

IN.HOUSE

**DAS PRAXISMAGAZIN
FÜR LEGAL & COMPLIANCE**

Ausgabe 0 (2026)

Linde
www.lindeverlag.at

TOPTHEMA

**WARUM
IN.HOUSE?**

SUPERHELD:INNEN

Stärke.
Haltung.
Verantwortung.



WER STECKT HINTER IN.HOUSE ?

Die Herausgeber:innen

Meet the IN.CREDIBLES

ROMAN
SARTOR



Mr. Passion

- ★ Gründer rosa elefant
- ★ Repräsentant Österreichs im ENFCO & Beiratsmitglied ZHAW und ICW in Zürich
- ★ Gründer und Beiratsvorsitzender ÖCOV
- ★ Lehrgangsleiter Ausbildung zum zertifizierten Compliance Officer bei ARS Akademie

MISSION @ IN.HOUSE

Bringt Praxis, Out of the Box und Leidenschaft ins Magazin.

STEFANIE
THUINER



Trendsetter

- ★ Chief People & Legal Officer myflexbox
- ★ Co-Founderin der Legal Counsel Academy
- ★ Vorstandsmitglied Vereinigung österreichischer Unternehmensjurist:innen
- ★ Mitautorin Praxishandbuch Rechtsabteilung

MISSION @ IN.HOUSE

Macht Legal zum Trendsetter und gibt Innovation einen Schubser.

ANDREA
PILECKY



The Creative

- ★ Gründerin & CEO rosa elefant
- ★ Studienkoordinatorin MBA / LL.M. Compliance, ESG & Risikomanagement
- ★ Herausgeberin Compliance kompakt Das Musterhandbuch
- ★ Compliance Auditorin für Austrian Standards

MISSION @ IN.HOUSE

Gibt Fachinput ein Gesicht und IN.HOUSE seine visuelle Welt.

MARTIN
REICHETSCHER



The Voice

- ★ Director Legal, Compliance, Risk & Internal Audit bei TGW Group
- ★ Co-Founder von fobi solutions GmbH (.LOUPE)
- ★ Speaker, Autor & Podcast Host Code of C
- ★ Legal, Compliance und Leadership Praktiker

MISSION @ IN.HOUSE

Gibt Innovation & Leadership die Stimme, die sie verdienen.

VIER Herausgeber:innen.

VIER Blickwinkel.

EIN IN.HOUSE.

WARUM IST IN.HOUSE SO BUNT?



ANDREA PILECKY

**Weil Erfahrung eine
Bühne verdient.**

In unserer Legal & Compliance Community steckt unglaublich viel Wissen und Erfahrung. Mir hat ein Ort gefehlt, an dem wir diese Erfahrungen teilen und voneinander lernen können. Genau diesen Raum soll IN.HOUSE schaffen. Und ich war immer überzeugt: Fachlichkeit muss nicht trocken aussehen. Was uns visuell anspricht, damit beschäftigen wir uns lieber – und verstehen es am Ende vielleicht sogar besser.



STEFANIE THUINER

**Weil der Beruf eine
Schachtel Pralinen ist.**

Frag zehn Inhouse-Jurist:innen, was sie heute gemacht haben, und du bekommst zehn verschiedene Antworten. Von Rechtsberatung über die Einführung eines Legal Tech-Tools bis hin zum Krisenmanagement. Der Beruf ist eine Schachtel Pralinen. Selten weiß man, was man bekommt. Kein Tag gleicht dem anderen. Genau das macht ihn so bunt. Doch dafür gibt es keine Anleitung. Bis jetzt! Die entsteht in IN.HOUSE – geschrieben von einer kunterbunten Community, die ihre Learnings ungefiltert und praxisnah teilt.

MARTIN REICHETSEDER

**Weil niemand nur
schwarz-weiß sehen will.**



Wer sieht sich gerne in einer Welt aus „schwarz“ und „weiß“? Wohl kaum jemand. Wir Jurist:innen und Compliance Officer auch nicht. IN.HOUSE ist bunt, da es unserem Anspruch nach Vielfalt und Veränderung entspricht. Monotonie und Stillstand sind keine Superkräfte. Deshalb ist IN.HOUSE neugierig, lässt neue Perspektiven zu und gestaltet Entwicklungen aktiv mit. BUNT steht für das VIEL im Denken, im Handeln und in den Lösungen. IN.HOUSE beginnt dort, wo wir den Mut haben, Gewohntes zu hinterfragen.

