

Rund 69 Prozent der Kanzleien beschäftigen sich seit über einem Jahr oder länger mit dem Thema Legal Tech.

Was darf es kosten?

Nur knapp ein Fünftel (22 Prozent) haben bereits ein festes Budget für Legal Tech.

Auch in den **kommenden 12 Monaten** planen nur **24 Prozent** mit einem festen Budget.

Wohin fließt das Geld bislang? In ...

- Software 90%
- Hardware 54%
- qualifiziertes eigenes Personal 48%
- externe Entwickler 41%



Was bringt die Zukunft?

- In den kommenden 12 Monaten wollen wir ...
- in Software investieren 64%
 - aktuelle Entwicklungen beobachten 59%
 - in Personal investieren 26%
 - neue Hardware kaufen 25%
 - nichts konkretes 21%



Warum Legal Tech?

- um den Beratungsprozess zu verbessern 87%
- um wettbewerbsfähig zu bleiben 72%
- um neue Beratungsangebote zu entwickeln 51%
- um Kosten zu sparen 24%
- um Personal zu sparen 20%
- weil Mandanten es verlangen 18%





Zarte Pflänzchen

War Legal Tech noch vor wenigen Jahren ein Buzz Word, über das so mancher hinweglächelte, ist die Digitalisierung der Beraterbranche mittlerweile voll in den deutschen Wirtschaftskanzleien angekommen, wie die JUVE-Umfrage zum Thema Legal Tech zeigt. Doch sie enthüllt auch: Der Weg zu einem innovativen Mind Set ist noch lang.

VON ULRIKE BARTH

Der Anlass war ein Scheitern“, erinnert sich Björn Frommer, Namenspartner von Waldorf Frommer, an die Zeit vor knapp zwölf Jahren. „Damals fingen wir an, über das nachzudenken, was heute Legal Tech heißt.“ In jener Zeit war die Kanzlei noch eine klassische Medienboutique und hatte es plötzlich mit einer Reihe von Massenklagen zu tun, die die vorhandene Mannschaft an ihre Leistungsgrenze und darüber hinaus brachte. „Wir mussten uns einfach schnell etwas überlegen, um nicht in Postbergen abzusaufen“, erzählt Frommer. „Zwar haben wir die Mandate damals irgendwie geschafft, aber es war eine schmerzhaft Erfahrung, die ich nicht wiederholen wollte.“

Wie also könnte man all die Fragen, die sich in Tausenden von Fällen immer aufs Neue wiederholten, die vielen gleichförmigen Zwischenschritte, besser managen? Mit sehr vielen Menschen – oder mit Technik. Frommer entschied sich für Letzteres. Doch die Sondierung des damaligen Outsourcing- und Softwaremarkts verlief enttäuschend. „Es gab einfach nichts, was gepasst hat, weder von Dienstleistern, noch als Software“, so Frommer. Also baute er ein eigenes Team von Softwareentwicklern auf. Ein Beispiel, das heute schnell Schule machen könnte: Technische Kompetenz steht bei Kanzleien neuerdings hoch im Kurs, seit Legal Tech sich im Bewusstsein der Anwälte verankert hat. Nach einer Zeit zwischen Angstmache à la „Wir werden alle

unsere Jobs verlieren“ – und Ignoranz – „Das kommt aus Amerika und geht uns nichts an“ – ist die Stimmungslage im Kanzleimarkt mittlerweile verhalten optimistisch, was Legal Tech angeht.

Das zeigen zumindest die Ergebnisse der JUVE-Legal-Tech-Umfrage, an der sich im Januar rund 200 Kanzleien beteiligten. Unter ihnen ist der Anteil der Ahnungslosen zumindest verschwindend gering. Nur drei Prozent der Kanzleien haben sich in den vergangenen zwölf Monaten noch gar nicht mit dem Thema beschäftigt. Die überwältigende Mehrheit von 83 Prozent sondiert mindestens den Markt, die meisten investieren auch schon ganz konkret: in Software, Hardware oder Personal, um so der Digitalisierung zu begegnen.

