

Edition 04.14

# tangente

Das Management-Magazin  
für den Rechtsmarkt

## ALTERNATIVE GESCHÄFTSMODELLE

*Wie die Rechtsberatung  
der Zukunft aussieht*

radius.1

The Law Firm Consultants



Die Zukunft beginnt  
im Kopf

Die Print-Ausgabe

Jede Ausgabe der *tangente* kann auch als gedruckte Ausgabe im Print-on-Demand-Service bezogen werden. Weitere Informationen: [www.tangente-magazin.com/abonnement-print-services](http://www.tangente-magazin.com/abonnement-print-services)

Wie sieht die Zukunft der Rechtsberatung aus? Bisher fällt es einem Großteil der Juristinnen und Juristen in Großkanzleien und Rechtsabteilungen immer noch schwer, sich darauf einzulassen, dass die Auswirkungen einer immer schneller pulsierenden Welt auch in den Rechtsmarkt eindringen. Die Honorare sinken, immer mehr Marktteilnehmer – darunter auch alternative Rechtsdienstleister – erhöhen weiter den Wettbewerbsdruck. Ein Teil der klassischen Mandatsarbeit wird bereits durch IT-Systeme und Analysesoftware übernommen – bald sind es auch komplexere Tätigkeiten, die heute noch von Senior Associates erledigt werden. Zugleich stellen Mandanten immer höhere Anforderungen an Qualität, Geschwindigkeit und Branchenkenntnis der Beratung.

**Dr. Dirk Weber, Leiter der Rechtsabteilung von eBay Deutschland**, erklärt, was er schon heute von seinen Rechtsberatern erwartet und welche Anforderungen er in Zukunft sieht. In den Interviews mit **Dr. Ralf Theater, Managing Partner von Herbert Smiths Freehills**, und **Dr. Thomas Griebe, Gründungspartner der Arbeitsrechtboutique vanguard**, erfahren Sie, welche Antworten zwei Kanzleien auf die Herausforderungen der Zukunft gefunden haben. Wie die Anwaltschaft die derzeitige Veränderungsdynamik insgesamt einschätzt, sehen Sie in den Ergebnissen des **tangente-Trendbarometers** für den deutschen Rechtsmarkt.

Dem Themenkomplex alternativer Anbieter und disruptiver Technologien im Rechtsmarkt sind die Beiträge von **Felix Rackwitz** und **Filip Corveleyn** von **Xenion** sowie **Kristina Pezzei**, **Christoph Zohlen** und mir gewidmet.



Foto: Hoffotografen, Berlin

Dr. Torsten Breden, Herausgeber

**Der Co-CEO von Busylamp, Dr. Michael Tal**, spricht im Kommentar über Veränderungsdynamik, Resilienz und Transparenz.

Einblicke in den US-amerikanischen Rechtsmarkt gewährt der Essay von **Steven J. Harper**. In seinem Buch „The Lawyers Bubble. A Profession in Crisis“, hat sich der Juraprofessor und ehemalige Partner von Kirkland & Ellis kritisch mit seiner Zunft auseinandergesetzt. Für uns hat er seine Kernthesen zusammengefasst.

Und da das Leben nicht nur aus Arbeit bestehen sollte, haben wir für Sie eine **Kolumne** sowie die „schönen Seiten“ in die *tangente* aufgenommen. Wir eröffnen die neue Rubrik mit einem Rundgang in der **Uhrenmanufaktur Glashütte Original**. Abschließend portraituren wir die **Bundesjustizministerin**, Frau **Leutheusser-Schnarrenberger**.

Ich wünsche Ihnen eine anregende und unterhaltsame Lektüre und freue mich auf Ihre Rückmeldungen.

Torsten M. Breden

## Alternative Geschäftsmodelle

Wie die Rechtsberatung der Zukunft aussieht

<i>Editorial</i>	<b>Die Zukunft beginnt im Kopf</b> .....	02
<i>Interview</i>	<b>„Letztlich geht es doch darum, Lösungen für unternehmerische Probleme zu finden“</b> .....	06
	Ein Interview mit Dr. Dirk Weber, Leiter der Rechtsabteilung von eBay Deutschland, über die Dynamik in den Bereichen E-Commerce und Neue Medien, kulturelle Anpassungsprobleme und warum es mehr Freude macht, mitzudenken.	
<i>Interview</i>	<b>„Die Zukunft ist nicht so wie die Gegenwart“</b> .....	13
	Dr. Ralf Thaeter, Managing Partner Deutschland von Herbert Smith Freehills, spricht über ungenutzte Effizienzsteigerungspotentiale, erfolgreiches Near Shoring und die künftige Rolle von Informationstechnologie in der Mandatsarbeit.	
<i>Studie</i>	<b>Das <i>tangente</i>-Trendbarometer. Die Stimmung zur Veränderungsdynamik im deutschen Rechtsmarkt</b> .....	20
	Die aktuelle Studie von radius.1 und der <i>tangente</i> skizziert Trends und Zukunftsaussichten im deutschen Rechtsmarkt.	
<i>Interview</i>	<b>„Aus meiner Sicht haben Großkanzleien zu wenig Not, sich zu verändern“</b> .....	25
	Im Gespräch mit Dr. Thomas Griebe, Gründer und Partner der Arbeitsrechtsboutique vangard, über neue Geschäftsmodelle, eine weitere Ausgründungswelle und die Herausforderung, künftig gute Juristinnen und Juristen an sich zu binden.	
<i>Perspektiven</i>	<b>Klick, Klick, Recht – Die Digitalisierung im Rechtsmarkt</b> .....	32
	Kristina Pezzei, <i>tangente</i> -Redakteurin, hat die Entwicklung von LegalTec-Unternehmen in Deutschland und den USA unter die Lupe genommen.	
<i>Fachbeitrag</i>	<b>Die Zukunft ist jetzt! – Disruptive Trends im Rechtsmarkt</b> .....	36
	Dr. Torsten Breden und Christoph Zohlen von radius.1, zeigen auf, welche disruptiven Technologien und Trends den Rechtsmarkt radikal verändern werden.	
<i>Fachbeitrag</i>	<b>Veränderung des Rechtsmarktes durch alternative Anbieter und Kanzleimodelle?</b> .....	42
	Felix Rackwitz, Chief Operating Officer, und Filip Corveleyn, Head of R&D bei Xenion Legal, erläutern gegenwärtige Trends im Rechtsmarkt mit Hilfe der von Ihnen entwickelten Legal Innovation Matrix.	

## Alternative Geschäftsmodelle

### Wie die Rechtsberatung der Zukunft aussieht

<i>Zusammengefasst</i>	<b>„The Lawyer Bubble – A Profession in Crisis“</b> ..... 48 Steven J. Harper, Professor an der Northwestern Universität und vormals Partner bei Kirkland & Ellis, spricht in seinem Essay über fundamentale Missstände in Kanzleien und plädiert dafür, die Folgen kurzfristiger Entscheidungen nicht weiter zu ignorieren.
<i>Kommentar</i>	<b>Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck im deutschen Rechtsmarkt</b> ..... 52 Ein Kommentar von Dr. Michael Tal, Co-CEO von BusyLamp zur Veränderungsdynamik des Rechtsmarktes, der Anpassungsbereitschaft der Anwaltschaft sowie der Notwendigkeit der Leistungs- und Kostentransparenz.
<i>Die schönen Seiten</i>	<b>Hier lebt die Zeit. Wandel und Kontinuität im Uhrenmekka Deutschlands</b> ..... 55 Ein Besuch in der Uhrenmanufaktur Glashütte Original.
<i>Kolumne</i>	<b>Von den Großen lernen</b> ..... 58 Dr. Breden über Komfort, Dekadenz und neue Geschäftsmodelle.
<i>Thesen</i>	<b>Denkanstöße zum Schwerpunktthema</b> .... 12, 19, 24, 31, 35, 41, 47, 51, 54, 59
<i>Kurzportrait</i>	<b>Gefragt: Sabine Leutheusser-Schnarrenberger</b> ..... 60 Die ehemalige Bundesjustizministerin spricht über ihre Faszination an der Politik sowie den Chancen und Risiken Sozialer Medien.
<i>Vorschau</i>	<b>Nächstes Schwerpunktthema</b> ..... 61 Die Macht der Marke – Wie Sie den Markenwert Ihrer Kanzlei steigern
<i>Impressum</i>	<b>tangente-Informationen</b> ..... 61





TO WORK ON CHANCES.

WAS TEAM HEISST -  
WISSEN WIR.

- EFFEKTIV
- PRÄZISE
- SCHLAGKRÄFTIG

## BEST AUDIT

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Best Audit Berlin:**

Oranienburgerstraße 1-3, 10178 Berlin  
Tel.: 030/ 21480220

**Best Audit Frankfurt:**

Reuterweg 51-53, 60323 Frankfurt  
Tel.: 069/ 71035700

**Best Audit Hamburg:**

Alstertwiete 3, 20099 Hamburg  
Tel.: 040/ 46899180

**Best Audit Hannover:**

Ernst-August-Platz 10, 30159 Hannover  
Tel.: 0511/ 98422030

**Best Audit München:**

Goethestr. 25 A, 80336 München  
Tel.: 089/ 54885630

**Best Audit Reutlingen:**

Gerhard-Kindler-Str. 6, 72770 Reutlingen  
Tel.: 0711/ 21933310

E-Mail: [info@bestaudit.de](mailto:info@bestaudit.de)

[www.bestaudit.de](http://www.bestaudit.de)



Foto: eBay, Dr. Dirk Weber

## „Letztlich geht es doch darum, Lösungen für unternehmerische Probleme zu finden“

**Interview mit Dr. Dirk Weber, Leiter der Rechtsabteilung bei eBay in Deutschland**

*radius.1: Herr Dr. Weber, der Rechtsmarkt hat sich in den letzten Jahren sehr stark verändert. Sie sind vor allem in dem Bereich E-Commerce und Neue Medien tätig. Dies ist ein sehr dynamisches Feld. Welche künftigen Trends sehen Sie hier?*

**Dr. Dirk Weber:** Wie Sie sagen, sprechen wir über einen sehr dynamischen Markt, der möglicherweise mit anderen Rechtsberatungsmärkten nicht vergleichbar ist. Dennoch glaube ich, dass sich einige Anforderungen auch abstrahieren lassen. Wenn wir uns den Bereich E-Commerce anschauen, werden sich hier die seit Jahren absehbaren Tendenzen verfestigen. Das heißt, ich werde weiterhin mit großen internationalen Wirtschaftskanzleien, aber auch mit spezialisierten Boutiquen zusammenarbeiten. Für manche Themen ist es wichtig und gut, einen One-Stop-Shop zu haben. Internationale Unternehmen brauchen internationale Großkanzleien, die ein ganzes Portfolio von Fragestellungen – vom kollektiven Arbeitsrecht bis zur M&A-Transaktion – global abdecken können. Daran wird sich auch nicht viel ändern. Es gibt aber darüber hinaus je nach Fragestellung und Fallgestaltung zunehmend die Nachfrage nach hochspezialisierter Beratung. Dass die Anzahl mittelgroßer Kanzleien, die sich auf

den Bereich Neue Medien spezialisiert haben, so stark gewachsen ist, ist durchaus beeindruckend. Dieser Trend wird sich meiner Meinung nach fortsetzen. Es werden mehr und mehr unterschiedliche Provider mit unterschiedlichen Produkten an den Markt drängen – zugleich lokal, europäisch und global. In einer Boutique mit nur wenigen Anwälten, die sich z.B. auf das Thema Datenschutzrecht spezialisiert haben, finde ich seniore Ansprechpartner, die in tiefer Detailgenauigkeit Fragestellungen bezüglich unseres Geschäfts beantworten können. Für einen solchen Fall nehme ich keine Großkanzleien in Anspruch.

*radius.1: Aber warum sind die Practice Groups der internationalen Kanzleien nicht so gut wie die spezialisierten Boutiquen?*

**Weber:** Das hat sehr viel mit den Strukturen der Großkanzleien zu tun. Vor 15 oder 16 Jahren habe ich selbst als Associate in einer Großkanzlei gearbeitet. Ich war damals unter anderem auf das Thema Kartellrecht spezialisiert. Diese Spezialisierung klingt erst einmal sehr gut. Aber als Associate brauchen sie dennoch eine gewisse Zeit, um sich in bestimmte Details in ihrem Fachgebiet einzuarbeiten. Bei den großen Kanzleien stehen oft die Namen

>>



### eBay

eBay hat den Handel revolutioniert und als einer der Pioniere der ersten Stunde das Kaufen und Verkaufen im Internet populär gemacht. Im September 1995 schuf der Online-Marktplatz mit seinem Start in den USA eine neue Möglichkeit für Menschen in aller Welt, praktisch jedes Produkt zu kaufen und zu verkaufen. Seitdem hat eBay Millionen von Menschen dabei unterstützt, ihr eigenes Unternehmen zu gründen und dazu beigetragen, die Art und Weise, wie Menschen Handel treiben, zu verändern. In Deutschland startete eBay im Jahr 1999 durch die Übernahme der Internet-Auktionsplattform alando. Heute liegt der Fokus des Online-Marktplatzes noch immer darauf, Käufern und Verkäufern eine Plattform zum Handeln zu bieten. In den ersten Jahren wechselten Produkte bei eBay vor allem über Online-Auktionen den Besitzer und der Schwerpunkt lag auf dem Handel gebrauchter Gegenstände von privat zu privat. Heute ist eBay längst kein Internet-Auktionshaus mehr. Die Mehrzahl der verkauften Artikel ist mittlerweile Neuware und wird zu Festpreisen angeboten. In Deutschland zählt eBay 16,5 Millionen aktive Käufer. Zu jeder Zeit finden sich auf dem deutschen eBay-Marktplatz mehr als 50 Millionen Produkte, die von 5,4 Millionen privaten Verkäufern, 175.000 gewerblichen Anbietern und mehr als 100 Markenherstellern und großen Händlern bereitgestellt werden.

bekannter Partner für bestimmte Themen im Briefkopf. Die Arbeit wird aber hauptsächlich von Associates gemacht – und damit sage ich Ihnen ja nichts Neues. Die Rechnung ist nun ganz einfach: Für hochspezialisierte Themen braucht der Associate in der Großkanzlei länger als der seniore Berater in einer kleineren hochspezialisierten Rechtsanwaltskanzlei. Durch die hohe Spezialisierung bearbeiten die Boutiquen immer wieder die gleichen Themenfelder, stehen immer wieder mit den gleichen Behörden in Kontakt und können oft in wenigen Stunden eine komplexe Fragestellung in ihrem Themenfeld beantworten. Für diese Fälle macht es daher für mich sehr viel mehr Sinn, von vornherein zum Spezialisten zu gehen.

*„Am Ende wird sich immer Qualität durchsetzen. Und Qualität ist nicht allein von Großkanzleien gebucht.“*

*radius.1: Mit dem Thema Associates sprechen Sie einen zentralen Punkt des Geschäftsmodells der Großkanzleien an. Sehen Sie eine Notwendigkeit für die Großkanzleien, über alternative Geschäftsmodelle nachzudenken?*

**Weber:** Als Rechtsanwalt werde ich mit ganz unterschiedlichen Fragestellungen konfrontiert. Und es gibt Fragestellungen, die kann ich nun mal nur mit

Lebenserfahrung und mit langjähriger Erfahrung in der Berufspraxis beantworten. Das bedeutet nicht, dass ich die Daseinsberechtigung von Großkanzleien in Frage stelle, das tue ich keineswegs. Große Wirtschaftskanzleien wird es meines Erachtens immer geben. Bei bestimmten Themen lasse ich mich sowohl von einer Großkanzlei als auch von einer Boutique beraten. Wenn ich z.B. eine spezielle Frage zum Thema Cookies habe, dann bin ich bei einer spezialisierten mittelgroßen Kanzlei vielleicht besser aufgehoben als bei einer Großkanzlei. Dennoch arbeite ich für einen Global Player: Ich habe zwar ein lokales Business, aber die Plattform als Produkt ist ein globales Geschäft. Das heißt, für mich ist es extrem hilfreich, wenn ich in London, Sydney oder Berlin eine Kanzlei als Partner habe, die sich mit der Fragestellung beschäftigt, wie das nationale, europäische oder internationale Recht interpretiert und umgesetzt wird. Wenn es darum geht, über den Tellerrand zu schauen, bieten mir große internationale Kanzleien einen sehr hohen Mehrwert. Also um es nochmals ganz klar zu sagen: Beide Kanzleitypen können Mehrwert generieren.

