

STRATEGISCHE POSITIONIERUNG DER KANZLEI IN ZEITEN VON LEGALTECH UND DIGITALISIERUNG

BRUNO MASCELLO

Dr. iur., Rechtsanwalt, LL. M., EMBA HSG

Stichworte: Strategie, Positionierung, LegalTech, Digitalisierung, Technologie

Sämtliche Bereiche und Branchen der Wirtschaft werden von der Digitalisierungswelle erfasst. Die Anwälte werden nicht verschont bleiben. Diese Veränderung wird Einfluss auf die Gestaltung des materiellen Rechts haben, den operativen Teil der anwaltlichen Tätigkeit beeinflussen, das traditionelle Geschäftsmodell herausfordern, und schliesslich wird auch der Kunde entsprechend geänderte Ansprüche an seine Anwälte stellen. Es stellt sich deshalb die Frage, ob und wie sich Anwaltskanzleien im ganzen Umfeld von LegalTech und der Digitalisierung strategisch positionieren wollen und können. Ein Ansatz besteht darin, sich seiner Stärken bewusst zu werden und diese unternehmerisch einzubringen, bevor es (wieder) zu spät ist. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass sich nach den Rechtsabteilungen nun auch alternative Anbieter erfolgreich im angestammten Rechtsmarkt der Anwälte positionieren werden.

I. Der Anwalt als Pathologe

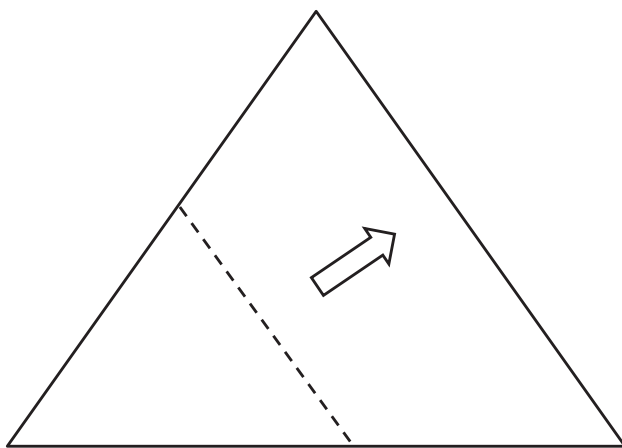
Anwälte¹ werden grundsätzlich darin sozialisiert, Gefahren zu erkennen und Probleme zu lösen, um den Kunden² zu schützen und seinen Status zu erhalten. Dem gegenüber halten Betriebswirtschaftler ständig nach Opportunitäten Ausschau und sehen neue Herausforderungen als Chancen für positive Veränderungen. Und wie steht es mit der LegalTech-Szene? Man findet dort den zweiten Typus: energiegeladene Personen und Unternehmen, die den Wechsel nicht nur provozieren wollen, sondern diesen geradezu suchen. Will man eine Analogie zur Buchhaltung machen, konzentrieren sich Betriebswirtschaftler und «Techies» primär auf die Ertrags- als auf die Aufwandseite der Erfolgsrechnung. Erst in finanziell schwierigen Zeiten wird ein Unternehmen kurzfristig auch die Kostenseite bewirtschaften, weil es diese Seite direkt kontrollieren und so schneller Erfolge herbeiführen kann. Was macht eine Kanzlei, wenn sie die Kosten soweit möglich bereits reduziert hat und – mit Blick auf die Profitabilität pro Partner – auch auf Partnerebene die erforderlichen Schritte vollzogen hat? Spätestens dann wäre es an der Zeit, wie ein Betriebswirtschaftler den Fokus auf die Umsatzseite zu legen und nach neuen Möglichkeiten zu suchen. Genau hier könnte m.E. LegalTech eine neue Opportunität bieten, um nicht nur die eigene Effizienz auf der Kostenseite weiter zu optimieren, sondern vielmehr bestehende Kunden zu halten und neue Einnahmequellen zu schaffen.

II. Rechtsabteilungen verdrängen Anwaltskanzleien

Externe Anwälte galten bisher als exklusive Anbieter von Rechtsdienstleistungen, bis vor ein paar Jahrzehnten dieser Markt erstmals richtig in Bewegung geriet. Etwa in den 1970er-Jahren haben Kunden vermehrt begonnen, ihre eigenen Anwälte intern anzustellen. Wie konnte es dazu kommen? Man könnte geneigt sein, diese Kundenreaktion einfach den hohen Anwaltsrechnungen zuzuschreiben. Das würde jedoch den wirklichen Gründen nicht gerecht werden. Aus Kundensicht war dies offenbar nötig bzw. nur deshalb möglich, weil die externen Anwälte nicht fähig oder gewillt schienen, die aktuellen Bedürfnisse der Kunden ausreichend zu bedienen. Die Bedürfnisse der Kunden veränderten sich nach Inhalt und Art der Rechtsdienstleistung und mangels genügender externer Angebote waren sie gezwungen, sich selber zu helfen. Die Unzufriedenheit des Kunden lässt sich deshalb wohl auf eine Kombination verschiedener Gründe zurückführen. Das kann zum Beispiel an der Quantität bzw. Qualität der angebotenen bzw.

