrag. Das interessiert den im Zweifel nicht. Den interessiert natürlich, ist das fundiert. Und das ist die Kunst, zu sagen, also nur mal so, da ist eine Menge da drunter, Eisbergtheorie, wir zeigen dir nur die Spitze. Da drunter ist ein riesen Gerüst, was wir uns Gedanken haben. Wir haben übrigens in drei Jurisdiktionen und wundere dich nicht, wir haben auch noch externe Anwälte eingeschaltet, so arbeitet das ja zusammen. Also wundere dich nicht über die Rechnung, die da noch kommt, auch intern und über den Aufwand, den wir haben, aber wir können dir sagen, du kannst es machen. Dann geht der raus und sagt, das ist ja auch immer eine Positionierung des General Counsel Teams, die ich mache. Das ist ein scharf gescheitertes Team, da kriege ich eine Lösung. Die kommen, die haben das verstanden. Die haben das total verstanden, was ich wollte. Die haben mich aber jetzt nicht eine halbe Stunde gekostet. Die haben am Ende gesagt, ich kann das machen. Ich will eine Entscheidung. Das ist Unternehmen. Ich brauche eine Entscheidung. Ich brauche nicht den Rat, dass das gefährlich ist. Den brauche ich nicht. Im wenigsten Fällen brauche ich den. Manchmal braucht man, wenn man sich nicht für das Innehaugeschäft interessiert, sondern womöglich Anwältin werden will, interessiert man sich dann natürlich auch manchmal für ein Memorandum, wo einem die Risiken aufgezeigt werden, weil ich will vielleicht da keine Entscheidung bekommen, sondern nur mal das Risiko aufnehmen. Das ist eine sehr spezielle Situation. Im Unternehmen willst du Entscheidungen haben, damit du bestimmte Prozesse durchläufst, um dann ein Ergebnis zu erzielen. Das ist Unternehmen, das ist Unternehmertum.

**[24:44] Marc Ohrendorf:**

Und das will der Mandant des Anwalts, des externen Beraters am Ende ja auch. Also wenn man jetzt die Brille auf hat, sei das auch nochmal dazu gesagt. Liebe Grüße an meinen ehemaligen Chef. Ich erinnere mich gut an meine Zeit. Damals schreibst du irgendwie einen E-Mail-Entwurf, dann heißt es immer Ergebnis nach oben, im Detail, Doppelpunkt darunter. Das liest eh keiner mehr. Und ich glaube, das geht vielen so.