Kostenfrage schwer zu klären

Dabei verfügt allerdings nur jede fünfte Kanzlei über ein festes Budget speziell für Legal-Tech-Investitionen. Und daran wird sich auch in naher Zukunft nur wenig ändern: In den kommenden zwölf Monaten planen nur 24 Prozent der Befragten Sozietäten mit einem festen Budget.

Rund 118.000 Euro geben die teilnehmenden Kanzleien in der JUVE-Kurzumfrage im Schnitt für Legal Tech aus. Doch ist die Spanne ziemlich weit – von wenigen tausend Euro bis hin zu den drei



Standardprogramme, nein danke: Björn Frommer stellte schon früh einen Softwareentwickler ein.

Millionen Euro, die eine deutsche Boutique bereits aufwendet.

Ohnehin tun sich viele Kanzleien ziemlich schwer mit einer Antwort auf die Frage nach den Kosten von Legal Tech. Das liegt auch daran, dass digitale Innovationen aus unterschiedlichen Töpfen finanziert werden und der Verwendungszweck nicht immer hundertprozentig den Stempel „Legal

Tech“ trägt. So gibt beispielsweise eine Großkanzlei an, allein für neues Personal im Legal-Tech-Bereich derzeit einen siebenstelligen Betrag zu investieren – Software- und Hardwarekosten sind dabei nicht eingerechnet.

In den meisten Kanzleien gilt ohnehin: Gucken, testen, abwarten ist die verbreitete Maxime für das neue Jahr. Trotzdem hat sich in der Diskussion über Legal Tech etwas verändert. Sie ist weniger philosophisch, sondern in der Praxis angekommen.

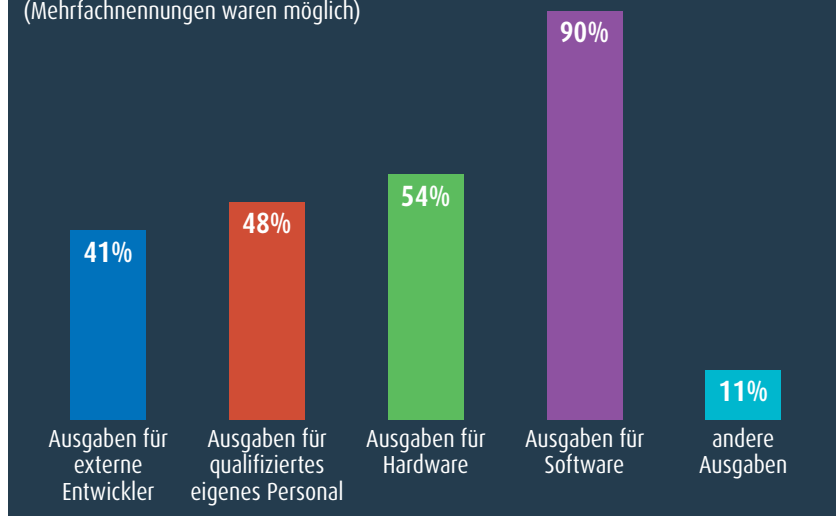
Fast 90 Prozent der Kanzleien, die bereits konkret in Legal Tech investieren, stecken ihr Geld in neue Programme (*Datenbaum*, S. 30). Dabei setzen die meisten auf Bewährtes: Software „von der Stange“ steht deutlich höher im Kurs als solche, die von externen Dienstleistern erst für die Kanzlei maßgeschneidert wird. Bestehende Technologie, die von kanzleieigenen Mitarbeitern angepasst wird, ist im Vergleich am seltensten. Noch unattraktiver ist offenbar das auch deutlich risikoreichere Investment in Start-ups. Über die Hälfte der Kanzleien kaufte neben Software auch neue Hardware, etwas weniger als die Hälfte setzt zudem auf menschliche Verstärkung und leistet sich neues Personal. Immerhin rund 41 Prozent holt zudem fachkundige Hilfe von außen und setzt auf externe Entwickler.

Wer kümmert sich?

Dass Legal Tech Chefsache ist, haben alle Kanzleien verstanden – daher beschäftigt sich in fast drei Viertel von ihnen vor allem das Management mit dem Thema. Wenig überraschend auch das zweite Ergebnis: Besonders häufig sind – ganz unabhängig von der Größe oder der Ausrichtung der Kanzlei – IT-Mitarbeiter eingebunden.