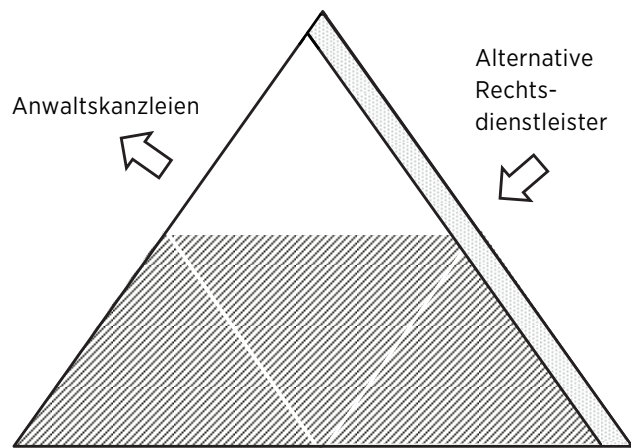
1 Der besseren Lesbarkeit halber wird in diesem Artikel nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.

2 Der Autor zieht es vor, vom Kunden statt vom Klienten bzw. Mandanten zu reden.



Gestiegene Nachfrage
nach Rechtsdienstleistungen

Abb. 1: Vergrößerung des Rechtsmarkts (eigene Darstellung)



Rechtsabteilungen

Abb. 2: Verdrängung im Rechtsmarkt (eigene Darstellung)

erbrachten Dienstleistungen und Produkte der externen Anwälte liegen, an deren Geschäftsmodell, dem Preis oder anderen Dingen.

Damit startete m. E. die wichtigste Veränderung im Rechtsmarkt überhaupt, die sich seither nur noch weiter verstärkt hat: der Aufbau interner Rechtsabteilungen als grösste «Konkurrenten» für externe Anwälte. Heute reklamieren Rechtsabteilungen innert weniger Jahrzehnte bereits einen Anteil von 40 Prozent an den gesamten Ausgaben des Kunden für Rechtsdienstleistungen, d. h. 60 Prozent werden an externe Berater ausgelagert.³ Berücksichtigt man überdies, dass Rechtsabteilungen dreimal günstiger arbeiten als externe Anwälte,⁴ dann bedeutet das, dass der Kunde heute bereits zwei Drittel der rechtlichen Arbeiten und Dienstleistungen mit seiner Rechtsabteilung intern selber erledigt.⁵ Dieses Resultat basiert auf einer vorsichtigen Schätzung und berücksichtigt noch nicht einmal, dass die Tendenz zur Rückverlagerung von Arbeiten (*insourcing*) weiter zunimmt. Fragt man nach den Treibern für die einzelnen Sourcing-Strategien, sind folgende erkennbar: Die interne Erledigung der Arbeit wird v. a. aus Gründen der Effizienz und Kosten bevorzugt; zu externen Anwälten geht ein Kunde massgeblich wegen der Rechtsexpertise; und auf alternative Dienstleister weicht der Kunde gleich aus drei Gründen aus: wegen der Kosten bzw. Effizienz, wegen der Rechtsexpertise und wegen der technologischen Kompetenz.⁶ Alternative Anbieter scheinen sich – im Gegensatz zu Kanzleien – also breiter positionieren zu können.

Man kann nun natürlich trefflich darüber streiten, ob die angestellte Hochrechnung der Zahlen korrekt ist. Ein Ergebnis wird jedoch bleiben: Anwaltskanzleien haben über die letzten Jahrzehnte hinweg ihre ehemals unbestrittene Marktposition, und damit namentlich Kunden bzw. potenzielle Mandatsarbeit, kontinuierlich und substantiell aufgegeben. Wieso scheint diese Entwicklung

noch nicht abgeschlossen? Entscheidend ist meines Erachtens, dass die Kunden weiterhin nicht befriedigte Bedürfnisse haben und gezeigt haben, dass sie bei Bedarf reagieren werden und – mangels Alternativen auf dem

