

DIGITALE RECHTSABTEILUNG: UND DER ANWALT?

BENNO QUADE

Dr. iur., Rechtsanwalt (Syndikusrechtsanwalt), Darmstadt

Stichworte: digitalisierter Rechtsmarkt, digitale Rechtsabteilung, Kanzleien, der Anwalt als «Law-Coder»

Die Digitalisierung des Rechtsmarkts ist aktuell in aller Munde. Doch was bedeutet das für den Anwalt, für seine Beziehung zu Mandanten (hier vornehmlich Unternehmen bzw. Unternehmensrechtsabteilungen) und seine Dienstleistungen? Die Antworten sind vielversprechend, denn der Anwalt steht nicht nur vor neuen Herausforderungen, sondern auch vor Geschäftschancen, die für den Berufsstand insgesamt besser denn je sind.

I. Die Digitalisierung

Die Digitalisierung aller Lebensbereiche schreitet unaufhaltsam voran. Dass sie auch nicht vor den Rechtsdienstleistungen halt macht, ist wenig verwunderlich. Dennoch erleben wir aktuell einen Hype, in dem (noch) die unrealistische Erwartung herrscht, dass die Digitalisierung von Rechtsdienstleistungen den Anwalt (vollständig) ersetzen wird.¹ Selbstverständlich müssen sich «Tomorrow's Lawyers»² auf Veränderungen einstellen, besser noch: diese Veränderungen aktiv gestalten, doch Angst vor der beruflichen Zukunft erscheint unbegründet.

Die Goldgräberstimmung auf dem Legal-Tech-Markt ist m.E. gleichwohl berechtigt. Und der Anwalt hat gute Chancen, auf diesem Markt sehr erfolgreich zu sein, wenn er es versteht, seine gewachsenen Mandantenbeziehungen weiterzuentwickeln und sein Dienstleistungsangebot auszuweiten/an den individuellen Bedürfnissen seiner Mandanten (inkl. Digitalisierungsanforderungen und -wünschen) auszurichten. Im Verhältnis zu Unternehmensrechtsabteilungen kann der Anwalt durch digitale Angebote schon heute punkten. Denken wir nur an eine elektronische Akte, die der Anwalt seinem Mandanten zum Austausch von Dokumenten und zur ständigen Einsicht in die Vorgänge in einem Mandat öffnet.

Und die Rechtsabteilungen benötigen auch bei ihrer Digitalisierung viel Beratung und Unterstützung. Wer könnte diese Beratung besser leisten als der (externe) Anwalt, der sich bereits intensiv mit den Fragen der Digitalisierung von Rechtsdienstleistungen auseinandergesetzt und auch schon Erfahrung mit der Entwicklung digitaler Produkte/Dienstleistungsangebote hat.

Als Beispiel möchte ich Vertragserstellungswerkzeuge anführen, die der Anwalt seinen Mandanten inkl. der Inhaltspflege und der optionalen Begleitung bei den Ver-

tragsverhandlungen anbieten kann. Solche kombinierten Angebote aus Legal-Tech-Produkt- und hochqualifizierter anwaltlicher Beratung werden die aus meiner Sicht in Zukunft erfolgreichsten Geschäftsmodelle auszeichnen. Der Anwalt genießt in der Regel ein ganz besonderes Vertrauen des General Counsel; deshalb erwarte ich auch, dass Legal-Tech-Lösungen von Anwälten eine bessere Akzeptanz finden werden als Angebote von Nichtanwältinnen oder Softwareunternehmen.

Bei aller Begeisterung für die Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen darf die Rolle des Anwalts (ob zugelassener Rechtsanwalt oder Syndikusrechtsanwalt³), ja seine Funktion im Rechtsstaat nicht vergessen werden:

