

SIND WIR ANWÄLTE FIT FÜR DIE DIGITALISIERUNG?

GIAN SANDRO GENNA¹

Dr. iur., Rechtsanwalt in Muri b. Bern und Thun, Inhaber Jusonline AG

Stichworte: Digitalisierung, LegalTech, E-Government, digitale Anwaltskanzlei

Die Digitalisierung ist in aller Munde und wälzt ganze Branchen um. Müssen sich also auch die Anwälte vor einem Geschäftsmodell à la Uber fürchten? Oder bietet die Digitalisierung für die Anwälte neue Chancen? Liegt die Zukunft tatsächlich in der voll digitalisierten Anwaltskanzlei oder in Online-rechtsdienstleistungen? Der Autor hat mit der Gründung seiner Kanzlei Jusonline AG Anfang 2016 den Schritt in die digitale Anwaltswelt gewagt und berichtet hier von seinen ersten Erfahrungen, den längst noch nicht ausgeschöpften technischen Möglichkeiten sowie den Grenzen der Digitalisierung des Anwaltsberufes.

I. Digitalisierung für Anwälte – eine Einführung

Noch vor ein paar Jahren ging wohl manch einer in unserer Branche davon aus, dass der Anwaltsberuf kaum von der Digitalisierung betroffen sein würde, geschweige denn, dass Anwälte durch Software ersetzt werden könnten. Heute jedoch muss man davon ausgehen, dass sich der Anwaltsberuf durch die Digitalisierung zumindest massiv verändern wird. Wir stecken mitten in technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich nicht aufhalten lassen und die mehr als nur einen vorübergehenden Trend bilden. Die Frage ist dabei nur noch, ob wir Anwälte gewillt und in der Lage sind, die Chancen der Digitalisierung für uns zu nutzen oder ob wir schon bald unseren Platz innovativeren, flexibleren Tech-Unternehmen überlassen müssen.

1. Die ersten Schritte...

Vor rund zwei Jahren begann ich nach einigen Jahren Berufstätigkeit in einer traditionellen, technisch kaum über Word/Excel hinausgekommenen mittelgrossen Kanzlei, mich intensiv mit der Frage zu befassen, was die Digitalisierung für uns Anwälte bedeuten und wie sie unsere Arbeit verändern könnte. Was mir dabei sofort auffiel: Unsere Branche ist generell wenig affin für Innovationen und technische Entwicklungen. Viele Anwaltskanzleien und Einzelanwälte agieren im Wesentlichen gleich wie vor 20 Jahren, d. h. grösstenteils papierbasiert und kaum präsent in der digitalen Welt. Höchstens das E-Mail hat heute flächendeckend Einzug in die Anwaltsbüros gehalten.

Ich kam zum Schluss, dass auch – oder gerade – der Anwaltsberuf eigentlich dafür prädestiniert wäre, die technischen Entwicklungen zu nutzen und dadurch einen

Mehrwert für die Kunden² zu generieren. Daher gründete ich Anfang 2016 die Kanzlei Jusonline AG. Der Name (Jus-online) ist Programm: Wir versuchen, so viele unserer Leistungen und Arbeitsschritte wie nur möglich «online» – d. h. digital – abzuwickeln, angefangen mit der Mandatsakquisition und dem Marketing, fortgesetzt mit der Kundenkommunikation und den gerichtlichen Eingaben (E-Government) und abgeschlossen mit sämtlichen internen Administrativ- und Unterstützungsprozessen (digitale Dossierführung, elektronische Recherche- und Informationsbeschaffung, automatisierte Rechnungsstellung und Buchhaltung). Heute bin ich aufgrund meiner ersten Erfahrungen überzeugt: Die digitale Anwaltskanzlei funktioniert. Sie ist nicht nur wesentlich effizienter und kostengünstiger als eine «traditionelle» Kanzlei, sondern – und das ist wohl das Wichtigste – schafft auch einen echten Mehrwert für den Kunden, nämlich einen unkomplizierten Zugang zum Recht, schnellere Reaktions- und Antwortzeiten, tiefere Anwaltsrechnungen aufgrund nachvollziehbarer Preismodelle und mehr Transparenz über die geleistete

¹ Der Autor dankt MLaw Selma Duc für die Mitarbeit an diesem Beitrag sowie Franz Kummer, Gründer und Mitinhaber der Weblaw AG, Bern, für seine wertvollen Hinweise.

² Ich verwende konsequent den Begriff «Kunde» und nicht «Klient» (oder «Mandant»). «Klient» tönt nach einem paternalistischen Abhängigkeitsverhältnis zum Anwalt, der «Kunde» ist demgegenüber eine selbstständig denkende Person, die den Anwalt gezielt als Dienstleister aussucht, um ein bestimmtes Problem mit seiner Hilfe zu lösen.

Arbeit. Selbstverständlich hat dieser Mehrwert nicht nur mit der Digitalisierung zu tun, aber diese ist hierfür zweifellos ein massgeblicher Treiber.

2. ... und viele Stolpersteine

Trotz den beschriebenen positiven Erfahrungen bestehen natürlich auch diverse Stolpersteine für eine digitale Anwaltskanzlei.

Ein eigentliches Ärgernis für jeden digital affinen Anwalt ist etwa das Thema «E-Government». Es ist erschreckend, wie wenig digitalisiert die Gerichte und Behörden in unserem Land heute nach wie vor sind. Elektronische Dossierführung oder Akteneinsicht via einen gesicherten Onlinedatenraum sind weitgehend Fehlzeige. Selbst elektronische Eingaben mit digital signierten Dokumenten und via sicheres E-Mail sind nicht überall möglich oder werden mit bürokratischen Hürden sogar aktiv behindert.³ Nach wie vor dominiert König Papier die Gerichts- und Behördenwelt.⁴

Aber nicht nur die Gerichte, sondern auch erstaunlich viele Kunden – und zwar nicht nur ältere Semester – sind nach wie vor kaum digital unterwegs. Sie mögen zwar Whatsapp, Facebook oder E-Mail im Alltag nutzen, geht es aber darum, dem Anwalt bestimmte Dokumente zu übergeben oder mit ihm in Kontakt zu treten, nutzt immer noch eine relativ grosse Anzahl die klassischen Kommunikationsmittel wie Briefpost, Telefon und natürlich das persönliche Gespräch. Das mag für den «Digitalisierungsfanatiker» ab und zu frustrierend sein, liegt aber wohl in der Natur der Sache: Die anwaltliche Dienstleistung hat – gerade in den für Privatpersonen (Scheidungen, Erbrecht, Strafrecht, Haftpflicht- und Versicherungsrecht, Nachbarrecht etc.) und KMU (Umstrukturierungen, Nachfolgeregelungen etc.) relevanten Bereichen – nach wie vor einen sehr *persönlichen Charakter*, der «menschliche» Aspekt überwiegt den «digitalen». Jedoch hilft uns die moderne Technik dabei, unsere Dienstleistungen noch persönlicher, effektiver und kostengünstiger zu erbringen. Die Digitalisierung liegt daher auch im Kundeninteresse.