**[25:06] Sebastian Köhler:**

Und dieser Punkt mit dem Urteilsstil oder diesem, das ist der Impact, den man dann hat. Dann kann man anfangen, Sachen zu bewegen. Dann kann man womöglich eigene Punkte, die man bei der Verbesserung bestimmter Abläufe hat, als Team setzen. Ja, wir treiben hier bei Grüntal sehr das Responsibility-Programm bei uns. Ja, wir haben ein super Rating in ESG. Das wissen die Kollegen da draußen besser als manche gestandene Anwältinnen und Anwälte. Environmental Social Governance Themen sind super wichtig. Der Purpose wird da erfüllt, auch aus Unternehmenssicht natürlich. Wir sind geratet als Low Risk von internationalen Rating Agencies. Und sowas kommt natürlich dann auf die Agenda, wenn man davor einzelne Punkte setzen konnte, wo man inhaltlich überzeugt hat, wo man Entscheidungen geliefert hat. Dann hören einem die Leute zu. Das ist Impact. Und das kann man runterbrechen für einen Berufsanfänger. Ich fange erst mal an, bin da gerade aus dem Examen raus, ich wackele da so durch die ersten Berufsjahre, so ist es mir jedenfalls ergangen. Ich weiß, was ich kann, ich fange an zu lernen und komme über Inhalte. Ich komme mit Lösungen. Auf einmal merke ich, die hören mir zu, auf einmal habe ich Einfluss und Impact. Dann stehe ich wieder am Scheideweg. Will ich denn dann das teilen mit anderen? Will ich ein Manager werden, eine Managerin werden? Möchte ich, dass mir Leute folgen? Will ich ein Leader, eine Leaderin werden? Es sind ja immer Weggabelungen und ich kann entscheiden nach meinen eigenen Stärken und Schwächen, ob ich diese nächste Gabelung gehe oder nicht. Und das ist, glaube ich, was, wo man sich dran langhangeln kann. Habe ich mich verrannt? Habe ich einen Fehler gemacht? Warum bin ich nicht Richter oder Richterin geworden? Wir hatten ganz viele Kollegen in der Rechtsabteilung, die am Ende gesehen haben, das ist nichts für die. Ja, das ist einfach, dass dieses mit dem Mandanten und dann auch teilweise Unklarheit, die man hat, der Sachverhalt ist nicht so, ich kann nicht voll entscheiden, da bleibt eine Grauzone. Das hat denen unheimliche Schwierigkeiten bereitet und die haben das dann relativ schnell korrigiert. Auch gut. Warum nicht? Also jetzt noch mal zu dem Dickicht der Informationsflut, den die Kolleginnen und Kollegen da draußen ausgesetzt sind. Warum nicht mal einen Fehler machen? Warum nicht mal sich verrennen und wieder zurückrennen? Das lernt, das lehrt. Ich habe wahnsinnig viele Fehler gemacht. Ich habe eingangs erklärt, beim BWL-Studium ist jetzt nicht die Krönung zu sagen, ich habe das nicht durchgezogen, sondern bin umgedreht und habe dann mal irgendwas mit Recht gemacht, sondern habe dann daraus gelernt und bin stringenter geworden, habe mir die Sachen gesucht, wo meine Stärken besser zur Geltung kommen. Und bin nicht irgendwem nachgerannt, weil gerade mal das öffentliche Recht und Public-Private-Partnerships seinerzeit so toll waren.

**[27:38] Marc Ohrendorf:**

Okay, okay, da steckt eine ganze Menge drin. Lass uns das mal ein bisschen auseinander friemeln. Ich sprach neulich mit einer Mitarbeiterin von euch und die sagte, ich finde das Gute ist eigentlich, dass wir keine Joghurts- oder Lippenstifte herstellen, sondern etwas, was mehr Impact hat, was erstmal zur Kernfrage führt, was macht ihr denn inhaltlich eigentlich, was macht Grünenthal?

**[28:02] Sebastian Köhler:**

Wir sind ein forschendes pharmazeutisches Unternehmen und wir sind spezialisiert auf Schmerzprodukte. Wir helfen Patienten, die Schmerzen haben. Davon gibt es eine ganze Menge auf der Welt. Wir forschen hier in Aachen in Deutschland an pharmazeutischen Produkten, die Menschen helfen. Tagtäglich bei schlimmsten Schmerzen. Wir haben Opiode im Portfolio. Und wir suchen auch Wege Schmerz zu adressieren ohne Opiode, gerade hier. Das in einem internationalen Kontext, in einem Unternehmen, was modernste Technologien verwendet und neue Wege beschreitet.

**[28:40] Marc Ohrendorf:**

Gibt es da sozusagen auch eine Spezialisierung auf chronisches und besonders schwerwiegendes oder sagt ihr Schmerz generell muss weg? Ich bin hier eben an eurem Claim vorbeigelaufen. Our vision a world without pain glaube ich.

