

KANZLEIEN VON MORGEN

MARKUS HARTUNG¹

Rechtsanwalt in Berlin, Vorsitzender des Berufsrechtsausschusses des Deutschen Anwaltvereins und Direktor des Bucerius Center on the Legal Profession an der Bucerius Law School in Hamburg

Stichworte: Legal Tech, Digitalisierung, Geschäftsmodelle

Die Digitalisierung hat die Anwaltschaft längst erreicht, auch wenn es dort noch nicht überall gemerkt wird. Was Legal Technology für die Anwaltschaft heute und morgen bedeuten kann, beschreibt dieser Beitrag, der auf einen Vortrag des Verfassers im Juni 2016 zurückgeht.

I. Einleitung

Wenn wir uns fragen, wie Kanzleien von morgen aussehen, dann müssen wir zugeben, dass wir kaum in der Lage sind, uns wirklich auszumalen, wie die Zukunft aussehen könnte, losgelöst von dem, was wir heute erleben. Es gibt nur wenige Menschen, die eine visionäre Vorstellung davon haben, wie die Welt aussehen könnte, und welche Produkte oder Dinge es sind, nach deren Einführung die Welt komplett anders aussieht als vorher. Bezogen auf das Henry Ford zugeschriebene Zitat gehören wir alle zu denjenigen, die sich von der Zukunft schnellere Pferde wünschen (aber kein Auto). Wir sind deshalb mit Vorhersagen vorsichtig – z. B. darüber, was künstliche Intelligenz alles wird bewerkstelligen können, wo doch noch niemand so recht weiss, wie künstliche Intelligenz zu definieren ist. Wir können seriöserweise nur Daten von heute und Erfahrungen bezogen auf die Vergangenheit nehmen, um daraus Schlüsse zu ziehen. Niemand kann jedoch sagen, was morgen sein wird. Aber zwei Vorbemerkungen scheinen uns wichtig zu sein: Wir neigen dazu, die heutigen Fähigkeiten von Software und Technologie zu überschätzen, die künftigen Fähigkeiten und Auswirkungen jedoch zu unterschätzen. Und weiterhin: Die Zukunft entspricht in weiten Teilen dem, was wir daraus machen.

II. Taxifahrer und Anwälte

Niemand ist jedoch vor Änderungen gefeit. Es kann alles ganz schnell und unerwartet kommen, auch in Branchen, die eigentlich sicher schienen. Das Unternehmen UBER bzw. das, was UBER mit Taxifahrern macht, ist ein gutes Beispiel: Die Branche der Taxifahrer ist weltweit gleich aufgestellt, ein weltweites Geschäftsmodell: Wo immer Sie in ein Taxi steigen, haben Sie immer das gleiche Bedürfnis, nämlich von A nach B zu kommen. Sie haben auch immer das gleiche Dienstleistungs- und Preiserlebnis: Egal, wie gut oder miserabel der Beförderungsservice war, errechnet sich der Preis der Leistung immer aus einer Kombination aus Dauer der Fahrt und Länge der Strecke.

Sie dürfen besonders guten Service durch ein grosszügiges Trinkgeld honorieren, aber Sie dürfen keinesfalls den Preis eigenmächtig kürzen, wenn die Fahrt miserabel war. Schlimmer noch: Auch ein deplorable Taxifahrer erwartet ein Trinkgeld! Damit leben wir seit Jahrzehnten, wo immer wir in ein Taxi steigen, und nichts sah danach aus, als würde sich das jemals ändern. Aber dann kommen eine Idee, Technologie, viel Geld und die Bereitschaft zu beherrschter Regelauslegung, um diese Branche weltweit unter erheblichen Druck zu setzen, es ist fast so, als hätten viele Menschen nur darauf gewartet, dass es endlich eine serviceorientierte Alternative zum traditionellen Taximodell gibt.

Nun sind Juristen keine Taxifahrer (oder doch nur selten), aber dennoch wird die Frage diskutiert, ob es auch im Rechtsmarkt so etwas wie UBER geben kann, verstanden als eine Software oder ein Geschäftsmodell, das alles ändert, und zwar disruptiv. Müssen sich Kanzleien von heute vor dem UBER-Moment fürchten, der alles auf den Kopf stellt? Das lässt sich kaum ernsthaft beantworten. Aber sowohl Taxifahrer wie auch Juristen verlassen sich darauf, dass Regulierung sie vor den technischen Neuerungen schützen möge.

