

# THE END OF LAWYERS? – ABLEITUNGEN AUS SUSSKINDS THESEN MIT BLICK AUF IT IN DER ANWALTSKANZLEI

**CHRISTIAN LAUX**

Dr. iur., LL.M., Rechtsanwalt, Zürich

«Skate where the puck's going – not where it's been»

(The Great One, Wayne Gretzky)

Stichworte: Kanzlei-IT, Richard Susskind, Anwaltsmarkt

RICHARD SUSSKIND, ein englischer Jurist und IT-Berater für Kanzleien, englische Gerichtsbehörden und die Canadian Bar Association, rüttelt mit seinen Publikationen die Anwaltschaft wach. Er regt eine intensivere Nutzung der Informationstechnologie durch Kanzleien an. In diesem Beitrag werden seine Thesen aufgegriffen. Der Beitrag geht der Frage nach, wo eine Kanzlei Potenzial hat, um mit angepasster IT auf aktuelle Tendenzen zu reagieren.

## I. Einleitende Bemerkungen

Der Anwaltschaft in der Schweiz geht es relativ gut, darf man sagen. Man liest von Plänen einzelner Kanzleien, mit 250 Anwälten bald zur grössten Kanzlei der Schweiz aufsteigen zu wollen, und anderem. Wachstum scheint möglich zu sein. Und auch sonst ist der Leidensdruck relativ gering.

Entsprechend mögen Buchtitel wie «The End of Lawyers?» von RICHARD SUSSKIND etwas streng klingen. In seinen Büchern schreibt SUSSKIND Sätze wie die folgenden:

«Over the next two decades, the way in which lawyers work will change radically. Entirely new ways of delivering legal services will emerge, new providers will enter the market, ... Unless they adapt, many traditional legal businesses will fail.»

RICHARD SUSSKIND ist ein Jurist, Autor und Berater namentlich für die Anwaltschaft und ist als Professor an der Oxford University (Oxford Internet Institute) sowie der University of Strathclyde in England tätig. In seinen Büchern behandelt er Ansätze, wie Anwaltskanzleien sich in einem Markt, der die Anwaltschaft und deren Geschäftsmodell unter Druck zu setzen droht, behaupten können. Um dieses Thema zu diskutieren, hat er die folgenden Publikationen verfasst:

- Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future (2013)
- The End of Lawyers? (2010)
- The Susskind Interviews (2004)
- Transforming the Law (2003)
- The Future of Law (1998)

In seinen Publikationen analysiert SUSSKIND die aktuellen Tendenzen im Anwaltsmarkt und thematisiert Anwalts-

kanzleien als Gegenstand von Prozessoptimierungen. Eine zentrale Rolle nimmt durchwegs die Kanzlei-IT ein. Sie sowie die notwendigen und meist damit verbundenen Prozessoptimierungen stehen an vorderster Stelle, wenn es um Lösungsansätze geht.

Zwar räumt wohl fast jede schweizerische Kanzlei ein, dass sich auch bei ihr noch einige Abläufe verbessern liessen. Aber wenn es darum geht, IT-Mittel dafür zu organisieren, schrecken die damit verbundenen Kosten ab. So kommt es, dass Kanzleikostenstudien immer noch erstaunlich tiefe Durchschnittsbudgets für IT angeben.<sup>1</sup> Eigene Umfragen im Kollegenkreis zeigen, dass jedenfalls kleinere Kanzleien ihre IT recht stiefmütterlich behandeln, durchaus bewusst und sehr pragmatisch: Die vier Kernanforderungen sind Zeiterfassung, Rechnungstellung, E-Mail und Textbearbeitung. Eines der gängigen ERP-Systeme deckt die ersten beiden ab und der Kauf eines Computers bringt die beiden letzteren. Als Kostentreiber figuriert der IT-Berater.

Dem Vernehmen nach sind offenbar in den meisten Grosskanzleien Bestrebungen im Gang, die Möglichkeiten der Informationstechnologie zu nutzen und Prozesse zu optimieren. In kleineren Kanzleien sehr häufig, aber auch in Grosskanzleien wird der Anwalt noch wesentlich als individuelle Beraterpersönlichkeit wahrgenommen. Inwiefern dies den Weg hin zu einer Integration des Anwalts in arbeitsteilige Prozesse und einen höheren Automatisie-

<sup>1</sup> Statistik Zürich, Die Struktur der Anwaltschaft im Kanton Zürich, Zürich 2009, 22. Die Studie differenziert nach Einzelkanzleien (CHF 4957.-), Unkostengemeinschaften (CHF 3101.-) und Ertragsgemeinschaften (CHF 13 351.-).

rungsgrad verstellt, ist nicht ganz klar. «Automatisierung» und «bessere (also mehr) Prozesse» sind nicht Selbstzweck, sondern müssen sich rechtfertigen. Damit stellt sich die Frage nach dem Nutzen. SUSSKIND gibt hierfür Antworten. Der Markt verändert sich. Der Anwalt muss sich darauf einstellen. IT-Investitionen sind aus der Warte von SUSSKIND dann gut, wenn sie:

- zu weniger Betriebskosten führen (effizienter)
- eine Konzentration auf das Kerngeschäft ermöglichen (weniger, dafür besser)
- einen kompetitiven Vorteil gegenüber anderen Berufskollegen bringen (effizienter und besser)
- der Kanzlei ein proaktives Marketing und eine bessere Wahrnehmung im Markt ermöglichen (auffindbar)

Dieser vorliegende Beitrag greift die von SUSSKIND angesprochenen Themen auf und verfolgt sie weiter. Er versteht sich als Jahresanfangsbeitrag. Weitere Diskussionsbeiträge zu diesem Thema sollen folgen. In diesem ersten Beitrag wird ein Ansatz dargestellt, wie Prozesse in der Kanzlei katalogisiert werden können und wo Veränderungen ansetzen können.<sup>2</sup> Die eigentliche Umsetzungsarbeit, d. h., wie die Erkenntnisse dann in einem zweiten Schritt umgesetzt werden, um konkrete Investitionsentscheide betreffend die interne Kanzlei-IT zu fällen, kann in diesem Beitrag nicht dargestellt werden. Ein zweiter Beitrag soll dies aufgreifen. Ebenso ist die konkrete Umsetzung dann Gegenstand von Workshops bzw. Vorträgen im Rahmen des Schweizerischen Anwaltskongresses 2015, der wiederum in Luzern stattfinden wird.<sup>3</sup>

## II. Tendenzen

SUSSKIND nennt im Rahmen seiner jüngsten Publikation<sup>4</sup> drei Gründe für den Wandel, den er kommen sieht:

1. Die Mehr-für-weniger-Tendenz
2. Liberalisierung des Anwaltsmarkts
3. Informationstechnologie

Es sind drei Gründe genannt und nicht zwei oder vier. Das mag zurechtgebogen sein, und sicherlich könnten weitere Gründe genannt werden. Entscheidend ist, was in SUSSKINDS Aufzählung genannt bleibt. Aus meiner Sicht möchte ich gerne jedes der Stichworte um ein weiteres ergänzen:

1. Kostendruck als Beiwagen der Mehr-für-weniger-Tendenz
2. Anwaltsgeheimnis als Fixstern in jeder Liberalisierungsdiskussion
3. Das E-Mail-Problem als Gradmesser sowohl von Leidensdruck als auch der Lösungsmöglichkeiten durch die IT

### 1. Zur Mehr-für-weniger-Tendenz

Es ist bereits aus dem Begriff der Mehr-für-weniger-Tendenz ohne Weiteres ersichtlich, worum es geht. Klienten wollen mehr Leistung für weniger Geld. SUSSKIND beschreibt sie wie folgt, und dem gibt es wenig hinzuzufügen:

*«Across the legal market, from the largest businesses to individual consumers, there seems to be a rapidly mounting pressure on costs. Grim economic conditions are bringing a level of cost consciousness to large organizations in respect of all expenditure, and so it is not surprising that General Counsel invariably report that they are under pressure to reduce their spend on external law firms and reduce their internal head count. Many suggest that their legal budgets will need to be cut by 30–50% over the next three to five years. At the same time, most will also say that they have more legal and compliance work to undertake than in the past. This gives rise to what I call the «more-for-less» challenge – a phenomenon that, I believe, will underpin and define the next decade of legal service. How can lawyers and their clients together find ways of providing more legal service at less cost?»<sup>5</sup>*

Der Tenor daraus ist eindeutig: Wenn es nach den Klienten geht – jedenfalls den international agierenden grossen Klienten – müssen Kanzleien effizienter werden. Das bedeutet schlankere Kostenstrukturen oder andere Art der Leistungserbringung. Wenn es um die Art der Leistungserbringung geht, fällt als Stichwort rasch die «commoditization» der Rechtsdienstleistungen. Was bedeutet, dass Rechtsdienstleistungen stärker als Produkte gedacht und aufgesetzt werden müssen.

«Rechtsdienstleistungen als Produkte» bedeutet nicht unbedingt eine Abkehr von der nach Minuten abgerechneten Leistung, aber möglicherweise eine Fokussierung auf bestimmte Tätigkeiten innerhalb der gesamten Anwalts-tätigkeit. Grundlage für die an SUSSKIND anknüpfende Analyse wird dementsprechend sein, sich die Teilaspekte der Anwaltstätigkeit vor Augen zu halten. Wenn es um Ableitungen geht (dazu III.1), wird man sich durchwegs zu fragen haben, inwiefern eine Dienstleistung als ein repetierbares Standardprodukt («Commodity») ausgestaltet werden kann oder eben nicht. Wo sie eine Commodity werden kann, sollte die Kanzlei versuchen, diesen Bereich freizugeben. Diese Freigabe führt vorübergehend zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Berufskollegen, nimmt mittelfristig die ohnehin eintretende Entwicklung vorweg und ermöglicht nebenbei, dass die Kanzlei den Fokus auf jene Tätigkeit legen kann, die ihr am wichtigsten sein sollte, die Beratung. Diese gilt es zu verknüpfen mit proaktivem Marketing.