3. Zur Nachahmung empfohlen!

Die Digitalisierung ist in vollem Gange, wir können sie nicht aufhalten, aber mitgestalten. Mit meinen nachfolgenden Ausführungen aus der Praxis einer digitalen Anwaltskanzlei möchte ich allen Berufskolleginnen und -kollegen Mut machen, die Digitalisierung der eigenen Kanzlei zur Chefsache zu erklären und darin gerade auch neue unternehmerische Chancen zu erkennen. Ich bin überzeugt, dass sich unser Beruf durch die Digitalisierung stark verändern wird, und zwar zum Guten: Dank technischen Hilfsmitteln und Software aus der Cloud, die uns ungeliebte Fleissarbeiten wie juristische Recherche, Sachverhaltsermittlung, Validierung, Datenerfassung, Auswertungen, Berechnungen, Administration, IT, Datensicherheit, Buchhaltung etc. kostengünstig und zuverlässig abnehmen, können wir uns noch fokussierter auf unser Kerngeschäft konzentrieren, nämlich auf die individuelle Problemlösung für unsere Kunden, indem wir beraten, ge-

stalten, mitdenken, mitfühlen und gegebenenfalls prozedieren.

II. Der digitale Anwalt – eine Auslegeordnung

Was benötigt nun aber eine digitale Anwaltskanzlei konkret, wie wird man gewissermassen zum digitalen Anwalt? Im Nachfolgenden mache ich den Versuch einer nicht abschliessenden Auslegeordnung.

1. Digitales Denken

Der wichtigste Prozess bei der digitalen Transformation einer Anwaltskanzlei ist die Veränderung des Denkens, und zwar nicht nur bei den Partnern, sondern bei sämtlichen Mitarbeitenden. Das Denken der Kanzlei muss «digitalisiert» werden, bevor überhaupt an den technischen Umbau der IT-Infrastruktur gedacht werden soll.

Was bedeutet digitales Denken? Es ist zunächst einmal der Versuch, sich von der traditionell papierbasierten, administrationslastigen Anwaltswelt zu trennen und das eigene Universum radikal digital neu zu denken: papierloses Büro, digitale Dossierführung, kollaboratives Arbeiten (in der Cloud), Nutzung von E-Government, automatisierte Rechnungsstellung und Buchhaltung sowie starke Marketingpräsenz im virtuellen Raum. Es ist aber auch eine Umschichtung von internen Ressourcen, weg von administrativen Schreibkräften hin zu mehr Automatisierung und Technologisierung im Kanzleialltag und Konzentration auf das anwaltliche Kerngeschäft. Kurz gesagt: Alles, was digitalisiert und automatisiert werden kann und dadurch effizienter erbracht wird, soll man auch digitalisieren.

2. Technische Infrastruktur

Grundlage für die digitale Anwaltskanzlei ist eine hochstehende technische Infrastruktur, mithin die Hard- und Software⁵. Auch wenn hier gewisse Anfangsinvestitionen unumgänglich sind, wird man rasch feststellen, dass gerade zuverlässige Software aus der Cloud⁶ kaum noch ein grosser Kostenfaktor für eine Kanzlei darstellt. Auch elektronische Speicherkapazitäten und Rechenleistungen sind günstig und rund um die Uhr verfügbar. Ich empfehle gerade kleineren und mittelgrossen Kanzleien, unbedingt

³ Lobenswert sind in diesem Zusammenhang aber die Gerichte der Zivil- und Strafjustiz im Kanton Bern, wo das E-Gov-System schrankenlos funktioniert (von den Anwälten offenbar aber kaum genutzt wird, wie mir Insider berichten).

⁴ Richtig ist daher die Forderung des SAV nach der Erarbeitung einer gesamtschweizerischen Lösung für die elektronische Aktenführung; vgl. RENÉ RALL, Schulterschluss, auch im elektronischen Rechtsverkehr (ERV), *AnwaltsRevue* 10/2016, S. 403 f.

⁵ Vgl. dazu WOLFGANG STRAUB, «Durchklick»: Was bringt die IT in der Anwaltskanzlei? (Teil 1), *AnwaltsRevue* 11-12/2012, S. 521 ff. sowie WOLFGANG STRAUB, «Durchklick»: Was bringt die IT in der Anwaltskanzlei? (Teil 2), *AnwaltsRevue* 1/2013, S. 21 ff.

⁶ Vgl. URSULA SURY/YVES GOGNIAT, Umzug einer Kanzlei in die Cloud, *AnwaltsRevue* 5/2015, S. 201 ff., insbesondere mit Hinweisen auf das anwaltliche Berufsgeheimnis und den Datenschutz.

auf Standardprodukte, die durchaus auch branchenfremd sein dürfen, zu setzen und sich keine teuren Individualanfertigungen programmieren zu lassen. Wir machen etwa beste Erfahrungen mit der Schweizer Cloud-Software Bexio⁷, die Kundenverwaltung (CRM), Leistungserfassung, Rechnungsstellung und automatisierte Buchhaltung in einer Lösung enthält und unschlagbar günstig ist. Diese Software wurde zwar nicht spezifisch für Anwälte entwickelt, lässt sich aber problemlos und ohne vertieftes technisches Wissen für ein Anwaltsbüro konfigurieren.

Leitlinie bei der Beschaffung der Kanzleisoftware muss sein, dass man *jederzeit von jedem beliebigen Endgerät* mit einem sicheren Loginverfahren auf die Daten und Dokumente zugreifen kann. Weiter ist entscheidend, dass die Kanzleisoftware eine Kollaboration aller Kanzleimitarbeitenden und gegebenenfalls Dritten (Kunden, externe Partner etc.) zulässt, sodass man z. B. Rechtsschriften oder Verträge gemeinsam in Echtzeit bearbeiten kann. Schliesslich muss eine rasche elektronische Durchsuchbarkeit aller Dokumente, E-Mails, Korrespondenzen etc. sichergestellt sein.