III. (Kein) Schutz durch das Berufsrecht

Rechtsanwälte bauen auf den Wettbewerbsschutz durch die Kammern als Aufsichtsbehörden. Dies geschieht oft auf der Basis eines veralteten Berufsrechts. Berufsrecht hinkt immer hinterher, gerade in Professionen, die sich sel-

¹ Es handelt sich um einen überarbeiteten und mit aktuellen Literaturnachweisen ergänzten Vortrag bei einer Tagung zum Thema e-learning an der Universität zu Köln am 30. 6. 2016. Die Vortragsform wurde im Wesentlichen beibehalten. – Dieser Beitrag wird auch im Tagungsband der Konferenz veröffentlicht werden. Bei Frau Dr. Ann-Marie Kaulbach bedankt der Verfasser sich für die Unterstützung zu diesem Beitrag sehr herzlich.

ber verwalten. Wenn es um die Digitalisierung geht und um die Geschwindigkeit entsprechender Änderungen, wird die Diskrepanz noch grösser. Eine Weiterentwicklung des Berufsrechts wird nicht durch die Berufsvertretungen forciert, nur durch die Rechtsprechung des (deutschen) Bundesverfassungsgerichts. Die Rechtsanwaltskammern sind eher konservativ und Neuem gegenüber skeptisch. Sie fangen gerade erst an, zu erkennen, dass sie sich vielleicht doch mit der Zukunft befassen müssen, und insbesondere mit der Frage des Einflusses von Technologie auf den Rechtsmarkt. Zu oft geht es bei den Anwälten aber noch zu wie bei den Taxifahrern: Das Berufsrecht wird als Schutzschild gehandhabt, sodass Weiterentwicklung oder Änderungen von aussen nicht in den Markt hineinkommen.

Das ist auf europäischer Ebene anders, denn die EU-Kommission verfolgt eine ganz andere Politik mit der Schaffung des Binnenmarktes, insbesondere im Dienstleistungsbereich. Dort geht es sehr nachhaltig um den Abbau regulatorischer Hemmnisse, damit ein einheitlicher und freier Markt in Europa entstehen kann. Für unsere Frage nach dem regulatorischen Umfeld von morgen müssen wir davon ausgehen, dass weiter dereguliert wird, mit dem Ziel, dass im Dienstleistungsmarkt, auch unter Rechtsanwälen, verstärkter Wettbewerb stattfindet. Wir müssen also mit Änderungen rechnen.

IV. Disruptive Änderungen durch Technologie?

Die Deregulierung betrifft in Deutschland gerade die sogenannten Vorbehaltsaufgaben oder das Beratungsmonopol. Das bringt uns zu Richard Susskind², der seit einigen Jahren die These vertritt, dass drei wesentliche Trends die anwaltliche Profession dramatisch verändern werden: Es sind dies die Digitalisierung, weiterhin die Deregulierung und schliesslich die sogenannte More-for-less-Challenge, also die Anforderung von Mandanten an ihre Berater, mehr Leistungen für geringere oder jedenfalls gleichbleibende Honorare zu erhalten. Nach Susskind wird sich der Rechtsmarkt zwingend disruptiv verändern, und zwar so, dass in nicht allzu ferner Zukunft Technologie eine viel wichtigere Rolle spielen wird als heute, und Leistungen, die heute von Anwälten erbracht werden, im Wesentlichen durch Software erledigt wird.