Doch schaut man genauer hin, liefert die Umfrage erstmals auch interessante Erkenntnisse darüber, wie kleine Einheiten das Thema angehen. Von ihnen haben sich besonders viele beteiligt: In rund 58 Prozent der teilnehmenden Kanzleien arbeiten weniger als 20 Berufsträger. Je größer die Kanzlei

Die Ausgaben für Legal Tech umfassen ... (Mehrfachnennungen waren möglich)



desto „struktureller“ wird das Thema aufgebohrt. Je kleiner die Einheit, desto eher kommt es auf die Innovationskraft Einzelner an.

Weil in den „Big Law“-Sozietäten mit mehr als 200 Berufsträgern die Einbindung aller Partner wichtig ist, werden hier auch beim Thema Legal Tech schnell Strukturen gebildet, die eine Diskussion, aber auch eine schnelle Koordination der Bemühungen ermöglichen. Dabei gilt allerdings die klassische Partnerstruktur einer Großkanzlei, auf Gewinnoptimierung geeicht, als ein wesentlicher Hemmschuh für die digitale Innovation. So ist es kein Wunder, dass Legal-Tech-Arbeitsgruppen bei den ganz Großen meist von der operativen Struktur losgelöst werden. Mal werden neue Stabsstellen geschaffen, mal ausgelagerte „Innovation Hubs“ installiert, mal Legal Tech ans Wissensmanagement angedockt.

Gemeinsam ist allen, so ein Ergebnis der Kurzumfrage, dass nicht die klassischen Hierarchieebenen von Praxisgruppen- und Standortleitern automatisch über Legal Tech entscheiden. In kleinen Einheiten mit unter 20 Berufsträgern ist das ganz anders. Hier geben neben dem Kanzlei-management „Personen mit besonderem Interesse“ den Ton an.

Warum Legal Tech?

Den Beratungsprozess verbessern und wettbewerbsfähig bleiben – das sind die Haupttriebfedern für alle Kanzleien, sich mit Legal Tech zu beschäftigen. Der Blick fällt also zuerst nach innen, darauf, einen schlankeren Beratungsprozess zu entwickeln, der gleichzeitig eine annähernd gleiche oder vielleicht sogar bessere Qualität bietet – so wie es beispielsweise Artificial-Intelligence-Programme wie Kira oder Ravn in der Dokumentenanalyse versprechen.

Umfragestruktur

201 Kanzleien haben alle Fragen beantwortet, davon waren

44% spezialisierte Kanzleien/Boutiquen mit einem Standort

19% spezialisierte Kanzleien/Boutiquen mit mehreren Standorten

18% Full-Service-Kanzleien mit mehreren Standorten

9% multidisziplinäre Einheiten

7% Full-Service-Kanzleien mit einem Standort

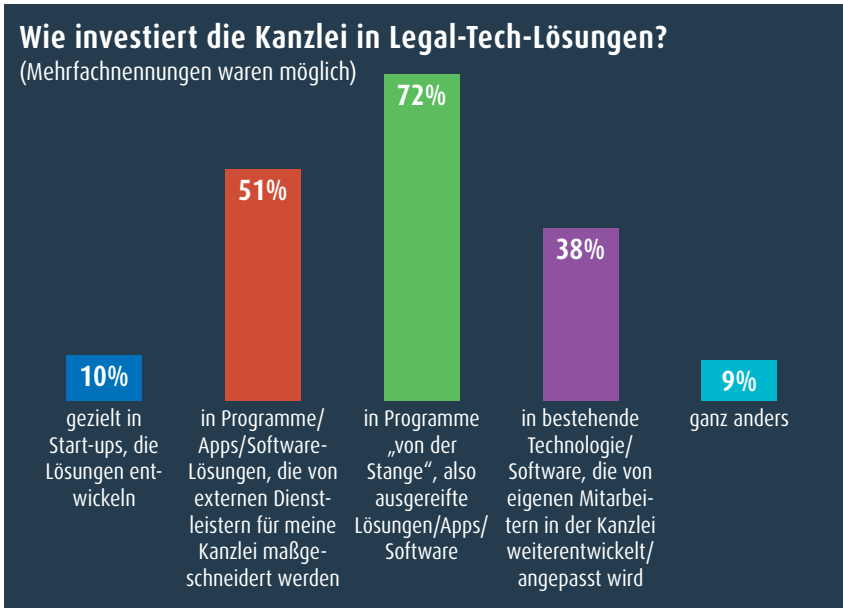
58% Kanzleien mit weniger als 20 Berufsträgern