ROMAN SARTOR

**Weil Compliance
und Legal keine
Spaßbremsen sind.**



Compliance & Legal haben den Ruf, gerne einmal die Spaßbremse zu sein. Dabei sind unsere Themen unglaublich vielfältig, begegnen uns mitten im Alltag und betreffen jede:n von uns. Warum also immer nur schwarz-weiß denken? Out of the Box heißt, neue Perspektiven zuzulassen, kreativ an Lösungen heranzugehen und dabei auch Spaß zu haben. Denn Kreativität und Seriosität schließen einander nicht aus – im Gegenteil: Neue Wege können Compliance & Legal wirksamer machen.

IN.HALT

Was drin ist und wo ihr es findet

ABONNEMENT
4× im Jahr IN. sein!



TOPTHEMA

04 WARUM IN.HOUSE?



INSIDE LEGAL DEPARTMENTS

06 INHOUSE ALS DEAL-ORCHESTRATOR

Pia Ratzinger

10 DER KONFLIKT HINTER DEM KONFLIKT

Alexander Schall

12 PRIVILEG OHNE WIRKUNG

Stefanie Thuiner

16 NOTARIELL BEURKUNDET – EINFACH ONLINE

Birgit Mohr

18 ENTGELTTRANSPARENZ – FAIRNESS MIT SYSTEM

Bettina Pogliès-Schneiderbauer

20 DIE STILLE SUPERKRAFT VON GCs

Sandra Kromoser

WER RETTET DIE
HELD:INNEN?

09

LEGAL LENS:
DIVERSION

15

IN.FOS

Herausgeber:innen

Mag. Andrea Pilecky, LL.B.; Mag. Martin Reichetseder;
Mag. Roman Sartor, M.B.L.; Mag. Stefanie Thuiner

Redaktionsteam

Jacqueline Abazi, BSc (WU), MBA
Marie-Christine Gebhart
Dr. Pia Ratzinger
Max Schmieden
RA MMag. Dr. Christopher Schrank
Kathrin Shahroozi
Dr. Matthias Steinbauer
Mag. Irene Waltersdorfer
Dr. Simone Wasserer, LL.M.

Medieninhaber und Medienunternehmen

Linde Verlag Ges.m.b.H.
A-1210 Wien, Scheydgasse 24;
T: 01/24 630 Serie, Fax: 01/24 630-723 DW,
office@lindeverlag.at; www.lindeverlag.at

Rechtsform der Gesellschaft: Ges.m.b.H., Sitz Wien
Firmenbuchnummer: 102235x
Firmenbuchgericht: Handelsgericht Wien, ARA-
Lizenz-Nr. 3991; Gesellschafter: Anna Jentzsch (35 %) und Jentzsch Holding GmbH (65 %); Geschäftsführer: Mag. Klaus Kornherr, Benjamin Jentzsch

Gestaltung Mag. Andrea Pilecky, LL.B.

Erscheinungsweise und Bezugspreise

Erscheint ab 2027 viermal jährlich.
Jahresabonnement Print – EUR 179,-; Print & Digital – EUR 199,-; jeweils inkl. MwSt. zzgl. Versandkosten.

Abbestellungen sind zum Ende eines Jahres möglich und müssen bis spätestens 30. November schriftlich erfolgen. Unterbleibt die Abbestellung, so läuft das Abonnement automatisch ein Jahr und zu den jeweils gültigen Konditionen weiter. Preisänderungen und Irrtum vorbehalten.

Nachdruck – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung des Verlages und der Herausgeber:innen gestattet. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Fachzeitschrift trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Verlages, der Herausgeber:innen, des Redaktionsteams oder der Autor:innen ausgeschlossen ist. Für Publikationen in den Fachzeitschriften des Linde Verlags gilt die Datenschutzerklärung (abrufbar unter <https://www.lindeverlag.at/datenschutz>).