V. Bucerius-Studien zum Rechtsmarkt

Das Bucerius Center on the Legal Profession – ein Think Tank an der Bucerius Law School in Hamburg – hat gemeinsam mit The Boston Consulting Group zwei umfangreiche Studien³ durchgeführt, im Wesentlichen mit folgenden Ergebnissen: Tatsächlich ist davon auszugehen, dass die Weiterentwicklung von Software und Technologie dazu führen wird, dass in einigen Jahren sehr viele Tätigkeiten, die heute noch von Anwälten erledigt werden, entfallen bzw. durch Software ersetzt werden. Das ist keine blosser Zukunftsmusik, sondern bereits Realität. Dadurch wird sich auch das sog. Pyramidengeschäftsmodell der

Kanzleien ändern müssen, wenn Leistungen junger Associates von Mandanten nicht mehr bezahlt werden. Hinzu kommt die unternehmerische Herausforderung für Kanzleien, Leistungen nicht nur durch Anwälte, sondern auch durch sonstige Mitarbeiter erbringen zu müssen – das können IT-Spezialisten sein, aber auch Projektmanager. Hier ändern sich die Anforderungen von Unternehmen an ihre Anwälte ganz erheblich.

Eine weitere Lehre aus den Studien ist, dass die sog. «Alternative Providers» nicht mehr vernachlässigt werden können. Kanzleien neigen dazu, sich in Krisenzeiten alleine auf ihre Mandanten zu konzentrieren, um das, was sie schon immer gemacht haben, noch besser zu machen. Allerdings müssten Kanzleien in einem heftigen Verdrängungswettbewerb und unter hohem Preisdruck eher versuchen, ihre bisherigen Prozesse und Arbeitsweisen zu überprüfen und heutigen Anforderungen anzupassen. In ihrem Fokus auf das, was sie schon immer gemacht haben, verpassen sie das stetige Wachstum der «Alternative Providers», verstanden als technologiebasierte nicht anwaltliche Anbieter von (1) Rechtsdienstleistungen oder von (2) Dienstleistungen im Rechtsmarkt. Diese Anbieter sind inzwischen so bedeutsam geworden, dass sie in vielen Mandatsfeldern für Unternehmen eine echte Alternative zu Kanzleien geworden sind.

VI. E-Commerce vs. Anwaltschaft

Diese Anbieter verstehen sich nicht in erster Linie als Anwaltsdienstleister, sondern als Technologieunternehmer, und sie denken wie E-Commerce-Unternehmer. Anders als Anwälte denken E-Commerce-Unternehmer vordringlich an die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden, sie sind also absolut kundenorientiert. Anwälte sind anders: Sie denken in erster Linie an die Produktion der Leistung, nicht an die Leistungserbringung. Das zeigt schon ihre Ausbildung: Das ganze Studium richtet sich darauf, den Juristen dazu zu erziehen, dass er das juristische Handwerkszeug beherrscht. Mandanten kommen in der Ausbildung erst gegen Ende vor. Dafür gibt es sicherlich auch gute Gründe, aber sie ändern nichts daran, dass das in weiteren Teilen fehlende Dienstleistungsverständnis von Anwälten einen erheblichen Wettbewerbsnachteil in Bezug auf die «Alternative Providers» darstellt.

Wenn wir uns also heute mit Kanzleien von morgen befassen, dann können wir sicher vorhersagen, dass Anwälte und Nichtanwälte in der Beratung, Betreuung oder der Begleitung von Unternehmen bei deren unternehmerischen Problemen mit einer rechtlichen Komponente häu-

2 SUSSKIND, R.: *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to your Future*, 2. Aufl., Oxford University Press 2012.

3 *How Legal Technology Will Change the Business of Law*, erhältlich hier: http://www.bucerius-education.de/fileadmin/content/pdf/studies_publications/Legal_Tech_Report_2016.pdf; eine frühere Studie aus dem Jahr 2014 ist nicht öffentlich verfügbar.

fig gleichberechtigt nebeneinander arbeiten werden. Das ist eine der grossen Änderungen, die wir vor fünf oder sechs Jahren noch nicht kannten. Wir sind noch nicht soweit, aber wir sehen es kommen.

VII. Legal Tech heute

Um Ihnen zu zeigen, was es heute bereits gibt, werde ich Ihnen kurz den Stand der Entwicklung von sogenannten Legal-Tech-Unternehmen skizzieren. Legal Tech ist allerdings ein schillernder Begriff. Nach der Definition in Wikipedia⁴ gilt: «Legal technology, also known as Legal Tech, refers to the use of technology and software to provide legal services.»