28% Kanzleien mit mehr als 20 und weniger als 100 Berufsträgern

8% Kanzleien mit über 200 Berufsträgern

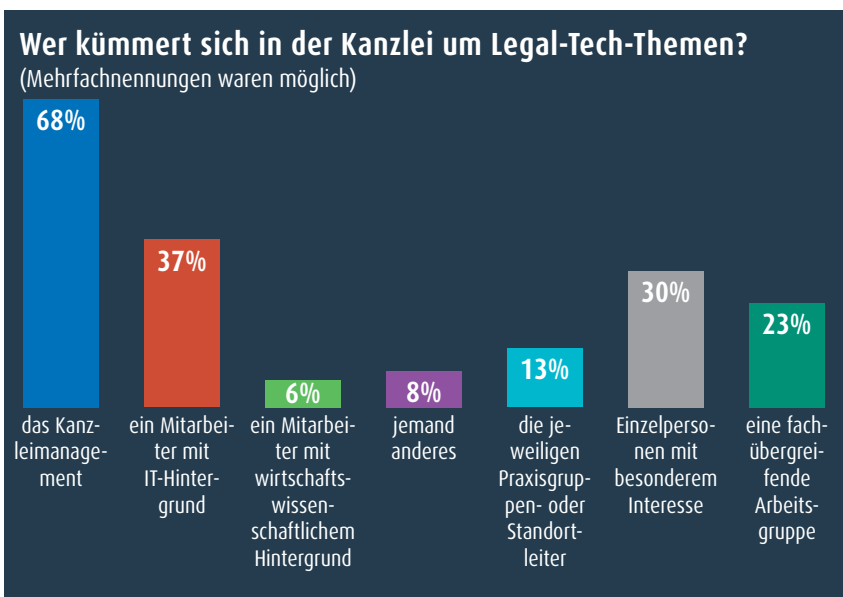
5% Kanzleien mit mehr als 100 und weniger als 200 Berufsträgern

JURISTISCHE
KNIFFLIGKEITEN
WERDEN IN PRO-
ZESSE ÜBERSETZT.



Vor allem Großkanzleien sind diesem Selbstoptimierungszwang verfallen: Sämtliche Kanzleien mit mehr als hundert Berufsträgern geben an, mit Legal Tech den Beratungsprozess beschleunigen und verbessern zu wollen. Die ganz Großen (mehr als 200 Berufsträger) geben sich zugleich besonders innovativ: Fast alle wollen neue Beratungsangebote entwickeln. Und, Überraschung: dabei in keinem Fall an Personal sparen.

Wer mit Vertretern dieser Kanzleien spricht, dem wird schnell klar: „Big Law“ ist gedanklich schon in der Transformationsschleife. Hier grübelt man darüber, was Sekretärinnen tun, wenn es keine Sekretariate mehr gibt. Welche Geschäftsmodelle bald nicht mehr funktionieren. Und was an ihre Stelle treten kann. Legal Tech ist hier längst ein willkommenes Mittel zum Zweck, um die Beratung neu auszurichten und zu verschlanken. Change-



Management ist das Gebot der Stunde. Alle Mitarbeiter sollen auf den Weg in die neue, technisch optimierte Beratungswelt mitgenommen werden.

Beispielsweise, indem die Kanzleien das rege Interesse ihrer Associates aufgreifen und Programmierkurse in den Ausbildungskanon mit aufnehmen. Oder gar noch früher anfangen und dem künftigen Nachwuchs auf die richtige Bahn helfen. Beispiel Clifford Chance: Die Kanzlei unterstützt seit neustem die Initiative Legal Tech Lab an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, eine studentische Initiative, die Legal Tech und Innovation an einer staatlichen Hochschule verankern will. Damit sollen Studierenden eine Chance bekommen, sich auf die praktischen Herausforderungen ihrer zukünftigen Arbeit vorzubereiten.