### 2. Zum Kostendruck

Es gibt Untersuchungen darüber, inwiefern alternative Vergütungsmodelle einer Klientin wirklich die Einsparun-

<sup>2</sup> Siehe Ziffer III.1, S. 7.

<sup>3</sup> Dieser Beitrag beschränkt sich darauf, Schlaglichter auf die Aussage von SUSSKIND zu geben. Ausserdem umreisst es Chancen für Anwälte, die sich aus IT-Mitteln für Kanzleien ergeben.

<sup>4</sup> RICHARD SUSSKIND, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, Oxford 2013.

<sup>5</sup> RICHARD SUSSKIND, *Key Trends in the Legal Marketplace*, 7, Report submitted to the Canadian Bar Association as an initial contribution to its Legal Futures Initiative, The Canadian Bar Association (Hrsg.), Ottawa 2012.

gen bringen, die sie sich erhofft. Seit einigen Jahren «übt» die Branche mit «modernen» Honorarformen: Panel Firms, Fixed Fees etc. Untersuchungen zeigen jedoch, dass solche alternativen Modelle dem Inhouse Counsel nicht immer die erhofften Kostenersparnisse bringen: Gemäss Studien zu solchen Honorarmodellen betragen die Einsparungen durchschnittlich nur 10%<sup>6</sup>. Das Problem ist damit möglicherweise nicht gelöst. Es wird weitere Umschichtungen geben. Zur Frage, in welche Richtung diese gehen, vermutet SUSSKIND:

«I believe it is now necessary to move from pricing differently to working differently.»<sup>7</sup>

Am Rande bemerkt: Auch der richtige Einsatz von alternativen Preismodellen («AFAs», d.h. Alternative Fee Arrangements) erfordert kanzeleseitig bereits einige IT-Unterstützung. Zumindest, wenn die Kanzlei den Anspruch hat, den Klienten nicht einseitig zu finanzieren. Die vorn angeführte Studie verweist auf kanzeleiinterne Probleme, auf welche ein Partner stösst, wenn er ein alternatives Honorarmodell anbieten muss:<sup>8</sup>

- Fehlen von Projektmanagement (die Studie verweist auf «project management skills», vielleicht liegt das Problem aber nur darin, dass die Kanzlei keine Software zur Verfügung hat, um Aufgaben und den Stand der Aufgabenerfüllung durch die mit der Aufgabe betrauten Personen zu überwachen). *Ableitung*: Kanzleien, welche AFAs anbieten, sollten sich eine Projektmanagementlösung anschaffen, um die Einhaltung der offerierten AFAs zu überwachen (Monitoring).
- Fehlen von Erfahrung mit AFAs («Lack of pricing experience»): Ist das erste AFA für den, der noch nie ein AFA angeboten hat, wirklich notwendigerweise ein Schuss ins Dunkle? Eine Kanzlei, welche dank ihrer IT-Lösung aussagekräftige Reportings über die von ihr erbrachten Leistungen aus dem System ziehen kann, wird wissen, wo sie Umsatzpotenzial hat, d.h., wo das «teure Geld» versteckt ist. *Ableitung*: Kanzleien sollten eine IT-Lösung haben, welche auf Knopfdruck detaillierte Reportings über historische Daten ausspuckt. Welcher Datensatz in das Reporting einbezogen wird, muss man sehen. Sicherlich 100% der eigenen historischen Daten. Möglicherweise auch externe Daten (Benchmarking) für den Vergleich mit Berufskollegen.
- Fehlen von historischer Information: Fatal ist es bei diesem Anforderungsbild natürlich, wenn die eigene IT-Lösung gar keine historischen Daten zur Verfügung stellt. Dann ist die rückwärtsorientierte Analyse wertlos. Die Offerte wird dann zu einem Schuss ins Dunkle oder einfach ein Verlustgeschäft. *Ableitung*: Historische Analyse muss möglich sein.
- Fehlen von Steuerungsmöglichkeiten: Wer keine Reportingtools zum Einsatz bringen kann, weiss vielleicht gar nicht, wie sich die Kanzlei strategisch entwickelt und wohin er seine Kanzlei in der Zukunft führen soll. Ein AFA sollte sich aus Sicht des Anwalts nicht nur daran orientieren, das Mandat zu akquirieren, sondern vielmehr auch dazu führen, dass die Kanzlei jene Mandate akquiriert, die für sie die besten sind. Zugleich sollte die

Anwendung dem Anwalt erlauben, die Entwicklung des Mandats zu überwachen, um Fehlentwicklungen (über die mit der Klientin verhandelte Anpassungsklausel) zu beheben. Dazu muss sie natürlich zuerst erkannt werden. Erfolgreiche Mandatsverwaltung erfordert ein Reporting, das im Rahmen einer «Post-mortem-Analyse» erlaubt, zwischen Ex-ante («Was haben wir damals angenommen?») und Ex-post-Betrachtung («Wie hat sich die Sache entwickelt?») hin und her zu wechseln. Solche Analysen lassen Fehlerraten erkennen, die dann wiederum in künftige Offertstellungen einfließen und die Frage beantworten helfen, welches Sicherheitsrisiko der Anwalt in seinem AFA einberechnen muss. Mandatsverwaltung heisst aus dieser Warte: «Know Your Goal» – «Model and Prepare» – «Deliver and Track» – «Review»<sup>9</sup>. *Ableitung*: Das IT-System muss in der Lage sein, die unter einem AFA erfasste Zeit dediziert zu erfassen (z.B. nach spezifischer Leistungskategorie bzw. einem Leistungscode, der gerade für das spezifische AFA relevant ist).

### 3. Zur Liberalisierung

Der Markt hinterfragt Sinn und Zweck der Anwaltsregeln. Jedenfalls solche wie jene, die den Anwalt zum «Diener des Rechts»<sup>10</sup> erklären wollen (was immer das auch heissen mag<sup>11</sup>). Regeln der Unabhängigkeit und die Frage, inwiefern Anwälte ihr Geschäft im Rahmen einer Aktiengesellschaft führen dürfen, waren einst umstritten.<sup>12</sup> Liberalisierungsschritte greifen da und dort: Die Aktiengesellschaft ist nach einem Bundesgerichtsurteil nun schweizweit erlaubt.<sup>13</sup> Der englische Legal Services Act 2007<sup>14</sup> stellt es nun «Alternative Business Structures» frei, Rechtsdienstleistungen anzubieten. Umgekehrt wird z.B. LegalZoom, eine Anbieterin von Standardrechtsdienstleistungen (ein Beispiel für einen «Commodity Service»), von den lokalen Bar Organizations angefeindet und als un-

6 RICHARD SUSSKIND, 19. Demgegenüber führt die folgende Studie Optimierungspotenzial von bis zu 25% an: <http://www.lexisnexis.com/pdf/intelligence/Redwood%20Analytics/PwC%20NYC%20final%200612.pdf>.

7 RICHARD SUSSKIND, 19.

8 <http://www.lexisnexis.com/pdf/intelligence/Redwood%20Analytics/PwC%20NYC%20final%200612.pdf>.

9 <http://www.lexisnexis.com/pdf/intelligence/Redwood%20Analytics/PwC%20NYC%20final%200612.pdf>, Slide 32.

10 KARL SPÜHLER/ANNETTE DOLGE/MYRIAM A. GEHRI, Schweizerisches Zivilprozessrecht und Grundzüge des internationalen Zivilprozessrechts, 9. Auflage, Bern 2010, Rz. 132; mit Blick auf BGE 106 Ia 104 f. nur, aber immerhin, relativierend FELLMANN, in: Kommentar zum Anwaltsgesetz – Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (Anwaltsgesetz, BGFA), BGFA 12 N 16.

11 KASPAR SCHILLER, Schweizerisches Anwaltsrecht, Zürich 2009, Rz. 1567: «Ein fassbarer materieller Gehalt kommt den Begriffen wie «Diener des Rechts» etc. nicht zu. ... Diese Begriffe haben mehr Verwirrung als Klarheit geschaffen. Sie sollten nicht mehr verwendet werden.»

12 Zur Einordnung SCHILLER (Fn. 9), Rz. 1243 ff.

13 Urteil vom 7.9.2012 (2C\_237/2011).

14 <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29>.

geliebte Konkurrenz mit Klagen angegriffen, weil sie als Organisation von Nichtanwältinnen Anwaltsdienstleistungen erbringt.<sup>15</sup>

Die Liberalisierungstendenz hängt mit der Frage zusammen, welchen Zweck die Berufsregeln (Deontologie) für eine Gesellschaft haben. Wenn man die Daseinsberechtigung der Deontologie auf den «Zugang zum Recht»<sup>16</sup> zurückführt – ein Laie braucht einen Spezialisten, der ihm im Dickicht der Regulierungen zu seinem Recht verhilft –, gibt es keinen Grund, sich gegen die Liberalisierung zu wehren. Letztlich braucht es für den Zugang zum Recht nur zwei Grundsätze (Verschwiegenheit und Konfliktverbot), alles andere ist Garnitur (namentlich der oft zitierte «Diener des Rechts» etc.).<sup>17</sup> Garnieren kann jeder, natürlich auch, wer nicht Anwalt ist. Es gibt somit keinen Grund (ausser man denkt gewerkschaftlich<sup>18</sup>), sich gegen die Liberalisierung zu wehren, solange die beiden fundamentalen Grundsätze nicht auf der Strecke bleiben.