Also eine eher weite Definition, aber tatsächlich kommt es gar nicht so sehr darauf an. Letztlich ist es Technologie, die in die anwaltliche Arbeit eingreift, manchmal unterstützend, manchmal ersetzend. Oft wird es als Sammelbegriff verstanden: Legal Tech hat was mit Jura und mit Technologie zu tun. Legal-Tech-Unternehmen bieten im Schwerpunkt innovative Softwareleistungen für die unterschiedlichsten Zwecke an.

Diese Unternehmen fragen sich permanent, wie sie ihre Kunden noch besser erreichen, und wie sie ein enges Band zwischen sich und dem Kunden herstellen können. Diese Unternehmen holen den Kunden buchstäblich da ab, wo er sich befindet: am Bildschirm, zunehmend auch am Smartphone. Sie haben verstanden, dass wir heute alles am Bildschirm erledigen, wenn es irgendwie geht: Wir kaufen Waren, buchen Reisen oder Restaurants, informieren uns, finden raus, warum wir Kopfschmerzen haben, amüsieren uns, und gelegentlich suchen wir dort auch einen Lebensgefährten. Nur Rechtsdienstleistungen soll es dort nicht geben? So denken nur Anwälte. Das erweist sich als nachteilig.

Die Frage ist, ob Anwälte von morgen nicht diese Herangehensweise übernehmen müssen, ob sie nicht auch wie E-Commerce-Unternehmer denken müssen – also immer bezogen darauf, wo der Mandant ist und wie er seine Leistungen bekommen möchte? Wie machen diese Unternehmen das?

1. Zum Beispiel: Flightright

Flightright⁵ ist ein Potsdamer Start-up, das Flugpassagieren hilft, Entschädigungsansprüche wegen Flugverspätungen geltend zu machen. Der höchste Gegenstandswert beläuft sich auf EUR 600,-, für normale Anwälte völlig unattraktiv, ausserdem eine komplexe Rechtsmaterie mit mächtigen, zu allem entschlossenen Gegnern. Flightright macht es seinen Kunden wirklich einfach – man gibt seine Flugnummer ein und den Tag des Fluges, und dann wartet man ab. Hat man Erfolg, dann erhält Flightright eine 25-prozentige Provision, und wenn man das Angebot Flightright Now wählt, bekommt man das Geld sofort, abzüglich einer Provision von 35 Prozent. Aber diese Provisionen erweisen sich nicht als «gefühlte Kosten», denn die Alternative des Kunden bestand darin, gar nichts zu bekommen. Stattdessen bekommt er Geld, ohne zu einem

Anwalt gehen zu müssen, wenn es denn überhaupt möglich war, einen Anwalt in der Nähe zu finden, der die EU-Fluggastverordnung kennt. Und schliesslich: Ging die Verspätung auf höhere Gewalt zurück, bekommt man keine Entschädigung, zahlt dann aber auch nichts. Anders beim Anwalt: Dort trägt man immer das Risiko, auf Kosten sitzen zu bleiben.

2. Zum Beispiel: geblitzt.de

Es gibt ein vergleichbares Beispiel in einem Bereich, der für Anwälte schon attraktiver ist – in Verkehrsbussgeldsachen. Die Plattform geblitzt.de ist nach eigenen Angaben Deutschlands grösstes Portal für OWi-Verfahren. Auch hier alles möglichst einfach, der Mandant wird da abgeholt, wo er sich befindet: am Bildschirm. Es gibt eine Bildschirmmaske, da wird der Bussgeldbescheid hochgeladen und eine Vollmacht erteilt, und dann wird durch Rechtsanwälte über eine Akteneinsicht geprüft, ob ein Einspruchsverfahren Aussicht auf Erfolg hat. Kosten für den Mandanten? Keine.

Die Botschaft ist klar, und sie ist erfolgreich: Du brauchst nicht zu einem Anwalt zu gehen, das wird über die Plattform organisiert. Und da wird es ernst für Anwälte von morgen, denn das ist im Verbraucherbereich ein wichtiger Teil des Geschäfts.