*radius.1: Würden Sie sagen, dass die große Anzahl an spezialisierten Boutiquen den Großkanzleien Geschäft wegnimmt?*

**Weber:** Die Marktdynamik hat sich durch die Präsenz unterschiedlicher Kanzleien am Markt schon verändert. In meinen Augen wurde der Wettbewerb dadurch gestärkt, was für mich als Einkäufer dieser Dienstleistung von Vorteil ist. Unabhängig davon denke ich, dass

>>

sich am Ende immer Qualität durchsetzen wird. Und Qualität ist nicht allein von Großkanzleien gebucht. Denn gute Juristen entscheiden sich aus unterschiedlichen Motiven für unterschiedliche Karrierewege. Für welchen Weg er sich auch entscheiden mag: Ein guter Jurist bleibt ein guter Jurist. Wo und in welchen Strukturen dieser arbeitet, ist mir eigentlich egal. Für uns Mandanten ist das eine sehr positive Situation. Man kann von allem das Beste wählen, was natürlich auch eine deutliche Auswirkung auf den Preiswettbewerb hat. Ich möchte an dieser Stelle nochmals eine Lanze für die Großkanzleien brechen. Denn ich habe festgestellt, dass in vielen Boutiquen Englisch nicht sicher als Arbeitssprache beherrscht wird. Ich arbeite für einen internationalen Konzern. Es ist selbstverständlich, dass die Arbeitssprache in allen Abteilungen bei eBay zu 98 % Englisch ist und so auch meine.

„Es gibt sicherlich auch immer noch Kanzleien, die versuchen, die neuen Anforderungen zu ignorieren.“

*radius.1: Wie gut sind Ihrer Einschätzung nach die großen Wirtschaftskanzleien auf den wachsenden Veränderungsdruck vorbereitet?*

**Weber:** Einige Kanzleien sind besser, andere schlechter auf die Veränderungsdynamik im Markt vorbereitet. Das ist aus meiner Sicht vor allem von den internen Prozessen und Strukturen abhängig. Es gibt sicherlich auch immer noch Kanzleien, die versuchen, die neuen Anforderungen zu ignorieren. Etwas, das für den Bereich der Neuen Medien ganz entscheidend ist, sind kulturelle Aspekte. Unternehmen der Neuen Medien ticken ein wenig anders als andere Wirtschaftsunternehmen. Wenn ein Anwalt oder eine Anwältin unser Unternehmen betritt, dann sollte das nicht zu einem Kulturschock führen. Die Beraterinnen und Berater müssen auch so sprechen können, dass unser Team sie versteht. Wenn jemand mit einem Dreiteiler in den Besprechungen sitzt, wird er es bei uns tendenziell schwer haben. Das ist jetzt natürlich ein wenig überspitzt von mir dargestellt, aber es liegt ein Kern

der Wahrheit darin. Es gibt zwei Großkanzleien, auf die ich mich verlassen kann. Wenn ich den beiden Kanzleien ein Projekt übergebe, weiß ich, dass ich nicht per se immer wieder draufschauen muss. Diese Kanzleien sind meines Erachtens sehr gut aufgestellt – andere sind es nicht.

*radius.1: Sind die Zeiten der „Hauskanzlei“ vorbei? Nach welchen Kriterien suchen Sie Ihre externen Rechtsberater aus?*

**Weber:** Die Zeit der Hauskanzlei ist definitiv vorbei. Denn am Ende des Tages suche ich mir Serviceprovider aus. Das ist ganz einfach. Ich sehe persönlich keinen Mehrwert darin, eine Hauskanzlei zu haben, die mir in Teilbereichen nicht dieselbe Qualität liefert wie ein anderer Serviceprovider. Das ist von einem unternehmerischen Standpunkt aus betrachtet auch gar nicht vertretbar. Insbesondere vor dem Hintergrund von E-Commerce und der Neuen Medien gibt es ganz unterschiedliche Fragestellungen, auf die ich eine Antwort finden muss. Und in diesem Kontext macht es für mich Sinn, zwei bis drei große Wirtschaftskanzleien und drei bis vier mittelständische Kanzleien an der Seite zu wissen, die in unterschiedlichen oder auch in sich überschneidenden Bereichen im Wettbewerb zueinander stehen.

Es gibt natürlich auch Kanzleien, die das nicht so sehen wollen. Während Pitches merkt man bereits sehr früh, ob man sich vorstellen kann, mit einer Kanzlei zusammenzuarbeiten oder nicht. Wenn man dann in bestimmten Bereichen mehr auf eine Kanzlei zugreift, weil man feststellt, dass sie in diesem Bereich wirklich stark ist und dass man sich wirklich auf diese Kanzlei verlassen kann, so ist das doch vollkommen nachvollziehbar. Auch das Feedback von Mitarbeitern zur Zusammenarbeit spielt eine wichtige Rolle bei der weiteren Mandatierung.

„Generell versuche ich, unsere Kernthemen von internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bearbeiten zu lassen.“

>>



*radius.1: Wie wird sich das Verhältnis von interner Rechtsberatung und der Inanspruchnahme externer Rechtsdienstleister in Zukunft verändern?*

**Weber:** Generell versuche ich, unsere Kernthemen von internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bearbeiten zu lassen. Rechtliche Kernthemen orientieren sich an den Kernthemen unseres Geschäftsmodells – sie sind erfolgskritisch für unser Business. In diesen Bereichen haben wir intern die beste Expertise. Aber wir können natürlich nicht alles abdecken. Deshalb greifen wir zu bestimmten Themen auf externe Beratung zu. Diese liegen auf der einen Seite in hochspezialisierten Teilbereichen oder in übergeordneten Fragestellungen, die mit unserem Kerngeschäft weniger zu tun haben. Darüber hinaus gibt es Themen, die kurzfristig auftauchen und für die wir externe Unterstützung benötigen.

Wir richten uns als interne Berater immer am juristischen Mehrwert aus, den wir für das Unternehmen generieren können. Nehmen Sie zum Beispiel die Inkassotätigkeit. Natürlich ist es für unser Unternehmen wichtig, dass wir von unseren Nutzern Gebühren für die Nutzung unserer Dienste erhalten. Aber ich werde keinen Inhouse Counsel mit dieser Tätigkeit beschäftigen. Denn es gibt bereits hochspezialisierte Kanzleien am Markt, die das Thema wesentlich effizienter und effektiver für uns erledigen können. Wenn ich hingegen eine kreative Lösung für eine neue Funktionalität brauche, die wir gerade entwickeln, können wir Inhouse einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen, den externe Berater nicht generieren können.

*radius.1: Sie definieren die Inhouse Counsel also vor allem als Business Enabler?*

**Weber:** Ja. Meinem Team und mir ist die Aufgabe gestellt, unsere Geschäftsentwicklung zu unterstützen. Wir sehen uns als Partner des Business. Wir werden bei der Entwicklung neuer Produkte und Strategien mit an den Tisch geholt: nicht als Bremser, sondern als Entwickler. Wir werden gefragt, wie man Mehrwert schaffen kann, und dazu aufgefordert, eigene kreative Ideen und Vorschläge einzubringen. Ich glaube, jede Funktion in einem Unternehmen, sei es die Rechtsabteilung, die Marketingabteilung oder die Entwicklung, sollte so aufgestellt sein, dass sie dem Unternehmen

insgesamt einen Mehrwert verschafft. Wenn eine Rechtsabteilung nur dann hinzugezogen wird, wenn schon alles entschieden ist und es nur noch darum geht, die Entscheidungen gesetzlich zu prüfen, dann ist das nach meinem Verständnis ein falscher Arbeitsauftrag. Denn dafür brauche ich keine Inhouse Counsel. In einem so dynamischen Marktumfeld wie unserem ist es sehr wichtig, so nah wie möglich an den Entwicklungen der Technologie und der rechtlichen Ausgestaltung zu sein. Wir müssen künftige Problemfelder möglichst frühzeitig identifizieren, um Geschäftsrisiken optimal managen zu können. Deshalb ist es auch wichtig, dass wir über alle Unternehmensbereiche hinweg zusammenarbeiten. Dadurch haben wir eine Schnittstellenkompetenz, aufgrund derer wir Entwicklungen in ihrem Gesamtzusammenhang beurteilen können. In diesem Kontext können wir sehr viel Mehrwert schaffen. Das ist nach meinem Verständnis Rechtsberatung. Denn letztlich geht es doch darum, gemeinsam mit den Geschäftsbereichen Lösungen für unternehmerische Probleme zu finden.

*„Je tiefer das Verständnis für das Business ist, desto besser ist die Beratung.“*

*radius.1: Die Proaktivität der Rechtsabteilungen, die Sie ansprechen, wird von vielen Vorständen gewünscht. Aber nur wenige Rechtsabteilungen setzen das so konsequent um, wie von Ihnen beschrieben. Woran liegt das?*

**Weber:** Das höre ich auch regelmäßig, was ich allerdings nicht ganz verstehe. Natürlich kann man sich als Inhouse Counsel sagen, dass man nicht angestellt ist, um das Business aktiv zu unterstützen – aber selbst dann ist es nicht verboten nachzudenken. Als Juristen haben wir gelernt, strukturiert zu denken. Es kann doch nicht sein, dass ich meine Beratung darauf beschränke, die Dinge nur juristisch zu betrachten und zu beurteilen. Ein Verständnis für das Geschäft ist meines Erachtens absolut notwendig. Da wir in sehr viele Bereiche Einblick haben, können wir sehr gut die einzelnen Teilaspekte eines Problems zu einem großen Ganzen zusammenführen. Das sollte das tägliche Brot eines Inhouse Counsels sein. Es ist auch unbefriedigend,

>>

wenn sie lediglich zur Beurteilung einzelner Ausschnitte gefragt werden oder sie nur dann hinzugezogen werden, wenn etwas gegen die Wand gefahren ist. Mir würde das keine Freude machen.

*radius.1: In welchen Bereichen sehen Sie künftige Innovationen im Rechtsmarkt und welche Rolle wird IT in diesem Kontext spielen?*

**Weber:** Ich kann mir vorstellen, dass es künftig verstärkt Internetserviceprovider gibt, die vor allem im Vertragsmanagement und der Vertragsgestaltung Dienstleistungen anbieten. Wir arbeiten mit Dienstleistern wie Salesforce in der Bewältigung administrativer Aufgaben zusammen. Oberflächen mit datenbankbasierten Text-Bausteinen für Verträge sind ebenfalls bereits im Einsatz. IT-Lösungen können zudem einen erheblichen Mehrwert im Abrechnungsprozess generieren: Ein Abrechnungssystem schafft Transparenz in Hinblick auf die Leistungserbringung sowie die Leistungsabrechnung und kann Auskunft zu thematischen Überschneidungen geben. Eine Herausforderung stellt für uns nach wie vor das Thema Knowledge-Management dar. Wir haben bereits versucht, zentrale Datenbanken zu schaffen, in denen alle bearbeiteten Fragestellungen systematisch archiviert werden. Doch das ist für den Bereich E-Commerce und Neue Medien nur von geringem Nutzen, da sich unser Geschäft sehr schnell entwickelt und permanent in neue Bereiche vorstößt, die juristisch noch kaum erschlossen sind.

*radius.1: Lassen Sie uns zum Abschluß unseres Gesprächs nochmals kurz auf die Kanzleien schauen. Woran müssen Kanzleien Ihrer Meinung nach dringend arbeiten, um in Zukunft erfolgreich zu sein?*

**Weber:** Ich habe Ihnen bereits geschildert, dass wir intern versuchen, proaktive Partner für unser Business zu sein. Das erwarte ich natürlich auch von unseren externen Beratern. Dokumente mit den üblichen Disclaimern möchte ich nicht sehen. Meine Berater müssen bereit sein, Verantwortung für ihre Auskünfte zu übernehmen. Dabei geht es mir nicht um die tatsächliche Haftungsfrage, sondern vielmehr um das damit zum Ausdruck gebrachte Selbstverständnis. Ich stelle immer wieder fest, dass Kanzleien, mit denen wir zuvor noch nicht zusammengearbeitet haben, Probleme damit haben, wie wir arbeiten. Zum Teil verstehen sie auch unsere Produkte nicht und sprechen einfach nicht

unsere Sprache. Daran müssen Kanzleien arbeiten – denn das sind für mich klare Ausschlusskriterien.

*radius.1: Sie fordern ein höheres Interesse, für den Markt, für die Branche sowie ein besseres Verständnis des Unternehmens und der Produkte und nicht Berater, die nur formal rechtlich denken?*

**Weber:** Ich kann es nur wiederholen: Je tiefer das Verständnis für das Business ist, desto besser ist die Beratung. Natürlich ist die juristische Qualifikation eine Grundvoraussetzung – aber wenn ich feststelle, dass wir aneinander vorbeireden, werde ich einem externen Berater sicherlich kein Mandat erteilen, egal wie gut er oder sie in seinem juristischen Fachwissen auch sein mag. Sie können nicht immer nur nach den Buchstaben des Gesetzes beraten. Produkte abzulehnen und Ideen „wegzuargumentieren“, ist nicht der Auftrag.

Zudem ist es mir sehr wichtig, dass meine Berater auch über den Tellerrand schauen. In unserem sich schnell entwickelnden Markt können Quervergleiche zu anderen Bereichen von unschätzbarem Wert sein.

*radius.1: Herr Dr. Weber, herzlichen Dank für das Gespräch.*

### Zur Person

Bevor Dr. Dirk Weber zu eBay kam, war er als Legal Manager beim Telekommunikationsanbieter Talkline tätig. Weber ist studierter Diplom-Verwaltungswirt und promovierter Jurist. Von 1999–2001 war Weber als Rechtsanwalt bei den Kanzleien Clifford Chance, Pünder sowie Dr. Gleim & Partner tätig. Der gebürtige Braunschweiger ist seit Ende 2001 bei eBay und war unter anderem Datenschutzbeauftragter sowie Senior Legal Manager German Marketplaces Compliance. Von September 2007 bis Dezember 2011 hatte Weber den Posten des Legal Director EU Marketplaces Compliance inne. Seit Januar 2012 ist Weber German General Counsel für den Bereich eBay Marketplaces in Deutschland und Senior Director Compliance, Commercial, Product. In seinen Aufgabenbereich fallen insbesondere alle Fragen zur Funktionalität der Webseiten und allgemeine privatrechtliche Fragestellungen.



radius.1

*The Law Firm Consultants*

# Haben Sie den richtigen Ansatz zur Mandantenakquise?

Wir unterstützen Sie bei der Vorbereitung Ihrer Pitches sowie bei der strategischen Neumandantenakquise. Sprechen Sie uns an.

Wir sind unter 030 - 200 76 144 für Sie erreichbar.



*Für viele Rechtsanwältinnen und  
Rechtsanwälte beschränkt sich  
der Begriff Digitalisierung auf das  
Einscannen von Dokumenten.*





Foto: Herbert Smith Freehills, Dr. Ralf Thaeter

## „Die Zukunft ist nicht so wie die Gegenwart“

Im Gespräch mit Dr. Ralf Thaeter, Managing Partner Deutschland von Herbert Smith Freehills

*radius.1: Herr Dr. Thaeter, der Rechtsmarkt befindet sich seit Jahren im Umbruch. Wie beurteilen Sie die vergangenen Entwicklungen?*

**Dr. Ralf Thaeter:** In fast allen Bereichen unseres täglichen Lebens haben wir in den letzten Jahren große Veränderungen und Umwälzungen beobachten und erleben können. Denken Sie etwa an den Siegeszug von Smartphones und Tabletcomputern. In der Retrospektive sehen diese Entwicklungen immer folgerichtig und konsequent aus. Doch zum Zeitpunkt der Markteinführung haben selbst die Marktführer von Mobiltelefonen wie Nokia oder Blackberry das disruptive Potential dieser neuen Gerätekategorie völlig falsch eingeschätzt. Ähnliches gilt für die Markteinführung von Lifestyleprodukten wie etwa Nespresso oder die Eröffnung von Starbucks in Europa. Das sind äußerst erfolgreiche Geschäftsmodelle, denen man zunächst nicht das größte Potential zugesprochen hätte. Übertragen auf den Rechtsmarkt sind dies Beispiele dafür, dass wir hier auch „out-of-the-box“ denken müssen. Und wir müssen damit beginnen, bevor die Box leer ist.