- ¹ Zum Legal-Tech-Hype vgl. QUADE, in: Hartung/Bues/Halbleib (Hrsg.), Legal Tech – Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, München, 2017, Seiten noch nicht bekannt, da im Erscheinen.
- ² So der Titel des mittlerweile in zweiter Auflage erschienenen Buches von RICHARD SUSSKIND, Tomorrow's Lawyers – An Introduction to Your Future, Oxford, 2017; SUSSKIND hat im Wesentlichen drei Anfechtungen der aktuellen Geschäftsmodelle von Anwälten identifiziert: 1. den «More-for-Less Challenge», 2. die Liberalisierung des Rechtsmarktes («Liberalization») sowie 3. disruptive Technologien («Information Technology»). In seinem Buch beschreibt SUSSKIND aber auch, wie sich die Arbeitsweise des Anwalts aufgrund dieser «treibenden Faktoren» verändern wird, und sagt eine «Kommodifizierung» der Rechtsberatung voraus, vgl. SUSSKIND, a. a. O. und zur Kommodifizierung insbesondere S. 25 ff.
- ³ Vgl. § 46 II Bundesrechtsanwaltsordnung (Deutschland; BRAO); hierbei handelt es sich um Angestellte von nicht anwaltlichen Arbeitgebern, die im Rahmen ihres Arbeitsverhältnisses anwaltlich tätig sind; das neue deutsche Syndikusrecht gewährt dem Syndikusrechtsanwalt auch ein eingeschränktes Anwaltsprivileg (Legal Privilege). Vgl. hierzu HERMESMEISTER, TIMO, Die Verschwiegenheitsverpflichtungen des Syndikusrechtsanwalts, in: Bundesverband der Unternehmensjuristen e. V. (BUJ) (Hrsg.), Die Neuregelung des Rechts der Syndikusanwälte in Theorie und Praxis, Kommentierung – Analyse – Ausblick, Frankfurt, 2017, S. 286 f.

Rechtsanwälte sind Organe der Rechtspflege⁴ und üben ihren Beruf unabhängig aus, d. h., sie üben grundsätzlich keine Tätigkeiten aus, die nicht mit ihrer Unabhängigkeit vereinbar sind.⁵ Wegen der besonderen Stellung des Anwalts im Rechtsstaats ist ein gewisser Grad der Regulierung nach wie vor gerechtfertigt; auch ist die gesetzlich verlangte Risikoversicherung für Rechtsanwälte ein wichtiges und aus Sicht der Rechtsabteilungen auch wünschenswertes Element kombinierter anwaltlicher Beratung. Da der Berufsstand der Rechtspflege verschoben ist, muss alles, was die Digitalisierung bringt, auch an den Effektivitätsgewinnen für die Rechtspflege (im Sinne eines *effet utile*) gemessen werden: eine ganz neue Aufgabe für Kammern, Verbände und den Gesetzgeber.

Natürlich muss die Diskussion auch *de lege ferenda* in den Blick nehmen, dass in einem Rechtsstaat möglicherweise gar nicht alles digitalisiert werden soll, was digitalisiert werden kann, weil z. B. Grundrechte (sofort stellt sich die Frage nach der informellen Selbstbestimmung, wenn z. B. Daten von Verbrauchern oder auch Unternehmen gespeichert und nutzbar gemacht werden) in Ausgleich gebracht werden müssen. Der Gesetzgeber sollte im Bereich der Rechtspflege genau hinsehen, was mit den Unmengen an Daten legaler Weise unternommen werden darf und was nicht.

1. Was bisher geschehen ist

Schon heute ist die Digitalisierung im juristischen Bereich relativ weit vorangeschritten. Die meisten Schriftsätze werden heute digital erstellt, und auch die Recherche als kernjuristische Tätigkeit greift weitgehend auf digitale Quellen (Datenbanken) zurück.

Der Anwalt führt heute schon regelmässig elektronische Akten und verfügt über zahlreiche Daten über seine Mandate und Klienten; auch haben Anwälte nicht zuletzt auf Anforderung ihrer Unternehmensmandantschaft Transparenz über ihre Tätigkeit geschaffen und übermitteln ihre Rechnungen heute auf digitalem Wege (e-Billing). Einige Grosskanzleien haben Legal-Tech-Einheiten gegründet und investieren in digitale Werkzeuge und Produkte, die Mandanten zur direkten Nutzung angeboten oder zur Effizienzsteigerung in der eigenen anwaltlichen Beratung eingesetzt werden.

Der Aufbau digitaler Kompetenzen und Werkzeuge erfordert selbstverständlich Investitionen. Das gilt gleichermaßen für den Anwalt wie für die Unternehmensrechtsabteilungen. Doch fehlt in den Unternehmensrechtsabteilungen häufig die Erfahrung mit Softwareinvestitionen und -projekten. In nicht jeder Anwaltskanzlei sind Investitionsrücklagen vorhanden. Deshalb sind Kanzleien heute auch überwiegend noch zurückhaltend bei der Digitalisierung ihrer Dienstleistungen, obwohl die meisten Anwälte genau wissen, welche stets wiederkehrende Tätigkeit sich lohnend digitalisieren liesse.