3. Plattformen

Inzwischen haben wir erkannt, dass wir in einer Plattformwirtschaft leben – der direkte Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager von Produkten und Dienstleistungen tritt in den Hintergrund, die Plattform drängelt sich dazwischen. Plattformen bedienen das Bedürfnis von Kunden nach Convenience, denn am Computer liegt einem die ganze Welt zu Füssen. Die Suche nach Leistungen über eine Plattform ist viel bequemer als die direkte Suche. Bei Amazon sucht (und findet) man inzwischen fast alles. Für Nachfrager ist das hochattraktiv und für Anbieter auch, weil sie ihre Kunden viel besser über die Plattform finden.

Dieses Phänomen finden wir auch im Rechtsmarkt. Zum Beispiel MyRight⁶: Diese Plattform sammelt Ansprüche von VW-Kunden, die ihre Schadensersatzansprüche durchsetzen wollen. MyRight kommt aus der Flightright-Familie und hat den gleichen Gründer. Angeblich hat man schon mehr als hunderttausend Anspruchsteller gesammelt. Wenn es Mandanten mit durchschnittlichem Streitwert zwischen EUR 3000,- und 5000,- sind, dann wäre das für viele Kanzleien sehr attraktiv. Aber Kanzleien von heute mit ihren Akquisetechniken von heute bekommen solche Fälle nicht. Denn sie verwenden nicht die Methoden, um Mandanten so zu suchen, wie man sie im Internetzeitalter suchen muss (und finden wird). Zu viele

4 Seit dem 26. 1. 2017 gibt es einen Eintrag in der deutschsprachigen Wikipedia zu Legal Tech, vgl. hier: https://de.wikipedia.org/wiki/Legal_Technology, abgefragt am 27. 5. 2017.

5 Mehr zu Flightright unter www.flightright.de.

6 Mehr zu MyRight hier: <https://www.myright.de>.

Kanzleien hoffen im Grunde genommen immer noch, dass Mandanten dann doch noch zu ihnen kommen.

Das erinnert uns wieder daran, wie Rechtsschutzversicherungen ihren Markt erschliessen – sie streben an, den ersten Kontakt zum Mandanten (= Versicherungsnehmer) zu haben, bevor die Anwälte ins Spiel kommen, denn dann wird es teuer. Auch Plattformen streben den ersten Kontakt zu Rechtsuchenden an, Anwälte rücken in die zweite Reihe. Der Wert der Plattform steigt durch die Zahl der Transaktionen, die hierüber abgewickelt werden. Für Anwälte ist das ideal, weil sie über die Plattform an ein Mandantenvolumen kommen, das sie niemals sonst hätten. Aber sie müssen dafür akzeptieren, dass sie nicht mehr die Ersten sind, die den Zugriff auf den Mandanten haben. Das ist im wirtschaftsrechtlichen Bereich oder bei Grosskanzleien noch nicht sichtbar, aber in diese Richtung wird es auch dort gehen.

4. *Legal Outsourcing, Selfservice*

Welche Gruppen neuer, «alternativer» Anbieter haben sich sonst noch etabliert? Neben den bereits erwähnten Plattformen gibt es Legal Outsourcing, verstanden als die Übertragung von juristischen Aufträgen von Anwälten oder Unternehmen an nicht anwaltliche Dienstleister. Das ist nebenbei bemerkt auch ein interessantes Rechtsproblem, denn es ist streitig, ob es sich dabei um eine unerlaubte Rechtsdienstleistung handelt.⁷

Dann gibt es die Selfserviceplattformen, also Anbieter, die die Erstellung von Verträgen oder juristischen Dokumenten ermöglichen, durch ein Programm, das anhand der Nutzerfragen Dokumente automatisch generiert. In den USA ist das ein Riesengeschäft. Der Erfolg besteht in der Kombination von Angeboten: Standarddokumente, die Rechtsuchende sich selber erstellen können, und Beratung per Telefon, wenn man nicht weiter weiss. Rechtsdienstleistung also genau so, wie der Kunde oder Rechtsuchende es sich wünscht.

5. *Künstliche Intelligenz*

Hier wird es nun für die grossen wirtschaftsberatenden Kanzleien interessant, denn es geht um Software, die das erledigen kann, was auch heute noch von jungen Anwälten erledigt wird: Due Diligence, die Lektüre und Analyse von Dokumenten im Rahmen eines Unternehmenskaufs zum Beispiel oder die Analyse von Verträgen nach bestimmten Standardklauseln und Abweichungen davon. Stichworte sind Deep Learning, neuronale Netze und NLP, Natural Language Processing (Sprachsteuerung). Diese Technologie entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit, und es gibt keine der internationalen Kanzleien, die nicht mit solcher Software arbeitet. Diese Technologie löst keine Rechtsfragen, sondern ist bei der Zusammenstellung eines Sachverhalts und der sehr schnellen Analyse tausender Dokumenten nicht mehr wegzudenken.