3. Digitale Dossierführung

Dreh- und Angelpunkt jeder digitalen Kanzlei bildet die *digitale Dossierführung*⁸. Über jeden Kunden bzw. jeden Fall ist eine vollständige elektronische Akte anzulegen, die sämtliche Korrespondenzen, Dokumente, Verträge, Gerichtsurkunden etc. enthält und auf welche für die Berechtigten zu jederzeit und von jedem Endgerät aus ein gesicherter elektronischer Zugriff erfolgen kann. Es ist die (fast) komplette Verabschiedung vom Papier als Arbeits- und Speichermedium. Immerhin bewahren wir in unserer Kanzlei gewisse unentbehrliche Originalunterlagen nach wie vor in Papier auf (z. B. Gerichtsurteile, Verträge etc.), vollständig und gegliedert sind aber nur noch unsere elektronischen Dossiers.

Jedes Papierdokument, das unserer Kanzlei zugestellt wird (und leider erhalten wir nach vor sehr viel Papier, v. a. von Gerichten und Behörden, aber auch von Anwaltskollegen und Kunden), wird *eingescannt und elektronisch abgelegt*. Einem Kunden, der dies wünscht, geben wir elektronischen Zugriff auf seine digitale Akte und sorgen so für grösstmögliche Transparenz über unsere Arbeit.

4. Digitale Kommunikation

Nichts geht im Anwaltsberuf ohne digitale Kommunikationskanäle. E-Mail ist dabei nur einer davon, aber nach wie vor der wichtigste und am weitesten verbreitete.

A) E-Mail und Onlinekontaktformular

Praktisch alle Kunden und Berufskollegen wünschen heute die Zustellung der Korrespondenz per E-Mail. Auch erhalten wir die überwiegende Anzahl der Kundenanfragen oder Anwaltskorrespondenzen per E-Mail. Zusätzlich bieten wir unseren Kunden über das Kontaktformular auf unserer Website eine einfache Möglichkeit der Kommunikation mit uns und des verschlüsselten Hochladens von Dokumenten. Wir garantieren, dass solche Onlineanfra-

gen innert 24 Stunden beantwortet werden. Durch dieses Tool haben wir schon das eine oder andere neue Mandat generiert; allerdings gibt es zuweilen auch Anfragen, die offensichtlich nur dem Zwecke einer Gratisrechtsauskunft dienen. Solche beantworten wir, indem wir sofort einen Pauschaltarif für die Beantwortung der gestellten Frage offerieren. Wenn der Kunde an unserer Dienstleistung interessiert ist, wird er zusagen, andernfalls kann er es ohne Kostenfolgen bleiben lassen.

B) VoIP-Telefonie und Chat

Die *telefonische Erreichbarkeit* ist für eine Anwaltskanzlei auch in der digitalen Welt unersetzbar. Wir haben die Art und Weise, wie wir telefonieren, digitalisiert: Unsere Telefoninfrastruktur besteht ausschliesslich aus Mobiltelefonen, die mit einer VoIP-App unseres Telefonanbieters ausgerüstet sind. So kann ich über unsere Festnetznummer telefonieren, ungeachtet dessen, ob ich nun tatsächlich im Büro bin, mit dem Rennvelo trainiere oder mich in Italien am Strand erhole. Unseren Kunden bieten wir zudem die Kontaktaufnahme via Skype (Videotelefonie und Chat) an; diese Möglichkeit wird jedoch noch (zu) selten genutzt.

Intern in unserem Team kommunizieren wir übrigens nicht per E-Mail oder Telefon, sondern via einen Chatdienst, mit welchem auch Dateien, Fotos, Hyperlinks, Telefonnummern etc. direkt übermittelt werden können. Dieser Chat hat unsere Arbeit viel effizienter gemacht und insbesondere die interne E-Mail-Flut stark reduziert.

C) E-Government

Wie bereits ausgeführt, bestehen nach wie vor (ärgerliche) Hürden bei der elektronischen Kommunikation mit Gerichten und Behörden (E-Government). Zwar haben die entsprechenden Möglichkeiten in den letzten Jahren erfreulicherweise zugenommen. Das E-Government steckt in der Schweiz allerdings noch immer in den Kinderschuhen, verglichen mit den führenden Nationen wie Estland, Malta oder Norwegen⁹. Von einer Digitalisierungswelle in den Amtsstuben kann jedenfalls keine Rede sein, der Begriff «E-Government» bleibt weitestgehend ein inhaltsleeres Etikett¹⁰.

Ein Beispiel: Wenn ich via digitale Eingabe (elektronisch signiert mit «SwissID») und verschickt mit dem verschlüsselten E-Mail-Service «IncaMail» der Schweizer

⁷ www.bexio.ch.

⁸ Vgl. dazu IVAN OPPLIGER/CHRISTOPHE V. WERDT, Digitale Aktenablage und digitales Archiv in der Anwaltskanzlei, *AnwaltsRevue* 11/12/2016, S. 494 ff., und THOMAS GFRÖRER/SEBASTIAN QUIMBACH, Das ABC der modernen Fallbearbeitung; ein Erfahrungsbericht aus der Praxis, *AnwaltsRevue* 5/2015, S. 197 ff.

⁹ Vgl. Netzwoche, Schweiz muss bei E-Government noch deutlich aufholen, 3.10.2016.

¹⁰ Löbliche Ausnahmen sind etwa zahlreiche Steuerverwaltungen, namentlich auch die ESTV, sowie sämtliche Betriebs- und Konkursämter dank des zentralen digitalen eSchKG-Briefkastens (www.e-service.admin.ch/sis/app/mandant/schkgbk).

Post) um Akteneinsicht bei einem Gericht ersuche, so wird mein Schreiben gerichtsintern zuerst ausgedruckt (oft sogar mehrfach und auch noch für die übrigen Prozessparteien), und anschliessend wird mir auf dem Postweg ein Paket mit Akten zugestellt, welche wir einscannen und – wiederum auf dem Postweg – zurückschicken müssen.