2. Chancen für die Anwaltschaft

Und genau hier ergibt sich eine grosse Chance für die Anwaltschaft: Der Anwalt kann sein Beratungsangebot

ausweiten und über digitale Angebote mittelbar auch als Digitalisierungsberater der Rechtsabteilungen sein besonderes Kompetenzprofil einsetzen, über das in der Regel weder Legal-Tech-Start-ups noch die meisten Unternehmensberater verfügen:

- anwaltliche Beratungserfahrung;
- Inhalts-, Prozess- (juristische Arbeitsprozesse) und Verhandlungskompetenz;
- Digitalisierungserfahrung aus der Digitalisierung der eigenen Kanzlei;
- realistische Kosten-/Nutzeneinschätzungen (Return on Investment);
- Legal-IT-Kompetenz.

A) Kompetenzaufbau

Die meisten Anwälte verfügen längst über die soeben aufgezählten Kompetenzen, würden aber vermutlich nicht auf die Idee kommen, diese Kompetenzen als etwas Besonderes anzusehen und in ihr anwaltliches Beratungsspektrum aufzunehmen. Es scheint sich hier wie bei einem Eisberg zu verhalten, der sein wahres Volumen über Wasser nicht zu erkennen gibt; der Anwalt unterschätzt seine Kompetenzen im Bereich der Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen. Dies auch deshalb, weil er sich seine Digitalisierungskompetenz regelmässig nicht systematisch, sondern eher beiläufig bei der Digitalisierung seiner Kanzlei und der Beratung von Klienten angeeignet hat.

Und wie bei allem Erfahrungswissen herrscht die Tendenz, dass dieses Wissen weniger wertgeschätzt wird (in der Eigen- wie auch in der Fremdwahrnehmung) als vergleichbares Wissen, das in einem institutionalisierten Lehrgang (ich denke hier an die Fachanwaltslehrgänge) angeeignet wird und schliesslich in einem besonderen Titel Ausdruck findet.

Deshalb sollten Anwälte so bald als möglich die Gelegenheit ergreifen, ihre Digitalisierungskompetenz auszuweiten und in anerkannten Lehrgängen zu unterstreichen. Dass diese Lehrgänge über das Erfahrungswissen hinausgehen, ist wünschenswert, weil damit weitere Kompetenzen ausgebildet werden, die im Zeitalter der Digitalisierung einen Wettbewerbsvorteil für den Anwalt und seine Mandanten bedeuten. Ob es dabei notwendig ist, dass Anwälte programmieren lernen/können, mag man kontrovers diskutieren. Dass Programmierkenntnisse in einer zunehmend softwaredominierten Welt sicher kein Nachteil sind, ist wohl evident.

Mit dem interdisziplinären Verständnis für die Umsetzung von juristischen Arbeitsprozessen in IT-Lösungen wird eine Effizienzsteigerung bei der Digitalisierung ver-

⁴ Vgl. § 1 BRAO: «Der Rechtsanwalt ist ein unabhängiges Organ der Rechtspflege.» Das Schweizer Anwaltsrecht, Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (BGFA), setzt diese Organstellung des Anwalts m. E. ebenfalls voraus, insoweit im Bereich des Anwaltsmonopols die Unabhängigkeit des Anwalts statuiert wird (Art. 12 lit. b. BGFA).

⁵ Vgl. Art. 10 Abs. 3 der Schweizerischen Landesregeln des Schweizer Anwaltsverbands.

bunden sein, die man einem Juristen (egal ob intern oder extern) heute allgemein nicht zutrauen würde. Und aus dieser Kompetenz heraus können dann gemeinsame (IT-)Projekte in Angriff genommen werden, die eine echte Differenzierung der Klienten (vornehmlich wohl Unternehmensrechtsabteilungen) ermöglichen bzw. erhalten oder zulassen, die dann echte Wettbewerbsvorteile für das jeweilige Unternehmen bedeuten.