**[28:53] Sebastian Köhler:**

Unsere Vision, a world free of pain, eine Welt ohne Schmerzen, ist etwas, wo sehr viele, unabhängig von welchem kulturellen Gender-Hintergrund, egal wo man herkommt, sich hinter versammeln können. Ich selbst kann mich darunter sehr gut versammeln. Das geht teilweise sehr persönlich. Da gibt es immer Patientengeschichten, die jeder mit sich rumträgt. Dann gibt es bestimmte Visionen, wie man eigentlich dazu beitragen kann, jeden Tag die Welt etwas besser zu machen und das ist eine sehr schöne, greifbare Vision, die wir da haben. Wir wollen grundsätzlich dafür sorgen, dass der Schmerz bei Patienten, bei unseren Patienten in der Welt zurückgeht. Wir fokussieren uns natürlich strategisch auch auf bestimmte Bereiche. Rückenschmerzen, ja, ist ein Thema, was wir groß im Portfolio haben, um mal ein konkretes Beispiel zu geben. Aber natürlich ist es auch so, dass es womöglich Schmerzen nach Diabeteserkrankungen in Füßen, ein ganz besonderes, sehr schmerzhaftes Thema, da gibt es bei uns Produkte, die genau da Patienten helfen. Also sehr konkret auch, aber insgesamt haben wir ein sehr breites Portfolio auch an Medikamenten, die wahrscheinlich du und ich nicht jeden Tag in Berührung kommen, zum Glück, aber die sehr vielen Menschen auf der ganzen Welt unheimlich helfen.

**[30:03] Marc Ohrendorf:**

Dann lass uns davon ausgehend mal noch ein bisschen über einen Punkt sprechen, den du eben angerissen hattest, nämlich das ganze ESG-Thema. Erstmal, was heißt eigentlich dieser Begriff, wenn man damit noch nicht jeden Tag zu tun hat?

**[30:15] Sebastian Köhler:**

Environmental Social Governance, ganzheitliches, nachhaltiges Denken ist das. Das steckt dahinter.

**[30:21] Marc Ohrendorf:**

Als Unternehmen?

**[30:21] Sebastian Köhler:**

Als Unternehmen, als Individuum, als Teammitglied, als Gesamtunternehmen. Wie positioniere ich mich? Und das ist genauso wie am Anfang der Karriere, das ist ein Berg, vor dem man steht als Unternehmen und den muss man irgendwie greifbar machen. Das ist so, wenn ich anfangs, Jura zu studieren und ich wähle mich dann da durchs öffentliche Recht, durchs Strafrecht und das bürgerliche Gesetzbuch. Irgendwie muss ich ja da mal anfangen bei BGBAT. Ehrlich gesagt ist das bei so einem komplexen Thema wie Nachhaltigkeit für ein Unternehmen auch so. Irgendwann muss man etwas anfangen. Wir haben uns da fokussiert auf das, was uns am nächsten steht. Das sind unsere Menschen, das sind unsere Patienten und das ist unser Planet. Wir sind produzierend. Wir haben Initiativen, wo wir gesagt haben, wir wollen im 75. Jahr unseres Bestehens 7500 Bäume pflanzen. Wir haben Initiativen, die sagen, wie kriegen wir es eigentlich hin, dass Menschen in Lateinamerika, die keinen Zugriff haben auf Medikamente, unsere Schmerzprodukte kriegen. Wir spenden in die Ukraine. Wir versuchen all das über unsere ganzen konkreten Projekte abzubilden und irgendwie greifbar zu machen. Und dann kommt es dazu, dass man womöglich auch noch ein Rating bekommt, dass man von außen attestiert bekommt, dass man etwas besonders gut macht.

**[31:30] Marc Ohrendorf:**

Wer macht sowas, so Ratings?