Dass ein derart ineffizientes Prozedere von vorgestern ist, liegt auf der Hand. Technisch wäre es ohne Weiteres möglich, einen sicheren Datenraum (analog E-Banking-Standard) für Gerichtsfälle zu schaffen, zu welchem nur die im Fall involvierten Richter und Anwälte via eine überprüfte digitale Identität (z.B. SwissID) Zugang erhalten. Akteneinsicht auf Papier würde sich damit erübrigen, und digitale Eingaben wären ebenfalls direkt via diese Plattform möglich, wobei sofort ein automatisches Informationsmail an die übrigen Fallbeteiligten erfolgen könnte. Sogar Gerichtsverhandlungen oder zumindest gewisse Teile davon wären problemlos digitalisierbar, z.B. in der Form einer Videokonferenz oder eines Chats.

Leider ist dies alles noch ferne Zukunftsmusik, das Engagement der Gerichte und Behörden für mehr Digitalisierung und weniger Papier ist für mich in der Praxis kaum spürbar, im Gegenteil, es werden teilweise gar bewusst Schikanen eingebaut.¹¹ Ich bin aber überzeugt, dass die Digitalisierung auch vor gerichtlichen Prozessen nicht Halt machen wird: Entweder wird sich die staatliche Justiz in diese Richtung bewegen, oder es werden im Internet effiziente Formen der (zivilrechtlichen) Streitbeilegung entstehen, analog zur Schiedsgerichtsbarkeit, nur viel günstiger, einfacher und zugänglicher. Dadurch würde der Druck auf die staatlichen Gerichte steigen, rasch geeignete digitale Formen des (Zivil-)Prozesses zu schaffen.¹²

5. Digitales Marketing

Die grösste wirtschaftliche Chance für uns Anwälte liegt wohl im digitalen Marketing. Erstaunlicherweise gibt es nur wenige Kanzleien, die konsequent auf verschiedenen digitalen Kanälen und sozialen Netzwerken präsent sind. Wenn wir uns jedoch vergegenwärtigen, welche umfangreichen Kundenkreise wir dadurch nicht erreichen, kann man nur von einer verpassten Chance sprechen.

A) Neue Kundenkreise ausserhalb des Kanzleistandorts erschliessen

Bisherige Marketingstrategien von Kanzleien, sofern solche überhaupt vorhanden waren, gingen meist von einem sehr eng begrenzten geografischen Umkreis aus. In diesem kleinen Teich versuchte man seine Kunden zu fangen. Durch Einsatz digitaler Marketingmethoden öffnet sich auf einmal ein viel grösserer potenzieller Kundenkreis, der weit über die angestammte Region hinausreicht. Gerade ein spezialisierter Anwalt – und der Trend zur Spezialisierung nimmt in unserer Branche laufend zu – kann so seine Leistungen landesweit oder zumindest sprachregional anbieten und wird dafür auch Kundschaft finden. Denn für den modernen Kunden spielt es keine Rolle, ob sein Anwalt nun in Zürich, Bern oder Altdorf seinen Sitz hat, sofern er auf seinem Gebiet einer der Besten ist.

B) Weniger ist mehr

Wie überall gilt jedoch auch beim digitalen Marketing: Weniger ist mehr. Gerade das aktive und professionelle Bewirtschaften von sozialen Medien benötigt viel Zeit. Es empfiehlt sich daher, sich auf ein paar wenige Kanäle zu konzentrieren, diese dafür voll auszuschöpfen. Mit meiner Kanzlei bin ich beispielsweise stark auf Facebook präsent, habe eine suchmaschinenoptimierte, ständig aktualisierte Website und versende regelmässig einen elektronischen Newsletter an rund 1500 Kunden und Geschäftspartner. Demgegenüber bin ich weder auf Twitter präsent, noch schreibe ich einen Blog. Eine gewisse Zeit lang haben wir mit «Google Adwords» gearbeitet und dadurch zahlreiche Besucher auf unsere Website geholt. Eine genaue Auswertung hat dann jedoch ergeben, dass der Nutzen von «Google Adwords» nicht ausreichend war. Etwas erfolgreicher dürften demgegenüber bezahlte Posts auf Facebook sein, da diese ganz gezielt an ein bestimmtes Publikum gerichtet werden können. Wir verzichten zurzeit allerdings auf diese Art von bezahlter Werbung und beschränken uns auf einen «normalen» Facebook-Account sowie auf Xing und LinkedIn.

III. Zunehmende Konkurrenz und neue Chancen

Wenn man sich in Anwaltskreisen umhört, wird die Digitalisierung selten als Chance wahrgenommen. Meist überwiegt Skepsis oder gar Ignoranz. Zu was eine solche Haltung führen kann, zeigt uns drastisch das Beispiel von Uber im Taxigewerbe: Neue, technologiegetriebene Start-ups, die meist branchenfremd und jung sind, mischen traditionelle Branchen auf und fegen alte Gewohnheiten weg. Man spricht auch von sog. Disruption.¹³

Vieles deutet darauf hin, dass auch die Anwaltsbranche von *disruptiven Vorgängen* erfasst und sich dadurch das wirtschaftliche Umfeld für unseren Beruf rasant und tiefgreifend verändern wird. Bereits sind auch in der Schweiz einige Start-ups am Markt, die juristische Dienstleistungen neu denken und auf eine attraktive Art dem Publikum präsentieren.¹⁴ Das ist gut so, denn – wie das Beispiel von Uber zeigt – sind dadurch für ein breites Publikum bessere Dienstleistungen zu günstigeren Tarifen zu erwarten.

¹¹ Z. B. indem man aufgefordert wird, die elektronische Eingabe noch auf Papier nachzureichen.

¹² Vgl. zum Thema «eJustice» den Tagungsband zur Tagung für Informatik und Recht 2016 (<https://rechtsinformatik.ch/tagungsband-zur-tagung-fuer-informatik-und-recht-2016>).

¹³ Vgl. WOLFGANG WEISS, Zukunft des Anwaltsberufs, *Anwalts-Revue* 9/2015, S. 360 ff., mit Hinweisen auf die Thesen von Richard Susskind.

¹⁴ Für die Schweiz zu nennen sind etwa NextLex AG (www.nextlex.ch), Papiertiger GmbH (www.papiertiger.com) oder der Beobachter (www.guider.ch). In Deutschland ist das Angebot naturgemäss viel umfangreicher; erfolgreich sind etwa Leverton (www.leverton.de), Smartlaw (www.smartlaw.de) oder Legalbase (www.legalbase.de). Der eigentliche Pionier war vor rund 15 Jahren in den USA die Firma LegalZoom (www.legalzoom.com).

ten. Es bedeutet aber auch, dass Anwaltskanzleien gefordert sind, ihre heutigen Geschäftsmodelle, Organisationsformen und Kostenstrukturen fundamental anzupassen: Anwälte müssen zu Unternehmern werden, sie müssen sich mit Lust und Freude dem Wettbewerb stellen und sich dabei auf ihre ureigenen Stärken – unabhängige, persönliche und qualitativ hochstehende Rechtsberatung und Prozessvertretung – besinnen, diese jedoch mit modernen Technologien und unternehmerischen Organisationsformen in Verbindung bringen. Nur so können wir ausserhalb des engen forensischen Monopolbereiches¹⁵ auf mittlere Frist gegen die neue Konkurrenz bestehen.