B) Angebote («Offerings»)

Abgesehen von der notwendigen Kompetenzerweiterung ist auch ein Umdenken bei den Dienstleistungs-/Beratungsangeboten erforderlich. Der Anwalt bietet seinen Unternehmensmandanten heute schon mehr als die blosse Kernrechtsberatung. Diese Mehrwertdienste, wie man sie durchaus nennen kann, finden aber heute keine besondere Berücksichtigung beim anwaltlichen Dienstleistungsangebot; vielmehr gehen die besonderen Angebote im Nebel des Begriffs Dienstleistungsqualität unter. Die Dienstleistungsqualität setzt der Klient (der mandatierende General Counsel) jedoch bei seinen Anwälten voraus, sodass nur (unerwartete) Qualitätsdefizite besonders auffallen.

Durch Leistungspakete zu Festpreisen – wo und insofern möglich – werden Kanzleien ihre Qualitätsvorteile nutzen können und es alternativen Anbietern schwieriger machen, sich wie ein Keil in gewachsene Klientenbeziehungen zwischen Anwalt und Kanzlei zu schieben.⁶ Man denke z. B. an die Hauptversammlung/Generalversammlung börsennotierter (börsenkotierter) Aktiengesellschaften: Beratungspakete, die Einberufung/Einladung und Durchführung beinhalten und z. B. über einen Einberufungs-/Einladungsgenerator dem Mandanten weitgehenden «Selfservice» ermöglichen, werden den Anwalt in die Lage versetzen, seine Dienstleistungen skalierbar zu machen, und dem Mandanten eine feste Kalkulationsgrundlage zur Hand geben und ihn gleichzeitig an den Effizienzgewinnen des Anwalts teilhaben lassen. Zugleich festigt ein solches Angebot die Klientenbeziehung, weil der Anwalt die Daten – z. B. den Überblick über Ermächtigungen und Kapitalia – behält und damit auch künftig zielgerichtet beraten kann. Die Folgeberatung wird regelmässig bei demjenigen Anwalt verbleiben, der einst z. B. den Text für die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien zur Verfügung gestellt hat.

Mit einem richtungsweisenden und frühzeitigen Angebot zu neuer Gesetzgebung (mit europarechtlicher Brille fällt sofort die Marktmissbrauchsverordnung ins Auge) erreicht der Anwalt – abgesehen von blossen Mandantenseminaren – Wettbewerbsvorteile und kann auch Vertriebsserfolge seiner digitalen Angebote erzielen (im Beispiel durch das Angebot eines Werkzeugs zur rechtssicheren Erstellung elektronischer Insiderlisten). Auf diese Weise wird der Anwalt dank seiner vorausschauenden Betrachtung der Gesetzgebungsaktivitäten auch einen guten Return on Investment aus der Digitalisierung erreichen können. Die meisten Klienten werden bereit sein, mittel- bis langfristige Engagements einzugehen, um die Nachhaltigkeit der Lösung und evtl. erforderlicher (technischer

und prozessualer) Integrationsmassnahmen sicherstellen zu können. Die anwaltlich angebotenen Digitalisierungslösungen für seine Klienten erscheinen eine Win-win-Situation darzustellen: Der Anwalt nutzt seine Kompetenzen und bietet eine moderne Rechtsberatung mit guten Gewinnmargen, während der Unternehmensklient sorglos an den positiven Effekten der Digitalisierung teilhaben kann, ohne risikoreiche IT-Investitionen und Projektschultern zu müssen.

C) Markt- und Mandantenkommunikation

Auch das Marketing des Anwalts und die Kommunikation mit den Mandanten werden sich an die Digitalisierung seiner Dienstleistung anpassen müssen. Während in der Vergangenheit Wirtschaftsverlage dicke Profilbücher über Anwälte und Kanzleien auf Basis von Interviews mit Mandanten erstellt haben, eröffnet die Digitalisierung die Möglichkeit, dass Mandanten ihren Anwalt nach jeder Dienstleistung/nach jedem Projekt «bewerten» können; auch können Service Level Agreements (SLAs) vereinbart werden, um Antwort- und Lösungszeiten zu bemessen. Auf diese Weise kann ein greifbares Qualitätsurteil auch für die Preisbildung mit dem jeweiligen Klienten verwendet werden.