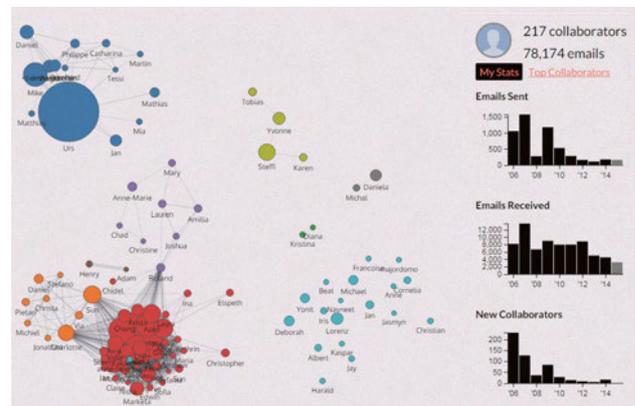
#### 4. Anwaltsgeheimnis unter Druck

Wenn man nach den Gründen fragt, wieso sich der traditionelle Anwaltsmarkt öffnet, sind an erster Stelle allgemeine Liberalisierungstendenzen (BGFA, der britische Legal Services Act), wirtschaftlicher Druck (siehe die «Mehr-für-weniger-Tendenz»), das Internet im Allgemeinen (Verfügbarkeit von Wissen) sowie eine damit verbundene Kultur, hochwertige Inhalte öffentlich verfügbar zu machen (Blogs, Web 2.0 etc.), zu nennen.

Die Fortschritte in der Informationstechnologie führen dazu, dass mehr Möglichkeiten für bessere IT-Unterstützung von Anwaltskanzleien auf dem Markt verfügbar sind.<sup>19</sup> Der Wunsch, diese auch einsetzen zu dürfen (Gmail mit Inbox, Dropbox, Clio etc.), und insgesamt nach effizienterer bzw. jedenfalls rascherer Kommunikation setzt das Anwaltsgeheimnis unter Druck. Bereits der Einsatz von E-Mails ist der Sündenfall der Anwaltschaft: Rechtlich kaum auf solide Grundlagen gestellt (was sind E-Mail-Disclaimer sowie das Konstrukt der stillschweigenden Einwilligung denn schon wert?), tauschen Klienten und Anwälte munter ihre tiefsten Geheimnisse aus. Es ist wahrscheinlich, dass der Nachbar auf der andern Strassenseite nichts davon erfährt, was der Anwalt seinem Klienten per E-Mail zuruft. Aber man muss davon ausgehen, dass irgendein Knotenpunkt mitschreibt, was der Anwalt so über E-Mail austauscht. Natürlich, wer liest das schon? Es gibt meist nur einen engen Kreis von Personen, in Bezug auf welche die Offenbarung des Geheimen wirklich konkret schädigende Auswirkungen hätte. Trotzdem: Das Anwaltsgeheimnis verkommt zur Fiktion, wenn wir die Informatikmittel gedankenlos einsetzen.

Nun gibt es jene, welche dem Problem mittels Verschlüsselung des Nachrichteninhalts einer E-Mail begegnen. Dies schafft Abhilfe in Bezug auf den Inhalt der Nachricht und ist insofern hilfreich. Die Methoden ohne Einbezug eines Drittdienstleisters (Providers) wie z. B. PGP etc. haben sich im Markt nicht durchgesetzt. Es war schlicht zu kompliziert. Ausserdem sollte nicht vergessen gehen, was Verschlüsselung kann und was nicht. Wird nur

der Nachrichteninhalt verschlüsselt, zum Versand aber keine Plattform verwendet, wird stets ein Teilgehalt der Nachricht offengelegt: die Absenderinformation; die Empfängerinformation; weitere Informationen (welcher Server, Sendezeiten etc.). Das gibt dann dem unbefugten «Zuhörer» immerhin noch folgendes Bild:



**Abbildung 1:** Die obige Darstellung zeigt den Informationsgehalt beim Austausch von verschlüsseltem Nachrichteninhalt bei unverschlüsseltem Austausch von Nachrichten (z. B. Verschlüsselung über PGP). Es lassen sich die folgenden Aussagen treffen: 1. Wer den E-Mail-Verkehr beobachtet, kann erkennen, wie häufig der Absender mit dem Empfänger kommuniziert (grosse Kreise zeigen Empfänger mit viel Kommunikation). 2. Es lässt sich feststellen, ob sich die Empfänger nahestehen (siehe den Farbcode). 3. Die Anzahl ausgetauschter E-Mails lässt sich erkennen. 4. Das E-Mail-Account wurde offenbar im Jahr 2006/2007 intensiv genutzt, seither läuft nur noch Spam darüber.

Das Schaubild zeigt zwar nicht, welche Information ausgetauscht wurde, aber immer noch, dass Information ausgetauscht wurde, wer mit wem Kontakt hatte und wie häufig. Daraus kann je nach Kontext schon einiges geschlossen werden. Oder es ist Anlass dafür, mal etwas tiefer zu graben.

Dieses Problem wird umgangen, wenn Nachrichten über eine Plattform ausgetauscht werden. Heute erbringen Dienstleister wie die Post mit IncaMail den Service der Verschlüsselung. Der Dienst basiert technisch auf einer zwischengeschalteten Austauschplattform. Die auf dem

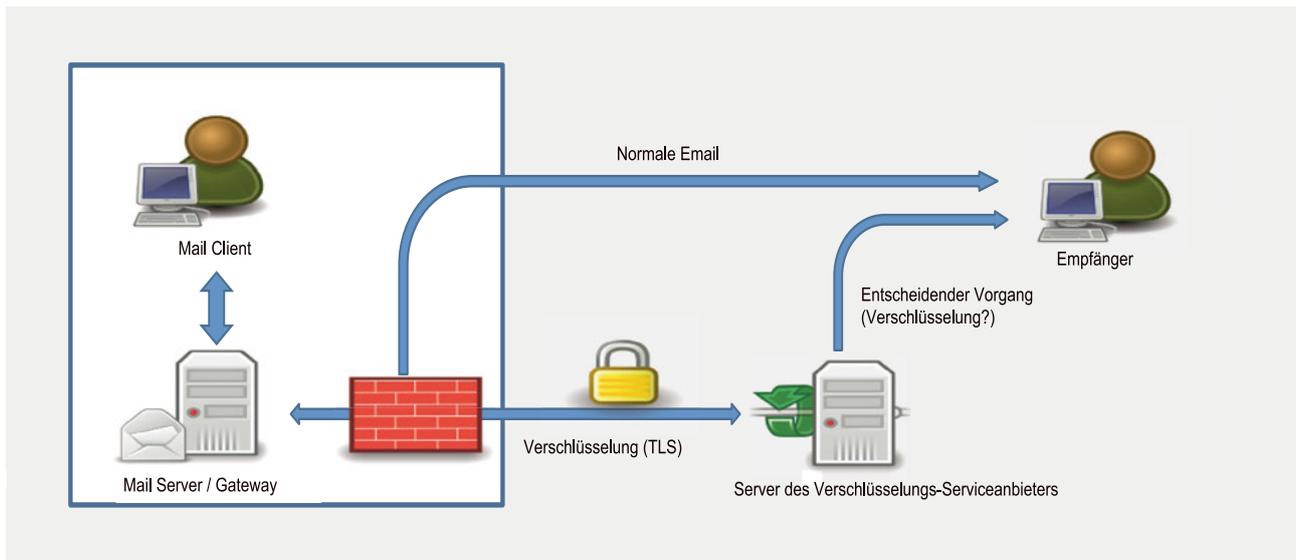
<sup>15</sup> In Kalifornien, Missouri und Washington konnte LegalZoom die Klagen durch Vergleich und in den Staaten Ohio und South Carolina im Prozess abwenden, <http://www.lawsitesblog.com/2014/06/correction-legalzoom-lawsuits.html>.

<sup>16</sup> HANS NATER/GAUDENZ G. ZINDEL, in: Kommentar zum Anwaltsgesetz – Bundesgesetz über die Freizügigkeit der Anwältinnen und Anwälte (Anwaltsgesetz, BGFA), BGFA 13 N 129; SCHILLER (Fn. 9), Rz. 73.

<sup>17</sup> Diese Klärung hat erstmals SCHILLER (Fn. 9), Rz. 92-109, in aller Deutlichkeit formuliert. Ihm ist zu folgen. Die sich an überholten Dogmen orientierenden Leerformeln sind aufzugeben, befürwortend auch NATER/ZINDEL (Fn. 14), N 129 in Anm. 234.

<sup>18</sup> Siehe als Beispiel etwa die Klagen gegen LegalZoom in den USA, Fn. 13.

<sup>19</sup> Ich persönlich stelle z. B. fest, dass es auf dem schweizerischen Markt noch zu wenig IT-Lösungen für meine Bedürfnisse gibt. Lösungen aus dem Ausland kann ich wegen des Anwaltsgeheimnisses oft nicht einsetzen.



**Abbildung 2:** Darstellung einer E-Mail-Verschlüsselungsarchitektur. Der Absender (links) benutzt seinen Mailserver und den Mail Transfer Agent (MTA), der mit dem Server des Verschlüsselungsanbieters (Provider) kommuniziert. Eine Sicherung der Punkt-zu-Punkt-Kommunikation vom Absender (links) zum Empfänger (rechts) wird nur umgesetzt, wenn der Empfänger (im Rahmen der «kritischen Phase») die ihm auf dem Server bereitgestellte Nachricht über einen verschlüsselten Kanal abholt. Dies ist abhängig von den Einstellungen des Servers sowie jenen im System des Empfängers.

Server hinterlegte Nachricht lädt der Empfänger über einen gesicherten Kanal herunter.<sup>20</sup>

Wenn ich als Anwalt meinem Klienten eine Nachricht auf einem Server hinterlege und ihm nur die Liefermitteilung zustelle, er anschliessend über einen gesicherten Kanal auf die Plattform zugreift und die Nachricht zu sich abholt, dann gibt es nur das Problem, dass das Verschlüsselungsprotokoll (SSL/TLS) möglicherweise unterwandert und die Kommunikation trotzdem abgehört werden könnte. Wenn im letzten Schritt (Auslieferung an den Endkunden) keine Verschlüsselung vorgenommen wird, nützt die Verschlüsselung nichts, weil dann wiederum eine Abhörmöglichkeit begründet wird.