1. Neue Konkurrenz durch LegalTech-Unternehmen

Die Konkurrenz für die traditionellen Anwaltsbüros nimmt laufend zu. Durch die Liberalisierung des Rechtsberatungsmarktes – bis auf den Kernbereich der forensischen Tätigkeit (Anwaltsmonopol) sind die Anwälte heute in völlig freien Märkten tätig – nimmt nicht nur der Konkurrenzdruck durch Treuhänder, Rechtsagenten, gewerbsmässige Gläubigervertreter¹⁶, Inkassobüros, Rechtsschutzversicherungen, Banken, Beratungsfirmen etc. zu, es steigen vermehrt auch junge, technologieaffine Rechtsberatungsunternehmen («LegalTech») ins Rennen um die rechtssuchende Kundschaft. Diese bieten online standardisierbare Rechtsberatung (z. B. Vertragserstellung¹⁷, Durchsuchen/Analysieren von Dokumenten¹⁸, einfache Rechtsauskünfte¹⁹), Vermittlung von Anwälten²⁰, juristische Recherche²¹ oder die Abwicklung bestimmter rechtlicher Angelegenheiten (z. B. Flugverspätungen²², Schadensregulierungen²³, Betreibungen²⁴, Scheidungen²⁵ oder Gründungen²⁶) an.

A) LegalTech-Firmen machen es vor

Die neuen LegalTech-Unternehmen sind effizienter, spezialisierter und günstiger als die traditionellen Anwaltskanzleien, die oft mit hohen Fixkosten für angestellte Anwälte, Sekretariat und Geschäftsräume an guten Standorten kämpfen und moderne Technologien kaum gewinnbringend einsetzen. Die neuen Onlineanbieter konzentrieren sich demgegenüber meist *auf ein eng begrenztes Rechtsgebiet* bzw. einen Anwendungsfall davon (z. B. Flugverspätungen, Konventionalscheidungen oder Strafbefehle²⁷), sind mithin extrem spezialisiert und setzen ganz auf Digitalisierung und Standardisierung ihrer Leistungen. Sie brechen damit komplett mit dem in der Anwaltsszene immer noch weit verbreiteten Generalistentum.

Wenn die traditionellen Anwälte gegen diese dynamische Konkurrenz mithalten wollen, dann müssen sie sich bewegen, und zwar rasch. Denn alles spricht dafür, dass sämtliche Standardfälle des Rechtsalltags – Konventionalscheidungen, Standardverträge, Gründungen, Betreibungen sowie einfache Gerichtsverfahren wie Forderungsinkasso, Mietzinsherabsetzung oder Eheschutzgesuche – vollständig zu LegalTech-Firmen abwandern werden. Warum etwa soll ein Kunde für eine Konventionalscheidung beim Anwalt mehr als CHF 2000.– ausgeben,

wenn er online die gleiche Leistung für rund die Hälfte bekommt?

B) Trends: Digitalisierung, Spezialisierung und Effizienzsteigerung

Was sollen wir Anwälte angesichts dieser unvermeidlichen Entwicklungen tun? Eigentlich haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder werden wir selbst zu LegalTech-Unternehmern und bieten unsere Dienstleistungen standardisiert und digitalisiert an bzw. schliessen uns entsprechenden Plattformen an. Oder aber wir konzentrieren uns auf unsere Kernkompetenzen in komplexen Fällen, wo juristisches Spezialwissen, persönliche Beratung, schlagfertiges Verhandlungsgeschick oder schlaue Prozessführungstaktik nach wie vor – oder gar noch stärker denn je – gefragt bleiben. Denn klar ist, dass sich diese Tätigkeiten des Anwalts zumindest aus heutiger Sicht kaum digitalisieren lassen. Dementsprechend werden LegalTech-Unternehmen nur schwer in diesen Bereich der anwaltlichen Tätigkeit vorzudringen vermögen.

Dies bedeutet aber auch, dass wir Anwälte noch spezialisierter werden müssen, indem wir uns entweder auf einige wenige Rechtsgebiete oder auf bestimmte Kundengruppen (z. B. Privatpersonen, KMU, öffentliche Institutionen etc.) konzentrieren. Die zunehmende Konkurrenz und der Druck der Digitalisierung werden auch zu sinkenden Anwaltshonoraren führen, zumal die Leistungen und Preise der Anwälte in der digitalen Welt transparent werden und einer ständigen Bewertung durch die Kundschaft unterliegen. Nur wer spezialisierte Leistungen zu vernünftigen Preisen anzubieten vermag, wird im Konkurrenzkampf bestehen. Konkurrenzfähige Preise anbieten kann aber nur, wer seine Kanzlei schlank und effizient organisiert. Es wird unweigerlich zu einem Abbau von administrativem

¹⁵ Faktisch umfasst der anwaltliche Monopolbereich nur noch die persönliche Vertretung vor Gericht in Straf- und Zivilsachen. Sämtliche vor- und nachgelagerten Arbeiten wie Sachverhalts-ermittlung, Durchsuchen von grossen Datenmengen, juristische Recherche, Erstellen von Schriftsätzen, Fallmanagement etc. lassen sich problemlos digitalisieren und durch spezialisierte nicht anwaltliche Dienstleister erledigen.

¹⁶ Ab 1.1.2018 ist die gewerbsmässige Gläubigervertretung durch Personen ausserhalb des Anwaltsmonopols im gesamten SchKG-Zwangsvollstreckungsverfahren (Rechtsöffnung, Arrest, Konkursöffnung, Nachlassverfahren etc.) zulässig.

¹⁷ www.nextlex.ch.

¹⁸ www.leverton.de.

¹⁹ www.guider.ch.

²⁰ Pionier in der Schweiz ist www.advonaut.ch.

²¹ www.weblaw.ch. Die Weblaw AG versteht sich (auch) als Dienstleisterin für Anwaltskanzleien.

²² www.flightright.de.