ISSN in Bearbeitung

Anzeigenverkauf und -beratung

Sonja Grobauer,
0664/787 333 76; sonja.grobauer@lindeverlag.at

Herstellung

Druckwerkstatt Handels GmbH
Hosnedlgasse 16b, 1220 Wien;
Tel: 01/285 88 09, E-Mail: info@druckwerkstatt.at



COMPLIANCE REALITY

22 MACHTMISSBRAUCH

Silvia Schauer

26 KRYPTONIT IM ARBEITSALLTAG

Simone Wasserer

29 COMPLIANCE-TRAININGS NEU GEDACHT

Jacqueline Abazi

32 BANK VS. CASP

Andrew Saleh

34 WHISTLEBLOWER ALS SUPERHELD:INNEN?

Julia Berger

EUROPAWEITE
STUDIE

25



INNOVATION LAB

36 PATENTDATEN

Felicita Banzhaf

40 KI IN DER RECHTSBRANCHE

Kathrin Shahroozi | Matthias Steinbauer

42 KANN KI KOLUMNE?

Matthias Steinbauer | OLEX

44 DER KARRIEREMARKT ERFINDET SEINE HELD:INNEN NEU

Christiane Jakobus

KI-KOLUMNE

43



OUT OF THE BOX

46 GRAU IST KEINE HELDENFARBE

Marie-Christine Gebhart

50 VOR DEN VORHANG

Annette Blüthl

51 ROOKIE @ COMPLIANCE

Kristina Pollak

56 ZWISCHEN IMPOSTERSYNDROM & (ANTI-)HELD

Max Schmiechen

JUST MUSIC,
LEGAL FUN &
MEDIACORNER

52 ff

WARUM IN.HOUSE?

Wer in den Bereichen Legal oder Compliance arbeitet, kennt dieses Gefühl. Jemand erzählt von einer Lösung, einer Idee oder einem Fehler, aus dem alle etwas gelernt haben. Und plötzlich denkt man sich: „Warum hat mir das eigentlich niemand schon früher erzählt?“

Genau solche Erfahrungen sind unbezahlbar. Sie sparen Zeit, verhindern Fehler und eröffnen neue Perspektiven. Trotzdem bleiben sie oft dort, wo sie entstanden sind – in Unternehmen, in Projekten oder in Gesprächen zwischen Kolleg:innen.

Genau daraus ist IN.HOUSE entstanden.



Das beste Praxiswissen entsteht selten in Büchern. Es entsteht dort, wo Menschen ihre Erfahrungen teilen.

IN.HOUSE ist keine klassische Fachzeitschrift, sondern ein Magazin für Menschen, die voneinander lernen möchten. Gemacht für Menschen, die nicht nur wissen wollen, was gilt, sondern auch, wie es in der Praxis gelingt.

WARUM NOCH EIN MAGAZIN?

Wir alle kennen Fachartikel, die brillant sind und trotzdem selten gelesen werden. Nicht weil sie schlecht wären, sondern weil sie keine Antwort auf die eigentliche Frage geben: „Und wie mache ich das morgen in meinem Unternehmen?“ Wir wollen das Gegenteil: praxisrelevante Einblicke statt Hochglanz-Erzählungen, Praxiswissen, das man sofort anwenden kann, und Geschichten, die zeigen, dass hinter Legal und Compliance Menschen stehen. Menschen mit Erfolgen, mit Fehlern und mit einer ordentlichen Portion Humor.

Herausgekommen ist ein Magazin von Praktiker:innen für Praktiker:innen, das auf vier Säulen beruht.

Hinter diesen Säulen stehen erfahrene Praktiker:innen aus der Legal & Compliance Community, die ihr Wissen mit euch teilen. Unser neunköpfiges Redaktionsteam: Pia Ratzinger und Irene Waltersdorfer (Inside Legal Departments), Simone Wasserer und Jacqueline Abazi (Compliance Reality), Kathrin Shahroozi und Matthias Steinbauer (Innovation Lab), Marie-Christine Gebhart und Max Schmiechen (Out of the Box) sowie Christopher Schrank, der die Redaktion mit seiner Expertise unterstützt und mit seiner Kolumne „Sicherer Hafen oder sicher im Häf'n“ regelmäßig spannende Einblicke ins Strafrecht liefert.



INSIDE LEGAL DEPARTMENTS

Wir schauen in Rechtsabteilungen hinein: wie sie sich organisieren, führen und durch Herausforderungen navigieren.



COMPLIANCE REALITY

Die Compliance-Welt, wie sie wirklich ist: mit Case Studies, Governance-Themen und Fragen zur Ethik und Integrität.