Der Anwalt benutzt den Dienst als Blackbox und verlässt sich darauf, dass nichts passieren wird. Problem gelöst? Im Prinzip ja. Nur, wenn man sich als Gedankenspiel mal vor Augen führt, dass 100% der Anwaltskommunikation mehr oder weniger über einen einzigen Dienstleister geschleust werden, wie sieht das aus? Single Point of Failure. Ein grosser Datentopf hat grosse Attraktivität und ist ein beliebtes Angriffsziel. Das mag Panikmache sein, und ich will mich hier nicht schuldig machen. Trotzdem: Eine Sicherheitsarchitektur, die irgendwo einen Single Point of Failure einbaut, ist vielleicht nicht übermässig sorgfältig.

Am Ende muss man aber gar nicht so weit gehen, um nachweisen zu können, dass die IT-Mittel in vielen Anwaltskanzleien heute noch ungenügend gesichert sind. Wenn man sich umhört, wird berichtet, dass der Server unter dem Küchentisch steht und ohne Backup auskommt. Es gäbe viel Verbesserungspotenzial, und doch zeigt sich, dass es IT-Anbieter oft schwer haben, einer Kanzlei eine Hostinglösung mit verbesserter IT-Sicherheit zu verkaufen. Möglich, dass die Cloud-Initiative des SAV hier zu

mehr bzw. verbesserter Wahrnehmung in der Anwaltschaft führen wird.

### 5. *Email Is Dead – Long Live Email*

E-Mail ist ein Wunder: Das Internet hat im Wesentlichen mit dem E-Mail begonnen. Das Internet hat sich ins World Wide Web entwickelt, und die Anzahl der Websites ist explodiert. Und E-Mail ist immer noch da. Und zwar mehr denn je: Die Anzahl versendeter E-Mails pro Tag steigt stetig an.

E-Mail als Medium hat Vorteile: «*Email is freeform, multimedia (especially with attachments), WYSIWYG, easy to learn and use, platform independent, social, and friendly to mouse-clickers and keyboard-shortcutters alike.*»<sup>21</sup> Ausserdem ist E-Mail Mobile-fähig und bildet die Struktur eines mündlich geführten menschlichen Gesprächs ab (Hin und Her von Argumenten bzw. Gedanken).

Das Problem ist nun, dass ein Grossteil der Anwaltsinstruktionen heute über E-Mail eingeht. Die in der Inbox eingehende Information ist maximal unzweckmässig strukturiert. Da E-Mails mit derart unzweckmässiger Struktur haufenweise eingeht, wird die Wohltat zur Plage. Die folgenden Gründe (in der Reihenfolge ihrer statistischen Bedeutung) sprechen dafür, die Anzahl von E-Mails wenn möglich zu reduzieren:

<sup>20</sup> Für eine Übersicht über die technische Implementierung siehe <https://media10.simplex.tv/content/54/55/28567/index.html>.

<sup>21</sup> ANDREW MCAFEE, MIT Sloan School of Management. WYSIWYG heisst: «What you see is what you get», was so viel heisst wie «Intuitive, d. h. sich selbst ohne weiteres erklärende Benutzerschnittstelle».

1. Informationsüberflutung
2. Zu hoher Suchaufwand, um E-Mails aus der Vergangenheit wiederzufinden
3. Nachverfolgung von Aktivitäten wird zeitaufwendig (eingegangene und versendete E-Mails nicht an derselben Stelle)<sup>22</sup>
4. Anwachsen der E-Mail-Nachrichten durch FYI- and Reply-to-all-Kopien bei mehr als einem Anwalt innerhalb derselben Organisation: Vervielfachung der Kopien und damit Herausforderung für das Informationsmanagement, Business-Spam und Nachrichten mit belästigendem Inhalt
5. Keine Eignung von E-Mail für Kollaboration<sup>23</sup>
6. Hohe Anfälligkeit dafür, dass Mitarbeitende ihre Arbeitszeit für ausserbetriebliche Nutzung verschwenden
7. Hohe Neigung zu Entscheidungen bzw. voreilige oder unsorgfältig versandte (bzw. an den falschen Empfänger versandte) Nachrichten
8. Sicherheitsmängel
9. Phishing-Attacken
10. Unzuverlässige Auslieferung

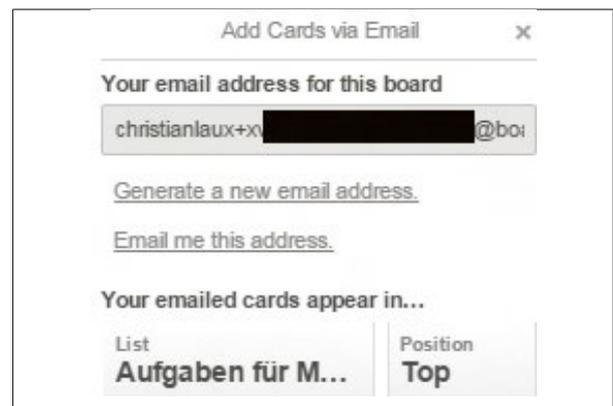
Es gibt Anbieter, die sich der Aufgabe verschrieben haben, die durch E-Mails verursachten Probleme zu reduzieren. Daneben Plattformanbieter. Dazwischen liegt fast schon eine Glaubensfrage. Eine Anbieterin beschreibt das Dilemma wie folgt:

*«Collaboration tools are in fashion. Collaboration vendors suggest that email is dead and organizations are using collaboration platforms to communicate internally and to share information with their clients or outsourced staff or project teams. But is this really the case? The volume of business email sent year on year is increasing massively and, yes, organizations are implementing collaboration tools and users are using them ... but only in specific use cases for sharing or collaborating sparingly. Very few organizations can survive by communicating internally or externally via a proprietary web-based collaboration tool. It just does not work. The vast majority of companies communicates by email and most use outlook. ... Why leave and be forced to push or share through a different technology when the same result can be achieved without any of this extra hassle?»*

Persönlich überzeugt mich der Vorteil von Plattformen sehr, und er führt wie erwähnt auch zur Verbesserung der E-Mail-Sicherheit. Es ist klar, dass während einer Übergangszeit viele derjenigen, die mit der Kanzlei interagieren, weiterhin E-Mails einsetzen werden. Der Anwalt wird während einer Übergangszeit in «Übersetzungsleistungen» investieren müssen.

Namentlich die folgenden Übersetzungsfunktionen kommen infrage:

- manuelles Verschieben von Nachrichten: Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeitender verschiebt während einer Übergangszeit eingehende E-Mails manuell in den Mandatsordner. Man darf davon ausgehen, dass die Übergangsphase noch einige Jahre andauern wird;
- für Funktionen wie «email to matter», «email to task» siehe das Beispiel von Trello<sup>24</sup> oder Autonomy/Worksite<sup>25</sup>:



**Abbildung 3:** Darstellung der Funktionsweise der Funktion «Email to Board» bzw. «Email to Task» in Trello. Die Anwendung ist mit einem E-Mail-Server verknüpft, der die empfangenen E-Mails in einem für die Anwendung lesbaren Format direkt in das Mandat (in Trello: «Board») ausliefert. Anmerkung: Das Beispiel ist einer privaten Anwendung entnommen. Für Anwaltszwecke lässt sich Trello heute in der Schweiz kaum nutzen.

- eine Kombination hiervon.

Man darf davon ausgehen, dass die Übergangsphase noch eine Weile andauern wird. Der Anwalt, der sich die Mühe macht, seine Kommunikation schrittweise in seine Plattform zu überführen, dürfte aber bereits kurzfristig belohnt werden mit besserer Ordnung in seiner Kommunikation, besserem Reporting und Monitoring und besserer Aufgabenplanung.

## 6. Informationstechnologie: Prognose für den Anwaltsmarkt

IT – Softwareanwendungen und Hardwareeinrichtungen – beeinflusst unseren Arbeitsalltag als Anwältinnen und Anwälte vielleicht mehr, als uns lieb ist. Anwälte sind gute IT-Kunden, wenn sie mal den ersten Schritt gemacht haben, aber bis sie auf den IT-Zug aufspringen, dauert es lange:

*«The legal profession has not generally been swift to embrace new systems but it is increasingly finding it impossible to avoid the technology tidal wave. IT is now pervasive*

<sup>22</sup> Dafür sehen gängige E-Mail-Clients bereits Workarounds vor (namentlich die Funktion «Nachrichten in dieser unterhalten» oder standardmässig, z. B. bei Gmail – letzterer Dienst allerdings mit Blick auf das Anwaltsgeheimnis für Anwälte nicht geeignet).

<sup>23</sup> Anwalts-ERP-Lösungen entwickeln mit hohem Aufwand Funktionalitäten, um E-Mails eines Anwalts so im Mandatsordner abzuliegen, dass Kollegen derselben Kanzlei darauf zugreifen können.

<sup>24</sup> <http://www.trello.com>: Trello ist ein einfaches Task-Management-tool zur Verwaltung von Aufgaben und zum Nachverfolgen des Erledigungsstatus. Meine Kinder (13 und 11 Jahre) verwenden es, um darin den Stand ihrer Aufgaben zu kontrollieren. Wir als Eltern sind die «Community», die Zugriff auf deren Aufgabenplanung haben. Wir können kommentieren, und sie können uns avisieren, wenn sie unsere Mithilfe bei gewissen Aufgaben benötigen. Vorteil für die Kinder: Ordnung; jederzeitiger Zugriff; Information der Eltern. Auf die penetrante Nachfrage «Hast du die Aufgaben erledigt?» verweisen sie jeweils cool: «Schau doch ins Trello ...». Ich kann ihnen aus der Ferne ermutigende Kommentare zustellen oder Inputs geben. Ich höre schon die Kritiker: «Mit Kindern sollte man lieber im direkten Gespräch reden» und bin damit einverstanden. Entscheidend ist, dass Gespräche auch sonst stattfinden.

<sup>25</sup> <http://www.autonomy.com/products/worksite>.