**[31:31] Sebastian Köhler:**

Das sind Agenturen. Ich glaube jeder, der so ein bisschen im Börsen unterwegs ist, kennt wahrscheinlich S&P, Moodys, Fitch. Das sind so die finanziellen Rating Agencies. Wir haben Sustainalytics. Das sind dann diejenigen, die sich fokussiert auf diese ESG-Themen stürzen und wir haben es geschafft über die letzten drei Jahre von einem Medium Risk in einen Low Risk zu kommen. Wir gehören dazu den Top 2 Prozent der pharmazeutischen Industrie. Also wir sind ein ESG Leader. Das ist auch wie gesagt kein Hexenwerk. Das hört sich immer wahnsinnig an. Wir haben angefangen und haben einfach mal gemacht und haben das Ganze, was wir eh machen, in unsere Strategie überführt und haben verschiedene Initiativen, die eben den Patienten zugutekommen, die unseren Mitarbeitenden zugutekommen und die dem Planeten zugutekommen. Zero Waste to Landfill. Wir wollen eben, dass wir möglichst da keine negative Bilanz mehr haben, was unsere eigene Abfallwirtschaft aus unseren Produktionsständen angeht.

**[32:26] Marc Ohrendorf:**

Sag mal Ratingagentur, und wir hatten eben schon mal 2007, 2008, das klingt irgendwie alles so ein bisschen abstrakt. Kannst du nochmal den Zuhörenden bitte erklären, was die konkret machen, wenn die euch raten? Die müssen sich das ja auch irgendwo anschauen, die müssen wahrscheinlich Zugang haben. Wie muss man sich so einen Prozess vorstellen?

**[32:44] Sebastian Köhler:**

Wir haben das, was das Unternehmen macht, Initiativen, die es gibt da draußen, aufgeschrieben und belegbar gemacht. Dann gibt es Key Performance Indicator, also Datenpunkte, die für Dritte nachvollziehbar machen, was wir eigentlich so tun. Und dann haben wir diese Examsarbeit hochgeladen, nichts anderes ist es ja, in einen Datenraum, nichts anderes ist es ja. Und dann schauen sich Analysten aus verschiedenen Ländern nach deren Bewertungsmaßstäben an, was wir hier so treiben und es gibt verschiedene Bereiche, environmental haben wir eben gesagt, CO<sub>2</sub>-Ausstoß, dann gibt es den sozialen Bereich, wo engagieren wir uns, ich sprach zum Beispiel über ein Patientenprogramm in Lateinamerika. Dann gibt es die Governance, wie ist eigentlich die Compliance organisiert. Haben wir eigentlich eine Helpline, Ethics Helpline, haben wir da ein Whistleblower Tool. So was als, das kann man ja nachhalten, das kann man ja zeigen und nichts anderes machen die. Die gucken in einem Datenraum, was man da für so eine Examsarbeit abgegeben hat und bewerten die.

**[33:43] Marc Ohrendorf:**

Gut, jetzt müssen wir ein kleines bisschen was Neues machen hier im Podcast. Wir hatten nämlich gerade eine kleine Unterbrechung, die werdet ihr in der finalen Aufnahme natürlich nicht hören. Wir schneiden ja auch hier immer so Pausen und sonstige Störgeräusche, damit sich das alles für euch entsprechend gut anhört, raus. Du hattest nämlich gerade einen Paralleltermin, wo du kurz mit einem Team von 60 Leuten, ich habe dir so ein bisschen über die Schulter schauen dürfen, Kollegen aus aller Welt irgendwo dabei, was zum Thema Prompt Engineering und KI gesagt hast. Das sind jetzt erstmal Buzzwords, aber du kannst uns bestimmt mit Leben füllen, was damit gemeint ist und wie das natürlich auch mit deiner täglichen Arbeit zusammenhängt.