- 3 Gemäss Schätzungen von Axiom werden heute weltweit 727 Milliarden USD für externe Anwälte bzw. 488 Milliarden USD für interne Rechtsdienste ausgegeben, was einer Outsourcing-Quote von 60% entspricht (DEVINE SANDY L., Referat vom 4. 10. 2017 an der Swiss-Legal-Tech-Konferenz in Zürich). Weitere Quellen nennen andere, zum Teil tiefere Werte für die Auslagerung, so z. B. für Europa 31–40%, EMEA 45%, Deutschland 26–30% (für die Rechtsabteilungen der grössten 150 Unternehmen), die UK 49%, die USA 37–73% und die Schweiz 25–75% (vgl. hierzu MASCELLO BRUNO, Procurement of Legal Services and Management of Outside Counsel, Zürich 2016, Randziffern 66 und 306 ff. mit weiteren Hinweisen). Ferner sind von ACC folgende Werte für Europa und die USA berechnet worden: In Rechtsabteilungen bis sieben Mitarbeitern wird ca. 54% intern erledigt (ab 8 Mitarbeiter ca. 49%), ca. 39% an externe Anwälte (ab 8 Mitarbeiter ca. 43%) und ca. 7% an andere Dienstleister ausgelagert (ACC, 2017 Chief Legal Officers Survey, <http://m.acc.com/legalresources/resource.cfm?show=1449453>). Hierbei handelt es sich um Durchschnittswerte, die je nach Branche, Rechtsgebiet, Grösse der Rechtsabteilung und Grösse des Unternehmens stark variieren können.
- 4 In Deutschland wurde errechnet, dass der durchschnittliche Ist-Vollkosten-Stundensatz bei internen Anwälten 108 Euro und bei externen 308 Euro beträgt, d. h. externe Anwälte fast dreimal teurer sind, was u. a. bedingt ist durch die anfallenden Akquisition-, Vertriebs- und Marketingkosten (HENNING OTTO, VI. General Counsel Benchmarking-Report 2015/16, Der Rechtsabteilungs-Report 2015/16, Organisation und Strategie der Rechtsabteilung im Fokus von Qualität und Effizienz, Frankfurt am Main 2015, S. 106 f. und 148 f.).
- 5 Das deckt sich mit der Beobachtung in den USA, wo offenbar nur noch 25% der rechtlichen Arbeiten durch Anwaltskanzleien, 73% intern durch die Rechtsabteilung und 2% durch alternative Dienstleister erledigt werden (ALM Intelligence/MORRISON & FORSTER, General Counsel Up-at-Night Report, publiziert am 22. 6. 2017, S. 14; abgerufen am 19. 10. 2017 unter <https://www.alm.com/press-room/inaugural-general-counsel-up-at-night-report-highlights-key-challenges-and-concerns/>).
- 6 ALM Intelligence/MORRISON & FORSTER, S. 16 (vgl. Fn. 5).

Markt – durchaus auch bereit sind, das Heft in die eigene Hand zu nehmen. Wenn diese deutliche Marktveränderung für externe Anwälte bis heute noch immer gut zu funktionieren scheint, dann ist das vor allem auf zwei Gründe zurückzuführen: Zunächst hat der Bedarf des Kunden nach Rechtsdienstleistungen stark und schnell zugenommen (z.B. wegen der Globalisierung und Regulierung), sodass selbst eine konstant steigende Anzahl von Anwälten den gesteigerten Bedarf nicht absorbieren konnte. Ferner hat es – jedenfalls bis vor wenigen Jahren – noch keine ernsthaften Alternativen auf dem Rechtsmarkt gegeben, die die sich abzeichnende Lücke hätten füllen können und wollen. Das scheint sich heute zu ändern, wenn man die schnell steigende Anzahl von verschiedenen «alternativen» Rechtsdienstleistern anschaut.

III. Serie verpasster Opportunitäten

Hat der Kunde ein bestimmtes Bedürfnis und muss er neue Aufgaben erledigen, richtet er seine Anfrage – nicht zuletzt auch aus Gründen der Bequemlichkeit – zunächst an seine bisherigen Dienstleister. Daran hat sich grundsätzlich auch nichts geändert, seit der Kunde seine eigenen Rechtsabteilungen aufgebaut hat. Erst wenn dort seine Bedürfnisse nicht zufriedenstellend befriedigt werden, sucht der Kunde Alternativen. Dies soll an wenigen, willkürlich ausgewählten Beispielen illustriert werden.

- Präferierte Dienstleister (*panel*): Von einem externen Anwalt wünscht sich der Kunde, dass er ihn zu einem bestimmten Grad bereits kennt bzw. er erwartet, dass er zumindest gewillt ist, für den Aufbau dieses Wissens selber Zeit zu investieren. Weil dieser Wunsch durch Anwälte nicht angemessen berücksichtigt wurde, hat der Kunde mit der Errichtung von sogenannten Anwaltspanels reagiert. Er reduziert damit die Anzahl der Kanzleien und bietet den präferierten Kanzleien eine Art Club-Mitgliedschaft an, mit der Folge, dass wer nicht dabei ist, als Anbieter künftig nicht mehr berücksichtigt wird. Dahinter steckt u.a. die Absicht, die ständigen zeitintensiven und kostenpflichtigen Neuinstruktionen der Anwälte zu vermeiden, den Managementaufwand zu reduzieren, eine partnerschaftliche Beziehung aufzubauen und mehr Kontrolle über die Anwaltsausgaben zu erhalten.
- Alternative Honorarmodelle (*alternative fee arrangements*): Die Kunden sind mehr denn je von Kostendruck getrieben (*more for less*), den sie ihren externen Kanzleien als Mitverursacher der Kosten weiterreichen. Die Kunden verlangen regelmässig mehr Kostentransparenz, um die Ausgaben besser verstehen und planen zu können. Dies kann aber auch als Zeichen von Misstrauen verstanden werden. Das begann vor etwa 40 Jahren, als die Kunden keine einzeiligen Honorarnoten mehr akzeptierten und stattdessen verlangten, dass externe Anwälte nach Zeitaufwand abrechnen. Damit noch nicht zufrieden, forderten die Kunden auch detaillierte Abrechnungen. Heute wollen sich Kunden vom Stundenhonorarmodell verabschieden und fordern neu Pauschal-