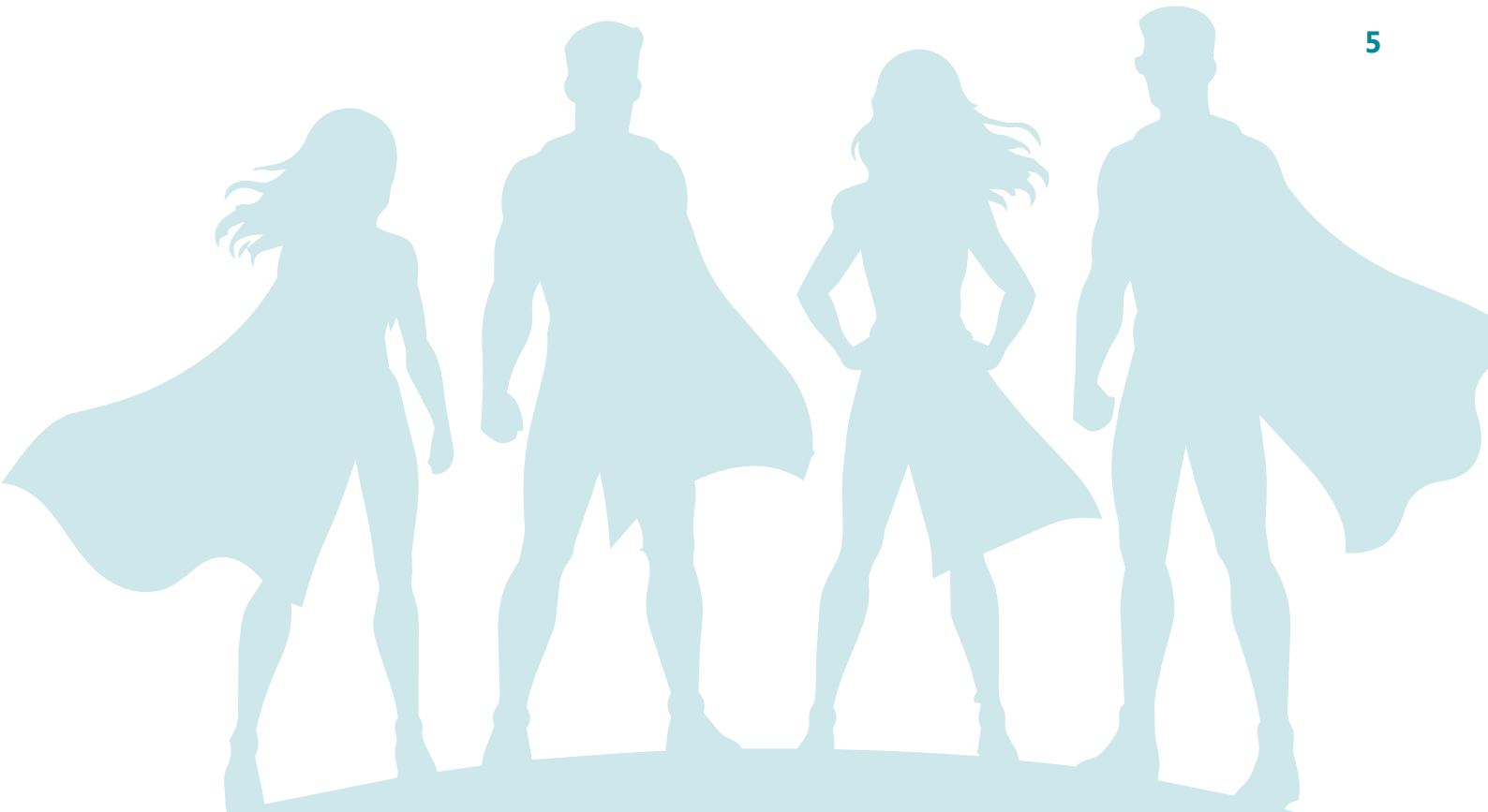
INNOVATION LAB

Wir blicken nach vorn: auf AI, Legal Operations, New Work und alles, was unsere Arbeit gerade verändert.



OUT OF THE BOX

Hier findet ihr Erfolgsgeschichten und F*ck-ups, eure besten Hacks und alles, was Spaß macht.