**[34:24] Sebastian Köhler:**

Wir haben gerade ein Trainingsprogramm für das Prompting selber entwickelt. Mein Legal Operations Team hat ein eigenes Programm, ein Trainingsprogramm aufgesetzt, weil wir gemerkt haben, dass auch das etwas ist, was uns berührt. Wir werden wissen müssen, wie wir uns hier eigentlich positionieren im Bereich AI. Das ist auch schwer greifbar im Moment. Es gibt wahnsinnig viele Tools, es gibt irgendwie wahnsinnig viele Artikel und es gibt Diskussionen, ob Anwältinnen und Anwälte und Inhouse-Leute in Zukunft überflüssig werden. Wir nähern uns dem Ganzen wieder mit dem Einfach-Wahlen-Wachen-Ansatz und haben gesagt, es ist einfach für jeden individuell sinnvoll zu lernen, wie man promptet und machen eine ganz normale Schulung für uns, um dann uns vorzubereiten, wenn wir dann bei Grünenthal eine KI-Lösung finden, die uns wirklich weiterhelft. Und da gibt es jetzt schon, wir machen da Hintergrundgespräche und gucken, ist HWAI etwas? Ja, das ist so ein Tool, was im Moment in aller Munde ist in der Rechtsindustrie. Gibt es da andere Anbieter, die uns wirklich bei den Problemen, die wir haben, weiterhelfen? Das heißt ja nicht, dass das Team warten muss. Sondern wir nähern uns jetzt ganz simpel in kleinen Schritten diesen Themen, einen Prompting-Kurs, jeder auf einem Niveau, da sind Compliance-Officerinnen drauf aus Lateinamerika, genauso wie einer aus der Internal Audit bei mir im Team und wir nähern uns einem Prompt-Kurs, sodass wir wissen, wie man mit diesen Tools kommuniziert und für den jeweiligen Bereich dann den besten Nutzen draus zieht. Erstmal kleine Schritte, noch nichts Konkretes, aber das Konkrete kommt, das Projekt startet und dann in einem halben Jahr sind wir da mit einer Lösung, die uns womöglich im juristischen Arbeitsalltag und sonstigen Arbeitsalltag unterstützt.

**[35:59] Marc Ohrendorf:**

Am Ende des Tages agile Projekte oder Produktentwicklung.

**[36:01] Sebastian Köhler:**

Nichts anderes.

**[36:03] Marc Ohrendorf:**

Du setzt die ganze Zeit voraus bei diesem Thema und ich glaube da muss man mal kurz noch drauf eingehen, dass Daten und Datenpunkte vorhanden sind. Und wenn wir in der Vergangenheit gesagt haben, Daten sind das neue Öl, dann ist vielleicht sogar ein selbst gebautes GPT-Modell oder jedenfalls ein Modell, was auf die eigenen Daten zugreifen kann, ja irgendwie sowas wie die Raffinerie. Dass daraus erstmal jetzt irgendwie was wird, was am Ende des Tages veredelt ist und auch Mehrwert bringt. Ist das aus deiner Sicht denn überall der Fall? Also bei euch ja, aber ich frage mich dann schon häufig, haben denn alle wirklich so gute Daten und sind die vor allem dann auch noch strukturiert? Oder ist das nicht erstmal eine vorgelagerte Frage?

**[36:45] Sebastian Köhler:**

Das Letzte ist das Entscheidende. Die Daten sind da. Jeder hat Datenpunkte. Jeder hat, selbst wenn die Datenpunkte nicht digital sind, sondern in irgendwelchen Aktenschränken schlummern, die Datenpunkte sind da. Das zur Verfügung stellen ist das Problem. Das ist das große Thema. Wir haben ein Vertragsmanagementsystem eingeführt. Digitale Vertragsverwaltung, gesamter Lebenszyklus eines Vertrages. Das ist eine Reise zu sich selbst. Man muss nämlich seinen Aktenschrank aufräumen. Vieles ist gar nicht digital da. Man muss Prozesse erstmal definieren. Und für diejenigen, die sich dann später mal für ein Unternehmen interessieren, das ist das A und O. Das sind die Venen des Unternehmens. Die Arterien und die Venen. Wenn die verstopft sind oder nicht vorhanden, dann funktioniert der ganze Körper nicht. Das hat nichts mit der Rechtsabteilung oder General Counsel Area zu tun. Das ist für das gesamte Unternehmen, für jedes Unternehmen so. Die interessante Frage ist, das langweilige ist erstmal, das Haus aufzuräumen. Die Tools, die können uns helfen, aber es hilft nicht, wenn das Haus nicht aufgeräumt ist, wenn die Prozesse nicht da sind. Wenn wir womöglich nur denken, die General Council Area, der Grüntalgruppe muss gut aufgeräumt sein, dann endet das da an dem Punkt, wo die Ausfahrt links zum nächsten Department geht, wo nicht aufgeräumt wurde. Und so fließt dieser Informationsfluss gar nicht durchs Unternehmen. Das ist das Problem. Die Daten sind da. Die Daten sind nicht aufbereitet und die Prozesse sind nicht so vereinheitlicht in Unternehmen, wie man sich das vorstellt. In jedem Unternehmen. Das ist auch nichts Schlimmes.