*in our world. ... And yet, many lawyers, in an untutored way, tell me that IT is over-hyped. ... This is grotesquely to misunderstand the trend. ... We are finding radically new ways to produce information and to collaborate with one another ... One key challenge for the legal profession, however, is to adopt new systems earlier; to identify and grasp the opportunities afforded by emerging technologies.»*

Aus heutiger Sicht kann ich die folgenden Gründe hierfür benennen:

1. Das Potential von IT wird noch zu wenig erkannt.
2. Mehr IT führt zu mehr Kosten, was regelmässig zu Ablehnung führt.
3. Die verfügbaren IT-Lösungen bleiben (noch) hinter den Erwartungen zurück.
4. Das Anwaltsgeheimnis steht Anwälten im Weg, eine beliebige Lösung zu nutzen, die verfügbar wäre.
7. Anwälte warten auf Datenmaterial, d.h. sie warten gerne die Erfahrungen von anderen ab (allgemeine Zurückhaltung).

Dieser Ansatz nimmt den an erster Stelle geführten Grund auf und spricht das Potential von IT an verschiedenen Stellen an: Es wäre zu kurzfristig, IT in der Anwaltskanzlei nur aus der Warte einer unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung zu denken. Unmittelbare Bedürfnisbefriedigung wäre z. B. «Muss ich E-Mails verschlüsseln oder nicht?», «Darf ich als Anwalt überhaupt noch E-Mails versenden?», «Wenn ich alles digitalisiere, wie erfülle ich dann – allfällige – Aufbewahrungspflichten?». Es handelt sich dabei durchwegs um sehr relevante Fragen, die jede Berufskollegin und jeder Berufskollege für sich sorgfältig beantworten sollte. Allerdings wäre es zu kurz gedacht, IT nur als Mittel zur Reduktion des Schmerzes anzusehen. IT hat mehr Potenzial.

Was sagt Richard SUSSKIND hierzu?

*«It is significant that many new and emerging applications do not simply computerize and streamline pre-existing and inefficient manual processes. Rather than automate, many systems innovate, which, in my terms, means they allow us to perform tasks that previously were not possible (or even imaginable). There is a profound message here for lawyers – when thinking about IT and the Internet, the challenge is not just to automate current working practices that are not efficient. The challenge is to innovate, to practise law in ways that we could not have done in the past.»*

Die Botschaft für Berufskollegen: Wer ein IT-Bedürfnis plant, sollte dabei keinen rückwärtsgerichteten Fokus anlegen bzw. nicht in erster Linie. Erst wenn das Potenzial verstanden ist, sollte der Anwalt bestehende Prozesse angehen. Wo diese noch aufrechterhalten werden können, kann man sie auch in der IT abbilden. Andernfalls ist es Zeit, «Adieu!» zu sagen. RICHARD SUSSKIND sagt dazu Folgendes:

*«At the same time, though, many of these innovative technologies are disruptive. This means they do not support and sit happily alongside traditional ways of working. Instead they fundamentally challenge and change conventional habits. And so it will be in law. These pervasive, exponentially growing, innovative technologies will come to disrupt and radically transform the way lawyers and courts operate.»*

### III. Weiterführende Analyse

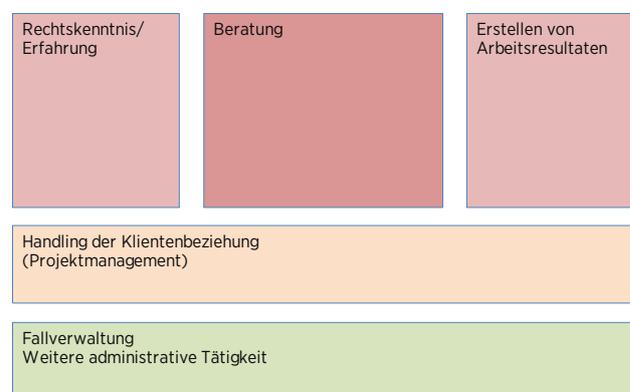
Im Rahmen der vorstehenden Ausführungen haben wir bereits einige Anforderungen an die IT-Infrastruktur einer Anwaltskanzlei gesammelt:

- Projekt-Management-Funktionalität
- Monitoringfunktionalität
- Reportings über historische Daten
- «Post-mortem»-Analysen (mit Ex-ante- und Ex-post-Betrachtung)
- Suchfunktion
- E-Mail-Verwaltung
- Dropbox-ähnliche Funktionen
- Mitteilungen an derselben (relevanten) Stelle verfügbar machen
- Kollaborationsmöglichkeiten
- Rights Management
- «email to matter» und «email to task»
- Verschlüsselungstechnologie
- Aufbewahrungspflichten
- proaktives Marketing
- Blogs, Web 2.0 etc.: «Prime Content» öffentlich verfügbar machen

Im Laufe der folgenden Ausführungen werden weitere hinzukommen. Bevor aber nachgefragt werden kann, welche Funktionen eine Kanzlei sich beschaffen sollte, möchte ich hier etwas systematischer vorgehen. Ich schlage vor, an dieser Stelle zunächst eine weitere Prüfung anzulegen, und zwar deshalb, weil sich aus den Postulaten von SUSSKIND die Ableitung ergibt, in die Zukunft zu schauen. Dazu muss erst systematisch eruiert werden, inwiefern kanzleiinterne und gegebenenfalls kanzleiübergreifende Abläufe anzupassen sein werden. Dazu muss man diese Abläufe analysieren.

#### 1. Tätigkeiten in einer Anwaltskanzlei

Die Anwaltstätigkeit heute lässt sich grob in die folgenden Tätigkeitsbereiche unterteilen:



**Abbildung 4:** Schematische Zusammenfassung der Tätigkeiten in einer Anwaltskanzlei. Die Grafik soll eine Hilfestellung zur Analyse der kanzlei-internen und evtl. kanzleiübergreifenden Prozesse darstellen. Damit die Grafik den Zweck als analytische Grundlage erfüllt, ist sie sehr stark vereinfachend dargestellt. Die einzelnen Felder werden nachstehend im Einzelnen erläutert.

Die Visualisierung reduziert und vereinfacht. Ausserdem blendet sie die Tätigkeit ausserhalb des Kernbereichs aus sowie die Aufgabe des Anwalts, für genügende Akquisition zu sorgen. Die folgenden Kommentare sollen die Visualisierung erläutern:

- *Rechtskenntnis*: Rechtskenntnis ist, was der Anwalt aus der Universität mitbringt. Der Amerikaner fragt: «*What is the rule?*» «Auf dieser Klaviatur müssen Sie spielen können», sagte stets unser Professor an der Universität. Und der Satz wird von Klienten natürlich bereitwillig aufgegriffen. Für juristische Recherchen sind Klienten immer weniger zu zahlen bereit. Da Klienten Antworten auf konkrete Rechtsfragen erwarten, ist die Tätigkeit, diese Information klientengerecht zur Verfügung zu stellen, eine der Haupttätigkeiten des Anwalts. Beispiel: *In welchem Umfang ist es eigentlich erlaubt, den E-Mail-Verkehr von Mitarbeitenden zu überwachen?* Man sagt, dass der erfahrenere Anwalt die konkrete Rechtskenntnis im Laufe seiner Tätigkeit immer stärker durch ein ihn leitendes Gefühl überlagert. Das Gefühl – das Rechtsgefühl – leitet den Praktiker in der Beurteilung der Frage, wer im Recht ist, wenn darüber zwischen mehreren Beteiligten Streit besteht. Es wird dann in der Regel durch ergänzende Recherche darauf hin überprüft, ob das Rechtsgefühl (noch) eine Stütze im geltenden Recht findet.
- *Beratung*: Dass der Anwalt beraten sollte, ergibt sich nur schon aus seiner abstrakten Funktionsbezeichnung «Rechtsberater». Eine Beratung enthält immer mindestens eine Empfehlung in Bezug auf eine konkrete Situation sowie Informationen über die Grundlagen der Empfehlung, deren Risiken und idealerweise über deren Alternativen. Typischerweise muss der junge Universitätsabgänger erst lernen, was zu einer vollständigen Beratung gehört. Häufig beschränken sich seine Antworten erst einmal auf die Beantwortung der Rechtsfrage als solcher.
- *Erstellen von Arbeitsresultaten*: An sich geht es bei den Arbeitsresultaten um blosser Dokumentation der Erkenntnisse und Tätigkeiten des Anwalts. Es gehört zu den Hauptaufgaben des Anwalts, seine Empfehlungen und Argumente nachvollziehbar zu machen. Diese Pflicht ergibt sich etwa aufgrund von Art. 400 Abs. 1 OR. Jeder vom Anwalt erstellte Vertrag ist primär Dokumentation einer anderen auftragsrechtlichen Hauptleistung (der eigentlichen Beratung). Dasselbe gilt für Aktennotizen, in welchen der Anwalt seine Sicht auf das geltende Recht und den konkreten Fall sowie seine Empfehlungen präsentiert und nachvollziehbar macht. Auch E-Mails sind, so wie sie heute gehandhabt werden, oft Teil dieser Dokumentationsaufgabe.
- *Mandatsverwaltung*: Als Mandatsverwaltung kann die Aufgabenstellung bezeichnet werden, die Gesamtheit der klientenseitigen Erwartungen einerseits und andererseits die Gesamtheit der kanzleiseitig dafür unternommenen Tätigkeiten (unter Einschluss von ausgetauschter Kommunikation, erstellten Arbeitsresultaten und

weiterer Dokumentation wie Zeiterfassung etc.) zweckmässig abzubilden.

- *Handling der Klientenbeziehung*: Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe stellt die Verwaltung («Handling») der Klientenbeziehung dar. Traditionell ist das Handling eine Aufgabe des mandatsführenden Partners, aber notwendig ist dies nicht. Die Assistentin kann wichtige Aufgaben übernehmen, selbstverständlich auch der junge Anwalt. Gleichermassen können wichtige Kommunikationen auch über IT-Mittel ausgetauscht werden, z. B. eine Handheld-App, mit welcher der Klient dem Anwalt einen «Task» in das Mandat «einstellt» (Ähnliches geschieht schon heute, indem der Klient dem Anwalt einen Kalendereintrag direkt in seine E-Mail-Endanwendung sendet).