honorare, um mehr Kontrolle über die Kosten zu erhalten und Anwälte am Geschäftsrisiko partizipieren zu lassen. Das kann als weiteres Zeichen der Unzufriedenheit bzw. des Misstrauens dem bestehenden Abrechnungssystem gegenüber gedeutet werden.⁷ Vermutlich haben auch die laufend steigenden Stundenhonorare, die vielen Ranglisten mit Topgehältern der Partner und die hohen Anfangssaläre von Berufseinsteigern (*first-year associates*) ihren Beitrag geleistet. Damit aber nicht genug: Als nächster Schritt werden heute in grossen Unternehmen die Beschaffungsabteilungen den Rechtsabteilungen zur Seite gestellt. Dies darf als weiteres Zeichen des Misstrauens – nicht nur des CEO bzw. CFO gegenüber seinem General Counsel, sondern ganz allgemein den Anwälten gegenüber – verstanden werden. Damit wird zwangsläufig auch die vielfach angestrebte Rolle des «*trusted advisor*» strapaziert.

- Secondements: Um kurzfristige Auslastungsspitzen in Rechtsabteilungen zu brechen, wünschen sich Kunden gelegentlich, dass Kanzleien ihnen für eine befristete Zeit Anwälte zur Verfügung stellen. Diese Überlassung soll jedoch nicht zu den üblichen Stundenansätzen verrechnet werden, sondern die Kunden wollen der Kanzlei oft nur die Unkosten entschädigen (*cost plus*). Kanzleien sehen darin einen Umsatzverlust, da sie davon ausgehen, dass sie ihre Mitarbeiter stattdessen anderen Kunden zum üblichen Stundenhonorar verrechnen könnten. Dieses Kundenbedürfnis wird von Kanzleien weniger als zusätzliche Kundenbindungsmassnahme (Stichwort: Marketingkosten) oder als Massnahme zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit verstanden, weshalb diesem Kundenbedürfnis – wenn überhaupt – oft nur sehr widerwillig nachgekommen wird. Drittfirmen, die Anwälte auf temporärer Basis vermitteln, haben dieses Bedürfnis erkannt und sind gerne in die angebotene Lücke gesprungen. Sie haben so nicht nur die Möglichkeit erhalten, neue Kunden zu gewinnen, sondern können und werden diese künftig bestimmt auch für weitere Angebote bewirtschaften.
- Compliance: Bereits vor über zehn Jahren wurden für Kunden die Themen rund um die Compliance immer wichtiger. Heute sind diese Bereiche aus dem Geschäftsleben eines Unternehmers nicht mehr wegzudenken. Kanzleien schienen die hier gebotene neue Möglichkeit jedoch nur sehr beschränkt wahrnehmen zu wollen. Deshalb musste der Kunde wieder reagieren. Dieses Feld wird heute von anderen Dienstleistern stark bewirtschaftet, v.a. den grossen Revisionsgesellschaften, die sich jetzt auch von dieser Seite her weiter – d.h. immer mehr auch für Rechtsdienstleistungen – bei den

⁷ Es darf nicht vergessen werden, dass das Stundenhonorarmodell systeminhärente Mängel aufweist. Ferner bestätigt das Ausstellen fehlerhafter Honorarrechnungen dieses Bild und verstärkt den Vorwurf des fehlenden Kostenbewusstseins der externen Anwälte.

Kunden anbieten können. Dieselbe Entwicklung ist heute übrigens auch rund um das Thema Risikomanagement (inklusive *Legal Risk Management*) zu beobachten.

- Projektmanagement: Je fragmentierter ein Markt wird und je mehr Anbieter nur noch Teilleistungen erbringen (*decomposition, disaggregation*), desto grösser wird beim Kunden der Bedarf, die einzelnen losen Enden irgendwann wieder zu einem logischen Ganzen zusammenzufügen. Anwaltskanzleien würde sich hier die Gelegenheit bieten, den Kunden von dieser Arbeit zu entlasten und ihm den Rechtsrat aus einer Hand anzubieten. Dahinter steht der oft geäusserte Gedanke, dem Kunden den «one-stop shop» zu bieten. Jedoch scheint – soweit ersichtlich – dieses Kundenbedürfnis von externen Anwälten nicht als Opportunität wahrgenommen zu werden, obwohl damit eine grosse Kundenbindung erzielt werden könnte.

Diese wenigen Beispiele zeigen, dass der Markt schon verschiedentlich neue Opportunitäten geboten hat, diese aber von der Anwaltschaft nicht ergriffen wurden bzw. werden wollten – zumindest nicht breitflächig. Angesichts dessen und der neuesten Entwicklungen im Rechtsmarkt stellt sich deshalb die Frage: Wie werden sich die Kanzleien gegenüber ihren Kunden bei den nun durch die Digitalisierung ausgelösten Veränderungen verhalten und positionieren wollen?