**[38:10] Marc Ohrendorf:**

Und in jeder Kanzlei auch.

**[38:11] Sebastian Köhler:**

In jeder Kanzlei. Das ist nichts Schlimmes. Das muss nur eine Erkenntnis sein, dass die Software bildet nur eine Lösung zur Effizienz von Prozessen ab. Wenn die Prozesse nicht da sind, wenn ich kein Grundstück habe, kann ich da kein Haus drauf bauen. Das funktioniert nicht.

**[38:24] Marc Ohrendorf:**

Ja und in der Vergangenheit war es ja auch so, also gehen wir mal ein bisschen davon weg zu etwas, was man sich vielleicht, wenn man noch am Anfang der Karriere steht, noch ein Tacken leichter vorstellen kann. Erstmal ist ja eine Kanzlei orientiert, jedenfalls sagen wir mal in streitigen Verfahren, an der ZPO und sie wird ihre Daten, ihre Schriftsätze immer so aufbereitet haben, wie sie die woanders irgendwo brauchte. Jetzt haben wir halt einen anderen Anwendungsfall mit KI-Tools und KI-basierter Software, sodass man vielleicht auch sozusagen das vorhandene erstmal einfach umschreiben muss, umwandeln muss, anders neu interpretieren muss.

**[39:00] Sebastian Köhler:**

Wir bei unserem Team bei Grüenthal glauben wir fest daran, dass es nur darum geht, die richtigen Quellen zu finden und die zusammenzuführen. Deswegen haben auch meine Teammitglieder überhaupt keine Angst davor, weil das ist der Mehrwert, den sie bringen. die Entscheidung zu treffen, welche Quellen wir anzapfen. Das überlassen wir nicht der KI.

**[39:15] Marc Ohrendorf:**

Kann sie ja auch gar nicht.

**[39:16] Sebastian Köhler:**

Noch nicht. Noch nicht. Wer weiß es. Aber ich glaube, das ist das Interessante. Gucken wir eigentlich auf uns gerade nur und wollen das beste Formular raussuchen, was Grüntal zur Verfügung hat? Oder lassen wir es womöglich zu, dass das durch eine andere Datenbank nochmal kontrolliert wird und setzen einen Klick und sagen, ich möchte, dass da eine Kontrolle drüber läuft, um dann eine optimiertere Variante zu finden, Das womöglich dem Mandanten in der Kanzlei, in unserem Fall dem internen Mandanten oder den anderen Stakeholdern bei uns, besseren Output liefert, eine bessere Entscheidungsvorlage liefert. Wir waren ja dabei.

**[39:48] Marc Ohrendorf:**

Gut, jetzt haben wir dazu auch einige Punkte sozusagen besprochen. Jetzt frage ich mich, wenn ich das hier höre und ich bin vielleicht gerade nach meinem ersten Staatsexamen, mache bald mein Referendariat, ja klingt alles cool. Aber was muss ich denn da jetzt mitbringen? Die haben in diesen letzten 40, 45 Minuten über so viele Themen gesprochen. Was haben die denn für Anforderungen an mich, wenn ich als Referendarin, Referendar hier bei euch mal reinschnuppern möchte?