WARUM DER PUNKT?

IN.HOUSE. Der Punkt ist keine Designentscheidung. Er bedeutet mehr für uns.

IN steht für die Perspektive von innen. Für ein Magazin, das nicht über die IN.HOUSE-Welt schreibt, sondern aus ihr heraus. Es geht uns nicht darum, Fachwissen von außen zu erklären. Es geht darum, das Wissen sichtbar zu machen, das bereits vorhanden ist. In den Köpfen von Menschen, die täglich an komplexen Themen arbeiten und Entscheidungen treffen – und deren Erfahrungen anderen helfen würden. Genau dafür gibt es jetzt einen Ort!

Und ganz nebenbei steckt im IN vieles von dem, was dieses Magazin sein möchte:

IN.sights. IN.novation. IN.tegrität.

IN.spiration. IN.formiert. IN.teraktiv.

Und eines ist ohnehin klar:

**Wer IN ist,
liest IN.HOUSE.**

WARUM SUPERHELD:INNEN?

Niemand bekommt Applaus dafür, dass ein Risiko gar nicht erst eingetreten ist. Niemand feiert den Vertrag ohne Lücke oder die Compliance-Maßnahme, die ein Problem verhindert hat, bevor es überhaupt entstehen konnte. Vielleicht sind gerade deshalb so viele Heldentaten in Legal und Compliance unsichtbar.

Und genau deshalb widmen wir diese erste Ausgabe den Superheld:innen des Arbeitsalltags. Menschen, die Verantwortung übernehmen. Orientierung geben. Unternehmen handlungsfähig machen. Oft leise, meistens im Hintergrund – aber mit großer Wirkung.

WILLKOMMEN IN DER COMMUNITY!

IN.HOUSE lebt von seinen Leser:innen und von Menschen, die ihr Wissen teilen. Von Erfahrungen, die weitergegeben werden. Von Ideen, die andere ein Stück besser machen. Und von einer Community, die offen darüber spricht, was funktioniert – und was nicht.

Deshalb entwickelt sich dieses Magazin mit jeder Ausgabe weiter. Mit euren Fragen, Erfahrungen und Geschichten. Wenn euch gefällt, was ihr hier entdeckt, begleitet uns weiter. Viermal im Jahr. Mit neuen Themen, neuen Perspektiven und hoffentlich jeder Menge Erfahrungen, die es wert sind, geteilt zu werden.

Wir sind IN.

Bist du auch IN?

Eure Herausgeber:innen

Inhouse als **DEAL- ORCHESTRATOR**

Keine Cape-Pflicht, aber viel Verantwortung

Pia Ratzinger

Dieser Artikel basiert auf der gemeinsam mit Rechtsanwalt Sebastian Hütter am 24. April 2026 gehaltenen Veranstaltung zum Thema Deal Management aus der Reihe #DealDeepDive – The Inhouse M&A Series



Viele Stimmen. Ein Ziel. Klare Steuerung.

Komplexe Deals haben vieles: enge Deadlines, viele Beteiligte, noch mehr E-Mails, Datenräume mit zweifelhafter Ordnerlogik und zumindest eine Person, die um 22:47 Uhr „nur kurz“ eine neue Version des SPA verschickt. Was sie selten haben: zu viel Struktur.

Genau hier liegt die zentrale Rolle von Inhouse-Jurist:innen. Sie sind im Transaktionsprozess längst nicht mehr bloß juristische Zuarbeiter:innen, die externe Kanzleien briefen, Vertragsversionen weiterleiten und am Ende noch schnell prüfen, ob die Unterschriftenseiten vollständig sind. Moderne Inhouse-Funktionen sind Deal-Orchestrator:innen: Sie steuern Informationen, priorisieren Risiken, übersetzen Komplexität in Entscheidungsreife und sorgen dafür, dass aus vielen parallelen Stimmen eine klare Linie wird.

Oder weniger feierlich formuliert: Irgendwer muss den Überblick behalten. Und sehr oft ist das Legal.

WARUM KOMPLEXE DEALS AKTIVE STEUERUNG BRAUCHEN

Transaktionen scheitern selten daran, dass niemand eine Gewährleistungsklausel formulieren kann. Häufiger hakt es an unklaren Rollen, fehlender Priorisierung, verspäteter Eskalation oder daran, dass Informationen zwar vorhanden sind, aber nicht rechtzeitig dort ankommen, wo entschieden wird.