*radius.1: Es gibt immer noch die Tendenz, die Entwicklungen der letzten Jahre mit der Wirtschafts- und Euro-*

*krise zu begründen und sich dahinter zu verstecken. Wie schätzen Sie die Entwicklungsdynamik des deutschen Rechtsmarktes in Zukunft ein?*

**Thaeter:** Der Rechtsmarkt hat sich in den letzten zehn Jahren stark verändert und er wird sich weiterhin massiv verändern. Zunächst ist aber festzuhalten: Rechtsberatung ist eine Dienstleistung wie andere Dienstleistungen auch. Sie reiht sich in andere Beratungszweige der Dienstleistungsindustrie wie etwa die Wirtschaftsprüfung oder Unternehmensberatung ein. Es ist wichtig, dies zu verstehen. Denn der Berufsstand der Rechtsanwälte hält sich aufgrund überkommener Vorstellungen und eines altergebrachten Ethos' immer noch für etwas Besonderes. Aber diese Vorstellung ist abwegig. Sie führt letztlich nur dazu, dass sich Anwälte vor Neuerungen verschließen und meinen, sie seien in einem isolierten Raum, in dem es keine Veränderungen geben werde. Dabei sehen wir in anderen Branchen genügend Beispiele, wie sich ganze Industrien bereits gewandelt haben oder sich mitten im Wandel befinden. Denken Sie an Banken. Früher musste man in seine Bank gehen und dort Auszahlungen, Einzahlungen und Überweisungen am Schalter vornehmen. Heute weiß ich gar nicht, wann ich

>>

### Herbert Smith Freehills

Die britisch-australische Top-Kanzlei Herbert Smith Freehills eröffnete im Frühjahr 2013 in Frankfurt am Main ihre erste deutsche Niederlassung mit dem ehemaligen Gleiss-Partner Dr. Ralf Thaeter. Von Asien, Australien, Europa, dem Mittleren Osten und den USA aus beraten über 2.800 Anwälte weltweit nationale und internationale Konzerne. In Deutschland ist Herbert Smith Freehills bisher an den Standorten Frankfurt und Berlin mit 30 Berufsträgern vertreten.

das letzte Mal meine Bank betreten habe. In Zukunft werden wir alle Bankgeschäfte über das Smartphone abwickeln. Ein anderer Bereich, der sehr viel näher an der Rechtsberatung liegt, ist die Wirtschaftsprüfung. Vor zwanzig bis fünfundzwanzig Jahren gab es in diesem Markt eine große Konsolidierungswelle. Heute spricht man nur noch von den „Big Four“. Der Erfolg dieser Gesellschaften beruht unter anderem darauf, dass sie in einem harten Wettbewerbsumfeld sehr früh begonnen haben, auf Standardisierung und Technologie zu setzen. Damit hat sich die Erbringung dieser Dienstleistung grundlegend verändert. Es ist nicht nur im Hinblick auf die genannten Beispiele eine naive Vorstellung, anzunehmen, dass ein Dienstleistungsbereich seine Dienstleistungen im Wesentlichen immer gleich erbringt. Die globale Veränderungsdynamik, die wir tagtäglich spüren, wird den Rechtsmarkt natürlich nicht aussparen. Es ist daher nicht davon auszugehen, dass der Rechtsmarkt wieder zum Vorkrisenzeitalter vor der Lehmann- und Eurokrise zurückkehren wird.

„Es ist naiv anzunehmen, dass ein Dienstleister seine Dienstleistungen immer gleich erbringen wird.“

*radius.1* Welches sind die Haupttreiber der von Ihnen genannten Trends?

**Thaeter:** Der immer stärkere Wettbewerb im Rechtsmarkt ist wie in anderen Bereichen auch der Treiber für Innovationen und für revolutionäre Veränderungen. Dabei stellen die Mandanten lediglich die gleichen Erwartungen an ihre Rechtsberater wie auch an andere Dienstleister. Nehmen wir als Beispiel die Automobilindustrie und ihre Zulieferer. Das ist ein Umfeld mit sehr hartem Wettbewerb. Sie können in diesem

Bereich nur Geld verdienen, wenn sie kontinuierlich effizienter werden. Wenn man sich nun in die Situation eines solchen Zulieferers versetzt, ist es doch nachvollziehbar, dass dieser von seinen eigenen Zulieferern und Dienstleistern ebenfalls eine kontinuierliche Effizienzsteigerung erwartet. Diese Erwartung richtet sich auch an die Rechtsberater.

Viele Anwälte reagieren meines Erachtens aber immer noch völlig falsch auf die Frage nach Effizienzsteigerungen, indem sie diese lediglich als anmaßende Anforderung ihrer Mandanten verstehen, ihre Honorare zu kürzen. Das ist aber ein grundlegendes Missverständnis. Die Anwälte müssen vielmehr daran arbeiten, ihre Leistungen besser zu erbringen. Und dies bedeutet vor allem, durch fortschreitende Standardisierung Effizienzsteigerungen zu realisieren. Das Beispiel der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zeigt, dass darin ein gigantisches Potential liegt. Allerdings bedarf es dazu einer gewissen Größe und Substanz. Erst dadurch werden sie in die Lage versetzt, Synergien und Skaleneffekte besser auszunutzen.

*radius.1:* Wie gut sind die führenden Wirtschaftskanzleien in Deutschland auf diese Trends vorbereitet?

**Thaeter:** Die entscheidende Frage ist, welche Marktteilnehmer die Anpassung an die neuen Verhältnisse besser hinbekommen als andere. Ich bin davon überzeugt, dass diejenigen erfolgreich sein werden, die den Entwicklungen voraus sind und sich aktiv den neuen Anforderungen stellen. Diejenigen dagegen, die sich den Veränderungen verschließen, diese zu verdrängen versuchen oder ihnen nur aufgrund des wachsenden Mandantendrucks hinterherlaufen, werden nicht zu den Gewinnern zählen.

Aus meiner Sicht braucht eine moderne Kanzlei heute drei grundlegende strategische Antworten, um auch künftig erfolgreich zu sein: 1) Nachwuchsstrategie, 2) Internationale Strategie, 3) IT-Strategie.

>>



*„Mandanten stellen die gleichen Erwartungen an ihre Rechtsberater wie auch an andere Dienstleister.“*

*radius.1: Die angelsächsischen Länder haben viele Marktentwicklungen, die wir nun auch in Deutschland beobachten, schon durchlaufen. Werden wir hierzulande die gleichen Entwicklungen sehen wie etwa in den USA und England?*

**Thaeter:** Im Hinblick auf die hier diskutierten Entwicklungen hat Deutschland bisher keine führende Stellung eingenommen und dies ist auch in naher Zukunft nicht zu erwarten. Da das englische Recht international immer mehr an Bedeutung gewinnt, wird sich der Kampf der Systeme ebenfalls nach englischem Recht richten. Deutschland spielt keine oder zumindest nur eine untergeordnete Rolle.

*radius.1: Sehen Sie in den nächsten Jahren eine ähnliche Konsolidierungswelle im Rechtsmarkt wie auch bei den Wirtschaftsprüfern?*

**Thaeter:** Ich denke nicht, dass es in Zukunft nur noch eine handvoll Großkanzleien geben wird. Dies verhindert schon das Problem der Interessenkonflikte. Dennoch wird es eine weitere Konsolidierung und auch Marktberreinigung geben. Es wird künftig eine gewisse

Anzahl globaler Spieler im Markt geben und daneben hochspezialisierte und effiziente kleinere Kanzleien. Es gibt meines Erachtens bisher allerdings noch keine Kanzlei, die wirklich global erstklassige Rechtsberatung in allen relevanten Märkten anbieten kann. Dies hängt unter anderem wiederum mit dem Problem der Interessenkonflikte zusammen. Denn eine Fusion von Top-Kanzleien bringt jede Menge Verflechtungen mit sich, die aufgelöst werden müssen. Daher wird das Thema Interessenkonflikte und der Umgang mit diesem Thema ein wichtiger Faktor für die Konsolidierung und Entwicklung des globalen Marktes sein. Neben anderen Themen wie etwa unterschiedlichen Profitabilitätsvorstellungen oder Vergütungsmodellen wird dies eine entscheidende Hürde bei internationalen Fusionen darstellen.

*„Eine Fusion von Top-Kanzleien bringt viele Verflechtungen mit sich, die aufgelöst werden müssen.“*

*radius.1: Die klassische Partnerstruktur der Großkanzleien hat sich bisher kaum verändert. Sehen Sie hierzu Alternativen?*

**Thaeter:** Um nochmals auf das Beispiel der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zurückzugreifen: Diese sind inzwischen global so groß geworden, dass sie

>>



sich in einer Partnerschaftsstruktur nicht mehr führen lassen. Das gilt für die Rechtsanwaltskanzleien meines Erachtens noch nicht. Zudem glaube ich, dass sich viele Anwälte in ihrer individualistischen Einstellung nur sehr schlecht in globale Strukturen einpassen werden. Wenngleich ich davon ausgehe, dass es im Rechtsmarkt weiterhin Partnerstrukturen geben wird, gibt es in der Ausgestaltung dieser Strukturen erheblichen Gestaltungsspielraum. Grundlegende Entscheidungen sollten auch weiterhin von allen Partnern und Partnerinnen getragen werden – dazu zählt z.B. die Wahl neuer Partner und Partnerinnen. Bei einem Großteil der alltäglichen Entscheidungen müssen hingegen nicht alle Partner eingebunden werden.

*radius.1: Sehen Sie Alternativen zum bisherigen Geschäftsmodell der Großkanzleien? Können Sie diese kurz skizzieren?*

**Thaeter:** Wir sprachen bereits darüber, dass sich Effizienzsteigerungen im Bereich der Rechtsdienstleistungen vor allem durch Standardisierung erzielen lassen. In einigen Geschäftsbereichen können Rechtsdienstleistungen hochstandardisiert abgearbeitet werden. Nehmen wir zum Beispiel die Beschwerdebehandlung von Fluggästen. Einzelne Anbieter werden diese oder ähnliche Standarddienstleistungen sehr gut und auf jeden Fall günstiger anbieten als Großkanzleien. Dies führt zu neuen und komplementären Geschäftsmodellen im Rechtsmarkt. Das ist aber kein Geschäft, das für Großkanzleien interessant ist. Für diese ist entscheidend, sich konsequent auf ihre Mandanten einzustellen. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wir haben ein Büro in Belfast eröffnet, zunächst um bestimmte Tätigkeiten aus London nach Belfast zu verlagern, die dort aufgrund der insgesamt niedrigeren Kostenbasis deutlich günstiger erbracht werden können. Unseren Mandanten können wir mit diesem Near Shoring-Konzept deutlich bessere Preise anbieten und gleichzeitig unsere Marge halten.

Das Büro in Belfast ist in sehr kurzer Zeit sehr stark gewachsen. Neben den ursprünglichen Aufgaben wie dem Document Review kommen immer mehr zusätzliche Aufgaben hinzu, die wir im Belfast Büro erarbeiten lassen. Dabei geht es aber lange nicht mehr um eine reine Zuarbeit für andere Büros, sondern auch um die eigenständige Rechtsberatung. Für bestimmte Aufgaben sind die Kollegen und Kolleginnen in Belfast

aufgrund der Bündelung der dort erbrachten Leistungen natürlich sehr viel besser qualifiziert als andersorts. Dennoch ist es zu kurz gegriffen, das Belfast Büro als eine Art ausgelagerte Werkbank zu betrachten. Anders sieht diese für Backofficeaufgaben aus, die wir weltweit bündeln, um Kosten und Zeitzoneneffekte optimal auszunutzen.

*„Es wird eine weitere Konsolidierung und auch Marktberreinigung geben.“*

*radius.1: Sehen Sie in Zukunft neue Organisationsformen für den Rechtsmarkt entstehen?*

**Thaeter:** In den USA gibt es bereits mehrere Modelle, die nach dem Prinzip der Virtual Law Firm operieren. Für mich ist die Frage sehr interessant, ob es in Zukunft auf internationaler Ebene auch Virtual Law Firms geben wird.

*„Unseren Mandanten können wir mit einem Nearshoring-Konzept deutlich bessere Preise anbieten.“*

*radius.1: Wie wird sich das Verhältnis von interner Rechtsberatung und der Inanspruchnahme externer Rechtsdienstleister in Zukunft verändern?*

**Thaeter:** Den Druck zur Effizienzsteigerung spüren im Übrigen auch die unternehmensinternen Rechtsabteilungen. Große Konzerne haben ja ihrerseits mindestens genauso viele Juristen angestellt wie die internationalen Großkanzleien. Und auch hier gilt, dass die Inhouse-Abteilungen ein riesiges Optimierungspotential besitzen, das zum Teil noch nicht gehoben wird. Einige Unternehmen sind sehr innovativ in diesem Feld und werden von den Kanzleien dann als Bedrohung wahrgenommen. Ich glaube hingegen, dass Kanzleien und Unternehmen im Austausch miteinander sehr flexible Modelle zur Auslagerung von

>>

Rechtsdienstleistungen erarbeiten können. Kanzleien können dabei enorm zur Effizienzsteigerung der Rechtsabteilungen beitragen.

„Rechtsabteilungen werden künftig mehr und mehr zur Designabteilung für Rechtsdienstleistungen.“

*radius.1: Wir prognostizieren einen Trend zur zunehmenden Sequentialisierung der Rechtsberatung. Wie stellen Sie sich auf diesen Trend ein?*

**Thaeter:** Ich glaube, dass die Rechtsabteilung künftig mehr und mehr zur Designabteilung für Rechtsdienstleistungen und nach deren Erbringung zur Qualitätskontrolle wird. Man könnte auch sagen, der General Counsel wird zum Value Chain Manager für Rechtsdienstleistungen. Das von Ihnen angedeutete Denken in Modulen setzt natürlich eine passende Abrechnungsgrundlage voraus. Module lassen sich nicht mehr nur nach ihrem zeitlichen Aufwand berechnen – die Arbeit und Innovationskraft ihrer Entwicklung muss mit in die Bewertung des Aufwandes einfließen. Wie dies im Einzelnen zu berechnen sein wird, kann ich Ihnen auf Anhieb nicht sagen, aber dafür wird es künftig neue Modelle geben. Innerhalb dieses Rahmens haben natürlich die großen, global aufgestellten Kanzleien den Vorteil, dass sie die globale Konzernstruktur geographisch abbilden können. Das kann ein lokaler Anbieter in dieser Form nicht bieten – deshalb werden sich diese wiederum strategisch sehr klar spezialisiert aufstellen müssen.

*radius.1: Was bedeutet dies für das künftige Geschäftsmodell der Großkanzleien? Welche Auswirkungen sehen Sie?*

**Thaeter:** Unabhängig davon, wie sich die einzelnen Geschäftsmodelle ausgestalten werden, ist es entscheidend, dass sie sich konsequent am Nutzen des Mandanten orientieren. Mir hallt immer noch die Aussage einer Leiterin der Rechtsabteilung eines Großkonzerns nach, die sagte: „Fast kein Anwalt bekommt es hin, mir ein Memo so zu präsentieren, dass ich wirklich gebrauchen kann.“ Die Orientierung am Mandanten ist

der Ausgangspunkt von allem. Wer zuviel redet, kann eben nicht zuhören.

Ich glaube darüber hinaus, dass sich das Geschäftsmodell der Kanzleien künftig stärker aufgliedern wird. Sie können das angesprochene Nearshoring nicht in der gleichen Weise und mit den gleichen Rentabilitätsvorgaben betreiben wie High-End-Rechtsberatung. Die zentrale Frage, die sich allen Großkanzleien stellt, ist: Wie können wir durch den Nutzen verschiedener Standorte unsere Rechtsberatung optimieren? Die meisten Kanzleien stellen diese Überlegungen jedoch immer noch reaktiv und nicht proaktiv an. Innovationen aber werden von den Proaktiven kommen – nicht von den Reaktiven.

„Das Geschäftsmodell der Kanzleien wird sich künftig stärker aufgliedern.“

*radius.1: Legal Process Outsourcing hat sich in Deutschland noch nicht in der Breite wie etwa in den angelsächsischen Ländern durchgesetzt. Welche Bedeutung hat Legal Process Outsourcing heute und welche Bedeutung wird es in Zukunft haben?*

**Theater:** Wir sprachen bereits darüber, dass sich Effizienzsteigerung im Bereich der Rechtsdienstleistungen vor allem durch Standardisierung erzielen lassen. An dieser Stelle setzen LPO-Dienstleister durch fortschreitende Standardisierung und Prozessoptimierung an. Dies wird in Zukunft eine größere Rolle spielen – denn wenn eine bestimmte Dienstleistung von LPO-Anbietern in gleicher Qualität aber zu günstigeren Kosten als von Kanzleien angeboten werden kann, wird sich diese Dienstleistung durchsetzen. Ich erkenne daher einen klaren Trend zur Verringerung der Fertigungstiefe in den Großkanzleien. Dem Mandanten ist es ohnehin egal, wer die Dienstleistung erbringt, wenn die Qualität und der Preis stimmen.

*radius.1: Welche Rolle wird IT-Technologie in der Entwicklung des Rechtsmarktes aus Ihrer Sicht spielen?*

**Thaeter:** Ich erwähnte eingangs, dass eine moderne Kanzlei eine IT-Strategie besitzen sollte. Kanzleien

>>

müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, wie IT-Technologie richtig eingesetzt werden kann, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Diese Frage lässt sich in zwei Kategorien unterteilen: Wie kann IT-Technologie genutzt werden, um die Leistungserbringung zu optimieren und wie kann sie eingesetzt werden, um die Transparenz über die Leistungsabrechnung zu verbessern. Die größten Herausforderungen beim Einsatz von IT-Lösungen sehe ich zurzeit noch im Bereich des Datenschutzes und der Datensicherheit. Insgesamt glaube ich, dass diejenigen Anwälte erfolgreich sein werden, die es schaffen, die richtige Information zur richtigen Zeit sicher an den richtigen Ort zu bringen. Die Fähigkeit zur Verdichtung und Aufbereitung von Informationen wird künftig auch für Anwälte ein entscheidendes Erfolgskriterium sein.