Und noch ein Trend schält sich in diesen Kanzleien heraus: Sie setzen verstärkt auf Kooperationen mit den Mandanten, um gemeinsam neue Beratungsprodukte zu erforschen. Sie sehen Daten auch durchaus als eigenes Geschäftsmodell neben der klassischen Beratungsleistung. Die Chancen der Großen liegen auf der Hand: Sie haben die Masse an Daten und das gehäufte Wissen, um den Markt fassbar zu machen – und so selbst als „Daten Broker“ ganz neue Geschäftszweige zu entwickeln.

Vorbild für Großkanzleien

Innovation, das zeigt der Fall Waldorf Frommer, ist dabei aber nicht unbedingt eine Frage von Größe. Die Einstellung muss stimmen: Wie offen, wie selbstsicher geht man an Technik heran?

Noch vor wenigen Jahren wurde Frommer dafür belächelt, dass er auf Technik statt auf eine Armee von Hilfskräften setzte, wie es zu der Zeit noch üblich war. Heute ist seine Kanzlei ein Musterbeispiel dafür, wie man Massenprozesse optimal abwickelt. Bei Waldorf Frommer arbeiten derzeit rund 160 Menschen – von denen nur 60 Berufsträger im klassischen Kanzleisinne sind. Dazu kommen rund 30 Mitarbeiter in Technikabteilungen, unter ihnen 10 Softwareentwickler, die das seit über einem Jahrzehnt selbstprogrammierte Innenleben der Kanzlei am Laufen halten und stetig für neue Bedürfnisse weiterentwickeln. Denn auch der Beratungsprozess läuft hier ein bisschen anders ab.

Schon früh hat man bei Waldorf Frommer das gemacht, was heute auch in Großkanzleien en vogue ist: Der Beratungsprozess wurde analysiert, in seine Einzelteile zerlegt und mit technischen Modulen ergänzt. „Heute fragt sich unser Anwalt nicht mehr, was der nächste Schritt in einem Beratungsprozess ist“, so Frommer. Das System gibt die wahrscheinlichste Lösung automatisch vor, die Akte erscheint automatisch auf dem Bildschirm – und drängt sich immer wieder auf, bis sie erledigt wird. Der Anwalt ist der Manager über verschiedene Ak-



Impressum

Herausgeberin: Dr. Astrid Gerber

Chefredaktion: Dr. Aled Griffiths (Gr), Antje Neumann (AN), Jörn Poppelbaum (pop)

Redaktionsleitung: Co-Leitung (V.i.S.d.P.) Christine Albert (CA), Christin Stender (cn)

Redaktion: Sonja Behrens (smb; Deals), Martin Brandt (MB), Marc Chmielewski (mc; Textchef), Eva Lienemann (eli)

Mitarbeit an dieser Ausgabe: Raphael Arnold (pha), Ulrike Barth (uba) Laura Bartels (lau), Catrin Behlau (cb), René Bender (RB), Simone Bocksrocker (SB), Silke Brünker (si), Geertje de Sousa (gds), Eva Flick (EF), Rüdiger Frisch (rf), Helena Hauser (hh), Astrid Jatzkowski (jat), Annette Kamps (ank), Mathieu Klos (MK), Daniel Lehmann (dal), Markus Lembeck (ML), Stephan Mittelhäuser (stm), Claudia Otto (co), Norbert Parzinger (NP), Konstanze Richter (ric), Christiane Schiffer (ChS), Christina Schulze (cg), Dr. Ludger Steckelbach (LS), Dr. Martin Ströder (mst), Anika Verfürth (av)

CvD/Schlussredaktion: Leitung Ulrike Sollbach, Sirka Laass

Übersetzungen: Sandra Wosky

Vermarktung und Verkauf: Rüdiger Albert, Bert Peter Alkema, Angelika Graef, Britta Hlavska, Svea Kläßen, Jessica Lütkenhaus, Philip Middelhoff, Tina Puddu, Christopher Savill, Ylva Wüstemann

Marketing und Veranstaltungen: Leitung Alke Hamann, Jens David, Marit Lucas, Eva Wolff

Verwaltung und Buchhaltung: Barbara Albrecht, Christian Hellmann, Sandra Schmalz, Sarah Stollenwerk, Janine Wartenberg