IV. LegalTech als nächste Chance?

«Computer und künstliche Intelligenz werden Anwälte nie ersetzen, weil es immer die von Vertrauen geprägte persönliche Beziehung zum Anwalt brauchen wird!» So lautet zumindest das Argument jener Anwälte, die eine unangenehme Diskussion zu LegalTech und den damit zusammenhängenden negativen Konsequenzen im Keim ersticken wollen. Eine Alles-oder-nichts-Auswahl verhindert aber die konstruktive und aktive Auseinandersetzung damit, die mir aus drei Gründen unumgänglich scheint: Erstens werden sich die technologischen Möglichkeiten ungeachtet dessen rasant weiterentwickeln. Zweitens wird ein allfälliger Widerstand der externen Anwälte die Entwicklung und Anpassung der Wettbewerber nicht blockieren («Das Wasser wird stets seinen Weg finden.»)⁸ Und drittens, was m.E. am wichtigsten ist, werden die Kunden auf diese Veränderung ohnehin reagieren müssen und wollen und als primäre Nachfrager die Schrittmacher von Veränderungen bleiben. Mit etwas Glück werden die Kunden zuerst – oder zumindest gleichzeitig – an die Tür des externen Anwalts klopfen und fragen, wie dieser ihnen helfen könne, sich im digitalen Markt besser zu positionieren. Jedoch zu glauben, externe Anwälte hätten gegenüber Kunden ein historisch gewachsenes *right of first refusal*, ist ebenso falsch, wie zu denken, dass der Kunde oder gar die ganze LegalTech-Szene abwarten werden, bis die Anwaltschaft sich selber organisiert und positioniert hat. Externe Anwälte werden sich deshalb frühzeitig mit

den neuen Entwicklungen auseinandersetzen und sich fragen müssen, ob und wie sie ein geäussertes (neues) Bedürfnis des Kunden zufriedenstellen und wie sie sich im sich verändernden Markt strategisch positionieren wollen. Legt man die oben aufgeführten Beispiele zugrunde, liegt die Befürchtung nahe, dass es heute bei LegalTech nicht anders laufen wird, d.h., dass die externen Anwälte den Kelch dem Kunden zurück- oder anderen Drittanbietern weiterreichen werden.

V. Fokussierung auf anwaltliche Kernleistung als Strategie?

Es gibt nichts einzuwenden, wenn man die Kundenbedürfnisse, die in Zusammenhang mit der Digitalisierung entstehen, nicht bedienen will – solange das auf einem bewusst gefällten, strategischen Entscheid basiert, der das bestehende Umfeld samt technologischen Veränderungen und die eigenen Stärken und Schwächen angemessen berücksichtigt. Es deutet vieles darauf hin, dass die Anwaltschaft bewusst einer Entwicklung zu folgen scheint, Tätigkeiten, die nicht unmittelbar mit der traditionellen Kernleistung der anwaltlichen Arbeit zu tun haben, anderen Wettbewerbern im Markt zur Verfügung zu stellen. Man könnte sogar geneigt sein, zu behaupten, dass LegalTech die angestrebte Arbeitsteilung fördert, die die Anwälte von repetitiven, automatisierbaren und prozessbasierten Tätigkeiten entlastet, damit sie sich wieder auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können: z.B. auf die Interaktion mit Klienten, die juristische Beurteilung und (umfassende) Beratung, die Vertretung von Klienten vor Behörden und Gerichten und das Verhandeln von Transaktionen. Ist die fehlende Reaktion bzw. Bereitschaft jedoch auf Selbstzufriedenheit bzw. Gleichgültigkeit zurückzuführen, allenfalls kombiniert mit der Hoffnung, dass die Digitalisierung nur eine wieder vorbeiziehende Moderscheinung darstelle, d.h. keine bleibende Veränderung in den Kernleistungen der Anwälte bewirke, dann darf man sich nicht wundern, wenn später andere Marktteilnehmer über die Rollen der Anwälte entscheiden werden.

Wenn sich externe Anwälte auf ihre fachliche Expertise und das Erteilen von Rechtsrat im engeren Sinn konzentrieren, ohne die neu verfügbaren technologischen Möglichkeiten in ihre Dienstleistung integrieren zu wollen, werden sie sich später darauf reduzieren lassen und die damit zusammenhängenden Konsequenzen akzeptieren müssen. Mit einer solchen Reduktion setzen sich externe Anwälte m.E. zwei nicht zu unterschätzenden Risiken aus: Sie verzichten nicht nur auf eine weitere vom Markt ange-

⁸ «In der Regel haben Anwälte einen simplen Blick auf die Welt: Anwälte können (fast) alles, und das, was Anwälte können, kann (und darf) niemand sonst. Die Aufteilung der Welt in Anwälte und Nichtanwälte ist schon eine befremdliche Sache.» (HARTUNG MARKUS, Kanzleien von morgen, in: *Anwaltsrevue* 6/7/2017, S. 280).

botene Opportunität, neue Kunden zu gewinnen und die bestehende Kundenbindung zu behalten und zu intensivieren, sondern sie verweisen stattdessen ihre Kunden vielmehr an ihre Wettbewerber. Überdies wird damit ihre Leistung isolierter und damit austauschbarer. Ein Kunde wird immer weniger Anlass haben, schon nur für die Kernleistung beim ursprünglichen Anwalt zu bleiben. Er wird vielmehr geradezu eingeladen, sich Gedanken darüber zu machen, auch diesen Teil bei einem anderen Anbieter – Anwalt oder nicht – einzukaufen, sobald er in angemessener Güte angeboten und verfügbar ist. Damit wird der Anwalt am Ende den Kunden auch für die Kernleistung verlieren.