Und selbstverständlich werden wir in diesem Feld auch disruptive Innovationen erleben. Dazu möchte ich Ihnen eine Geschichte erzählen: Sie erinnern sich vielleicht an den Computer HAL, der in dem Roman „2001 – Odyssee im Weltall“ versucht, die Herrschaft über das Raumschiff zu erlangen. Im Schulunterricht haben wir damals Ende der 1970er Jahre darüber intensiv diskutiert und schließlich mit anderen Schülern an IBM (Personal Computer gab es noch nicht) geschrieben. Wir wollten wissen, ob es jemals möglich sein wird, dass ein Computer so wie HAL mit einem Menschen sprechen kann. Die freundliche, aber klare Antwort war, dass der Mensch dem Computer immer überlegen sein werde. Ein Computer werde beispielsweise nie in der Lage sein, einen Großmeister im Schach zu schlagen. Nur wenige Jahre später war aber das Unvorstellbare Wirklichkeit geworden. Es ist daher meines Erachtens naiv anzunehmen, dass es keine disruptiven Innovationen auf diesem Gebiet geben wird, die den Rechtsmarkt betreffen.

Schwierig ist nur die Frage zu beantworten, wann dies geschieht. Ich gehe davon aus, dass z.B. semantische Texterkennung mit Hilfe neuronaler Systeme oder ähnliche Technologien noch länger brauchen werden, bis sie für den Rechtsmarkt einsetzbar sind. Sobald solche Innovationen verfügbar sind, werden sie sich jedoch sehr schnell durchsetzen – weil dies eine enorme Zeit- und Kostenersparnis bringen wird. Generell wird IT-Technologie den Anwalt in Zukunft von vielen Standardtätigkeiten entlasten, so dass sich die Anwälte noch konsequenter auf die mehrwertorientierten Tätigkeiten fokussieren können. Technologie wird aber

nicht nur die Erbringung von Rechtsdienstleistungen verändern, sondern auch die Honorierung dieser Tätigkeiten. Selbst wenn z.B. ein Vertrag mit Hilfe eines IT-Systems erstellt wird, muss es zumindest bei wichtigen Verträgen einen Anwalt geben, der die Qualitätskontrolle des fertigen Vertragswerkes übernimmt. Für diese Tätigkeit wird man in Zukunft nicht nur eine Stunde in Rechnung stellen. Das wird nicht funktionieren.

*„IT-Technologie wird den Anwalt in Zukunft von vielen Standardtätigkeiten entlasten.“*

*radius.1: Wie sieht Ihre Vision für den deutschen Rechtsmarkt 2030 aus?*

**Thaeter:** Es wird in Deutschland immer noch eine Vielzahl von Sozietäten geben. Darunter wird eine geringere Anzahl von internationalen Kanzleien sein. Ich gehe davon aus, dass einige Firmen, die heute prominent am Markt platziert sind, in Zukunft nicht mehr existieren werden. In der Erbringung der Rechtsdienstleistungen sehe ich den Trend wie Sie klar zur Sequentialisierung und Modularisierung. Dementsprechend wird es zunehmend auch neue Anbieter im Rechtsmarkt geben. Vor allem sehe ich einen erhöhten Einsatz von IT-Technologie voraus.

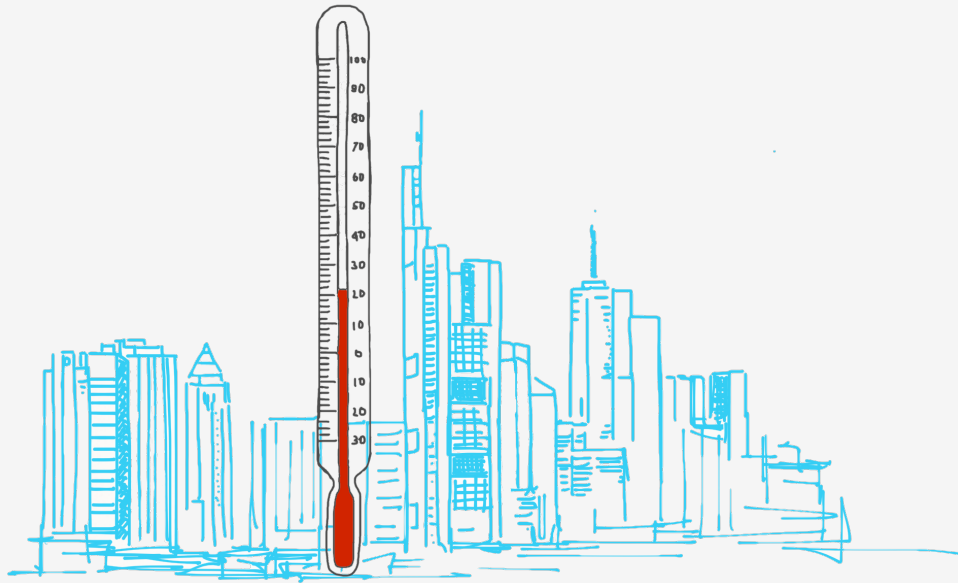
*radius.1: Herr Dr. Thaeter, herzlichen Dank für das Gespräch.*

### Zur Person

Bevor *Dr. Ralf Thaeter* Managing Partner bei Herbert Smith Freehills wurde, beriet er 22 Jahre lang nationale und internationale Konzerne im Unternehmensrecht und M&A für Gleiss Lutz. Als Partner und Leiter des Bereichs Unternehmensrecht und M&A arbeitete Thaeter bereits zuvor über mehrere Jahre hinweg eng mit Herbert Smith Freehills zusammen, da beide Kanzleien bis 2011 eine Kooperation unterhielten. Thaeter ist einer der führenden Corporate-Spezialisten in Deutschland.



*Bisher gibt es noch keine globale Premiumkanzlei, die wirklich in allen relevanten Märkten präsent ist.*



## Das tangente-Trendbarometer

### Die Stimmung zur Veränderungsdynamik im deutschen Rechtsmarkt

*Die aktuelle Studie von radius.1 und der tangente skizziert Trends und Zukunftsaussichten im deutschen Rechtsmarkt – dabei sind sich die Befragten einig, dass der deutsche Rechtsmarkt starke Veränderungen erfährt, die sich auf die Geschäftsmodelle der Kanzleien auswirken werden. Eine Mehrzahl sieht bisher keine vernünftigen Antworten auf die drängenden Fragen des Marktes.*

Der Veränderungsdruck mag in Deutschland noch nicht so spürbar sein wie in den USA oder in England. Doch auch hierzulande wird immer lauter von der Veränderungsdynamik des Rechtsmarktes gesprochen. Entsprechend gibt es Konferenzen, Vortragsreihen und Roundtables, bei denen einmal mehr, einmal weniger stark die gravierenden Umwälzungen im Rechtsmarkt diskutiert werden.

Wir haben uns gefragt, wie der Markt und seine Dynamik von den Marktteilnehmern, d.h. von den Kanzleien selbst, eingeschätzt und wahrgenommen werden. Mit Hilfe eines kurzen Stimmungsbarometers haben wir erstmals den Puls der wirtschaftsberatenden Kanzleien gefühlt. Uns hat interessiert, wie die Anwältinnen und Anwälte die Veränderungsdynamik einschätzen und wie gut sie die Kanzleien auf die anstehenden Veränderungen vorbereitet sehen. Zudem haben wir nach dem Konsolidierungsdruck, den Veränderungen auf die Geschäftsmodelle der Kanzleien und dem

Einfluss von alternativen Rechtsdienstleistungsanbietern gefragt.

#### Beschreibung der Studie

Für das Trendbarometer des deutschen Rechtsmarkts haben wir 100 Wirtschaftskanzleien in Deutschland – darunter auch die umsatzstärksten Kanzleien – eingeladen, an unserer kurzen Befragung teilzunehmen. In den Kanzleien sind wir vornehmlich auf die Berufsträgerinnen und Berufsträger zugegangen. Zudem haben wir über Soziale Netzwerke für die Teilnahme an der Befragung geworben. Die Umfrage wurde mit Hilfe eines Online-Befragungstools anonym durchgeführt: Wir haben 168 auswertbare Rückmeldungen erhalten. Insgesamt haben wir fünf Themenblöcke erhoben und zu jedem Themenblock jeweils fünf Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Mehrfachnennungen waren nicht möglich. Nach der aktuellen ersten Ausgabe sind im Jahresrhythmus Folgeausgaben des Trendbarometers mit thematischen Vertiefungen geplant.

>>

### **Ergebnis 1: Die Veränderungsdynamik im Markt wird als sehr hoch eingestuft**

Über die Hälfte der Befragten stuft die Veränderungsdynamik im deutschen Rechtsmarkt als sehr hoch ein. 49 % stimmten zu, dass der Markt sehr starke Veränderungen durchläuft, die sich auch auf die Geschäftsmodelle der Kanzleien auswirken werden. 4 % sehen den Markt sogar vor einem radikalen Umbruch.

### **Ergebnis 2: Resilienz der Wirtschaftskanzleien wird in Frage gestellt**

Die Frage, wie gut die großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland auf künftigen Veränderungen im Rechtsmarkt vorbereitet sind, hat sehr stark polarisiert. Während 41 % der Studienteilnehmer den Kanzleien attestiert haben, auf einem guten Weg zu sein, sehen 42 % noch keine vernünftigen Antworten auf die bevorstehenden Herausforderungen.

### **Ergebnis 3: Auswirkungen auf das klassische Geschäftsmodell werden erwartet**

56 % der Befragten sind sich sicher, dass sich künftig neben dem klassischen Geschäftsmodell auch alternative Geschäftsmodelle etablieren werden. 18 % der Befragten gehen sogar davon aus, dass der Erfolg einer Kanzlei künftig von der Innovationskraft des zugrundeliegenden Geschäftsmodells abhängig sein wird.

### **Ergebnis 4: Konsolidierungsdruck**

30 % der Befragten erwarten für die nächsten Jahre eine Konsolidierungswelle unter den großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland.

### **Ergebnis 5: Alternative Rechtsdienstleistungsanbieter**

Auf die Frage, ob alternative Rechtsdienstleistungsanbieter den klassischen Großkanzleien in Deutschland Arbeit wegnehmen, haben nur 12 % der Befragten mit einem klaren Nein geantwortet. Der Aussage, dass dies bereits vereinzelt auftritt, aber kein ernstzunehmendes Problem für die Kanzleien darstelle, haben sich 52 % der Befragten angeschlossen. 19 % sahen dies vermehrt und spürbar auftreten, 5 % räumen den alternativen Rechtsdienstleistern gar das Potential ein, den Markt komplett zu verändern.

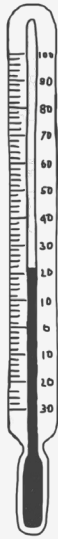
### **Fazit**

Betrachtet man die Ergebnisse der Studie als Puls-messung, dann scheint der Blutdruck des deutschen Rechtsmarktes zu steigen. Insgesamt wird die Veränderungsdynamik von den befragten Juristinnen und Juristen der führenden Wirtschaftskanzleien als sehr hoch eingeschätzt und die Bedeutung neuer Geschäftsmodelle gesehen. Auch der hohe Konsolidierungsdruck wird bestätigt. Zugleich aber glauben viele, bereits auf einem guten Weg zu sein, und sehen weiterhin keinen ernstesten Handlungsbedarf. Dies scheint sich zum Teil zu widersprechen. Es mag aber auch Ausdruck der derzeitigen Ambivalenz sein, die zumindest den deutschen Rechtsmarkt zu charakterisieren scheint. Für die meisten Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer ist inzwischen sicher, dass grundlegende Umwälzungen stattfinden werden – unklar ist den Betroffenen nur, wie man damit umgehen soll.

>>



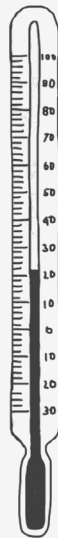
1. Veränderungsdynamik



**Wie schätzen Sie die Veränderungsdynamik im deutschen Rechtsmarkt ein?**

- Der deutsche Rechtsmarkt ist stabil. Es gibt keine nennenswerten Veränderungen 3%
- Die Veränderungen im deutschen Rechtsmarkt sind überschaubar und haben keinen nachhaltigen Einfluss auf die großen Wirtschaftskanzleien 8%
- Der deutsche Rechtsmarkt verändert sich moderat in einzelnen Bereichen 35%
- Der deutsche Rechtsmarkt durchläuft starke Veränderungen, die sich auch auf die Geschäftsmodelle der Kanzleien auswirken werden** 49%
- Der Rechtsmarkt befindet sich im radikalen Umbruch - disruptive Innovationen werden den Markt komplett verändern 4%

2. Resilienz

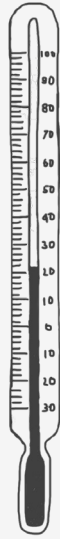


**Wie gut sind die großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland auf die künftigen Veränderungen im Rechtsmarkt vorbereitet?**

- Die meisten Kanzleien sind hervorragend aufgestellt – sie müssen sich nicht verändern 1%
- Die meisten Kanzleien haben sich den Marktveränderungen bereits sehr gut angepasst oder sind auf einem guten Weg 41%
- Die meisten Kanzleien haben bisher keine vernünftigen Antworten auf die anstehenden Veränderungen** 42%
- Die meisten Kanzleien sind sich der Veränderungsdynamik des Marktes nicht bewusst 14%
- Die meisten Kanzleien sind überhaupt nicht vorbereitet und werden von den anstehenden Veränderungen kalt erwischt werden 2%

>>

3. Geschäftsmodell



**Wird sich das klassische Geschäftsmodell der großen Wirtschaftskanzleien in Zukunft verändern?**

- Nein. Das Geschäftsmodell hat sich bewährt und wird sich weiterhin bewähren 2%
- Das klassische Geschäftsmodell wird den Rahmenbedingungen vereinzelt angepaßt 19%
- Neben dem klassischen Geschäftsmodell werden alternative Geschäftsmodelle entstehen** 56%
- Das klassische Geschäftsmodell ist nicht mehr zeitgemäß – es wird künftig untergehen 5%
- Der Erfolg einer Kanzlei hängt künftig von der Innovationskraft des zugrundeliegenden Geschäftsmodells ab 18%

4. Konsolidierungsdruck

**Erwarten Sie in den nächsten Jahren eine Konsolidierungswelle unter den großen Wirtschaftskanzleien in Deutschland?**

- Ja 30%
- Nein 70%

5. Alternative Rechstdienstleister



**Nehmen alternative Rechtsdienstleistungsanbieter (Technologie, LPO-Anbieter oder Plattformen) den klassischen Großkanzleien in Deutschland Arbeit weg?**

- Das ist bisher nicht passiert und wird auch nicht passieren 12%
- Das ist bisher nicht passiert – wird aber in Zukunft passieren 12%
- Tritt vereinzelt auf, ist aber kein ernstzunehmendes Problem für die Kanzleien** 52%
- Tritt vermehrt auf und ist für Großkanzleien spürbar 19%
- Wird den Markt komplett verändern 5%

*Die Rechtsbranche wird  
sich radikal wandeln.  
Etablierte Marktteilnehmer  
werden verschwinden. Neue  
Wettbewerber werden ihren  
Platz einnehmen.*





Foto: vangard, Dr. Thomas Griebe

## „Aus meiner Sicht haben Großkanzleien zu wenig Not, sich zu verändern“

Ein Gespräch mit Dr. Thomas Griebe, Gründer und Partner der Boutique für Arbeitsrecht vangard

*radius.1: 2012 haben Sie sich nach 17 Jahren als Partner einer internationalen Kanzlei selbstständig gemacht. Was hat Sie damals zu dem Schritt in die Selbständigkeit bewogen?*

**Dr. Thomas Griebe:** In meiner vormaligen Sozietät Taylor Wessing habe ich mich zu jedem Zeitpunkt außerordentlich wohl gefühlt. Allerdings leidet die unternehmerische Freiheit in großen Einheiten naturgemäß erheblich. Diese unternehmerische Freiheit und die spiegelbildlich damit verbundene Verantwortung als Unternehmer und nicht lediglich als sachbearbeitender Partner zu spüren, war für mich Motiv und Antrieb zugleich. Ferner wollte ich herausfinden, ob sich mein Beratungsprodukt in einer bundesweit aufgestellten Boutique nicht noch besser vermarkten lässt als in einer großen internationalen Sozietät, die ihre Schwerpunkte in andere Bereiche gelegt hat.