Anstelle von Schlussrechnungen wird fortlaufend und in Echtzeit vollständige Kostentransparenz hergestellt und unterhalten. Darin liegt auch die Möglichkeit für den General Counsel, die externen Anwälte stärker in die Unternehmensorganisation einzubinden und etwa als «Überlaufressourcen» in der Vertriebsunterstützung einzusetzen. Der Lohn des Anwalts aus den Transparenzgewinnen, die mit der Digitalisierung für seine Klienten möglich werden, kann eine zunehmende Substitution interner Ressourcen der Rechtsabteilungen sein, da der Anwalt als Treiber der Digitalisierung im Zweifel über die moderneren Mittel für ein effizientes Wissens-, Prozess- und Policymanagement verfügen wird. Damit werden externe Anwälte eine zumindest vergleichbare Beratungsqualität liefern wie Inhousejuristen. Und das strengere Haftungsregime kann für den Leiter Recht tatsächlich ein Argument sein, besonders knifflige Fälle lieber von einem (teureren) externen Anwalt bearbeiten zu lassen, ohne dabei das Gefühl haben zu müssen, etwas aus der Hand zu geben, weil er jederzeit über den Stand der Dinge im Bilde bleibt.

Die Daten, die in der Beratung entstehen, können das Qualitätserlebnis greifbar machen und die Preisdiskussion in eine echte Wertdiskussion verwandeln: Ist es nicht ein gutes Argument in der Kommunikation mit einem Mandanten, wenn man z. B. nach 30 M&A-Transaktionen in zehn Jahren dem Mandanten gegenüber genau Rechen-

⁶ Genau diese Keilwirkung ist typisch für digitale Wettbewerber, denen es oftmals nur anhand der digital effizienten Nutzung von Daten (Anbieter und Nachfrager) gelingt, ganze Branchen «umzukrempeln» ohne z. B. auch nur ein einziges Hotelzimmer zu besitzen (Bsp.: airbnb).

schaft über die Risikobewertungen und den Risikoeintritt ablegen kann?

3. Was nun geschehen kann

Denkt man ausgehend vom Impuls der Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen an den Kompetenzaufbau in der Anwaltschaft, wird vieles möglich, was die Position der Rechtsabteilungen in Unternehmen weiter stärken und die Mandatsbeziehung zwischen den Anwälten und den Unternehmen festigen wird. Schon in den vergangenen Jahren hat die Zahl der Rechtsvorstände in den Unternehmen zugenommen.⁷ Mit dem Datenschatz, den die Rechtsabteilungen gemeinsam mit ihren Anwälten im Wege der Digitalisierung urbar machen, wird sich der Anteil der Juristen in der Unternehmensleitung weiter erhöhen. Die Rolle des Chief Legal Officer (CLO) verändert sich mit der Digitalisierung seines Funktionsbereichs. Durch die Datenherrschaft (Risikodaten, Vertragsdaten etc.) kann der CLO dank neuer – heute noch gar nicht angedachter – technischer Innovationen einen verbesserten Beitrag zu Unternehmensführung und zu informierten (Risiko-)Entscheidungen leisten, die den Anforderungen der Business Judgement Rule in besonderem Masse entsprechen. Der CLO wird damit zur rechtlichen Entscheidungssicherheit beitragen.

Rechtsabteilungen, die nicht über wirksame Werkzeuge zur Nutzbarmachung der juristischen Daten verfügen, werden indes hinter die durchschnittliche am Markt verfügbare Informationsqualität zurückfallen und dem Geschäftsleitungsorgan nicht mehr die Sicherheit bieten können, dass die Entscheidungen im Sinne der Business Judgement Rule auf der bestmöglichen Informationsbasis getroffen werden. Bei der Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen vorne dabei zu sein, bedeutet, die Rechtsfunktion im Unternehmen zukunftsfähig zu erhalten bzw. für den Anwalt eben hieran mitzuwirken.

Im Ergebnis betrachten wir eine Win-win-Situation: Die Unternehmensanwälte bedürfen dringend der Beratung bei der Digitalisierung der Rechtsfunktion, und externe Anwälte können mit neuen Angeboten Mehrwerte nicht nur für die Unternehmensrechtsabteilungen stiften.