Das Nirvana all dieser Systeme ist der sprachgesteuerte Dialog des Menschen und einer Maschine, die dem Menschen alle Fragen umfassend beantwortet. Damit wirbt IBM/WATSON. Derzeit funktioniert so etwas noch

nicht, es gibt überhaupt noch keine Systeme, die ohne menschlichen Eingriff oder Korrektur arbeiten können. Aber das wird sich ändern, diese Systeme werden sehr schnell immer besser.

Das wirft Fragen für die juristische Ausbildung auf: Wie hoch ist heute noch der Anteil der Suche nach dem richtigen Schlüsselwort, der passenden Literaturfundstelle, der richtigen Gerichtsentscheidung? Wenn diesen Rechercheiteil eine Software erledigt: Wie muss sich dann die juristische Ausbildung ändern? Derzeit kreist die Diskussion bei Legal Tech um die Frage, wann Roboter Anwälte ersetzen. Aber es wäre kurzfristig, wenn man diese Diskussion nicht auch auf die universitäre Ausbildung erstrecken würde.

VIII. *Änderung im Geschäftsmodell von Kanzleien*

Wenn wir also Anwälten, die morgen noch im Verbraucherbereich tätig sind, raten, sich viel nachhaltiger um die Schnittstelle zum Mandanten Gedanken zu machen, müssen die Wirtschaftskanzleien neben dieser Frage noch überlegen, wie sie diesen Wechsel im Geschäftsmodell (Ersatz anwaltlicher Arbeit durch Technologie) in den Griff bekommen. Wie sieht das neue Pricing aus, wenn man nicht mehr Anwaltsleistungen nach Zeitaufwand abrechnet? Wie sieht die Ausbildung der jungen Anwälte aus? Wie behandelt man das Kostenthema, wenn man die Gehaltskosten junger Anwälte nicht mehr 1:1 plus Gewinnmarge an Mandanten weitergeben kann? Das sind alles noch ungeklärte Fragen.

IX. *Reaktionen von Kanzleien auf diese Herausforderungen*

Was machen Anwälte schon heute? Der Grossteil der Anwaltschaft wartet einfach mal ab, getreu der Erfahrung, dass nichts so heiss gegessen wird, wie es gekocht wird. Das soll auch für die Entwicklung von Technologie gelten. Aber dann gibt es auch eher konservative Kanzleien, wie etwa Flick Gocke Schaumburg, die über eine Homepage mit Namen Founders Box einen neuartigen Zugang zum Markt sucht. Über diese Homepage wird die Beratung von Unternehmensgründern abgewickelt. Flick Gocke Schaumburg verhält sich hier selber wie ein Start-up-Unternehmen. Trotz ihres unangefochtenen Rufs im Gesellschafts- und im Steuerrecht hat diese Sozietät verstanden, dass man Mandanten von morgen dort abholen muss, wo sie sind, und nicht da, wo Flick Gocke Schaumburg ist. Ein weiteres Beispiel: CMS Hasche Sigle, die grösste deutsche wirtschaftsberatende Kanzlei (und die deutsche Schwester von CMS von Erlach Poncet AG), bietet eine rein auf Algorithmen gestützte Beratung im Arbeitsrecht an. CMS ist

⁷ Vgl. dazu HARTUNG/WEBERSTAEDT, Legal Outsourcing, RDG und Berufsrecht, in: NJW 2016, 2209 ff.

eine weitere Kanzlei, die eher konservativ ist, aber verstanden hat, dass sie ihr Angebot verändern muss und Teile der Dienstleistung, die bisher durch Anwälte gemacht wurden, durch Technologie oder andere Ressourcen anbietet. Das sind zwar Kanzleien von heute, die sich aber schon sehr aktiv auf morgen vorbereiten.