*radius.1: Jetzt sind Sie im dritten Jahr Ihrer eigenen Kanzlei. Was würden Sie sagen, worin unterscheidet sich im Wesentlichen die Position eines Partners einer internationalen Wirtschaftskanzlei von der eines Gründers einer Boutiquen-Kanzlei?*

**Griebe:** Als Mitgründer einer Boutiquen-Kanzlei sind sie den unmittelbaren Wirkungen ihrer eigenen

Entscheidungen gnadenlos ausgesetzt. Als Partner einer internationalen Kanzlei können sie praktisch allein keine Entscheidung treffen, die nennenswerte Auswirkungen auf die Sozietät hat. Als Gründer ist das grundlegend anders. Zudem müssen sie nicht nur ihren eigenen Practice Department oder ihren eigenen Standort, sondern die gesamte Boutique im Blick haben, wenn sie Entscheidungen treffen. Außerdem leisten sie sich als Boutique keinen kostspieligen Dienstleistungsapparat wie in einer Großkanzlei. Insofern sind Sie manchmal CEO und manchmal auch Hausmeister.

*radius.1: Welchen Herausforderungen mussten Sie sich in der Gründungsphase stellen, welche Hürden haben Sie überrascht und welche positiven Entwicklungen haben Sie nicht vorhergesehen?*

**Griebe:** In der Gründungsphase hatten wir die Herausforderungen, die typischerweise mit der Neugründung einer Sozietät verbunden sind. Gleichwohl haben wir fünf Gründungspartner uns sehr zügig und einvernehmlich auf ganz wesentliche Themen verständigt, was mich positiv überrascht hat und gleichzeitig den Wert unserer neuen Partnerschaft verdeutlicht. Zu nennen sind in diesem Kontext das Thema

>>

### vangard

Im September 2013 haben sich die Arbeitsrechtsboutiquen Röhrborn Biester Juli in Düsseldorf und Griebe in Hamburg sowie der ehemalige Münchner Taylor Wessing-Partner Dr. Oliver Grimm zu der Kanzlei vangard zusammengeschlossen. In den vier Büros der Boutique in Berlin, Hamburg, Düsseldorf und München beraten elf Partner und neun Associates nationale und internationale Mandanten in allen Fragen des Arbeitsrechts.

Namensfindung, CI und die Finanzstruktur unserer Partnerschaftsgesellschaft. Nach den Erfahrungen in einer internationalen Sozietät war es wohltuend zu sehen, dass auch ganz wesentliche Entscheidungen mit 10 % des Aufwandes herbeigeführt werden können.

*„Es war wohltuend zu sehen, dass ganz wesentliche Entscheidungen auch in einer Sozietät mit 10 % des Aufwandes herbeigeführt werden können.“*

*radius.1: Ihre Kanzlei vangard ist sehr klar als Arbeitsrechtsboutique strategisch im Markt positioniert. Warum haben Sie diese spitze Positionierung gewählt?*

**Griebe:** Unsere Positionierung am Markt ist authentisch. Wir bieten exakt die Beratung, die wir auf dem Markt der Rechtsberatung versprechen. Diese Positionierung ist auch nicht neu, sondern wird von den Gründungspartnern seit vielen Jahren in dieser Form angeboten und gelebt. Durch die Bündelung unserer Kompetenzen in einer Boutique sind wir damit deutlich sichtbarer geworden im Vergleich zu einem Practice Department in einer Großkanzlei. Wir haben über unsere CI unsere Positionierung lediglich feingeschliffen und ein wenig werblicher und frecher gemacht. Diese Positionierung untermauern wir seit Jahren mit unseren Beratungsleistungen, weshalb auch die Marke vangard inzwischen als eine exzellente und kreative Rechtsberatung wahrgenommen wird. Zurzeit arbeiten wir daran, unsere Wahrnehmung auch auf dem internationalen Markt noch weiter voran zu bringen. Es macht Freude, wenn sie als Boutique von großen internationalen Unternehmen aus dem Ausland heraus und an den Großkanzleien vorbei mandatiert werden.

*radius.1: Inwiefern hat Ihrer Meinung nach die Fullservice-Kanzlei künftig eine Chance im Markt?*

**Griebe:** Es wird immer Fullservice-Kanzleien geben. Viele Mandanten werden weiterhin Wert darauf legen, ihre Beratungsleistungen möglichst aus einer Hand zu erhalten. Aus meiner Sicht geht der Trend allerdings in die gegenläufige Richtung. Das Wirtschaftsleben wird weiter komplexer, schneller und internationaler werden. Diese Herausforderungen werden Unternehmen noch stärker dazu veranlassen, am Markt erkennbar hochspezialisiert auftretende Berater zu mandatieren, die im Zweifel auch kostengünstiger sind, ohne dass dies zu Lasten der Qualität geht. Mit einer gewissen Größe können Boutiquen problemlos alles abdecken, was auch in einer Großkanzlei teuer eingekauft werden müsste. Zudem sind Boutiquen zunehmend in der Lage, über ihre internationalen Netzwerke auch auf dem globalen Markt wertvoll beraten zu können.

*„Unternehmen werden noch stärker dazu veranlasst werden, am Markt erkennbar hochspezialisiert auftretende Berater zu mandatieren.“*

*radius.1: Das klassische Geschäftsmodell der Großkanzleien hat sich bisher kaum verändert. Der Wettbewerbs- und Kostendruck steigen immer weiter. Ist mit dem klassischen Geschäftsmodell nun Schluss?*

**Griebe:** Das klassische Geschäftsmodell, Beratung auf Stundenbasis zu verkaufen, wird aus meiner Sicht weiterhin seine Berechtigung haben. Allerdings haben Mandanten Kostendruck und erwarten häufig kreativere Lösungen, wobei die Möglichkeiten dazu nach den rechtlichen Rahmenbedingungen und dem RVG leider sehr begrenzt sind. Ökonomisch fände ich es deutlich

>>

reizvoller, den geschaffenen Mehrwert einer Beratung zu messen, mit dem Mandanten abzustimmen und schließlich auch zu honorieren. In unserer Praxis versuchen wir dies bereits mit kreativen Vorschlägen für unsere Mandanten umzusetzen.

*„Das klassische Geschäftsmodell, Beratung auf Stundenbasis zu verkaufen, wird aus meiner Sicht weiterhin seine Berechtigung haben.“*

*radius.1: Welche Auswirkungen werden die seit Jahren zu beobachtenden Trends im Rechtsmarkt auf die Geschäftsmodelle der Großkanzleien haben?*

**Griebe:** Aus meiner Sicht müssen sich die Großkanzleien auch weiter erheblich spezialisieren. Viele Großkanzleien leben derzeit von einigen Leuchttürmen, folglich einzelnen Partnern, die auf dem Markt erhebliches Geschäft generieren können. Wichtig scheint mir zu sein, dass insbesondere die zweite und dritte Beratungsreihe den qualitativen Anforderungen der Mandanten und insbesondere des Marktes gerecht werden. Die Großkanzleien vernachlässigen aus meiner Sicht dieses Thema erheblich, was letztlich auch zu mehr Spin Offs und Boutiquen führt. Bei unseren Mandanten stellen wir ferner fest, dass Anfragen zu Commodity-Themen deutlich abnehmen und unsere Einschaltung bei sehr speziellen Fragen und Themen zunimmt. Diesem Wandel werden sich auch Großkanzleien nicht entziehen können und müssen daher ihre Beratungsstruktur mit wenigen Häuptlingen und vielen Indiern möglicherweise den Anforderungen des Marktes anpassen. Momentan werden junge Talente noch mit tollen Ausbildungsprogrammen, Auslandsaufenthalten und hohen Gehältern rekrutiert, aber das wird zunehmend nicht mehr funktionieren, weil die neuen Generationen andere Wertvorstellungen haben.

*radius.1: Viele Partnerinnen und Partner sehen mit Sorge die Entwicklungen der letzten Jahre. Warum fällt es den Großkanzleien bisher sehr schwer, ihr altes Geschäftsmodell zu verlassen und Alternativen zu entwickeln?*

**Griebe:** Aus meiner Sicht haben Großkanzleien zu wenig Not, sich zu verändern. Die Geschäfte laufen gut, die jüngsten Umsatz- und Gewinnerhebungen belegen dies anschaulich. Weiter steuert man durch immer weiter steigende Stundensätze den steigenden Kosten zumeist entgegen. Das Geschäftsmodell ist zudem häufig sehr eng verknüpft mit dem Vergütungsmodell. Dies wirft extrem komplexe Fragestellungen auf, die aus meiner Sicht auch sehr hinderlich für die Weiterentwicklung von Kanzleien sein können. Große Kanzleien müssen für die Partner über die Vergütung richtige Anreize setzen und gleichzeitig vermeintlich eine gerechte Vergütung schaffen. Das ist oft ein extremer Zielkonflikt, der Kanzleien hemmt.

*radius.1: Wie könnten solche Alternativen aussehen?*

**Griebe:** Nach meiner Einschätzung könnten auch große Kanzleien dazu übergehen, fachliche Kompetenz- und Profitcenter zu bilden, die unterschiedliche Leistungsbeiträge berücksichtigen und abbilden. Dies würde aus meiner Sicht erhebliches Entwicklungspotenzial in den Departments freisetzen. Gleichzeitig müsste die fächerübergreifende Zusammenarbeit aus meiner Sicht nicht leiden. Die Gleichmacherei zahlreicher Partner, die extrem unterschiedliche Leistungsbeiträge haben können, kann die Dynamik der Entwicklung einer Kanzlei hingegen extrem behindern.

*„Nach meiner Einschätzung könnten auch große Kanzleien dazu übergehen, fachliche Kompetenz- und Profitcenter zu bilden.“*

*radius.1: Worin unterscheidet sich das Geschäftsmodell von Vanguard zu dem anderer Kanzleien?*

**Griebe:** Unser Geschäftsmodell ist klar und verständlich. Wir beraten ausschließlich Arbeitgeber und Organe. Zudem sind wir international gut aufgestellt. Jeder kann erkennen, dass die beratenden Partner erfahren, sehr flexibel sind und unternehmerisch agieren. Wir sind als eine der ganz wenigen Boutiquen bundesweit aufgestellt. Wir haben insgesamt eine

>>



Größenordnung, die mit dem Practice Department in Großkanzleien durchaus vergleichbar ist, so dass wir auch große Projekte ohne weiteres bearbeiten können und dies auch tun. Damit unser Geschäftsmodell weiterhin gut funktioniert, versuchen wir immer mehr zu liefern als der Mandant erwartet. Damit entsteht Vertrauen, aus meiner Sicht die wesentliche Säule für nachhaltiges Geschäft. Und unsere Anwälte lernen nicht aus Büchern oder Memos schwimmen. Das spüren Mandanten und das erzeugt erheblichen Mehrwert. Die Ausbildung kostet allerdings auch Zeit und Geld, so dass Associates bei uns ein wertvolles Investment sind, das insbesondere Partnerzeit kostet. Stundenvorgaben sind an dieser Stelle aus unserer Sicht wenig hilfreich. International unterscheidet sich unser Modell von den Großkanzleien und den etablierten Netzwerken dadurch, dass wir weltweit mit den Partnern arbeiten, mit denen wir arbeiten wollen und nicht mit denen, mit denen wir arbeiten müssen.

*„Wir haben eine Größenordnung, die mit den Practice-Department in Großkanzleien durchaus vergleichbar ist.“*

*radius.1: Bisher hat sich das Thema Legal Process Outsourcing in Deutschland noch nicht in der Breite wie etwa in den angelsächsischen Ländern durchgesetzt. Welche Bedeutung hat Legal Process Outsourcing für die Geschäftsmodelle der Wirtschaftskanzleien in Deutschland? Welche Bedeutung wird es in Zukunft haben?*

Das Thema Legal Process Outsourcing ist auf dem Markt, auf dem wir uns bewegen, nicht wirklich wahrzunehmen. Ich denke, dies kann ein interessantes Thema für Fullservice-Kanzleien mit hoher Leverage sein.

*radius.1: Von welchen Seiten droht den etablierten Spielern im Markt vor allem Gefahr?*

**Griebe:** Von uns! (lacht) Im Ernst, ich denke, dass es weitere Ausgründungen und Spin Offs von Spezialisten in etablierten Kanzleien geben wird. Es wird vielleicht noch ein wenig Zeit brauchen, bis die Unternehmen

gelernt haben, dass sie mit einer Diversifizierung ihrer Beratungs-Panels unter Einbeziehung von Boutiquen einen erheblichen Mehrwert erzeugen können. Boutiquen können in ihrem Fachbereich das bieten, was Großkanzleien auch bieten, national und international. Und schließlich wird auch der Kostendruck der Unternehmen den Boutiquen in die Arme spielen.

*radius.1: Erwarten Sie eine Konsolidierung des Rechtsmarktes?*

**Griebe:** Eine richtige Konsolidierung erwarte ich nicht. Zwar gibt es einige Bewegungen auf dem Rechtsmarkt aber die Eckfahnen des Spielfeldes werden aus meiner Sicht nicht wirklich versetzt. Allerdings gehe ich davon aus, dass es vor dem Hintergrund der bereits angesprochenen Komplexität und zunehmenden Schnelligkeit der Beratungsgegenstände eine deutliche Abschichtung von „oben und unten“ geben wird. Die Spezialisten werden sich weitere Marktanteile sichern und der Kuchen wird kleiner für diejenigen, die nicht in der Lage sind, dieses Tempo mitzugehen. Und möglicherweise wird es eine Konsolidierung von Fachgebieten innerhalb der großen Kanzleien geben, weil bestimmte Rechtsgebiete sich in die Boutiquenwelt verschieben. Wir werden beispielsweise von größeren angelsächsischen Kanzleien bei Transaktionen in Deutschland hinzugezogen, weil deren eigener Standort sich auf das Corporate-Geschäft konzentriert und alles andere mit vertrauten Experten abdeckt. Das funktioniert hervorragend.

*„Wir arbeiten weltweit mit den Partnern, mit denen wir arbeiten wollen und nicht mit denen, mit denen wir arbeiten müssen.“*

*radius.1: Welche ökonomischen oder rechtlichen Entwicklungen sehen Sie insgesamt als maßgebliche Treiber für die Zukunft der Rechtsanwaltskanzleien in Deutschland?*

**Griebe:** Maßgebliche Treiber für den Rechtsmarkt sind erneut die bereits angesprochene zunehmende Komplexität und Schnelligkeit der Beratung. In diesem

>>

Zusammenhang einen herzlichen Dank an den Gesetzgeber, der uns ständig und dauerhaft mit weiteren Beratungsfeldern versorgt (lacht). Die Abhängigkeit der deutschen Wirtschaft vom Export wird auch weiter dazu beitragen, dass die Internationalisierung als weiterer Treiber bestehen bleibt. Schließlich sind es unsere Mandanten, die uns Beratern durch ihre Erwartungen und Anforderungen zu Recht regelmäßig antreiben, wofür wir ebenfalls dankbar sind. Die Weiterentwicklung der Rechtsanwaltskanzleien in Deutschland wird naturgemäß auch durch unser Verständnis des anwaltlichen Beraters, Stichwort „unabhängiges Organ der Rechtspflege“ beeinflusst. Soweit sich dieses Verständnis, vielleicht auch gemeinsam mit den rechtlichen Rahmenbedingungen für die Vergütung, in Richtung unabhängiger Dienstleister verändert, kann ich mir eine sehr dynamische Weiterentwicklung des Rechtsberatungsmarktes vorstellen. Ob dies auch zugunsten unserer Rechtskultur ausgeht, ist eine andere Frage.

*radius.1: In welchen Bereichen sehen Sie die größten Innovationen im Rechtsmarkt?*

**Griebe:** Innovationen auf dem Rechtsmarkt sind aus meiner Sicht selten. Die Kanzleien hinken häufig anderen Branchen kilometerweit in der Entwicklung hinterher. Wir werden allerdings Innovationen benötigen, um weiter erfolgreich zu sein. Dies betrifft meines Erachtens insbesondere die Bereiche Rekrutierung und Personalentwicklung, Marketing und Business Development sowie Informationstechnologie.

*radius.1: Welche Entwicklungen sehen Sie im Bereich Legal Tech auf uns zukommen? Können Sie sich in diesem Bereich auch disruptive Innovationen vorstellen? Welche wären das?*

**Griebe:** Im Bereich Legal Tech wird sich die Nutzung von VoIP, Skype, etc. sicher weiter durchsetzen. Darüber hinaus wird es aus meiner Sicht eine erhöhte Präsenz der Kanzleien in den Social Networks geben, beispielsweise bei der Rekrutierung und der Vermarktung. Auch den Zugriff vom Mandanten auf Kanzlei-Datenbanken (Stichwort: Know-How-Transfer) bieten wir bereits, aber auch dies wird zunehmen, um die Commodity-Bedürfnisse des Mandanten zu stillen. Eine Baustelle bleibt weiterhin die Archivierung, Kategorisierung und

Aktualisierung des unendlichen Informationsflusses juristischer Natur.