²³ www.schadenanwaelte.ch. Das ist zwar kein «LegalTech»-Unternehmen im engeren Sinn, jedoch ein Beispiel für eine hochspezialisierte, in der ganzen Deutschschweiz tätige und im Internet stark präsente Anwaltskanzlei.

²⁴ www.tilbago.ch. Dieses Start-up wurde kürzlich von PostFinance übernommen.

²⁵ www.scheidungsagentur.ch. Der Verfasser ist Partneranwalt dieses Onlineangebots.

²⁶ www.startups.ch.

²⁷ www.geblitzt.de.

Personal kommen, denn Schreibarbeiten²⁸, Buchhaltung oder Dossierführung erledigen sich weitgehend automatisiert und ohne ausgebautes Sekretariat. Das Scannen/Digitalisieren der Briefpost sowie die telefonische Erreichbarkeit lassen sich zudem an externe Dienstleister outsourcen.²⁹ Möglicherweise wird dereinst in der Schweiz sogar eine auf solche Dienstleistungen für Anwälte und Notare spezialisierte Unternehmung entstehen. Marktpotenzial dafür wäre sicher vorhanden.

Jedenfalls wird es in den nächsten Jahren zu einer eigentlichen Flurbereinigung in der Schweizer Anwaltszene kommen, gerade mit dem bevorstehenden Abgang der «Babyboomer»-Generation: Traditionelle Einzelpersonen-Allgemeinpraxen werden von der Bildfläche verschwinden, Kleinkanzleien werden sich nur durch eine konsequente Spezialisierung und Fokussierung halten können (eine solche Ausrichtung kann übrigens auch die Allgemeinpraxis für den Rechtsalltag sein, analog zur Gemeinschaftspraxis von medizinischen Grundversorgern), die mittelgrossen «Gemischtwarenläden» kommen unter starken Druck, da die Grosskanzleien aufgrund der zunehmenden internationalen Konkurrenz auch in deren Gefilden zu fischen beginnen. Zudem werden die absehbaren Investitionen in die IT zu einer Konsolidierung im Markt führen. Ich bin zudem davon überzeugt, dass wir in der Schweiz bald eine neue, technologiegetriebene Grosskanzlei sehen werden, die sich nicht wie die herkömmlichen Grosskanzleien an (börsenkotierte) Unternehmen und Superreiche richtet, sondern ihr Angebot gezielt und weitgehend digitalisiert auf Privatpersonen oder KMU fokussieren wird.

2. Generation Y einbinden

Fundamental umdenken müssen wir Anwälte nicht nur in Bezug auf die Digitalisierung im engeren Sinn, sondern auch in Bezug auf die heutigen Anstellungs- und Karriereemodelle. Denn die «Generation Y» (also die nach 1980 Geborenen, die sog. «Digital Natives») haben diesbezüglich ganz andere Vorstellungen. Die traditionelle Anwaltskarriere – zuerst ein paar Jahre als Angestellter verrechenbare Stunden sammeln, denn eventuell Partner werden oder aber rausfliegen – ist für die junge Juristengeneration nicht mehr attraktiv. Gerade für Frauen (aber auch Männer), die neben dem Beruf Zeit für ein Familienleben haben wollen, kommen herkömmliche Anwaltskarrieren kaum mehr infrage. Wenn wir also nicht ganze Generationen von talentierten, digital affinen Juristinnen und Juristen an konkurrenzierende Unternehmen, Konzerne oder die Verwaltung verlieren wollen, müssen wir handeln.

Und hier kommt wieder die Digitalisierung ins Spiel: Noch nie waren alternative Arbeits- und Karrieremodelle so einfach zu ermöglichen wie heute. Homeoffice dank Cloudsoftware mit papierlosem Büro, gegebenenfalls verbunden mit Teilzeitarbeit, ist nur eines davon. Möglich ist etwa, dass man sich via eine digitale Plattform als Selbstständigerwerbender dem Publikum anbietet (so das Modell von Skuani³⁰ oder auch die Plattformen Xing und LinkedIn) oder bloss projektbezogen oder zeitlich befristet

als Anwalt zum Einsatz gelangt (so das Angebot von Axiom³¹). Solche Über-ähnlichen Geschäftsmodelle werden sich in den nächsten Jahren stark verbreiten, da das Bedürfnis nach Flexibilität, Abwechslung, Projektarbeit statt einer Lebensstelle und nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den jungen Generationen weiter zunehmen wird. Lineare Anwaltskarrieren, in welchen man sich von ganz unten nach oben arbeitet, werden verschwinden. Junge, talentierte Juristen, die moderne Technologie einzusetzen wissen, werden demgegenüber selbst zu Unternehmern und neue Angebote auf dem Rechtsmarkt schaffen oder sich entsprechenden Onlineplattformen anschliessen. Die junge Generation will Verantwortung tragen, aber sie sucht vermehrt auch den Sinn in der Arbeit. Kanzleien, die als moderne Unternehmen und mit einer optimalen technischen Infrastruktur die junge Generation partnerschaftlich einzubinden vermögen, werden gegenüber traditionellen, hierarchisch organisierten Büros im Vorteil sein.

3. Aus Kanzleien werden Unternehmen

Der technologische Wandel in der Anwaltsbranche wird nur gelingen, wenn wir Anwälte uns vermehrt als Unternehmer verstehen und uns entsprechend positionieren. Dies mag nicht unserer konservativen DNA des «freien Berufes» entsprechen, aber letztlich tun wir nichts anderes als viele andere Dienstleister in der Wirtschaftswelt auch: *Wir lösen für unsere Kunden Probleme gegen Entgelt*, nicht mehr und nicht weniger. Es ist in einer modernen Dienstleistungsgesellschaft wenig zielführend, den Anwaltsberuf als besonders «edel» oder «ehrenhaft» zu betrachten. Dieser Imagewandel mag für einige Traditionalisten schmerzhaft sein, aber letztlich ist es gerade aus Sicht der Kunden nur gut, wenn das Bild des unanfechtbaren, in höheren Sphären schwebenden Anwaltes Risse bekommt, so wie auch das Bild des Arztes als «Halbgott in Weiss» längst überholt ist. Denn viele Leute fürchten sich heute panisch davor, zum Anwalt zu gehen, oder sie warten bis zur allerletzten Sekunde oder noch länger damit. Warum? Weil sie offenbar denken, dass ein Anwalt erstens nicht rasch verfügbar ist, zweitens (zu) viel kostet und drittens das Problem wohl auch nicht zu lösen vermag bzw. eventuell sogar noch daran interessiert ist, das Problem hochzuspielen, um daran zu verdienen. Man nimmt uns Anwälte also oft nicht als Problemlöser, sondern als Problemschaffer wahr. Nicht nur aus Kundenkreisen höre ich diese Kritik, sondern – wohl nicht ganz zu Unrecht – auch von Vertretern aus Behörden und Justiz. Zu häufig scheint man es dort offenbar mit Anwälten zu tun zu

²⁸ So könnte die Digitalisierung sogar dem altehrwürdigen Diktat zu einem unverhofften Revival verhelfen, jedoch in der Form von intelligenter Spracherkennungssoftware (wie z. B. www.nuance.de). Abtippen wird damit unnötig.