Es gibt viele weitere Beispiele, häufig bei den internationalen Kanzleien. Alle haben eine Serviceplattform im Netz, wo man sich entweder gegen Honorar oder ohne Informationen herunterladen kann. Das wäre früher alles teuer verkauft worden, aber hier haben sich die Mandantenerwartungen so verändert, dass das eben nicht mehr geht.

Dazu gehört weiterhin die Ausgliederung bestimmter Dienstleistungen. Zum Beispiel hat die englische Kanzlei Berwin Leighton Paisner das Unternehmen Lawyers on Demand gegründet. Dort bietet die Kanzlei ihren Mandanten Personaldienstleistungen an: Mandanten können sich für sehr zeitaufwendige Projekte bei Lawyers on Demand Anwälte «mieten». Das sind Anwälte, die in Wirtschaftskanzleien oder in Unternehmensrechtsabteilungen ausgebildet wurden und die sofort einsetzbar sind, sozusagen hochqualifizierte Zeitarbeiter. Die wissen sofort, was zu tun ist, und wenn die Transaktion vorbei ist, gehen sie wieder. Und das wollen diese Anwälte auch so: Das sind Menschen, die einen anderen Lebensentwurf haben, als in einer Kanzlei Karriere zu machen.

X. Fazit

Das sind nur einige Beispiele. Was können wir aus diesen Beispielen lernen, welche Annahmen können wir für Kanzleien von morgen treffen? Mindestens folgende Anforderungen: Unter dem zunehmenden Druck auf die Honorare können Kanzleien nicht mehr ihr bisheriges Geschäftsmodell aufrechterhalten und sich bei der Dienstleistung nur auf ihre eigenen angestellten Rechtsanwälte stützen. Vielmehr gehört vor jede Leistungserbringung die Überlegung, mit welchen Ressourcen Mandate bearbeitet werden – das kann durch Anwälte geschehen, aber auch durch nicht anwaltliche Juristen, durch Projektmanager, durch Legal Engineers oder durch IT-Fachleute: Vielleicht ist

eine Software besser als jeder Mensch, wenn es um bestimmte Arbeiten geht.

Die Anerkennung der Wertschöpfung auch durch «Nichtanwälte» ist dabei eine der wesentlichen kulturellen Herausforderungen für Anwälte. 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. Wichtig ist aber, dass die Kanzlei verstehen muss, dass die Leistung eines Projektmanagers bei einer grossen Transaktion einen sehr vergleichbaren Wert hat zu dem, was der Anwalt beim Zusammensetzen des Vertrages macht – wenn das noch ein Anwalt macht. Bei jeder Transaktion stellt sich die Frage, worin der anwaltliche Wert steckt: Im Drafting? Oder in der Verhandlung? Oder eher in der Konzeption? Oder der steuerlichen Struktur? Oder der Kartellprüfung? Werden viele andere Dinge auch durch Nichtanwälte erledigt werden können? Das wird man sehen. Aber Anwälte von morgen müssen sich schon heute überlegen, wo der ureigene Wert der anwaltlichen Dienstleistung steckt. Schon lange vor der Frage, ob Anwälte durch einen Roboter ersetzt werden können, stellen sich solche Fragen: Kann man Anwälte durch Paralegals ersetzen? Durch Diplomjuristen? Durch angelernte Kräfte? Die Antwort lautet in vielen Fällen: Ja.

Kanzleien von morgen sind auch viel eher Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen für unternehmerische Probleme von Mandanten, die ein rechtliches Element haben. Das ist etwas anderes als das Verfassen eines juristischen Memos über die Sach- und Rechtslage. Natürlich wird es so etwas auch noch geben, aber Mandanten sind selten nur an der hochqualifizierten Beschreibung eines Problems durch Fachleute interessiert – sie wollen das Problem gelöst haben, und zwar durch Fachleute, möglichst schnell und zu einem konkurrenzfähigen Preis. Darauf müssen Kanzleien sich einstellen, und es erfordert eine ganz tief greifende Umstrukturierung der anwaltlichen Leistungserbringung. Kanzleien von morgen verstehen das schon heute, und sie arbeiten schon heute daran, sich entsprechend aufzustellen, um für die Zukunft gerüstet zu sein.