*„Innovationen sind auf dem Rechtsmarkt selten. Kanzleien hinken häufig anderen Branchen kilometerweit in der Entwicklung hinterher.“*

*radius.1: Inwiefern hat sich das Verhältnis zwischen Kanzleien und Mandanten in den letzten Jahren aus Ihrer Perspektive verändert?*

**Griebe:** Das Verhältnis zwischen Kanzleien und Mandanten ist intensiver geworden. Die Kommunikation ist deutlich schneller geworden. Mandanten sind eher bereit, auch anderen Beratern eine Chance einzuräumen, sobald sich die Gelegenheit dazu ergibt oder der Preis stimmt. Unabdingbar ist allerdings weiterhin das Vertrauen sowohl in den Berater als auch in die Beratung. Vertrauen in den Berater ist angesichts der komplexeren und schnelleren Beratung unerlässlich. Das Problem ist, dass man kaum lernen kann, Vertrauen gerade zu Beginn einer Mandatsbeziehung zu erzeugen. Auch dort zeigt sich, ob Sie die richtigen jungen Anwälte rekrutiert haben.

Als Boutique sind wir weiter darauf angewiesen, dass wir ein gut funktionierendes nationales und internationales Netzwerk haben. Dieses Netzwerk funktioniert natürlich auch fachübergreifend. In der Großkanzlei wird dieses Netzwerk bis zu einem gewissen Teil mitgeliefert. Der besondere Vorteil eines Boutiquen-Netzwerkes liegt aus meiner Sicht allerdings darin, dass sich jeder Beteiligte in diesem Netzwerk extrem darum bemühen wird, den anderen Partner zufriedenzustellen, um möglichst weiteres Geschäft zu generieren. Die Gesetze des Marktes funktionieren folglich an dieser Stelle. Dies wäre bei einer übergreifenden Zusammenarbeit in einer Großkanzlei nicht zwingend so, insbesondere steht dem häufig die Vergütungsordnung im Wege.

>>

„Vertrauen in den Berater ist unerlässlich. Das Problem ist, dass man kaum lernen kann, Vertrauen gerade zu Beginn einer Mandatsbeziehung zu erzeugen.“

*radius.1: Was müssen Kanzleien heute in Angriff nehmen, um ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten?*

**Griebe:** Eine bereits sehr spürbare Herausforderung der Zukunft wird weiter sein, gute qualifizierte Berater zu finden und an sich zu binden. Die Erwartungshaltung der jungen, aktuellen Generation, und ich denke auch der weiteren Generationen, wird eine gänzlich andere sein als die, von der wir im Moment ausgehen. Die Sinnfrage steht bei vielen Bewerbern nach unserer Auffassung ganz oben auf der Prioritätsliste. Geld, Macht und Ruhm und ein schnelles Auto sind auf die hinteren Listenplätze verdrängt worden. Ich denke, dass viele Partner lernen müssen, damit richtig umzugehen und sich die Arbeitsweise in der Sozietät darauf einstellen muss. In diesem Zusammenhang

sind Themen wie flexible Arbeitszeiten, Home Office und auch investierte Partnerzeit zu nennen. Wir stellen fest, dass wir tolle Bewerbungen von hoch qualifizierten Bewerbern erhalten, die sich jede Großkanzlei wünsche würde. Dafür gibt es Gründe, und die liegen aus meiner Sicht in der Sinnfrage für den eigenen Beruf.

#### Zur Person

Dr. Thomas Griebe gründete im September 2012 seine eigene Arbeitsrechtboutique in Hamburg. Zuvor war er Equity Partner und International Head of Employment & Pensions einer internationalen Wirtschaftskanzlei. Er berät nationale und internationale Mandanten in allen Fragen des Arbeitsrechts. Beratungsschwerpunkte sind weiter US-amerikanische Mandanten, Unternehmen der Personaldienstleistung und der Mittelstand von A–Z. Thomas Griebe ist Senior Advisor des International Employment Law Committees der American Bar Association (ABA), Mitglied der European Employment Lawyers Association (EELA), der International Bar Association (IBA) sowie der Arbeitsgemeinschaft der Fachanwälte für Arbeitsrecht im Deutschen Anwaltverein.

*Disruption bedeutet nicht  
zwangsläufig die komplette  
Zerstörung des Status quo.*





## Klick, Klick, Recht – die Digitalisierung im Rechtsmarkt

Ein Beitrag von Kristina Pezzei

***Mit Smartlaw ist seit einem guten Jahr auch auf dem deutschsprachigen Markt eine Online-Plattform für einfache juristische Dienstleistungen aktiv. In den USA gibt es ähnliche Angebote schon länger – und die technischen Möglichkeiten sind noch lange nicht ausgereizt.***

Wer sein Motorrad verkaufen, ein Testament oder einen Darlehensvertrag aufsetzen möchte, kann dies seit einem guten Jahr mit ein paar Klicks im Internet erledigen: Im Herbst 2013 startete ein kleines Berliner Team aus Juristen mit Smartlaw einen Anbieter für Verträge und einfache Rechtsdokumente. Das Unternehmen folgt damit einem Trend, der auf dem US-Rechtsmarkt längst etabliert ist – hin zu standardisierten Rechtsdienstleistungen für den Einzelfall. Dabei sei es gar nicht Absicht gewesen, internationale Entwicklungen zu übertragen, erzählt Smartlaw-Chef Dr. Daniel Biene. „Wir waren uns des Angebots in den USA überhaupt nicht bewusst“, so der Rechtsanwalt. „Wir hatten nur beobachtet, dass es ein großes Delta gibt zwischen Selbermachen und klassischen anwaltlichen Leistungen, die mit relativ hohen Kosten, hohem Zeitaufwand und wenig Preistransparenz verbunden sind.“

Diese Lücke wollen Biene und seine inzwischen mehr als 40 Mitarbeiter schließen. Innerhalb eines Jahres nach der Gründung entwickelten sie eine

Internetplattform, auf der für weniger als 20 Euro individuell erstellte Dokumente erhältlich sind. Komplexere Angelegenheiten kosten immer noch deutlich unter 100 Euro. Das Unternehmen deckt Arbeits- und Immobilienrecht sowie private Rechtsthemen ab. Zu den Gründungsfinanzierern gehörten Holtzbrinck Ventures, Senovo und Dr. Florian Langenscheidt. Inzwischen ist das Start-Up an den Wissens- und Informationsdienstleister Wolters Kluwer verkauft. Das Team arbeitet unverändert an seinem Standort in Berlin-Mitte.

„Uns geht es darum, pragmatisch, schnell und kostengünstig Lösungen zu schaffen“, sagt Biene. „Es ist keine Anwaltsleistung, aber mehr als ein vorgefertigtes Formular. Wir sehen uns als Maßkonfektionierer.“ Derzeit konzentriert sich Smartlaw auf den Massenmarkt, perspektivisch denken die Anwälte auch an Spezialisierung und spezielle Angebote für Großkunden.

Dabei sieht sich das Unternehmen als Teil eines grundsätzlichen Trends hin zu individuellen Einzellösungen

>>

auf der Grundlage standardisierter Einzelelemente – vom Musikmarkt, bei dem Anbieter wie Spotify persönliche Playlists ermöglichen, bis hin zum Einzelhandel und online selbst gemischten Müllis.

Ist Smartlaw damit disruptiv, verdrängt es Mitspieler auf dem Rechtsmarkt? Biene verneint. „SmartLaw ist kein Anwalt und wir leisten keine anwaltliche Beratung, aber wir holen die Menschen bei ihrem Problem ab“, sagt er. Seine Kollegen und er beobachten vielmehr, dass Smartlaw Menschen anspreche, die sich früher selbst Verträge gebastelt hätten oder den befreundeten Juristen um einen Gefallen bitten. „Durch uns kommen mehr Menschen zu ihrem Recht, wir schaffen einen neuen Markt“, ist Biene überzeugt.

So erklärt er sich auch die zurückhaltende Reaktion von Kollegen – der Aufschrei blieb bisher aus. Vielleicht ist Smartlaw gar ein Gewinn für traditionell strukturierte Kanzleien, mutmaßt der Unternehmenschef: „Wer einmal unkompliziert und günstig Rechtsdienstleistungen in Anspruch nahm, hat bei komplexeren Angelegenheiten weniger Scheu, einen Anwalt zu kontaktieren.“

Und auch die würden ja nach und nach lernen, nicht jeden Mandantenkontakt zur tiefenpsychologischen Analyse auszudehnen, sondern effizienter und einfallorientierter zu arbeiten. Die Wachstumschancen liegen auf der Hand: Je größer die Eigenleistung, das auf die Lage des Mandanten zugeschnittene Angebot, desto zuträglicher ist der Fall für Profil und „Marke“ des Anwalts. Für Standards hingegen greifen Verbraucher auf Firmen wie Smartlaw zurück.

Dass individuelle Verträge irgendwann kostenlos abrufbar sind, glaubt Smartlaw-Chef Biene nicht. Er verweist auf die USA, wo Google über die Firma Rocket Lawyer ähnliche Serviceangebote wie Smartlaw für den deutschen Markt bietet. Der Unternehmenszweck kostenloser Angebote ist in der Regel das Sammeln von Kundendaten, so der Anwalt. Bei den Formular- und Vertragsdienstleistungen gehe es aber in der Regel um Einzelfälle, in den USA kommen die von Bundesstaat zu Bundesstaat unterschiedlichen Gesetzeslagen hinzu. „Für massenhaftes Datensammeln ist das uninteressant“, sagt Biene.

### **„In zehn Minuten haben Sie Ihr Unternehmen gegründet“**

Rocket Lawyer ist vor sechs Jahren vor allem für Start-Ups gegründet worden und geht in einem Punkt entscheidend über das Angebot von Smartlaw hinaus: Nutzer können über ein einfaches Frage-Antwort-System mit Anwälten in Kontakt treten, gegebenenfalls rufen die Juristen den anfragenden Kunden zurück – zu einem Bruchteil der Kosten eines herkömmlichen Mandats. Mitfinanziert und technisch unterstützt wird Rocket Lawyer von Google Ventures.

Inzwischen hat die Firma 200 Angestellte und ist auf den britischen Markt expandiert. „Gesetz und Recht sollen für alle zugänglich gemacht werden“, bringt Gründer Charley Moore seine Philosophie auf den Punkt. Rocket Lawyer wirbt mit dem Slogan: „In nur zehn Minuten haben Sie Ihre Firma gegründet.“ Nach Unternehmensangaben nutzen bereits mehr als 30 Millionen Menschen jährlich Rocket Lawyer. Moore ist überzeugt davon, dass der Trend anhält. Das Rechtssystem werde sich an Tempo und Flexibilität der heutigen Zeit anpassen, prognostiziert er. „Recht und Gesetz werden sich von einer archaischen Struktur hin zu einem digitalen System wandeln, genau wie in anderen Industrien.“

### **Das wird auch für den Rechtsmarkt nicht ohne Folgen bleiben**

Denkt man diese Entwicklung einen Schritt weiter, stößt man auf das neuronale Spracherkennungssystem Watson Explorer von IBM. Entwickelt wurde das System, um Unternehmen bei der schnellen Suche nach neuen Erkenntnissen im Zuge der Auswertung riesiger Datenmengen zu unterstützen. Watson erregte vor einigen Jahren weltweit Aufmerksamkeit, als der Superrechner sein Können bei der beliebten amerikanischen TV-Quizshow Jeopardy! demonstrierte. In drei Folgen der Quizsendung trat der Superrechner gegen die beiden höchst erfolgreichen Jeopardy!-Kandidaten Ken Jennings und Brad Rutter an. Er gewann. IBM bewies mit dem Auftritt, dass Watson in normaler Sprache gestellte Fragen analysieren und sinnvoll beantworten kann.

IBM-Senior Vice President Robert Weber zufolge wird dieser technologische Durchbruch auch für den

>>

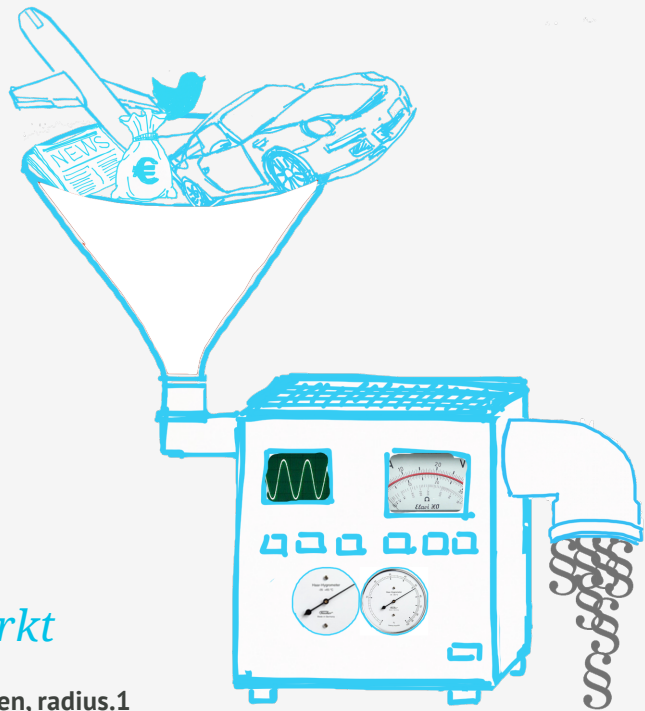
Rechtsmarkt folgenreich sein. Weber sollte es wissen: Er ist seit 2006 auch Legal and Regulatory Affairs und General Counsel bei IBM und gilt als einer der Promoter von Watson in den USA. Erst kürzlich hat Weber im Magazin *American Lawyer* skizziert, zu welchen anwaltlichen Aufgaben er den Superrechner in absehbarer Zeit befähigt sieht: Recherchieren, Memos verfassen, Argumentationsvorschläge unterbreiten und Präzedenzfälle vorbereiten. „Watson wird zwar nicht das Urteilsvermögen eines senioren Partners einer Großkanzlei ersetzen, sehr wohl aber viele Aufgaben eines Senior Associates“, behauptet er. Zudem pries er die Arbeitsmoral des Superrechners als „inexhaustible“ und erklärte, Watson könne problemlos tausende Dokumente innerhalb von Minuten auf von einander abweichende Klauseln oder Paragraphen untersuchen. Im Moment klingt das nach einer Utopie. Das taten

indes auch Online-Rechtsdienste wie Smartlaw und Rocket Lawyer vor 20 oder 30 Jahren. Welchen Einfluss Watson auf das Geschäftsmodell einer Großkanzlei haben würde, kann sich jeder Partner selbst ausmalen: Viele lukrative Abrechnungsquellen würden sofort versiegen.

In Deutschland sieht man die Möglichkeiten des Einsatzes von Watson für den Rechtsmarkt skeptisch. Auch Smartlaw-Chef Biene prognostiziert kaum Chancen für das IBM-System – zu unausgereift, zu fremd sei es. Als eine Bedrohung für seinen Berufsstand sieht Biene die voranschreitende Digitalisierung ohnehin nicht: „Anwälte werden sich künftig auf das fokussieren können, bei dem intellektuelle Wertschöpfung zu betreiben ist.“

*Kanzleien werden sich in Zukunft ein Stück weit als Technologieunternehmen verstehen müssen, wenn sie weiterhin erfolgreich sein wollen.*





## Die Zukunft ist jetzt! – Disruptive Trends im Rechtsmarkt

Ein Beitrag von Dr. Torsten Breden und Christoph Zohlen, radius.1

Teuer, exklusiv und im Ergebnis nicht messbar – die Leistungen von Anwälten waren aufgrund der Intransparenz des Marktes jahrzehntelang unangefochten. Doch die Zeiten ändern sich – und die Veränderungen treten mit zunehmender Geschwindigkeit auf. Umbrüche innerhalb der eigenen Industrie, disruptive Innovationen in Technologie, Prozessmanagement, Kommunikation und Kollaboration sowie immer höhere Anforderungen an die Juristen bedrohen ernsthaft die klassischen Geschäftsmodelle der Kanzleien, aber auch die operativen Modelle der Rechtsabteilungen. Es zeichnen sich zudem bereits heute Trends ab, die vor allem in ihrem Zusammenspiel das Potential besitzen, den Rechtsmarkt ins digitale Zeitalter zu führen und damit grundlegend zu verändern. Für diejenigen, die das Ausmaß der bevorstehenden Veränderungen nicht erkennen und keine strategischen Alternativen entwickeln, könnte es schon bald zu spät sein.