²⁹ Etwa an die Schweizerische Post (www.swisspostsolutions.ch).

³⁰ www.skuani.com.

³¹ www.axiomlaw.com.

haben, die mehr an die eigene Kasse denken als an das objektive Interesse des Kunden.

Wir Anwälte müssen also Unternehmer werden, unsere Kanzleien Unternehmen. Ziel jedes Unternehmens ist die Ausrichtung des Angebots an den Bedürfnissen der Kunden. Wir sollten deshalb aufhören, nur von Mandat zu Mandat zu denken, sondern uns eine unternehmerische Strategie geben und dieser im Kanzleialltag konsequent nachleben. Wir sollten unsere Kanzleien organisatorisch als Unternehmen strukturieren, also klare Rollenverteilungen und Netzwerke schaffen sowie einen starken Fokus auf Marketing, Kundenpflege und Technologie legen. Hierfür müssen wir auch bereit sein, Partnerschaften mit Nichtanwältinnen wie Betriebswirtschafterinnen, IT-Fachleuten oder Marketingspezialistinnen einzugehen. Nur so wird es uns gelingen, den digitalen Strukturwandel erfolgreich mitzugestalten und uns dem verschärften Wettbewerb zu stellen.

4. *Moderne Kunden haben neue Bedürfnisse*

Die bevorstehende «Entzauberung» des Anwaltsberufes ist stark durch die heutigen Kunden getrieben. Kritische, übers Internet gut informierte Personen lassen sich einen Apfel nicht mehr für eine Birne verkaufen. Oder anders gesagt: Kunden suchen sich heute gezielt aus, welchen Dienstleister sie wann kontaktieren und welchen Preis sie dafür zu zahlen bereit sind. Sie stützen sich dabei namentlich auf Referenzen aus dem privaten Umfeld, aber zunehmend auch auf Internetsuche, Onlinebewertungen und Empfehlungen via Social Media.

A) *Spezialisierte Dienstleistung zu fairem Preis*

Der moderne Kunde will vom konsultierten Anwalt vor allem eines, nämlich eine für ihn nützliche Dienstleistung zu einem fairen Preis. Ständige Erreichbarkeit durch moderne Kommunikationsmittel, ein informativer Internetauftritt der Kanzlei und fachliche Kompetenzen setzt der Kunde ohnehin voraus.

Der moderne Kunde ist auch ein Treiber der Spezialisierung: Die Rechtsprobleme werden immer komplexer, das Dickicht der Gesetzgebung immer undurchschaubarer. Es ist deshalb unerlässlich, dass wir Anwälte Spezialwissen intern oder extern verfügbar machen können. Der Kunde, so meine Erfahrung, schätzt nach wie vor den «One-Stop-Shop», also eine einzige Anlaufstelle für sämtliche seiner Rechtsprobleme. Es interessiert ihn am Schluss auch nicht, wer sein Rechtsproblem löst, sondern dass sein Problem gelöst wird. Und hier kommt wieder die Digitalisierung ins Spiel: Noch nie war es für Anwälte und andere Dienstleister einfacher, sich zu Netzwerken zusammenzuschließen und weit über die eigene Region, wenn nicht sogar über die Landesgrenze, hinaus zusammenzuarbeiten, ohne dass man hierzu physischen Kontakt zu haben braucht und juristisch-organisatorisch unter dem Dach einer Unternehmung verbunden sein muss. Derjenige Anwalt, bei dem die Fäden zusammenlaufen und der den Kontakt mit dem Kunden und den involvierten Netzwerkpartnern hält, ist der «*Legal Project Manager*» (oder

Generalunternehmer). Er ist ein Generalist im guten Sinne, der Probleme rasch erkennen kann und weiss, welche Spezialisten in seinem Netzwerk diese zu lösen imstande sind. Der Projektmanager filetiert die Rechtsfragen zu einzelnen Arbeitsschritten, vergibt diese an die verschiedenen Netzwerkpartner und setzt am Schluss das Gesamtergebnis zusammen und kommuniziert es dem Kunden. Das ist moderne Netzwerkarbeit, wie sie in den nächsten Jahren dank Digitalisierung und Spezialisierung Verbreitung finden wird. Die heutigen Generalisten und Allgemeinpraktiker wären die geborenen Projektmanager und Generalunternehmer, sofern sie sich ein entsprechendes Spezialistennetzwerk aufzubauen vermögen und sich Managementkompetenzen sowie digitales Wissen aneignen.

B) *Transparente Preismodelle*

Was der moderne Kunde für selbstverständlich hält, er in unserer Branche aber noch kaum antrifft, sind transparente Preismodelle. Nach wie vor thront der Stundenansatz über allem, obschon dieser dem Kunden genau nichts darüber aussagt, wie hoch am Schluss die Rechnung ausfallen wird.

Auch hier hilft uns die Digitalisierung weiter: Produktpreise wie in einem Onlineshop (z. B. einen Vertrag oder gar eine Rechtsschrift zu einem Fixpreis), Pauschalpreise für klar definierte Leistungen (z. B. für sämtliche Bemühungen des Anwalts bis und mit Schlichtungsverhandlung) oder Kostendachvereinbarungen (mit Rechtsschutzversicherungen heute bereits üblich) werden zum branchenweiten Standard. Durch die zunehmende Konkurrenz und Preistransparenz im Internet wird vermehrt der Kunde bestimmen, welchen Preis er für unsere Leistungen zu bezahlen bereit ist. Auch erwartet er – konditioniert durch die Fülle an (Gratis-)Angeboten im Internet – «*More for Less*», also mehr anwaltliche Leistung für weniger Entgelt (z. B. online verfügbare, unentgeltliche Standardverträge oder Verzicht auf Verrechnung von Sekretariatsleistungen, Reisespesen etc.). Das ist gut so und wird uns zu effizienteren Leistungen im Interesse der Kunden anspornen: Nicht der Anwalt, der am meisten Stunden mit einem Fall verbringt, soll profitieren, sondern derjenige, der für seinen Kunden das Problem am schnellsten, effizientesten und erfolgreichsten löst. Genau das erwarten die Kunden von uns, und genau dafür können wir die Instrumente der Digitalisierung perfekt einsetzen. Dank der Digitalisierung haben innovative, flexible Anwälte nie da gewesene Chancen und Möglichkeiten: Wir können unsere Leistungen effizienter erbringen, uns von administrativen Arbeiten weitgehend entlasten, uns auf unser Kerngeschäft spezialisieren und neue Angebote lancieren, die ein viel breiteres, präziser definiertes Kundensegment ansprechen als im üblichen regionalen Radius von 10 km rund um die eigene Kanzlei.