VI. Schlechte Positionierung der Kanzleien

Eine optimale Positionierung im Markt – im Vergleich zu Wettbewerbern – verlangt eine Entscheidung darüber, ob man eine vergleichbare Leistung günstiger als die Wettbewerber (Kostenführerschaft) oder dem Kunden eine bessere Leistung anbieten will (Differenzierungsstrategie).⁹ Es gibt auch Beispiele für Unternehmen, die erfolgreich Mehrfachstrategien fahren, ohne dass sich die Produkte gegenseitig kannibalisieren bzw. verwässern.¹⁰ In Bezug auf LegalTech scheinen mir Anwaltskanzleien noch nicht optimal positioniert, weil sie grundsätzlich weder besser noch günstiger als die verfügbaren Alternativen scheinen.

Um diesen Gedanken besser zu erläutern, reduziere ich die Anbieter von Rechtsdienstleistungen der Einfachheit halber auf deren drei: die Rechtsabteilungen, die Kanzleien und die alternativen Rechtsdienstleister (*NewLaw* einschliesslich LegalTech). Schaut man sich die internen Rechtsabteilungen an, fallen diese im Vergleich zu Anwaltskanzleien gleich durch zwei Vorzüge auf: Sie sind im Unternehmen nicht nur besser positioniert, weil sie den direkten Zugang zu den internen Kunden (Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Management, Linie und Stabsfunktionen) haben, diese besser kennen und oft auch über den Beizug der externen Anwälte entscheiden (*gatekeeper*), sondern die von ihnen erbrachten Leistungen sind auch günstiger als jene von externen Anwälten.¹¹ So gesehen verfolgen sie primär eine Differenzierungsstrategie, die mit einem Preisvorteil kombiniert ist. Auf der anderen Seite zeichnen sich die alternativen Anbieter grundsätzlich durch eine Preisstrategie aus: Sie fokussieren in der Regel auf einen kleinen Teil der ganzen Wertschöpfungskette der Rechtsdienstleistung und produzieren diesen billiger als eine Kanzlei, weil sie bei der Produktion auf Technologie und Prozesse bauen. Am Ende sind diese alternativen Anbieter – zumindest in Bezug auf den ausgewählten Arbeitsschritt – oft besser, schneller und effizienter. Und wie sieht es mit der Positionierung der Anwälte aus? Sie bieten weder besondere Kundenkenntnisse noch günstigere Dienstleistungen als die verfügbaren Alternativen an. Will man strategisch argumentieren, müssten sich Kanzleien also fragen, welche Nische sie genau besetzen wollen und können – und zwar nicht reaktiv, sondern im Voraus und mit Plan.

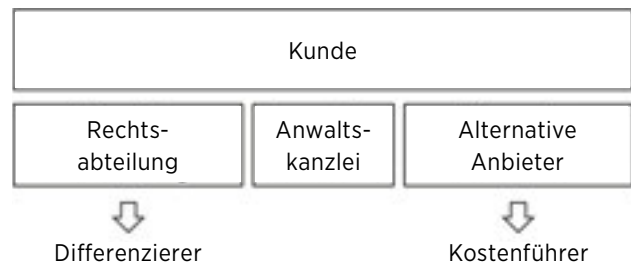


Abb. 3: Positionierung von Kanzleien im Wettbewerb (eigene Darstellung)

VII. Neue Geschäftsmodelle gefragt!

So wie es – aus Kundensicht – weder um ein reines *make or buy*, sondern vielmehr um ein *make and buy* geht, wird es auch nicht um ein «LegalTech oder Anwaltskanzlei» gehen. Der Kunde wird vielmehr ein *Rightsourcing* anstreben, d. h., eine für ihn optimale Kombination von allen möglichen Anbietern suchen, die sich aus Anwaltskanzleien, Rechtsabteilungen und alternativen Rechtsdienstleistern zusammensetzt, und speziell auch Anbieter im LegalTech-Bereich heranziehen. Denn jeder Anbieter hat seine eigenen Stärken, die er zum Wohle des Kunden einbringen kann und sollte. Was können Kanzleien nun tun, um auf LegalTech optimal zu reagieren? Es stehen die üblichen drei Möglichkeiten zur Verfügung: Starre, Flucht oder Angriff.

Dass bei grösseren Veränderungen schockähnliche Reaktionen auftreten, ist nachvollziehbar und verständlich. Den Kopf in den Sand zu stecken und zuzuwarten, bis der Sturm vorbei ist, stellt jedoch nur selten eine sinnvolle Strategie dar. In Bezug auf LegalTech wäre eine solche Vorgehensweise nur dann richtig, wenn man überzeugt ist, dass es sich hierbei um eine vorübergehende Erscheinung handelt. Wenn man jedoch berücksichtigt, wie die Digitalisierung in der ganzen Wirtschaft eine zunehmend wichtigere Rolle spielt, scheint es mir schwierig, dies als eine rein singuläre Mode zu bezeichnen.