Für diese Tätigkeiten steht der Kanzlei je nachdem internes oder externes Personal zur Verfügung, was die folgende Grafik visualisiert:

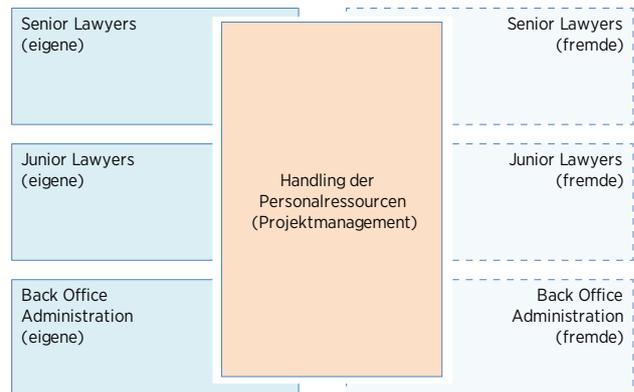


Abbildung 5: Schematische Zusammenfassung der einer Anwaltskanzlei zur Verfügung stehenden Ressourcen.

In der Grafik stehen ausgefüllte Felder (blau) für intern vorhandene Ressourcen und hellere Felder mit durchbrochenem Rahmen für nicht eingesetzte Ressourcen.

Ein Beispiel für interne Administration ist die bei der Kanzlei als Arbeitnehmerin angestellte Assistentin. Ein Beispiel für fremde (externe) Back-Office-Funktionen ist der IT Consultant, der das interne Netzwerk der Kanzlei aufstellt und betreut. Der Einfachheit halber wird innerhalb der «Senior Lawyers» nicht weiter zwischen Partnern und angestellten Anwälten unterschieden. Hier ist nur die Ebene der Leistungsfähigkeit, nicht aber die des wirtschaftlichen Risikos abgebildet.

## 2. Honorardruck und Lösungsansätze aus Kanzleisicht

Der More-for-less-Challenge dürfte dazu führen, dass sich der Anwaltsmarkt verändert. Ich möchte aufzeigen, dass die Diskussion gut strukturiert werden sollte, um erkennen zu können, wie man sich den Herausforderungen stellen kann.

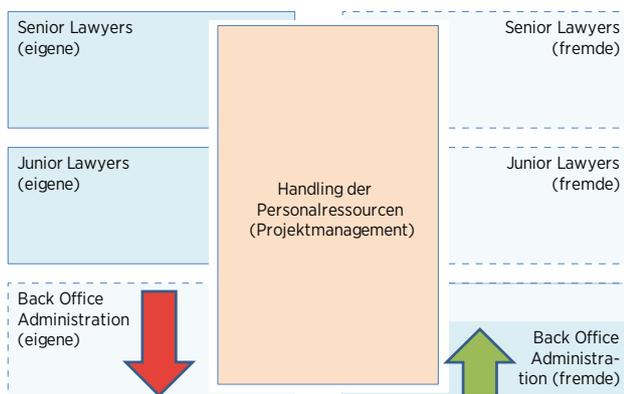
Was ist aus Sicht der Kanzlei zu tun, um das More-for-less-Paradigma zu überwinden? Wenn eine Kanzlei dem Wunsch der Kundschaft nach tieferen Kosten nachkommen will (um von der Kundschaft überhaupt noch berücksichtigt zu werden), dann muss sie trotz niedrigeren Honoraransätzen überleben können. Klienten verlangen immer mehr nach Folgendem: kostenlose Abgabe von Standarddokumenten; kein In-Rechnung-Stellen von Junior-Legal-Leistungen. Als hauptsächliche Lösungsansätze werden die beiden folgenden genannt:

- **Aufwandreduktion kanzleiseitig:** im Wesentlichen gleichbedeutend mit «Kostenreduktion», d.h. Reduktion der Kanzleiausgaben. SUSSKIND bezeichnet diesen Ansatz als *Effizienzstrategie*.
- **Aufwandreduktion klientenseitig:** SUSSKIND meint hier das Zusammenlegen von Ressourcen im Sinne eines (kundenseitigen) Shared Services Center, das Einkaufsmacht zusammenfügt, um zu vermeiden, dass identisches Know-how (wie Aussagen über Compliance-Standards innerhalb einer Rechtsordnung) mehrfach beschafft und bezahlt werden muss. SUSSKIND bezeichnet dies als *Kollaborationsstrategie*.

Zur *Effizienzstrategie* lassen sich zwei «Spuren» ausmachen, eine offensichtliche und «einfache» Spur sowie eine etwas tiefgreifendere Spur.

Zur «einfacheren» Spur gehören wohl Kostensparübungen. *Beispiele:* weniger Investitionen in IT-Infrastruktur, Auslagerung von Sekretariatsarbeit an dedizierte Dienstleister (z.B. Telefondesk nur für Telefonanrufe; Schreibarbeit nur an Schreibservices etc.). Man spricht immer wieder davon, einzelne repetitive Tätigkeiten «nach Indien» auszulagern, was bei US-amerikanischen Kanzleien gang und gäbe zu sein scheint.

Das Beispiel «Auslagern des Telefondesks» sieht grafisch wie folgt aus:



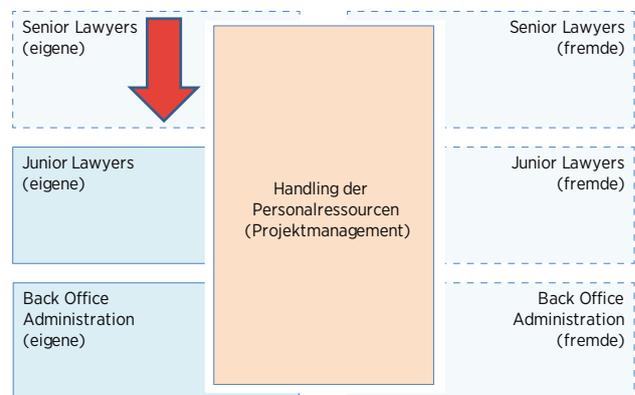
**Abbildung 6:** Auslagerung von kanzleiinterner Administration an externe Dienstleister. Es stellen sich Fragen des Anwaltsgeheimnisses und Konfliktverbots.

Etwas weiter gehen unter dem Titel Effizienzstrategie Lösungsansätze, traditionelle Anwaltsarbeit anders abzubilden. *Beispiele:* Aktenstudium für einen Prozess, um die Erkenntnisse in einer leicht verständlichen Chronologie

abzubilden; im Rahmen einer Due Diligence Zitate aus Verträgen nach einem einheitlichen Questionnaire in ein Standardraster abfüllen; das Zusammensuchen von Standardvertragsklauseln aus der Mustersammlung der Kanzlei. Diese weiteren Effizienzstrategien müssen innerhalb der Kanzlei gemäss dem folgenden Grundsatz eruiert werden:

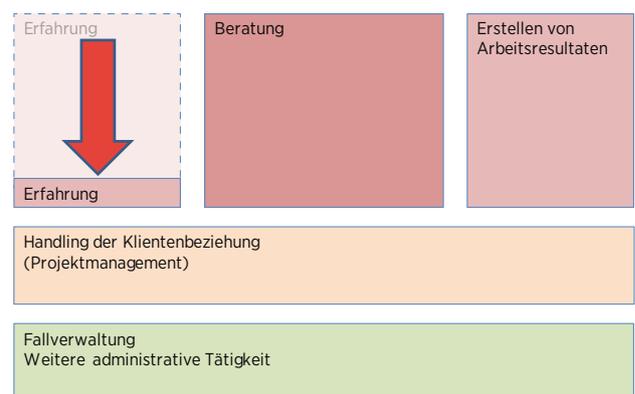
«It is to identify work that can be routinized and undertaken more efficiently, whether by less qualified, lower-cost human beings, or through computerization. This leads us naturally down a path towards the commoditization of legal work.»

Solche Leistungen sollten durch Junior-Personal (intern oder extern) übernommen werden. Ein Beispiel für Aufgabenerledigung intern würde wie folgt visualisiert:



**Abbildung 7:** Verlagerung von Leistungen von Senior Anwälten auf Junior-Anwälte.

Zugleich wirkt sich dieser Ansatz auf der Ebene der Anwaltstätigkeiten aus:



**Abbildung 8:** Verlagerung von Leistungen von Senior Anwälten auf Junior-Anwälte (aus der Optik der Anwaltstätigkeiten).

Die vorstehenden Ansätze sind eher traditionellerer Natur. Mit fortschreitender Technologie kommen Dienste auf, welche weitere Kostensparpotenziale eröffnen. Ein solches Beispiel ist docracy.com.

Im Rahmen von docracy.com können namentlich Juristen Vertragsmuster hochladen, die sie für einen breiteren Einsatzzweck für geeignet halten. Ein Beispiel für die Verwendung hierfür kann etwa unter <http://www.docracy.com><sup>26</sup> gefunden werden.<sup>27</sup> Docracy ermöglicht dem Nutzer eine ganze Reihe von Funktionalitäten. Die folgenden sind die wichtigsten:

- Anwaltsprofil

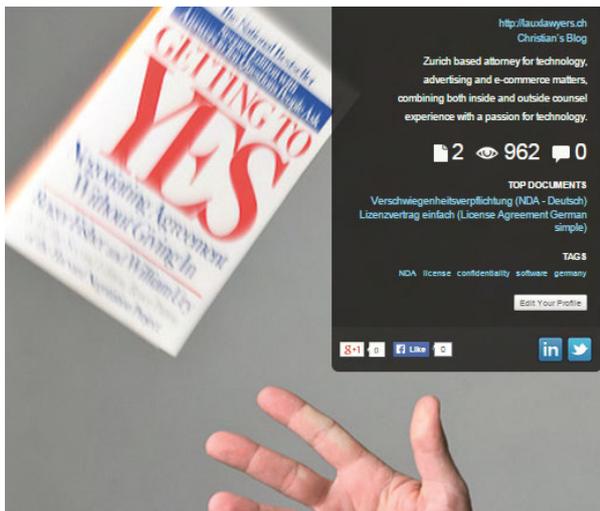


Abbildung 9: Anwaltsprofil bei docracy.com. Angebote wie docracy.com ermöglichen dem Anwalt, sich mit seinen Spezialkenntnissen darzustellen. Erfüllt den Zweck des Anwaltsmarketings.<sup>28</sup>

- Hochladen von Standarddokumenten



Abbildung 10: Einfache Standarddokumente zum Abdecken von Grundbedürfnissen sind kostenlos verfügbar. Namhafte Kanzleien verwenden docracy.com.<sup>29</sup>

- Interaktion mit anderen Nutzern über die hochgeladenen Standarddokumente, insbesondere Überarbeitung, Kommentierung, Voting («love this document»)

- Unterzeichnungsfunktion und Vertragsmanagement

Reviewer: sig. \_\_\_\_\_ (signiert innerhalb von docracy.com)



Abbildung 11: Beispiel für die Unterzeichnungsfunktion innerhalb von docracy.com. Wer ein hochgeladenes Standarddokument innerhalb von docracy.com zum Einsatz bringen will (Vertragsmanagement), kann dies tun.