Layout: Leitung Andreas Anhalt, Vivian Ems, Janna Lehnen, Dominik Rosse

Datenpflege: Verena Kind, Elisabeth Krüger, Fabian Lippke, Sebastian Mittwede, Claudia Voskuhl

IT: Leitung Marcus Willemsen, Mehran Akhbar

Vertrieb/Abonnements: Svea Kläßen

Informationsmanagement und Produktionssteuerung: Leitung Ulrike Sollbach, Nicole Bertelsmann, Regina Cichon, Verena Clemens, Stefanie Riemann, Claudia Scherer, Silvia Strauch

JUVE Rechtsmarkt · 21. Jahrgang
erscheint monatlich bei

JUVE Verlag für juristische Information GmbH

Sachsenring 6 · D-50677 Köln

Postanschrift: Postfach 25 04 29 · 50520 Köln

Tel. 0049 / (0)221 / 91 38 80-0

Fax 0049 / (0)221 / 91 38 80-18

E-Mail: redaktion@juve.de (redaktionelle Anfragen)

vertrieb@juve.de (Abonnements und Heftbestellungen)

anzeigen@juve.de (Druckunterlagenübermittlung)

ISSN: 1435-4578

Druckauflage: 15.300

Litho- und Druckservice: D+L Printpartner GmbH, Bocholt

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Abo: JUVE Rechtsmarkt ist als Einzel- oder Kanzleiabonnament erhältlich – Monat für Monat aktuelle Marktinformation für Sie und alle Anwälte Ihrer Kanzlei. Wir informieren Sie gern über unsere günstigen Abo-Konditionen!

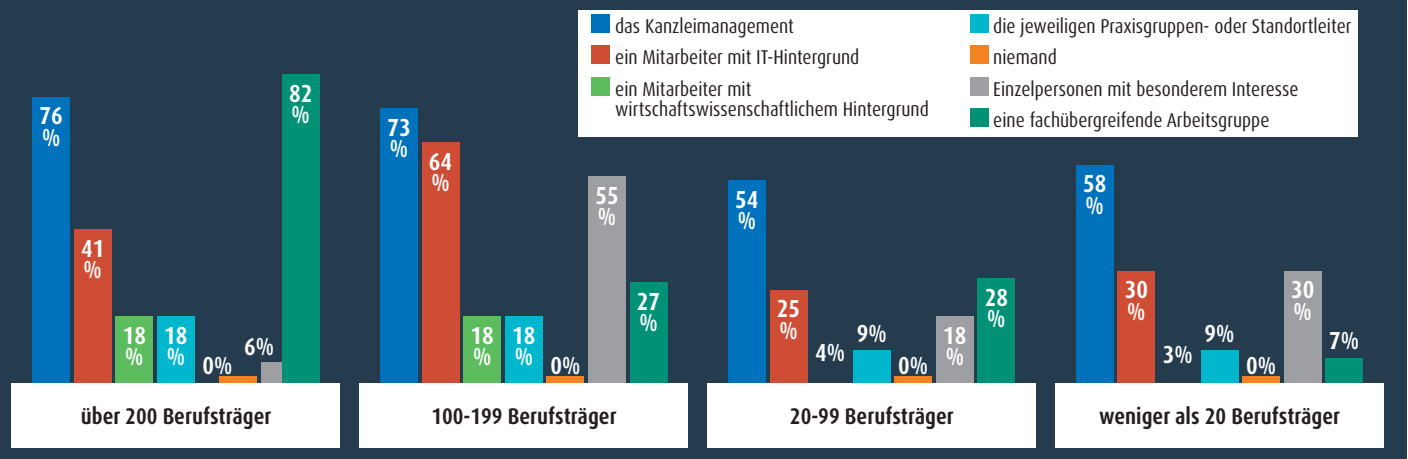
ten. Case Management, Dokumentenkategorisierung, Litigation Management, Reisemanagement etc. – in der Kanzlei greifen solche selbst entwickelten Module ineinander und ermöglichen ein klares Prozessdesign. Die ständige Legal-Tech-Optimierung gehört mittlerweile zur Grundstruktur und ist bei der „technischen Schnittstelle“ aufgehängt, einer eigenen Abteilung, die kontinuierlich Prozesse und Bedürfnisse der Kollegen im Beratungsprozess durchleuchtet. „Das ist unsere Wunsch-dir-was-Ab-