Eine weitere mögliche Option stellt die Flucht dar, d. h., man gibt das bisherige Tätigkeitsfeld auf und zieht weiter zu Plätzen, wo der Druck nicht so gross ist. Das scheint mir die bisher gezeigte Verhaltensweise zu sein: der Rückzug auf die Kerndienstleistungen des Anwalts, ohne die neuen Bedürfnisse des Kunden abdecken zu wollen. Auch dies ist eine legitime Form, auf die anstehende Veränderung zu reagieren. Es ist jedoch Folgendes zu berücksichtigen: Das Wissensmonopol der Anwälte hat sich

⁹ PORTER MICHAEL E., *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York 1980.

¹⁰ So zeigt zum Beispiel die Modebranche, dass man unter demselben Dach sehr wohl verschiedenen Brands erfolgreich positionieren kann (z. B. Haute Couture, Kleider für die Masse, Produkte ohne Bezug zu Kleidung).

¹¹ Vgl. Fn. 4.

durch das Internet aufgelöst, und das Wissen ist heute allgemein verfügbar und öffentlich zugänglich. Eine Strategie basierend nur darauf bietet deshalb keinen Wettbewerbsschutz (mehr), da sie keine effektive bzw. genügende Abgrenzung im Markt verspricht. Das bedeutet, dass sich auch die Kernleistungen verändern werden und diese die neuen technologischen Rahmenbedingungen mitberücksichtigen müssen. Es ist zu erwarten, dass sich ein solcher Rückzugsort schnell als sehr eng erweisen wird, wenn alle Anwälte dieser Strategie folgen sollten, und sich der Vertriebskampf intensivieren wird.

Bleibt noch der Angriff. Es spricht vieles für diese Strategie, da sie allen Beteiligten Vorteile bietet. Die Anwälte könnten hier ihre Stärken ausspielen und sich gegenüber dem Kunden besser bzw. neu positionieren. Denn im Unterschied zu den *Newcomern* haben die traditionellen Anwälte noch immer ein paar Asse im Ärmel: Sie genießen beim Kunden als Berufsstand noch immer das Vertrauen und besitzen die Glaubwürdigkeit zur Erbringung von Rechtsdienstleistungen, und sie verfügen über die wichtigen Beziehungen zum Kunden. Demgegenüber überzieht LegalTech-Unternehmen (noch) ein Hauch von Start-up-Geist, der sich erst noch bewähren muss und deshalb für Kunden zumindest kurzfristig ein Risiko darstellen könnte. Hingegen zeichnen sich LegalTech-Unternehmen durch Spezialkenntnisse in Technologie und Prozessen aus, die für den Kunden künftig immer wertvoller werden. Bei dieser Ausgangslage könnte deshalb eine für alle Beteiligten vorteilhafte Partnerschaft zwischen Kanzleien und LegalTech den Weg weisen: Die Kanzleien stellen sich gegenüber dem Kunden weiterhin als *Frontier* auf und behalten so ihre Position als (primärer) Ansprechpartner und Dienstleister des Vertrauens, wenn es um Rechtsfragen geht. Durch eine Kooperation können sie ihre Expertise in LegalTech-Fragen schnell anbieten, ohne diese kostenintensiv selber aufbauen zu müssen. Das ist umso wichtiger, als auch die Kunden durch LegalTech direkt herausgefordert sind und sich damit auseinandersetzen müssen. Mit einem kombinierten (sprich: weniger austauschbaren) Servicepaket werden es Kanzleien den Kunden überdies schwieriger machen, später den Anbieter einfach zu wechseln. Und für Kanzleien, die einen Umsatzeinbruch an der Basis erfahren haben (z. B. durch den Abbau von Associates und den damit verbundenen Verlust des *Leverage-Vorteils*), könnte das eine willkommene Option darstellen, das entstandene Umsatzloch wenigstens teilweise zu stopfen.¹² Auf jeden Fall wird so die Kundenbindung erhalten und idealerweise sogar verbessert werden können. Demgegenüber können LegalTech-Anbieter von der etablierten Vertrauensbeziehung der Anwälte und ihren Kundenbeziehungen profitieren. Sie können ihre Leistungen direkt und einfach im Rechtsmarkt vertreiben und verproben, was ihnen hilft, schneller zu wachsen. Und der Kunde? Dieser erhält die ganze Dienstleistung aus einer Hand, und er muss die einzelnen Teile nicht mehr selber zusammensuchen bzw. diese am Schluss mühsam zusammenbauen. Am Ende bleibt natürlich die Frage, wie diese konsolidierten Dienstleistungen gegenüber dem

Kunden bepreist werden, aber auch das sollte sich für alle zufriedenstellend lösen lassen.