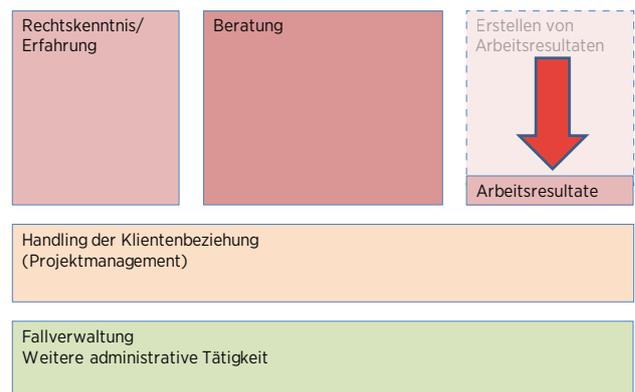
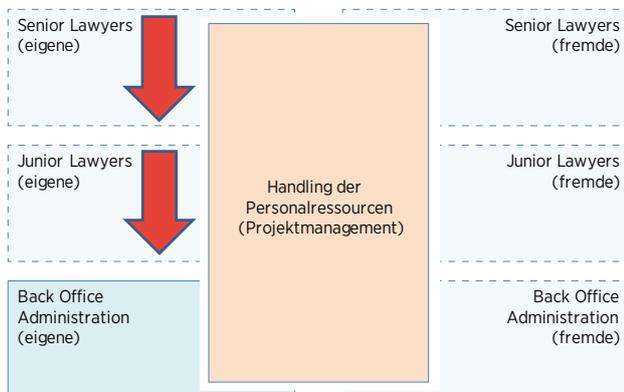


Abbildung 12: Softwarelösungen auf öffentlich zugänglichen Plattformen können die traditionell innerhalb der Anwaltskanzlei geführten Know-how-Sammlungen ablösen. Das Open-Sourcing der Know-how-Sammlung reduziert den Verwaltungsaufwand, den Aktualisierungsaufwand und führt nebenbei zu verbesserter Wahrnehmung auf dem Markt.

Wenn ich von Arbeitsresultaten spreche, meine ich im Kontext von docracy.com nicht das Erstellen von Aktennotizen, sondern das Aufsetzen von Verträgen, sofern diese standardisiert sind. Weil sich der Dokumentationsaufwand auf der Tätigkeitsseite reduziert, reduzieren sich gleichermassen auch die zum Einsatz kommenden juristischen Ressourcen, wodurch sich der kanzleiseitige Aufwand reduziert. Für den Anwalt werden mehr Ressourcen frei zur Fokussierung auf sein Kerngeschäft, die eigentliche Beratungstätigkeit. Selbstredend muss er wohl mehr Mandate betreuen, da die Anzahl Stunden pro Mandat sich reduzieren dürfte. Ein weiteres Beispiel mit solcher Wirkung ist der Lizenzstandard von Creative Commons<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> docracy.com ist anlässlich eines Hackathons entstanden (Zusammentreffen von Entwicklern zur Erstellung von Lösungen). Auch in der Schweiz hat es bereits einen Law Mining Hackathon gegeben («don't just follow the law - hack it!»), siehe <http://make.opendata.ch/legal> und <http://blog.utou.ch/2013/law-mining-hackathon-at-okcon>.  
<sup>27</sup> Eine Alternative hierzu ist etwa <http://www.github.com>, eine ursprünglich als Software Source Code Repository gedachte Seite, die sich aber auch als Sammlung für Rechtstexte gut eignet.  
<sup>28</sup> Als Anschauungsbeispiel verweist der Verfasser auf seine eigene docracy-Seite: <http://www.docracy.com/p/0szsir96wfa/christian-laux>.  
<sup>29</sup> Z. B. Orrick (<https://www.docracy.com/doc/showalluserdocs?userid=10881>).  
<sup>30</sup> <http://creativecommons.org/> und <http://www.creativecommons.ch/>.

Der Einfluss des Szenarios «docracy.com» auf die Personalressourcen lässt sich wie folgt visualisieren:



**Abbildung 13:** Die in Abbildung 12 bezeichnete Verschiebung von Tätigkeiten wirkt sich auch beim Einsatz von Anwaltsressourcen aus, wenn das Publikum solche Angebote nutzt.

Mit andern Worten kommt mit Modellen wie docracy.com ein wichtiges Geschäft des Anwalts, das Erstellen von Verträgen, unter Druck. Es sind heutzutage Ansätze nach Big-Data-Gesichtspunkten möglich. Die Kurzformel für Big Data lautet «Zählen statt lesen». Wer 1000 NDAs (Geheimhaltungsvereinbarungen, Non Disclosure Agreements) gegeneinanderhält, wird erkennen, woraus der Stoff eines NDAs eben gewoben ist: «Mund halten, nicht verwerten und auf Wunsch löschen». Die Zusatzklauseln, die ein guter Anwalt situativ noch aufnimmt, stellen das Resultat von individueller Beratungsleistung dar (ein sog. «bespoke» service).

Dazu lässt sich SUSSKIND wie folgt vernehmen: «The efficiency strategy is likely to be favoured over the next few years, whereas the collaboration strategy will come to dominate in the longer term.»

**3. Informationstechnologie: Chance für den Anwaltsmarkt**

Wir haben gesehen, dass IT in vielerlei Hinsicht erforderlich sein wird, um den Alltag des Anwalts überhaupt erst zu strukturieren (Bsp.: Je weniger Dokumentation der Anwalt – wegen Docracy.com – erstellen kann, desto höher wird die Anzahl der von ihm betreuten Mandate sein müssen, um ein Ansteigen seines Stundensatzes in höchste Sphären abzuwenden – dafür werden ja die Inhouse Counsels schon sorgen wollen). Wer viele Mandate betreut, braucht ein effizientes Project Management. Wer kein Naturtalent dafür ist (und wohl auch alle andern Anwälte), tut

gut daran, sich in dieser Tätigkeit von einem Softwaretool unterstützen zu lassen. Die Unterstützung im Projektmanagement kann aber auch in ganz anderen Bereichen von Bedeutung werden. Bereits im Zusammenhang mit alternativen Honorarstrukturen («AFAs», siehe vorn Ziffer II.2) hatte Projektmanagement eine wichtige Rolle eingenommen. Interessanterweise kommt Projektmanagement auch dann wieder zur Sprache, wenn es darum geht, wie IT-Lösungen dem Anwalt helfen können, sich um externe Ressourcen zu verstärken. Dazu ist einleitend zunächst der Anwaltsmarkt, wie er heute funktioniert, schematisch darzustellen:

	Grösse der Büros	Anzahl Anwälte	Spezialisierung
Grosskanzlei	Gross	Viele	Ja (in der Regel)
Boutiquekanzlei	Klein	Wenige	Ja (in der Regel)
Allgemeinkanzlei	Klein	Wenige	Zunächst nicht, kann aus Mandaten heraus wachsen

**Abbildung 14:** Schematische Darstellung des Anwaltsmarkts heute mit Unterscheidung der verschiedenen Kanzleimodelle.

Abbildung 14 zeigt auf, wie sich die verschiedenen Kanzleimodelle hinsichtlich Kanzleigrösse und Spezialisierung des Anwaltspersonals innerhalb des schweizerischen Markts präsentieren. In den Marktstudien zur Situation des Anwaltsmarkts<sup>31</sup> wird jeweils in den beiden ersten inhaltlichen Spalten zwischen «Grösse der Büros» und (gleichbedeutend) «Anzahl Anwälte» differenziert, wobei allerdings bei andern als Einzelkanzleien Gewinnverteilungsmodelle mit einbezogen werden.

Die Organisationsform der Kanzlei ist nicht nur ein isolierter Einzelentscheid des Anwalts. Sie muss sich am Markt behaupten. Somit ist auch die Klientensicht wichtig. Entscheidend ist, dass Klienten sofort den von ihnen ge-

<sup>31</sup> Siehe Statistik Zürich, Die Struktur der Anwaltschaft im Kanton Zürich, Zürich 2009, 22. Die Studie differenziert nach Einzelkanzleien, Unkostengemeinschaften und Ertragsgemeinschaften.



**Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat**  
Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan

www.iustec.ch

wünschten Service erhalten. Dies ist letztlich eine Organisationsfrage. Grosskanzleien sind dafür eingerichtet, rasch sehr viele Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Dies rechtfertigt hohe Preise für die Leistung. Grosskunden benötigen solche Leistungen und sind entsprechend bereit, eher höhere Preise zu bezahlen. Entsprechend steht in der Tendenz mehr Geld zur Verteilung an.<sup>32</sup>

Nun schlagen sich aber immer mehr Grosskanzleien mit Nachwuchssorgen herum. Grund dafür ist wohl nicht, dass die universitäre Ausbildung so viel schlechter geworden ist. Mitarbeitende betonen den Wunsch nach mehr Freiheit und sind oft nicht mehr gewillt, lange Arbeitszeiten oder lange Karrierewege in Grosskanzleien auf sich zu nehmen. Und zwar obwohl in der Grosskanzlei die Lohnaussichten am besten sind, wie eben die Statistiken zeigen. Ich meine, IT-Lösungen zeigen auch für diese Herausforderungen Wege zur Milderung des Problems auf.