Hochschulen bzw. ihre Fortbildungszweige⁸ haben bereits erste Ausbildungsangebote für die Digitalisierung von Rechtsdienstleistungen entworfen, diese gilt es nun, mit möglichst viel Praxiserfahrung anzureichern und zeitnah zu realisieren, damit die Anwälte ihre erweiterte Rolle als juristische Digitalisierungsberater auch sichtbar und zertifiziert wahrnehmen können. Hier herrscht Nachholbedarf bei den Anwaltskammern (Anwaltsverbänden) und Fortbildungseinrichtungen. Natürlich muss dabei auch das digitale Recht, also Datenschutzrecht, Urheberrecht usw., von den Anwälten in ihr Beratungsangebot integriert werden.

II. Der Anwalt als «Law-Coder»

In der IT-Welt ist immer wieder die Rede von «Power-Usern», «Low-Codern» oder «Civil-Developers». Bezeich-

net werden damit Nutzer von Applikationen oder Applikationsplattformen, die nicht nur bestehende Apps anwenden, sondern diese Apps weiterentwickeln oder sogar in einem vorgegebenen Entwicklungsrahmen neue Apps entwickeln. Hierfür ist regelmässig keine oder nur wenig Programmierkenntnis erforderlich.

Jeder Jurist, der sich einen Programmablaufplan oder eine Prozessbeschreibung ansieht, wird sich an die Prüfschemata erinnern fühlen, die ihm im Studium begegnet sind. Das ist auch der Grund für meine These, dass das Recht und die Tätigkeiten von Richtern und Anwälten grundsätzlich gut digitalisierbar sind. Doch gilt m.E. auch für die Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen, dass dies besser gelingt, wenn Juristen selbst ihre Arbeitsabläufe, Prüfschritte oder Dokumentenerstellungslogik in Apps umsetzen. Deshalb sollten Anwälte daran arbeiten, «Law-Coder» zu werden und ihren Mandanten individuelle digitale Werkzeuge an die Hand zu geben, die die Beratung effizienter machen oder tatsächlich digitale juristische Arbeitsergebnisse sind/werden.

Auf diese Weise wird (aus Sicht eines Rechtsabteilungsleiters) die Realisierungsgeschwindigkeit erhöht und fallen typische Risiken von IT-Projekten⁹ weg. Der Anwalt hat den grossen Vorteil, dass er die Anforderungen seiner Klienten schon heute versteht und sein gesamtes Fach- und Erfahrungswissen zum Wohl des Klienten verwenden muss. Dass daraus hervorragende digitale Lösungen erwachsen können, erscheint überwiegend wahrscheinlich.

Einzig die Hürde zwischen dem «normalen Anwalt» und dem Anwalt und Law-Coder scheint hoch zu liegen. Gerade erfolgreichen Anwälten erscheint aus zeitlichen Gründen eine entsprechende Weiterbildung unmöglich. Hier muss ich aus eigener Erfahrung sagen, dass sich die Erweiterung der Entwicklungskompetenzen förderlich auswirkt, um in der Kanzlei oder im Unternehmen besonnener Steuermann und «trusted advisor» im Zeitalter der Digitalisierung bleiben zu können. Den Anwälten, die als «Law Coder» die Digitalisierung der eigenen Beratung und damit auch des Berufsstands gestalten, gehört die Zukunft. Und das ist sicher keine Frage des Alters; bei Vorträgen oder Workshops erstaunt mich immer wieder die

7 So war 2007 Recht nur bei rund 5% der 150 grössten deutschen Unternehmen ein eigenes Vorstandsressort, während sich der Anteil 2015 um rund 11 Prozentpunkte auf 16% erhöht hat; vgl. hierzu OTTO • HENNING, General Counsel Benchmarking-Report 2015/16, S. 10; veröffentlicht im Internet unter http://www.otto-henning.com/resources/Server/Bilder/Neu01_2016/RA-Report%202015-2016%20Vorwort%20und%20Summary.pdf (zuletzt abgerufen am 29. 5. 2017).

8 So zum Beispiel bietet das Bucerius Center of the Legal Profession schon «Legal Tech»-Zertifikate für Associates an: <http://www.bucerius-education.de/home/training-education/management/#c1248> (zuletzt abgerufen am 29. 5. 2017).