**[40:14] Sebastian Köhler:**

Interesse und sich selbst sollte man mitbringen. Und was meine ich damit? Neugier mitbringen und nicht glauben, dass ich nach einem womöglich abgeschlossenen, womöglich erfolgreichen Staatsexamen schon eine Menge weiß. Also ich wusste nichts im Verhältnis zu der Welt da draußen, als ich aus dem Studium rauskam und aus dem Referendariat wusste ich ein bisschen mehr, aber noch lange nichts. Und ich glaube bei sich selbst bleiben. Wenn man sagt, Mensch das hat sich jetzt aber toll angehört, was der Köhler da in dem Podcast erzählt hat, ich will das auch machen, ist aber gar nicht der Typ dafür. Ist gar nicht, das sind nicht die Stärken und nicht die Schwächen, die man mitbringt. Ja und ich rede bewusst davon, von Schwächen. Wenn man die kennt, ist man schon einen großen Schritt weiter. Das ist total profan. Man denkt sich, jetzt habe ich mich durch dieses Jurastudium gequält und dann durfte ich auch noch dieses Referendariat genießen und jetzt kommt der mir an und erzählt, das ist total toll, aber eigentlich geht es um mich, so wie ich bin, um die Softskills, die ich mitbringe, kann ich eigentlich gutes Englisch, kann ich gut connecten, komme ich gut mit Kollegen klar. Unterschiedlicher Hintergründe. Das ist das, was zählt in einem Unternehmen. Kann ich mich gut vernetzen? Und damit meine ich nicht LinkedIn. Echte Menschen. In einem echten Menschen eine Beziehung, eine professionelle Beziehung etablieren, der mir dann vertraut, dem ich dann Rat gebe, der mir dann folgt. Und ich glaube, das ist viel wichtiger. Derjenige oder diejenige, die kommen und sagen, ich will in dem Bereich was machen. Auf jeden Fall wollte ich schon immer. Wenn man fragt, warum denn? Weil das cool ist. Ja, aber das ist nicht der Grund. Also, was bringst du mit, das dich hier glücklich macht? Und hast du Spaß mit Menschen zu haben? Nee, hab ich eigentlich gar nicht. Ehrlich gesagt, ich würde viel lieber ein Memo schreiben. Ich fand das eigentlich interessant. Ja, warum willst du denn dann hierher kommen? Das ist es nicht. Geld ist kein Treiber. Geld ist kein Treiber. Nicht am Anfang der Karriere. Man hat Zeit Fehler zu machen. Man kann auch für weniger Geld ein bisschen arbeiten. Man kann Fehler machen und zurückgehen. Ich glaube, das ist viel wichtiger. Also Interesse, Neugier und sich selbst. Total profan, aber eine Riesenaufgabe.

**[42:13] Marc Ohrendorf:**

Ich übersetze mal. Promotion, LLM und zweistellige Punktzahl sind vielleicht etwas weniger wichtig.

**[42:21] Sebastian Köhler:**

Das Für und Wider der zweistelligen Punktzahl ist immer auch ein Vergleichmaßstab, den man hat zu anderen. Habe ich zwei gleich gute Kandidaten, gibt es ein Zünglein an der Waage. Wenn aber der eine oder die andere besser passt auf unser Anforderungsprofil, zählt das nicht so viel. Ich brauche Menschen mit Neugier, die bereit sind sich zu entwickeln. Doktor und LLM eher nicht. Zwei VB brauchen wir nicht, zwei ausreichend auch nicht.

**[42:49] Marc Ohrendorf:**

Konkrete Aussage, dann vielen herzlichen Dank, dass du hier in den letzten 45 Minuten so schön mit unseren Zuhörenden connected hast.

**[42:55] Sebastian Köhler:**

Es war eine Freude. Vielen Dank, Marc.

**[42:56] Marc Ohrendorf:**

Tschüss.



---

## Zum Arbeitgeberprofil von Grünenthal



---

Generiert von IMR Podcast • 31.1.2026