### Sequenzialisierung der Mandatsbearbeitung

Was in Indien mit der Gründung erster juristischer Zulieferbetriebe für amerikanische Großkanzleien und Konzerne begann, hat sich in den letzten Jahren zu einem eigenen Marktsegment mit enormen Wachstumsraten entwickelt. Dabei beschränkt sich „Legal Process Outsourcing“ längst nicht mehr auf die Auslagerung gering qualifizierter Tätigkeiten in

Billiglohnländer. Die diesem Ansatz zugrundeliegende Idee der arbeitsteiligen Mandatsbearbeitung wird sich künftig immer weiter ausdifferenzieren. Mandate werden zunehmend in einzelne Arbeitsschritte zerlegt, für deren Abarbeitung der jeweils leistungsfähigste und günstigste Anbieter beauftragt wird. Dies zeichnet sich bereits zum einen in einer immer differenzierteren Mandatsvergabe durch Unternehmen und zum anderen in der zunehmenden Einbindung von alternativen Rechtsdienstleistern in die Mandatsarbeit ab. In Hinblick auf letztere wird immer deutlicher zwischen der klassischen einzelfallbezogenen Beratungstätigkeit und der Erbringung von standardisierbaren und modularisierbaren Tätigkeiten im Zuge der Mandatsarbeit differenziert.

Während bei der Individualberatung Expertise und Erfahrung des beratenden Anwalts im Vordergrund stehen, achten Mandanten bei der Erbringung von Standardleistungen zunehmend auf eine effiziente, bedarfsorientierte und möglichst günstige Abwicklung. Neben der Kosteneinsparung bietet der Einsatz von alternativen Rechtsdienstleistern dem Mandanten zudem häufig einen Qualitätsvorteil. Denn aufgrund ihrer Fokussierung auf Standardleistungen wie die juristische Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -klassifizierung haben diese Anbieter im Rahmen

>>

ihrer Kernkompetenz gegenüber Kanzleien leistungsfähigere Prozesse und Methoden implementiert sowie eine bessere IT-Unterstützung und Infrastruktur zur Verfügung, was sich nicht nur positiv auf die Produktivität, sondern auch auf die Qualität der Ergebnisse auswirkt. Weiterhin bietet die günstige Auslagerung von Standarddienstleistungen dem Mandanten die Möglichkeit, seine internen Ressourcen auf mehrwertorientierte(re) Leistungen zu fokussieren.

### Zwei grundlegende Geschäftsmodelle im Rechtsberatungsmarkt

Mit der beschriebenen Sequenzialisierung juristischer Arbeitsprozesse und einer Spezialisierung von Tätigkeiten in der Mandatsbearbeitung gehen zwei unterschiedliche Typen von Geschäftsmodellen im Rechtsdienstleistungsmarkt einher: 1. das wissensbasierte („Knowledge-Oriented“) Geschäftsmodell, 2. das prozessorientierte („Process-Oriented“) Geschäftsmodell.

*Das wissensbasierte Geschäftsmodell:* Im Rahmen des wissensbasierten Geschäftsmodells findet eine Fokussierung auf die Erbringung von Legal Project Management und der einzelfallbezogenen Rechtsberatung statt. Beide Tätigkeitsfelder setzen ein hohes Maß an Erfahrung und Expertise der beratenden Anwälte voraus und erfordern daher den Einsatz seniorer Volljuristen. Das wissensbasierte Geschäftsmodell ist dementsprechend durch hohe Personal- und Weiterbildungskosten sowie eine eingeschränkte Skalierbarkeit gekennzeichnet. Andererseits sind in diesem Bereich aufgrund des hohen Mehrwerts für den Mandanten entsprechend hohe Stundensätze durchsetzbar. Entscheidende Erfolgsfaktoren für dieses Geschäftsmodell sind fachliche Exzellenz und Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, Problemlösungskompetenz, Management- und Führungsfähigkeiten sowie ein hervorragendes Wissensmanagement, das durch entsprechende IT-Systeme und -Lösungen optimal unterstützt wird.

*Das prozessorientierte Geschäftsmodell:* Im prozessorientierten Geschäftsmodell findet eine Konzentration auf die Beherrschung und Optimierung von Arbeitsprozessen und Abläufen in der Leistungserbringung zum Ziele der Effizienzsteigerung und Kostensenkung statt.

### Strategische Vorteile des Multi Sourcing Delivery Models

- ▶ Kosteneinsparung durch Skaleneffekte auf Anbieterseite: Insgesamt können auf Abnehmerseite beträchtliche Kosten eingespart werden, weil sowohl die Leistungen als auch die Kosten der einzelnen Dienstleister sehr viel differenzierter betrachtet und beurteilt werden können. Zudem entsteht durch die Leistungs- und Kostentransparenz auf Anbieterseite ein wesentlich höherer Wettbewerbsdruck.
- ▶ Zeitersparnis durch Nutzung des „Follow-the-Sun“-Prinzips: Durch die Möglichkeit eines globalen Ressourceneinsatzes können ausgelagerte Dienstleistungen rundum-die-Uhr bearbeitet und dadurch erhebliche Zeiteinsparungen realisiert werden.
- ▶ Flexibilität durch Outsourcing: Das beauftragende Unternehmen begibt sich in geringere Abhängigkeiten zu den beauftragten Dienstleistern und kann auf Marktschwankungen besser reagieren (Skalierbarkeit/Peakperformance).
- ▶ Durch die Auswahl und Nutzung spezialisierter Anbieter kann insgesamt ein höheres Qualitätsniveau erreicht werden, vorausgesetzt der höhere Koordinations- und Kommunikationsaufwand kann professionell gemanagt werden. Zudem können sich die auf Abnehmerseite freigesetzten Ressourcen auf mehrwertorientiertere Dienstleistungen fokussieren und damit ebenfalls das Qualitätsniveau insgesamt steigern.

Während die Optimierung der Leistungserbringung bei den nicht-juristischen Hilfstätigkeiten vor allem im Bereich der Standardisierung von Arbeitsschritten liegt, kommt bei den einfachen juristischen Tätigkeiten die Modularisierung und arbeitsteilige Ausarbeitung

>>

der rechtlichen Inhalte hinzu. Für Vertragsentwürfe müssen beispielsweise vorgefertigte Textbausteine zur Verfügung stehen, die zu einem Vertrag zusammengesetzt werden können, der auch individuelle Bedingungen abdeckt. In beiden Fällen wird die Leistungserbringung durch den Einsatz komplexer IT-Systeme und Datenbanken massiv unterstützt, was hohe IT- und Infrastruktur-Investitionen voraussetzt.

Je standardisierter die Prozesse und je besser sich die Arbeitsschritte modularisieren lassen, desto unabhängiger können sie von Personen und deren individueller Erfahrung in gleicher Qualität wie von senioren Beratern ausgeführt werden. Die juristische Qualifikation der meisten Mitarbeiter kann entsprechend niedriger ausfallen als im wissensbasierten Geschäftsmodell. Neben Volljuristen werden vermehrt auch Diplomjuristen und Wirtschaftsjuristen bei der Leistungserbringung eingesetzt, was zu erheblichen Einsparungen bei den Personalkosten führt. Zunehmend werden die Aufgaben schließlich von maschinellen Systemen übernommen. Die Erfolgsfaktoren des prozessorientierten Geschäftsmodells sind neben der Optimierung von Prozessen und Abläufen, hohe IT-Investitionen sowie Prozessinnovationen, die weitere Arbeitsschritte in der Mandatsbearbeitung standardisierbar und damit skalierbar machen.

Auch wenn es sich bei den beiden dargestellten Geschäftsmodellen um Grundtypen handelt, müssen sie sich keineswegs ausschließen. Viele Marktführer aus der Industrie und dem Dienstleistungssektor haben eine Integration der beiden Modelle im Rahmen sogenannter „Blue Ocean“-Strategien vollzogen. Mit Hilfe intelligenter Hybridmodelle, welche die prozessbezogenen Einsparungen und Effizienzsteigerungen nutzen, um die Qualität ihrer wissensbasierten Dienstleistungen zu verbessern und zu attraktiveren Preisen anzubieten, haben sie eine nachhaltige Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit durch die Kombination von Preis- und Qualitätsführerschaft erzielt.

### **Multi-Sourcing Delivery**

Eine konsequente Umsetzung der Sequenzialisierung in der Mandatsbearbeitung erfordert bei der Mandatsvergabe ein differenziertes Beschaffungsmodell, das eine fachliche, organisatorische und geographische Optimierung der Mandatsbearbeitung über die

Nutzung multipler, hochspezialisierter Lieferanten im Blick hat: ein sogenanntes „Multi-Sourcing Delivery Model“. Entsprechend dieses Modells konzentrieren sich die hauseigenen Unternehmensjuristen immer stärker konsequent auf diejenigen Tätigkeiten, die insgesamt den größten Mehrwert für das Unternehmen generieren. Dies sind vor allem Aktivitäten, bei denen die Juristen ihr jeweiliges Unternehmens- und Branchenwissen voll einbringen können. Entsprechend dieser klaren Arbeitsteilung werden für alle anderen Aufgaben, die jeweils besten Anbieter / Lieferanten im Markt gesucht. Schon heute nutzen internationale Großkonzerne unterschiedliche Dienstleister im Rahmen von juristischen Großprojekten wie einer Vendor Due Dilligence, einem Kartellverfahren oder einer internationalen Litigation. Dabei werden bisher in erster Linie Tätigkeiten im Zusammenhang der juristischen Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -klassifizierung an Dritte ausgelagert. Aber auch bei der eigentlichen Beratungstätigkeit wird immer stärker zwischen unterschiedlichen Anbietern und Wertschöpfungstiefen differenziert. Wurden früher Mandate noch komplett an eine Kanzlei vergeben, werden sie heute zunehmend in einzelne Komponenten zergliedert und an unterschiedliche Lieferanten vergeben, die jeweils hinsichtlich Preis & Leistung das beste Serviceangebot machen. Zudem wird die lokale Verfügbarkeit sowie eine optimale Ausnutzung verschiedener Zeitzonen berücksichtigt. Mit diesem Beschaffungsmodell kann ein beauftragendes Unternehmen mehrere strategische Wettbewerbsvorteile realisieren. Mittelfristig wird dies zu einer grundlegenden Veränderung der Marktverhältnisse auf Anbieterseite führen.

### **Digitalisierung – Disruptive Technologien**

Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung, in dem Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zunehmend disruptive Technologien wie Cloud Computing, Big Data Analytics, Mobile, Social Media und das Internet of Things (IoT) nutzen, um etablierte Geschäftsmodelle durch innovative zu ersetzen, welche das Kundenerlebnis („Customer Experience“) nachhaltig verbessern und die Kundenbindung stärken helfen. Fragt man sich, welche Auswirkungen und Potentiale sich daraus für den Rechtsmarkt ergeben, hilft ein Blick in Richtung USA. Hier ist die Entwicklung schon deutlich weiter fortgeschritten als im deutschsprachigen Raum. Einhergehend mit dem exponentiellen

>>

Datenwachstum haben Softwareunternehmen hochinnovative Lösungen für eine echtzeitorientierte Datenanalyse entwickelt, welche schon heute von den meisten amerikanischen und zunehmend auch britischen Kanzleien für die Dokumentenanalyse und Aufbereitung genutzt werden. Mit der Nutzung von IT-Analysetools und eDiscovery Lösungen werden nicht nur erhebliche Kosteneinsparungen realisiert, sondern auch die Datenqualität erhöht sowie die Bearbeitungszeiten signifikant reduziert. Nachdem das Analyse-design entsprechend der relevanten Parameter abgeschlossen ist, extrahiert, strukturiert und priorisiert die eingesetzte Software sämtliche relevante Daten und stellt sie auf einer sicheren und nutzerfreundlichen Plattform bereit. Und im Gegensatz zur traditionellen Datenanalyse sind die digitalen Technologien fast unendlich skalierbar. Ein Suchergebnis oder eine Analyseanfrage anzupassen oder zu erweitern, stellt im Rahmen digitaler Technologien keinen besonderen Mehraufwand dar. Die strategischen Implikationen dieser Entwicklungen auf Geschäftsmodelle und Wettbewerbsfähigkeit der Kanzleien sind evident und zeigen, wie schmal der Grad zwischen „Dienstleistungen mit Differenzierungspotenzial“ und „Dienstleistungen als Massenware/Commodity“ durch die Möglichkeiten der Digitalisierung schon heute ist. Umso dringlicher ist der strategische Blick in Richtung digitaler Transformation und Nutzung digitaler Technologien als strategischer Wettbewerbsvorteil.

Doch die Digitalisierung ist damit nicht abgeschlossen. Mit Hilfe lernender Systeme, semantischer Spracherkennung und der Fähigkeit zur logischen Exploration werden Maschinen künftig immer komplexere Aufgaben übernehmen können. In ihrem zukunftsweisenden Buch „Das zweite Maschinenzeitalter“ beschreiben die beiden Autoren Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson die bevorstehenden Entwicklungen im Lichte der bisherigen Industrialisierung: „Computers and other digital advances are doing for mental power – the ability to use our brains to understand and shape our environments – what the steam engine and its descendants did for muscle power.“

Folgt man dieser These, werden durch immer bessere und schnellere Computersysteme immer komplexere Aufgaben auch im Zuge eines Mandates nicht mehr von Menschen, sondern von Maschinen bearbeitet und

erledigt. Dadurch wird ein immer größerer Anteil der Mandatsarbeit unter das oben beschriebene prozessorientierte Geschäftsmodell fallen, was nicht nur zu einer massiven Verschiebung des bisherigen Kernangebots einer Kanzlei, sondern auch zur nachhaltigen Veränderung des Selbstverständnisses und Berufsbildes der Anwaltschaft führen wird. Bislang hatten Anwälte die Aufgabe, Daten zu analysieren, Argumente zu sichten und zu bewerten, rechtliche Einschätzungen vorzunehmen sowie strategische Entscheidungen zu treffen. IT-Systeme werden bisher – wenn überhaupt – als Unterstützung für die Datenanalyse-, aufbereitung und -klassifizierung eingesetzt. Neuronale Netze, Quantum-Computer oder andere IT-Systeme künstlicher Intelligenz werden jedoch in schon naher Zukunft in der Lage sein, viele Tätigkeiten zu übernehmen, die heute noch von Senior Associates erledigt werden.

Da die Datenmengen immer größer und komplexer werden und zudem immer schneller ausgewertet werden müssen, werden Menschen schon bald gar nicht mehr in der Lage sein, dies zu bewältigen. Der Einsatz von intelligenten Computersystemen ist aus diesem Grund keine Option, sondern ein Imperativ. Die Entwicklung zu immer weiterreichendem IT-Einsatz ist dabei selbstverstärkend. Immer dort, wo Maschinen erfolgreich in der Mandatsarbeit zum Einsatz gebracht werden, stellt dies eine Verschiebung im Wettbewerb dar, dem andere Marktteilnehmer nur dadurch begegnen können, indem sie die gleiche Technologie oder noch bessere Technologien einsetzen. Die voranschreitende Digitalisierung kennt im diesem Zusammenhang keine Grenzen. Sie wird unabhängig von Industrien zu disruptiven Veränderungen führen. Wie die Industrielle Revolution durch die radikale Effizienzsteigerung der physischen Produktion gekennzeichnet war, wird die digitale Revolution durch die radikale Effizienzsteigerung in der Informationsverarbeitung bestimmt sein.

### **Auswirkungen auf die etablierten Großkanzleien**

Im Vergleich mit Entwicklungen im anglo-amerikanischen Rechtssystem mag der deutschsprachige Rechtsmarkt dem einen oder anderen immer noch als ‚Insel der Glückseligen‘ erscheinen. Die Frage ist nur: Wie lange noch? Zur Beantwortung sei auch hier auf andere Branchen verwiesen, in denen die skizzierten

>>



Entwicklungen viel weiter vorangeschritten sind und mit erheblichen Veränderungen der jeweiligen Wettbewerbslandschaft einhergehen: Konsolidierung, Spezialisierung sowie Multi-Sourcing Delivery-Modelle in Dienstleistungssektoren wie Management- & IT-Beratung; starke Zunahme cloudbasierter ‚Software-as-a-Service‘-Lösungen in der Softwareindustrie, massiver Wettbewerbsdruck durch reine Onlinewettbewerber wie Amazon oder eBay im Retailbereich, Paypal im Finanzdienstleistungsbereich oder Airbnb in der Touristikbranche, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Veränderung einer Industrie ereignet sich nicht über Nacht. Aber der Prozess der kontinuierlichen Transformation sollte ungeachtet der Geschwindigkeit, in der er sich vollzieht, nicht unterschätzt werden. Dabei folgen disruptive Innovationen immer dem gleichen Muster, die sich heute auch im Rechtsmarkt abzeichnen. Zunächst treten neue Wettbewerber mit einem neuen Geschäftsmodell in den Markt ein. Diese werden von den Etablierten zunächst ignoriert, da man deren Angebot nicht als konkurrenzfähig mit dem eigenen Produkten und Services ansieht. Im Markt für Mobiltelefone hat z.B. die Firma BlackBerry das Aufkommen von Smartphones weitgehend ignoriert, weil man aufgrund der schlechteren Sicherheitsstandards zunächst keine Gefahr für die eigenen Unternehmenskunden befürchtete. Doch die neuen Wettbewerber rüsten kontinuierlich nach, bis ihre Produkte eine Qualität erreicht haben, die für den Markt akzeptabel ist. In dieser Entwicklungsphase des Smartphone-Marktes war BlackBerry immer noch nicht bereit, seine strategische Ausrichtung anzupassen, denn im Entscheidungskreis des Mobiltelefon-Herstellers unterschätzte man die zunehmende Etablierung von Touchscreens für Smartphones völlig. Letztlich hat BlackBerry doch noch ein Modell auf den Markt gebracht, was technisch mit der Konkurrenz mithalten konnte. Die Entscheidung, das Produkt zu verändern, kam jedoch viel zu spät. Wer bisher sehr erfolgreich war, neigt dazu,

Veränderungen skeptisch und verächtlich zu begegnen und Trends lange zu verleugnen. Dies wird auch im Rechtsmarkt dazu führen, dass heute sehr erfolgreiche Kanzleien am Ende von den Umwälzungen im Markt überrascht werden.