9 General-Counsel-Kolleg/innen berichten mir immer wieder von erfolglosen oder schief liegenden IT-Projekten, deren Ursache sie darin sehen, dass die Übersetzung der anwaltlichen/juristischen Anforderungen für die IT-Projektmanager nicht oder nur unzureichend gelingt.

grosse Neugier von älteren Kolleg/innen, die sich darauf freuen, ihre Arbeitsweise noch einmal um eine Ebene erweitern zu können. Die Aneignung tief greifender Entwicklungskompetenzen ist deshalb aus meiner Sicht eine sehr lohnenswerte Investition.

III. Die Chancen ergreifen

Wer mir bis hierhin zustimmend folgen konnte, wird sich die Frage stellen, wie die Chancen, die ich – und das möchte ich auch im Ergebnis noch einmal unterstreichen – bei der Digitalisierung der Rechtsdienstleistungen für die Anwaltschaft sehe, ergriffen werden sollen. Aus meiner Sicht, kann der folgende 10-Punkte-Plan eine gute Orientierung geben:

1. Unverzüglich sollten die Anwälte/innen in ihren beruflichen Organisationen darauf hinwirken, dass zeitnah qualifizierte Weiterbildung sowohl für angehende, junge als auch für erfahrene Anwälte/innen angeboten wird.
2. Jede Kanzlei sollte sich ihre Digitalisierungsstrategie überlegen und diese Strategie (im Austausch mit den Schlüsselkunden) formulieren.
3. Jede Kanzlei sollte einen Digitalisierungspartner benennen.
4. Jede Kanzlei sollte über ein Businessplan-Template für die Umsetzung (strategischer) Digitalisierungsprojekte verfügen, um den «kleinen» Innovationen eine ausreichende Chance zu geben und Mitarbeiter zur aktiven Mitgestaltung der Digitalisierung zu motivieren.
5. Strategische Kunden sollten frühzeitig in die Realisierung von strategischen Digitalisierungsprojekten in Form gemeinsamer Innovationsprojekte eingebunden werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass tatsächlich «mandantenzentrierte» Lösungen entwickelt werden.
6. Schlüsselkunden sollten die Möglichkeit haben, frühzeitig digitale Lösungen zu testen und ihre Rückmeldung zu den Werkzeugen zu geben (als Teil der kundenorientierten Innovation).
7. Mit den digitalen Lösungen sollen Dienstleistungen in Form von kombinierten Angeboten definiert und mit Preismodellen versehen werden.
8. Mit strategischen Mandanten sollten früh Vereinbarungen über Datennutzung, Preise und Haftung für die digitalen Angebote diskutiert und abgeschlossen werden.
9. Es sollte mit dem Aufbau eines transparenten Echtzeitberichtswezens (in Form von Mandanten-Dashboards) begonnen werden, um eine wertschöpfende Nutzbarmachung der Daten sichtbar zu machen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu ermöglichen (auch hier ist die Ausrichtung an den Interessen des Klienten massgeblich).
10. Frühzeitig sollte ein treffendes Marketing für die neu entwickelten Angebote entworfen und umgesetzt werden.

Natürlich kann diese 10-Punkte-Liste nur eine unzureichende Orientierung bieten. Erfolgreiche Digitalisierungsteilnahme beginnt aber in jedem Fall damit, selbst die Zügel der Digitalisierung in die Hand zu nehmen. Dass dabei mancher Fehler gemacht werden muss, liegt in der Natur der Sache. Deshalb wäre es für die Anwaltschaft insgesamt nutzbringend, wenn sie sich regelmässig – sei es in Form von Blogs, «Lawyer Tech»-Veranstaltungen oder Ähnlichem – über Erfolge und Misserfolge bei Digitalisierungsprojekten austauscht und den vorstehenden – bestimmt sehr fallibelen – 10-Punkte-Plan kontinuierlich verbessert. Ich wünsche uns allen viel Erfolg in spannenden Mandaten, die ohnehin der reichste Quell für sinnvolle digitale Werkzeuge und neue kombinierte Beratungsangebote sind.

Stämpfli

Buchhandlung

Alles was Recht ist!
Und noch viel mehr auf
www.staempflishop.com

STREHLGASSE 11

Zu vermieten in Schwyz:
Repräsentative Büroräume in Herrschaftshaus



www.strehlgasse11.ch · Tel. 041 729 41 20

ADVENDIS

Artherstrasse 7 · 6300 Zug · www.advendis.ch

svt