5. *Wo sind die anwaltlichen Innovationen?*

Innovation ist heute ein Schlagwort, das jeder Beruf, jede Branche und jedes Unternehmen für sich beansprucht. Interessanterweise hört man das Wort im Zusammenhang

mit Anwälten oder von Anwälten selbst selten bis nie,³² Schade! Wo sind unsere Innovationen? Warum haben nur wenige Anwälte den Mut, mit altbewährten Konzepten zu brechen und Neues zu wagen? Möglicherweise schränken uns Normen wie Standesregeln und Standesrecht, Werbebeschränkungen oder ungeschriebene Berufskonventionen und Traditionen zu stark ein und verengen unser Denken. Möglicherweise geht es uns einfach nach wie vor zu gut, und wir profitieren von einer gewissen Monopolrente sowie scheinbar nie endendem Mandatszufluss. Also mussten wir bisher kaum innovativ sein und uns um neue Kunden bemühen. Doch die jungen LegalTech-Unternehmen werden diese wohlige Gemütlichkeit in unserer Branche bald durchbrechen!

A) Digitalisierung ermöglicht Innovationen, aber nicht nur

Die Digitalisierung wird Innovationen im Feld der Rechtsberatung breit möglich machen und belohnen. Einige aktuelle Beispiele hierfür wurden bereits genannt.³³ Doch es müssen nicht immer «digitale» Geschäftsmodelle sein, die man ausprobieren könnte. Warum nicht eine «Anwaltsbar» an einem gut frequentierten Standort in der Stadt eröffnen, wo sich Rechtssuchende unkompliziert bei Kaffee und Kuchen an einen Anwalt wenden können? Warum nicht in belebten Geschäften wie Einkaufszentren, Fitnessstudios oder Bahnhöfen kleine Beratungsräume als «Shop-in-Shop»-Kanzlei schaffen? Warum nicht günstige Walk-in-Sprechstunden oder Chat/Video-Beratungen für spezifische Zielgruppen (Unternehmensgründer, Unfallopfer, scheidungswillige Eheleute, Erben etc.) aufbauen? Warum nicht Schulungsvideos oder Webinare anbieten? Das Bedürfnis, auf neue Weise mit dem Anwalt in Kontakt zu treten, wäre bei den Kunden auf jeden Fall vorhanden. Denn unsere Gesellschaft und mit ihr das Recht wird immer komplexer, praktisch nichts geht mehr ohne vorgängige juristische Absicherung und Beratung.

B) Besser, effizienter, kundenfreundlicher und günstiger
Und da wären wir wieder beim Punkt: Wir Anwälte sollten als vertrauensvolle Berater und effiziente Problemlöser wahrgenommen werden, nicht als eine abgehobene Spezies, die sich eine goldene Nase mit unnötigen Prozessen verdient. Ich mag mich mit einer solchen Aussage bei Berufskollegen unbeliebt machen, aber leider höre ich diesen Vorwurf im Alltag sehr oft (und zwar meist von Personen, die selbst negative Erfahrungen mit Anwälten gemacht haben).

Innovativ sein heisst, sich mit der eigenen Berufsrealität intensiv auseinanderzusetzen und nach ungewöhnlichen Möglichkeiten zu suchen, seine Dienstleistungen noch besser, effizienter, kundenfreundlicher und günstiger anzubieten. Innovativ sein heisst auch, die Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Kunden genau zu analysieren und gestützt darauf entsprechende Angebote zu entwickeln. Und innovativ sein heisst, ab und zu die Filterblase des eigenen Standes zu verlassen und von anderen Branchen zu lernen, z. B. der Maschinenindustrie, dem Gesundheitswesen oder der Finanz- und Versicherungswelt. Viele dieser Branchen haben in den letzten Jahren, getrieben durch die Digitalisierung und Spezialisierung, einen echten Innovationsschub erlebt, während ich den Eindruck habe, dass wir traditionellen Anwälte heute nur unwesentlich moderner agieren als noch vor 20 oder 30 Jahren (wenigstens sind die Schreibmaschinen fast überall aus den Kanzleien verschwunden...). Ich wünsche mir daher für die nächsten fünf Jahre einen digitalen Innovationsschub in der Anwaltsbranche und in der Justiz!

IV. Schöne neue Anwaltswelt

Überwiegende Skepsis oder gar offene Ablehnung gegenüber der Digitalisierung sind nach meinen Erfahrungen als «digitaler Anwalt» völlig unangebracht. Vielmehr gilt es, die sich bietenden Chancen der Technik zu nutzen. Noch nie war es möglich, sich so einfach neue Kundenkreise zu erschliessen. Noch nie war es einfacher, in ständigem Kontakt mit seinen Kunden und Netzwerkpartnern zu stehen, ungeachtet der geografischen Distanzen. Noch nie war es einfacher, eine Anwaltskanzlei als schlankes, effizientes und kostengünstiges Unternehmen zu führen. Noch nie war es einfacher, eine spezialisierte Dienstleistung weit über die angestammte Region hinaus zu vermarkten. Noch nie war es einfacher, neue Geschäftsmodelle für Rechtsberatung und anwaltliche Tätigkeit umzusetzen. Und noch nie waren Homeoffice, Teilzeitarbeit oder juristische Projektarbeit so einfach einzuführen. All diese Errungenschaften ermöglicht uns die Digitalisierung. Willkommen in der schönen neuen Anwaltswelt!

³² Vgl. BRUNO MASCELLO, Innovation als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen, *AnwaltsRevue* 2/2015, S. 57 ff.

³³ NextLex, Guider, Skuani, Axiom, Papiertiger etc.