Unter Zeitdruck laufen parallele Workstreams für Legal, Tax, Commercial, Financing, Regulatory, W&I und Management. Ohne aktive Steuerung entsteht schnell Reibungsverlust. Gutes Deal Management schafft deshalb keine Bürokratie, sondern Entscheidungsfähigkeit.

„DEN DEAL MACHEN DIE ANWÄLT:INNEN“

Ein hartnäckiges Missverständnis lautet: Den Deal machen die externen Anwält:innen. Nicht falsch verstehen: Externe Anwält:innen sind essenziell. Sie liefern Expertise, Dokumentation, Marktstandards, Verhandlungserfahrung und Kapazitäten. Sie steuern aber nicht automatisch den Deal im Sinne des Unternehmens.

Inhouse kennt das Geschäftsmodell, interne Entscheidungswege, Risikobereitschaft und interne Altlasten. Der Mehrwert liegt nicht nur in der Rechtsprüfung, sondern in Struktur, Tempo, Informationsfluss und entscheidungsreifen Empfehlungen.

FRÜH REIN, KLAR STEUERN

Eine der wichtigsten Regeln lautet: Inhouse muss früh eingebunden werden. Nicht erst, wenn der Letter of Intent schon unterschriftsreif ist und jemand fragt, ob „Legal da noch schnell drüberschauen“ kann. Frühzeitige Einbindung ermöglicht es, Deal-These, Struktur, Kernrisiken, Governance und Ressourcen rechtzeitig mitzudenken. Bereits in der Sourcing- oder Screening-Phase können Inhouse-Jurist:innen helfen, rechtliche und regulatorische Stolpersteine sichtbar zu machen. In der Strukturierungsphase geht es um Mandatierung, Staffing, Governance, Timeline und Datenraum. In der Due Diligence müssen Findings priorisiert und Red Flags eskaliert werden. In der Verhandlung gilt es, Positionen zu bündeln, Taktik und Freigaben zu steuern. Und bei Signing und Closing müssen Conditions Precedent, Dokumentation und Umsetzung abgesichert werden.

Das klingt nach viel. Ist es auch. Aber genau deshalb braucht es jemanden, der nicht nur einzelne Rechtsfragen beantwortet, sondern den Prozess als Ganzes im Blick behält.

GOVERNANCE SCHLÄGT AKTIONISMUS

In Deals gibt es einen natürlichen Drang zur Betriebsamkeit. Viele Calls, viele Statuslisten, viele „kurze

Abstimmungen“. Beschäftigung ist aber noch keine Steuerung.

Gute Governance bedeutet, dass für jeden Workstream klar ist, wer zuständig ist, welche Aufgaben zu erledigen sind, welches Timing gilt und wer welche Entscheidungskompetenz hat. Legal, Tax, Financial, Commercial, Financing, Regulatory und W&I dürfen nicht als lose Paralleluniversen nebeneinander existieren. Sie müssen koordiniert werden.

Inhouse-Jurist:innen übernehmen dabei eine zentrale Scharnierfunktion: Sie führen Dealpläne und Checklisten, koordinieren Workstreams, setzen Prioritäten und bereiten Entscheidungen vor. Entscheidend ist dabei nicht, jede Detailfrage selbst zu lösen. Entscheidend ist, die richtigen Fragen zur richtigen Zeit an die richtigen Personen zu bringen.

ONE VOICE TO CLIENT – AUCH INTERN

Ein guter Dealprozess braucht klare Kommunikation. Das gilt nicht nur gegenüber Käufer:innen, Verkäufer:innen oder externen Berater:innen, sondern vor allem intern. Managemententscheidungen werden schneller und konsistenter getroffen, wenn Informationen vorher gefiltert, verdichtet und priorisiert werden.

Inhouse ist dabei die zentrale Stelle, an der Input zusammenläuft. Externe Berater:innen liefern Analysen, Findings und Formulierungsvorschläge. Inhouse bewertet, kanalisiert und übersetzt diese Informationen in unternehmerische Entscheidungsoptionen. Das Management braucht nicht jede juristische Verästelung. Es braucht verständliche Optionen, eine Risikoeinschätzung und eine Empfehlung.