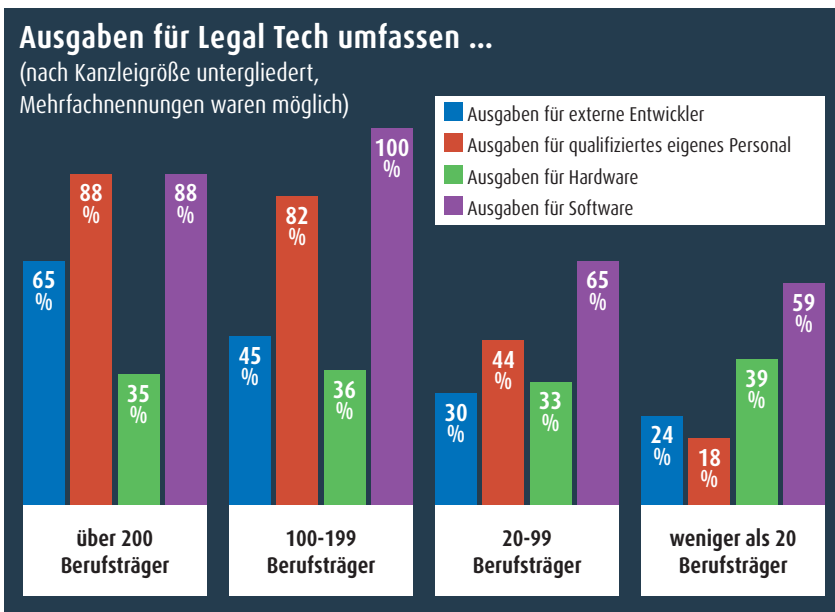
teilung, die juristische Kniffligkeiten in den Programmierungsprozess überführt“, sagt Frommer. Doch leider hat nicht jede mittelständische Kanzlei eine solche Wunsch-dir-was-Sektion. Aber von Frommer können sie sich abgucken, wie man die eigenen Prozesse gründlich analysiert, um zu wissen, was man wirklich braucht.

Unter den kleinen Kanzleien sind die Beweggründe, sich mit Legal Tech zu befassen, tatsächlich etwas anders gelagert als bei den Großen: Zwar

Wer kümmert sich in der Kanzlei um Legal-Tech-Themen?

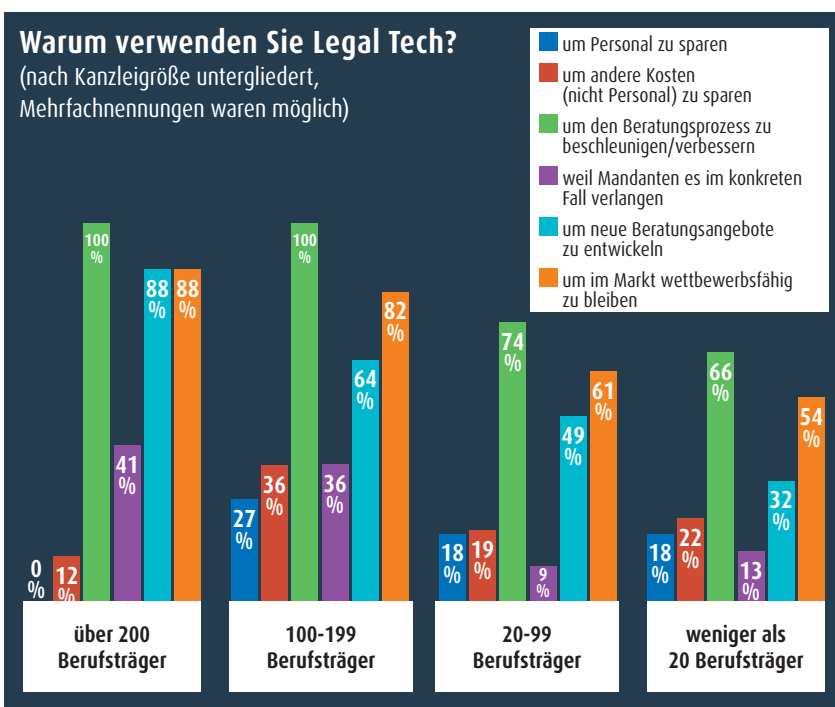
(nach Kanzleigröße untergliedert, Mehrfachnennungen waren möglich)





will auch eine Mehrheit der kleinen Kanzleien, also solcher mit weniger als 20 Berufsträgern, den Beratungsprozess verbessern. Aber nur rund ein Drittel hat Ambitionen, auch neue Beratungsangebote zu entwickeln.