VIII. Konsequenz ohne Strategie

Was könnte geschehen, wenn keine solche Kooperation zwischen Kanzleien und LegalTech bzw. anderen alternativen Anbietern erfolgt oder am Ende die Kooperationspartner den Preis zu hoch ansetzen? Hier sind meines Erachtens zwei Phasen zu unterscheiden. In einer ersten Phase werden die einfachen, repetitiven, standardisierbaren und automatisierbaren Arbeiten betroffen sein, die die Kunden bereits an Kanzleien ausgelagert haben. Denn die meisten Rechtsdienste übertragen nicht nur die risikobehafteten Arbeiten an Kanzleien, sondern vor allem die weniger spannenden, da sie die interessanten und wichtigen Arbeiten lieber selber erledigen. Das wird sich für den Kunden vermutlich auch in Zukunft nicht ändern, und er wird diese *low-value*-Arbeiten nicht selber produzieren wollen. Für Kanzleien besteht für diesen Teil der Arbeiten die Gefahr, dass dieser vom Kunden zu alternativen Rechtsdienstleistern umgelagert wird (*resourcing*), d. h., der Kunde wird diese Leistungen direkt beim alternativen Anbieter einkaufen. Damit gewinnen diese den wertvollen Direktkontakt zum Kunden. Folgt man – für die zweite Phase – der Innovationskurve, ist zu erwarten, dass sich die alternativen Anbieter auf der Nahrungskette hinaufarbeiten und in interessantere Bereiche der Wertschöpfungskette vordringen. Sobald sie ihre juristischen Leistungen verbessert haben, werden sie für Anwälte auch in diesen Bereichen zur ernst zu nehmenden Konkurrenz werden. Der Anwalt wird also früher oder später übersprungen werden und läuft Gefahr, dass sich die etablierte Beziehung zum Kunden nicht nur immer mehr abschwächt, sondern dass er diesen schlimmstenfalls ganz an seine Wettbewerber verliert.

Heute warten bereits neue, nicht traditionelle Anbieter in den Startlöchern, bzw. sie sind schon losgerannt. Hierzu gehören zum Beispiel die Finanzdienstleister, die ihren Kunden Rechtsdienstleistungen anbieten, die Rechtsschutzversicherungen, die ihre Fälle direkt selber führen oder zu ihren Konditionen an Anwälte vergeben, die «Big Four» mit ihren Rechtsarmen, die sich kontinuierlich als neue Rechtsanbieter etablieren, und jetzt auch die sogenannten alternativen Rechtsdienstleister i. e. s. (*NewLaw*), die ausgewählte Teile der Wertschöpfungskette effizienter und günstiger bedienen, indem sie insbe-

¹² Für solche Kanzleien gäbe es auch noch andere Möglichkeiten: den Junior-Associates wird die ersten Jahre nichts oder wenig bezahlt (vgl. Assistenzärzte); für Junior-Associates wird ein tiefer Satz berechnet, der von den Kunden akzeptiert wird; die von Junior-Associates ausgeführten Arbeiten werden vollständig aufgegeben; diese Arbeiten werden von Drittanbietern eingekauft; die jungen Mitarbeiter konzentrieren sich darauf, die von verschiedenen Anbietern zugekauften Teile zu koordinieren und zusammenzubauen (Legal Engineers), was weniger Anwälte und mehr Projektmanager benötigt.



Business Software für rationelle Leistungserfassung

- Apps für Smartphones und iPads zur Arbeitszeit-, Leistungs- und Spesenerfassung
- Flexible Definition von Leistungsarten
- Stundenkontrolle nach verrechenbaren Stunden, Gleitzeit, Absenzen
- Fristen- und Aktivitätenkontrolle
- Projektübersichten mit Auftragseingängen und Projektabschlüssen
- Automatische Fakturierung von Pauschalen, Vertragshonoraren
- Produktivitätsauswertungen

www.abacus.ch



**Software-Präsentation:
Arbeitszeiterfassung**
20.3.2018 in Wittenbach-SG
22.3.2018 in Olten
Anmeldung www.abacus.ch

sondere auf Technologie und Prozesse bauen. Geht man davon aus, dass die Marktgesetze auch im Rechtsmarkt gelten, können neue Anbieter nur deshalb im Markt Fuss fassen, weil sie Leistungen anbieten, die dort entweder (noch) nicht vorhanden sind, oder weil ihre Produkte und Dienstleistungen das Bedürfnis des Kunden besser befriedigen. Wie die Verdrängung abläuft, haben Rechtsabteilungen bereits gezeigt.

IX. Alternative Rechtsdienstleister als zweite Verdrängungswelle?

Es stellt sich die Frage, ob die alternativen Rechtsdienstleister eine vergleichbare zweite Welle losstreten und eine ähnliche Position im Rechtsmarkt erzielen werden wie zuvor die Rechtsabteilungen. Der Anwalt wird so im Rechtsmarkt weiter an Boden verlieren und auf die anwaltlichen Kernleistungen zurückgedrängt bzw. reduziert werden. Ob dies freiwillig und bewusst geschieht oder einfach nur aus einem Unvermögen, die von Kunden nachgefragten Leistungen bereitzustellen, wird jede Kanzlei für sich selber beantworten müssen. Die Strategie, sich auf die Erbringung anwaltlicher Kernleistungen zu konzentrieren, muss nicht falsch oder schlecht sein, solange sie einem bewusst und sorgfältig gefällten Entscheid folgt. Aber auch die Kernleistungen werden sich verändern. Es gibt jedoch auch die Alternative, die gebotenen Veränderungen als Opportunitäten zu verstehen, um sich als *Change Agent* und mit einem optimierten Angebot im neuen Markt – auch rund um LegalTech – erfolgreich zu behaupten. Es ist nun an den Kanzleien, zu entscheiden, ob und wie sie sich positionieren wollen.