Dafür müssen Status, Risiken und nächste Schritte sauber getrennt werden. Eine gute Agenda ist dabei kein administrativer Luxus, sondern ein Steuerungsinstrument. Wer im Deal-Call nicht zwischen „zur Kenntnis“, „zu entscheiden“ und „zu eskalieren“ unterscheidet, bekommt am Ende meist alles gleichzeitig: Kenntnis, Verwirrung und Eskalation.

RISIKO HEISST NICHT: ALLES VERHINDERN

Jurist:innen wird gelegentlich nachgesagt, sie würden gerne Risiken vermeiden. Im Deal Management ist das zu wenig. Die Aufgabe besteht nicht darin, jedes Risiko zu eliminieren, sondern Risiken transparent zu machen, zu priorisieren und aktiv zu managen.

Nicht jedes Due-Diligence-Finding ist ein Dealbreaker. Nicht jede Vertragsabweichung verdient eine Vorstandsvorlage. Aber echte Red Flags müssen früh erkannt und eskaliert werden. Dafür braucht es Kriterien, Freigaben und Eskalationsstufen.



Wer alles selbst machen will, wird zum Flaschenhals. Wer sauber steuert, wird zum Beschleuniger.

Zur Risikosteuerung stehen zahlreiche Instrumente zur Verfügung: Garantien, Freistellungen, W&I-Versicherung, Kaufpreisanpassungen, Conditions Precedent oder spezifische Closing-Maßnahmen. Entscheidend ist, dass dokumentiert wird, warum welche Entscheidung getroffen wurde. Gerade unter Zeitdruck ist Nachvollziehbarkeit kein Selbstzweck. Sie schützt das Unternehmen und die handelnden Personen.

DOKUMENTATION: UNSEXY, ABER MÄCHTIG

Niemand liebt Dokumentenmanagement. Aber alle leiden, wenn es schlecht ist.

Verschiedene Versionen, unklare Ablagen, parallele Entwürfe und fehlende Entscheidungsdokumen-

tation sind die stillen Saboteur:innen vieler Transaktionen. Wer nicht weiß, welche Version gilt, welche Freigabe erteilt wurde oder wo das letzte Mark-up liegt, verliert Zeit und Kontrolle.

Best Practice ist daher eine zentrale, strukturierte Ablage mit einheitlicher Benennung und Versionierung. Keine parallelen Entwürfe. Keine Schattenablagen. Keine „final_final_reallyfinal.docx“-Romantik. Risiken, Freigaben und Entscheidungen müssen nachvollziehbar dokumentiert werden.

Der Merksatz ist einfach: Wer die Dokumentation beherrscht, beherrscht auch den Transaktionsprozess.

DOS & DON'TS FÜR INHOUSE-DEAL-STEUERUNG

Zu den wichtigsten Dos gehört, informiert und vorausschauend zu bleiben. Inhouse-Jurist:innen sollten in Koordination und Informationsfluss investieren, das richtige Team mit passender Seniorität einsetzen und Prioritäten, Dealbreaker sowie Plan B früh klären. Kommunikation sollte ruhig, klar und lösungsorientiert bleiben – auch dann, wenn die Gegenseite gerade testet, ob „kommerziell üblich“ als Argument für alles reicht.

Zu den Don'ts zählen mangelnde Vorbereitung, unklare Rollen, Doppelgleisigkeiten, fehlende Updates im eigenen Team und mangelnde Abstimmung zwischen Workstreams. Ebenfalls wenig hilfreich sind Arroganz, Aktionismus und destruktive Verhandlungsmuster. Gerade in angespannten Transaktionen gilt: Klarheit ist gut, Lautstärke selten besser.

Und manchmal gilt auch der Rat eines leider mittlerweile verstorbenen Seniorpartners meiner Ausbildungskanzlei: Never kick a dead cat. Manche Themen sind erledigt. Wer sie trotzdem immer wieder auf den Tisch bringt, erzeugt selten Mehrwert, aber zuverlässig Geruch.

FAZIT: INHOUSE STEUERT DEN DEAL – NICHT NUR DIE RECHTSFRAGEN

Die Rolle von Inhouse-Jurist:innen in Transaktionen hat sich deutlich weiterentwickelt. Sie sind nicht bloß interne Rechtsberater:innen, sondern zentrale Prozess- und Entscheidungsarchitekt:innen. Ihr Beitrag liegt darin, Komplexität beherrschbar zu machen, Informationen zu strukturieren, Risiken entscheidungsreif aufzubereiten und die vielen Beteiligten auf eine gemeinsame Linie zu bringen.