Anwälte sind «Informationsarbeiter» (neudeutsch: «Knowledge Worker»). Als Knowledge Worker gibt es an sich keinen Grund, notwendigerweise am gleichen Ort zu sitzen wie die Kollegen. Kollaborationstools lernen heute Kinder bereits in der Schule kennen. Warum sollte man diese nicht auch im Arbeitsalltag vermehrt anwenden? Als Kollaborationstools sollten Softwarelösungen bezeichnet werden, welche die folgenden Kernfunktionalitäten aufweisen:

- Onlinemeeting (heute etabliert etwa GoToMeeting oder WebEx)
- Austausch von Mitteilungen (Chat, «Messenger»-ähnlich)
- Austausch von Dokumenten («Dropbox»-ähnlich)
- Austausch von Kommentaren auf Dokumenten («Tagging») und anderem (Vorbild ebenfalls Chat)
- Terminplanung
- Planung von Teilschritten («Task Management»)
- Planung von Ressourcen («Assignment»)
- Planung der Auslastung
- Aufwandprognose auf Basis von Teilschritten (Bottom-up-Prognose)
- Methoden zur Übersetzung der gesamten Aufwandprognose in Teilschritte (Top-down)
- Budgetprognose
- Reportingfunktionen
- weitere Grundfunktionen (Kontaktverwaltung, Mandatsverwaltung, Zeiterfassung etc.)

Man müsste meinen, dass all diese Funktionen zwingend erforderlich sind, um eine Grosskanzlei effizient zu steuern. Es ist jedoch eine Tatsache, dass Grosskanzleien jedenfalls bis vor nicht langer Zeit keine solchen Möglichkeiten implementiert hatten. Das Bild des Anwalts als Individualist und als Dienstleister mit der stark persönlichen

Note schien hier im Weg zu stehen. Anderen Kanzleien steht das Geschäftsmodell im Weg, indem sie eine geringe Integration zwischen den verschiedenen Anwälten etabliert haben. Integration der Anwälte innerhalb der Grosskanzlei müsste eigentlich mit Blick auf den sich radikalisierenden Wettbewerb und die immer kürzer werdenden Antwortzeiten das Gebot der Stunde sein.

Die vorstehend genannten Funktionen sind, je für sich genommen, am Markt heute als «Social Media»-Tools weit verbreitet. Heute sind noch kaum Softwarelösungen auf dem Markt, welche die obigen Komponenten in einer Weise zusammenfügen, die den Anwalt als Knowledge Worker richtig abholen. Kanzleien, welche solche Funktionen bei sich einsetzen, haben sie im Rahmen von Eigenlösungen zu einem mehr oder weniger integrierenden Ganzen zusammengebunden. Ziel muss es sein, dass alle Teilkomponenten auf einen einheitlichen Datentopf zugreifen können (CRM, Customer-Relationship-Management-System mindestens zur Kontaktverwaltung).

Wenn aber solche integrierten Softwarelösungen zur Verfügung stehen, eröffnen sich neue Möglichkeiten in organisatorischer Hinsicht. Grosskanzleien können den etwas «präsenzmüden» Mitarbeitenden Möglichkeiten als «best friends» oder «assoziierte Mitarbeitende» anbieten oder ihnen als Vollzeitmitarbeitenden bessere Arbeitsbedingungen (Arbeiten von zu Hause aus etc.) anbieten.

Umgekehrt eröffnet sich aber auch Konkurrenzdruck «von unten». Genau gleich, wie Grosskanzleien denjenigen, die sich bislang eher im Rahmen einer kleineren Struktur selbständig gemacht haben, neue Möglichkeiten eröffnen können, können auch kleinere Kanzleien in jenen Zwischenbereich vorstossen. Sie können sich mit anderen Anwältinnen und Anwälten zusammenschliessen, ohne gleich mit diesen eine Kanzlei eröffnen zu müssen. Typischerweise erfolgen solche Zusammenschlüsse auf Mandatsbasis. Das ist beileibe nicht neu, sondern wurde stets schon so gemacht. Grössere Fälle führen allerdings zu einem hohen administrativen Aufwand, weswegen der blosser Austausch von E-Mails üblicherweise irgendwann mal an Grenzen stösst (zum E-Mail-Problem siehe vorn Ziffer II.5).

Je besser die IT-Lösung, desto eher ist die Verwaltung im Zwischenbereich möglich. Die Kanzlei übernimmt in diesem Zwischenbereich die Koordinationsfunktion und damit Aufgaben eines Service Desk.

<sup>32</sup> Siehe auch zu dieser Thematik die statistischen Angaben zum Kanton Zürich (Fn. 28).

**PAGANINI SOFTWARE**

30 Jahre Erfahrung mit Softwarelösungen für Rechtsanwälte  
als Garantie Ihrer Zufriedenheit  
[www.paganinisoftware.ch](http://www.paganinisoftware.ch)

Grafisch lässt sich diese Erweiterung des Zwischenbereichs wie folgt darstellen:

	Grösse der Büros	Anzahl Anwälte	Spezialisierung
Grosskanzlei	Gross	Viele	Ja (in der Regel)
Service Desk	Irrelevant (Klein oder gross)	Viele	Ja (in der Regel)
Boutiquekanzlei	Klein	Wenige	Ja (in der Regel)
Allgemeinkanzlei	Klein	Wenige	Zunächst nicht, kann aus Mandaten heraus wachsen

**Abbildung 15:** Grosskanzleien sollten Tools zur Ressourcenplanung haben und einsetzen. Zusammen mit anderen Funktionen ihrer IT können sie Mitarbeitenden attraktivere Arbeitsbedingungen bieten. Auch kleinere Kanzleien können allerdings als Service Desk operieren und so die Herausforderungen der Kleinkanzlei überwinden.

Als Beispiele für solche Softwarelösungen lassen sich die folgenden nennen:

- <http://www.mycase.com> (USA)
- <https://www.goclio.com> (USA)
- <https://www.legaltrek.com> (Rumänien)

Mit Blick auf den Ressourceneinsatz in diesem Zwischenbereich stehen wiederum eine ganze Reihe von organisatorischen Lösungsansätzen (mehr oder weniger<sup>33</sup>) offen. SUSSKIND hat diese Möglichkeiten zusammengefasst.<sup>34</sup>

#### IV. Die Rolle der IT in der Anwaltskanzlei

Mit Blick auf die vorstehenden Ausführungen wird klar, dass IT für eine Kanzlei strategische Bedeutung bekommen kann, und zwar auf den folgenden Ebenen:

- IT als Mittel zur Verbesserung punkto Vertraulichkeit und Sicherheit. Beispiel: Vertraue ich als Anwalt weiterhin darauf, dass der E-Mail-Verkehr sicher sein wird? Wenn nein: Welche IT-Massnahmen können helfen?
- IT zur unmittelbaren Verbesserung der Effizienz bestehender Abläufe: Nehme ich in Kauf, dass laufend Planungsfehler entstehen? Wenn nein: Mit welchen Methoden kann ich dies verhindern? Wie kann ich durch den

Einsatz einer Plattform die Anzahl der E-Mails mit allen negativen Folgen reduzieren?

- IT als kompetitiver Vorteil in der More-for-less-Diskussion: Bin ich in der Lage, modern zu arbeiten und bestehende externe Ressourcen so in den eigenen Workflow einzubinden, dass ich agiler, belastbarer und ein besserer Legal-Services-Provider bin? Wenn nein: Welche Kollaborationstools muss ich einsetzen? Welche Dokumentationstools sollte ich einsetzen?
- IT als Mittel, den Zugriff auf das Recht bzw. die Rechtskenntnis zu verbessern: Bin ich in der Lage, mein bestehendes Know-how effizient innerhalb der Kanzlei abrufbar zu machen? Bediene ich mich Social-Media-Strategien innerhalb des eigenen Bereichs und, eventuell gar, ausserhalb der eigenen Kanzleimauern?
- IT als Mittel, Mitarbeitenden bessere Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen: Kann ich Mitarbeitenden mit Flexibilitätsbedürfnissen eine Infrastruktur zur Verfügung stellen, mit welcher der oder die Mitarbeitende von externer Stelle aus arbeiten kann – ohne dass die Beratungsqualität leidet?
- IT als Mittel, mit dessen Hilfe die Kanzlei sich in dem ihr willkommenen Gebiet positionieren kann: In Bezug auf welche Mandatsarten kann ich als kleinere Kanzlei Services anbieten, die normalerweise grösseren Kanzleien vorbehalten sind?

#### V. Schlusswort

Aufgrund der vorstehenden Ausführungen lässt sich die überragende Bedeutung der Informationstechnologie für die effiziente Kanzleiführung erkennen. Es stellt sich auf dieser Grundlage und ergänzend nun die Frage, wie Anwälte ihre IT planen sollten. Dazu mehr in einem späteren Beitrag. Es wird in jenem späteren Beitrag um das Erstellen einer Bedürfnismatrix und die Auswahl von Lösungen bzw. Teilfunktionalitäten gehen.

<sup>33</sup> Das Anwaltsgeheimnis steht einer bedenkenlosen Auslagerung von Leistungen «nach Indien» wohl oft im Weg. Es bleibt noch zu diskutieren, inwiefern diese Restriktionen z. B. das Cloud-Computing-Modell tangieren werden.

<sup>34</sup> SUSSKIND, Tomorrow's Lawyers, 34: in-sourcing, de-lawyering, relocating, off-shoring, outsourcing, subcontracting, co-sourcing, near-shoring, leasing, home-sourcing, open-sourcing, crowd-sourcing, computerizing, solo-sourcing, no-sourcing.