Anders als man vermuten könnte, kommt der Druck zu Verbesserung und Verschlinkung der Beratungsleistung nicht vom Mandanten – zumindest nicht direkt. Nur 18 Prozent aller befragten Kanzleien nutzen Legal Tech, weil der Mandant es verlangt. Vielmehr ist es wohl der Wettbewerbsdruck, der den Takt vorgibt: Wenn alle Kira nutzen, ist es ein strategischer Nachteil, das nicht zu tun. Zumindest irgendwann.



„Ein Late Adapter zu sein, kann Vorteile mit sich bringen“, meint Dr. Sebastian Naber von der Hamburger Kanzlei Neuwerk. Derzeit zumindest stehen Programme wie Kira oder Ravn nicht auf der Wunschliste der Kanzlei, weil diese Programme noch zu stark in der Erprobungsphase seien. „Das macht für uns keinen Sinn, weil man derzeit noch zu viele Ressourcen braucht, um damit arbeiten zu können und die Ergebnisse trotzdem noch stark bearbeitet werden müssen.“

Für den noch jungen Freshfields Bruckhaus Deringer-Spin-off passen solche Programme derzeit auch nicht zum Geschäftsmodell. „Die Masse ist nicht unser Kerngeschäft“, sagt Naber. Wie so viele andere, sondiert die Kanzlei aber recht genau die Lage am Legal-Tech-Markt – setzt jedoch lieber auf ausgereifte Lösungen.

Bei innovativen Techniken sieht Naber die Großkanzleien als digitale Vorreiter, die auch die Kapazitäten haben, mit Künstlicher Intelligenz zu experimentieren. „Wir gehen da einen anderen Weg, der auch zu unserer Struktur passt“, sagt Naber. So schafft Neuwerk in diesem Jahr eine Planstelle für einen Softwareentwickler, der zuerst in Teilzeit, später dann vielleicht immer stärker in die digitalen Abläufe der Kanzlei eingebunden werden soll. Davon erhoffen sich die Partner einen Effizienzgewinn und weiteren Service für den Mandanten.

Statistisch gesehen ist Neuwerk damit eher die Ausnahme als die Regel. Denn es sind die großen Full-Service-Kanzleien und die multidisziplinären Einheiten, die derzeit ihr IT-Personal aufstocken. Spezialisierte Einheiten kaufen, nachdem sie in Programme investiert haben, am liebsten Hardware ein, anstatt Geld für neues Personal auszugeben. Aber das liegt wohl auch daran, dass der technische Standard in vielen Kanzleien noch recht gering ist. „Wir haben den Vorteil, dass wir als junge Kanzlei technisch schon ganz gut ausgestattet sind mit dem, was man Modern Office Tech nennen könnte“, so Naber. „Das ist die Gnade der späten Geburt, andere müssen da mehr nachholen.“

Gedämpfte Euphorie

Unterm Strich guckt die Branche – auch gemessen an ihren Möglichkeiten – recht nüchtern in die nahe Zukunft: Die Gruppe der Legal-Tech-Jünger bleibt nicht nur gefühlt klein: Lediglich 15 Prozent wollen selbst Vorreiter der Bewegung sein.

Viele bewahren sich einen gesunden Realismus: Immerhin fast 40 Prozent der Befragten halten das angebliche Potenzial, das in Legal Tech steckt, eher für überbewertet. Dass Legal Tech einen Großteil der Berater langfristig ersetzen wird, fürchten die wenigsten. Aber: Nur eine Minderheit verleugnet noch, dass Legal Tech in der täglichen anwaltlichen Arbeit eine Rolle spielen wird. ◀