Struktur und Kommunikation schlagen Aktionismus. Klare Verantwortlichkeiten, saubere Eskalation und entscheidungsreife Kommunikation sind keine Nebensächlichkeiten, sondern Erfolgsfaktoren. Denn am Ende gewinnt nicht zwingend das Team mit der längsten Issues List. Sondern jenes, das weiß, welche Issues wirklich zählen.



Dr. Pia Ratzinger ist Teil des Redaktionsteams von IN.HOUSE. Sie ist General Counsel bei der NEUSON Gruppe, emeritierte Rechtsanwältin, VUJ-Vorstandsmitglied und Mutter zweier Söhne. Ihr Weg zeigt, dass Karriere keine Frage des Entweder-oder sein muss.

DEALSTEUERUNG

- **Inhouse früh einbinden:** Deal-These, Struktur, Governance und Ressourcen klären.
- **Rollen festlegen:** Workstreams, Verantwortliche und Entscheidungskompetenzen definieren.
- **Priorisieren:** Dealbreaker, Red Flags und Plan B früh sichtbar machen.
- **Informationsfluss steuern:** Status, Risiken, Entscheidungen und Eskalationen trennen.
- **Externe Berater:innen führen:** klare Briefings, Erwartungen und Deliverables setzen.
- **Entscheidungen dokumentieren:** Freigaben, Abwägungen und Versionen nachvollziehbar halten.

LEADERSHIP

Kolumne von Martin Reichetseder



WER RETTET DIE HELD:INNEN?

Oder: „Was ist, wenn nur die Maske bleibt?“



Wir lieben Superheld:innen. Sie haben Kräfte, die wir uns wünschen. Sie geben Sicherheit, wenn Chaos und Unsicherheit herrschen. Sie schaffen Orientierung, wenn die Richtung unklar und der Weg unbekannt ist. Held:innen treffen schnell die richtigen Entscheidungen und kennen ihre Folgen im Vorfeld.

ICH ERKENNE NOCH EINE ANDERE MAGIE.

Superheld:innen führen stets zwei Leben. Hinter ihren Masken steckt ein „normaler“ Mensch. Ein Mensch, der zweifelt, scheitert, verliert und trotzdem wieder aufsteht. Die Maske allein macht sie nicht zu Held:innen, aber sie verschafft die Freiheit, held:innenhaft zu handeln und dennoch Mensch zu sein.

Das Besondere ist somit, dass sich Rolle und Leben komplementär verhalten.

WIE VIEL SUPERHELD:IN STECKT IN FÜHRUNG?

Mehr als wir denken. Gutes Leadership ist eine Superkraft. Nur ist die Maske nicht aus Stoff, sondern besteht aus Haltung. Sie lässt uns in schwierigen Situationen Verantwortung übernehmen und richtig handeln. Auch bei

Führung gilt: Sie ist dann besonders, wenn Rolle und Leben im Gleichgewicht sind. Die Maske ermöglicht, Stärken richtig einzusetzen. Das Leben sorgt dafür, sich nicht ganz in der Rolle zu verlieren.

Gefährlich wird es nämlich dann, wenn man die Maske nicht mehr abnimmt. Sie bleibt im falschen Glauben, dass Führung unverwundbar, unfehlbar und souverän sein muss. Die eigenen Zweifel, die Erschöpfung und die Unsicherheiten verschwinden jedoch nicht. Sie werden nur unsichtbar.

Die Maske verdrängt so den Menschen dahinter, wirft ihn aus der Bahn und macht einsam.

Einsamkeit ist ein Fluch von Held:innen. Wer ständig für den Schutz anderer sorgt und dabei vergisst, selbst um Hilfe zu fragen, verliert leicht die Balance. Nicht weil niemand da wäre, sondern weil die Maske dafür schlichtweg keinen Raum mehr lässt.

WER RETTET NUN DIE HELD:INNEN?

Die Maske gibt die Freiheit, eine Rolle zu erfüllen. Sie darf nur nicht die Freiheit nehmen, im Gleichgewicht zu leben.