Eine Orientierung an Stärken und Schwächen der Vergangenheit oder ‚Best Practices‘ im Rechtsmarkt helfen hier schon lange nicht weiter. Nur der achtsame Blick auf die Industrien und die Erfahrungen der Mandanten, die schon heute gezwungen sind, innovative Geschäftsmodelle zur Sicherung Ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu entwerfen und das große Potential jener disruptiven Technologien nutzen, können als Inspirationen für die eigene Transformation dienen.

Für den deutschsprachigen Rechtsmarkt stellt sich insofern weniger die Frage nach der Notwendigkeit einer nachhaltigen digitalen und prozessualen Transformation, sondern vielmehr danach, welche Großkanzlei als erste ihr(e) Geschäftsmodell(e) durch eine digitale Kanzleistrategie und -transformation konsequent auf die Zukunft ausrichtet, sodass sie einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erzielt und den Wettbewerb in eine ‚Follower-Position‘ drängt. Somit bleibt abzuwarten, wer im deutschsprachigen Rechtsmarkt neuer Leader und wer Follower sein wird.



Foto: Hofphotografen Berlin, Christoph Zohlen



Foto: Hofphotografen Berlin, Dr. Torsten Breden

*Geschäftsmodell-Innovationen  
werden ein zentraler Erfolgsfaktor  
im Rechtsmarkt.*

## Veränderung des Rechtsmarktes durch alternative Anbieter und Kanzleimodelle?

Ein Beitrag von Felix Rackwitz, Chief Operating Officer, und Filip Corveleyn, Head of R&D bei Xenion Legal GmbH



Foto: Xenion Legal GmbH, Felix Rackwitz



Foto: Xenion Legal GmbH, Filip Corveleyn

Begriffe wie Legal Process Outsourcing und Lawyers-on-Demand lesen wir auch in Deutschland immer häufiger und werden so auf die internationalen Entwicklungen im Rechtsberatungsmarkt aufmerksam gemacht. Wie schon in den 90er Jahren hat der Raum des Common Law eine Vorreiterrolle. Damals in Expansion bzw. Globalisierung von Kanzleien und der Professionalisierung der internen Abläufe (Managed Firms, Business Services etc.) und jetzt in der Weiterentwicklung der bestehenden Modelle. Gerade in den Jahren 2000 bis 2005 waren es die Legal Process Outsourcing Unternehmen (LPO), wie Integreon, Pangea3, Quislex usw., die in den internationalen Medien mit einem neuen Servicemodell im Bereich des Commodity wahrgenommen wurden.

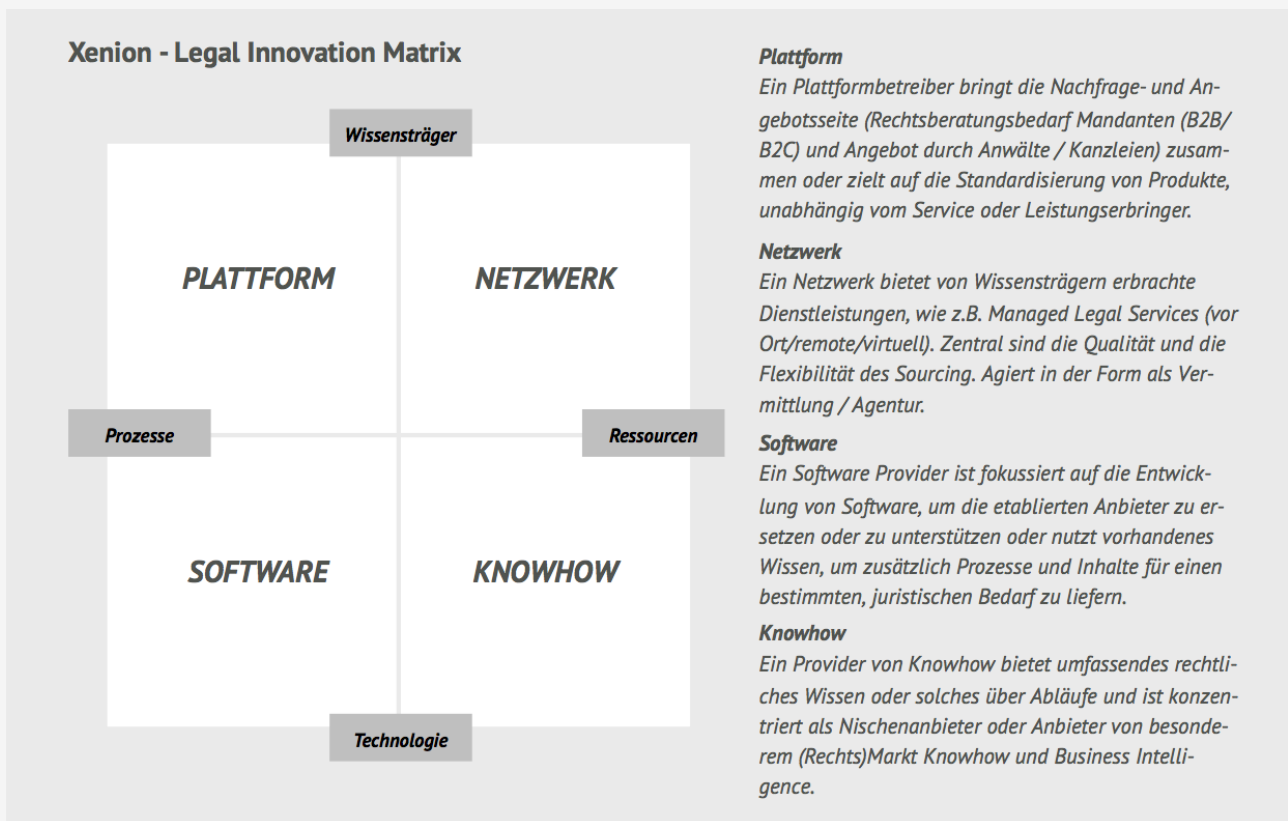
In diesem Zusammenhang der Entwicklung ist ebenfalls der erst vor wenigen Jahren in Großbritannien in Kraft getretene Legal Services Act (2007) zu nennen, ursprünglich gedacht um mehr Wettbewerb zu fördern und die Liberalisierung des Rechtsberatungsmarktes voranzutreiben. Dadurch regulatorisch ermöglicht wurden die Alternative Business Structures (ABS), d.h. neue Anbieter von Rechtsdienstleistungen, deren Management und Eigentümer nicht mehr zwingend juristische Berufsträger sein mussten. Diese sind geknüpft an ein Zulassungs- und Registrierungsverfahren bei der Solicitors Regulation Authority (SRA). Die Folge war ein regelrechter Boom, es sind aktuell bei der SRA bereits 326 solcher ABS registriert (Stand: Oktober 2014). Die Entwicklung war und ist Gegenstand einer intensiven und kontrovers geführten Diskussion, insbesondere in der britischen Rechtspresse.

>>

### Angaben zu den Autoren

Felix Rackwitz ist deutscher Rechtsanwalt und war als Partner und dann Leiter der Geschäftsentwicklung bei Beiten Burkhardt in St. Petersburg, Kiew und Frankfurt tätig. Rackwitz ist Chief Operating Officer bei Xenion Legal GmbH.

Filip Corveleyn ist belgischer Rechtsanwalt und war in der arbeitsrechtlichen Restrukturierung u.a. für Allen & Overy in Brüssel tätig. Für die Xenion Legal GmbH ist er in der Position des Head of R&D tätig.



Der „alternative“ Weg der Autoren begann bereits vor einigen Jahren, als wir beide noch als Rechtsanwälte in Großkanzleien tätig waren und mit einem Rechercheprojekt im Rahmen unseres MBA-Studiums. Der Lektüre von Prof. Richard Susskinds viel zitiertem Klassiker „The End of Lawyers?“ folgte eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Anbietern wie z.B. dem Vorreiter in Großbritannien, Berwin Leighton Paisner Lawyers-on-Demand Service (2007), und natürlich Axiom Law aus den USA, die sogar schon 2000 gegründet wurde. Als die großen Treiber der Veränderung im Rechtsberatungsmarkt wurden von Susskind die drei folgenden ausgemacht:

- ▶ der Einfluss der **Informationstechnologie**,
- ▶ die **Liberalisierung des Rechtsmarktes**, und
- ▶ die sog. „**More-for-Less Challenge**“, d.h. Rechtsabteilungen, die mehr fordern bei gleichzeitigem Druck auf den Preis (wie es sich z.B. in den Panelprozessen und Procurement beim Einkauf von Rechtsberatungsleistungen zeigt).

Während es im anglo-amerikanischen Raum schon seit einigen Jahren immer wieder neue Ansätze gab,

haben wir in Kontinentaleuropa und insbesondere in Deutschland über die Jahre nur wenig Bewegung ausmachen können.

### Die Legal Innovation Matrix

Im Rahmen der MBA-Masterarbeiten haben wir uns jeweils mit disruptiven Ansätzen und dem Thema der Modularität in der Rechtsberatung gesondert befasst. Was als universitäres Projekt an der Judge Business School der Universität Cambridge begonnen hat, haben wir zunächst aus rein wissenschaftlichem Interesse fortgeführt und international über 250 Unternehmen untersucht, die im Rechtsberatungsmarkt anzusiedeln, aber keine Kanzleien im traditionellen Sinne sind. Diese haben wir kategorisiert und uns eingehend mit den Ihnen zugrunde liegenden Geschäftsmodellen auseinandergesetzt.

Legt man dabei die von uns identifizierten Treiberpaare der Geschäftsmodelle (Technologie ./ Wissensträger und Prozesse ./ Ressourcen) entsprechend auf ein Koordinatensystem, so erhält man die vier Quadranten, die wir bezeichnet haben mit *Netzwerk*, *Knowhow*, *Software* und *Plattform*.

Traditionelle Kanzleien verorten wir mit ihrer heutigen

>>



Aufstellung in der Mitte der Matrix, alles vereinernd: als eine *Plattform*, die die Nachfrage nach Rechtsberatung (Mandant) mit dem Angebot (leistende Anwälte) zusammenbringt, dabei die Erfahrung und Expertise des *Netzwerks* ihrer einzelnen Wissensträger einbringt und das *Wissen* systematisch durch Knowledge Management und unter dem Einsatz von *Software* (IT-Systemen und Datenbanken) zu erfassen sucht.

Verlässt man nun die Mitte der Legal Innovation Matrix und damit das kanzleizentrische Denken, so sind neue juristische Unternehmungen nicht nur in allen Quadranten denk- sondern bereits heute identifizierbar. Unsere Annahme ist, dass diese Unternehmungen von dort, darunter auch alternative Kanzleimodelle in der Folge, in den Markt der etablierten Kanzleien mit ihrer rechtlichen Dienstleistung eintreten werden. Den Begriff der „Kanzlei“ wollen wir hier nicht zu eng gefasst wissen. Vielmehr ist er die Zusammenfassung der Erbringung von juristischen Leistungen in einer der modularisierbaren Wertschöpfungskette. Die einzelnen Teile der Wertschöpfungskette können durch spezialisierte Anbieter mit einer Kernkompetenz und aus den vier, vorbezeichneten Quadranten kommend, anders erbracht werden. Dieses lässt sich am einfachsten durch einige (internationale) Beispiele erklären.

Typische Modelle einer *Plattform* sind Neulexa, Lawkick und Ask a Lawyer auf der Website von Rocket Lawyer, auf denen sich Mandanten und Anbieter von Rechtsdienstleistungen im Sinne von (Rechts-)Nachfrage und (Rechtsberatungs-)Angebot finden können.

Auf dem Modell *Software* basierend, d.h. prozess- und technologiegetrieben, sind neue Beispiele LegalZoom, Rocket Lawyer, New Street Solutions und, als deutsche Produkte, flightright (Entschädigungsdurchsetzung bei Flugverspätung) und Smartlaw (Vertragsgenerator, vornehmlich noch im Bereich B2C) genannt. Contract Management-Systeme, eDiscovery Tools und automatisierte Legal Project Management Lösungen sind hier zu verorten.

Als *Netzwerke* organisiert gibt es z.B. nicht nur die „captive“ (kanzleieigenen) Lösungen von Allen & Overy Peerpoint und Eversheds Agile, sondern auch neue Anbieter wie Obelisk Legal Support in Großbritannien. Freelance-Modelle, Interimsjuristen etc. bieten mehr Flexibilität (für beide Seiten) und eine schlankere Kostenstruktur.

Abschließend sei als ein interessantes Beispiel für *Knowhow* der Informationskonzern Thompson Reuters erwähnt (neben z.B. Bloomberg Law, Wolters Kluwer), der zunächst den LPO-Anbieter Pangea3 (2010) und den juristischen Knowhow- und Template Anbieter Practical Law Company (2013) übernommen hat. Hier entsteht zwar nicht direkt ein neues Kanzleimodell, wohl aber eine integrierte Unternehmung auf dem schmalen Grat zwischen einem Wissens-Zulieferers und einem direkten (Teil-)Leistungserbringers in der juristischen Wertschöpfungskette.

### Was bedeutet dies für den Rechtsberatungsmarkt?

Wir denken, dass Kanzleien sich in der Zukunft auf eine veränderte Situation werden einstellen müssen. Zu dem bisher bestehenden Wettbewerb der Kanzleien untereinander werden neue Marktteilnehmer in der Wertschöpfungskette, wie zuvor beschrieben, hinzutreten. Damit sind keine Spin-Offs von Kanzleien gemeint, die natürlich ebenfalls den Wettbewerbsdruck erhöhen, sondern vielmehr juristische Unternehmungen, die komplementäre Unterstützer, d.h. die Teile der bisher ausschließlich bei Kanzleien liegenden juristischen Beratung, in einer modulareren Form effizienter und kostengünstiger abarbeiten, möglicherweise aber folglich ebenso Wettbewerber in Form neuer Kanzleimodelle in bestimmten Segmenten sein werden.

Die Antwort auf diese Herausforderung werden nicht die vielfach propagierten, neuen Abrechnungsmodelle (Alternative Fee Agreements – AFA) sein, sondern grundlegende Überlegungen zum eigenen Service Design und Geschäftsmodell, wie dieses im Übrigen auch in allen anderen Branchen und Industrien der Fall ist. Gute Beispiele für diese Entwicklungen sind Berwin Leighton Paisner (mit BLP Lawyers-on-Demand, 2008) und TaylorWessing (New Street Solutions, 2011), um nur zwei in Großbritannien zu nennen, oder, ebenfalls sehr interessant, die skandinavische Kanzlei Fondia (2004), die von Beginn an eher dem Netzwerk-Modell folgte und sich jetzt weiterentwickelt.

Wir glauben, dass wir mittel- bis langfristig vor einem grundlegenden Wandel des Rechtsberatungsmarktes stehen, auch in Deutschland, als einer der letzten Industrien, die bis auf ihr Wachstum in den letzten 20 Jahren im Vergleich zu andere Branchen weitgehend unverändert geblieben ist.

>>

Dies bietet viele Chancen jenseits des traditionellen Kanzleimodells. Aus unserer Sicht wird dieser Wandel aber weder über Nacht geschehen, wir können hier sicherlich von einem längeren Zeitraum ausgehen, noch wird es etwa die spezialisierten bzw. Top-Kanzleien hinweg fegen (im Sinne einer disruptiven Innovation wie von Christensen in „The Innovators Dilemma“ beschrieben – eine Muss-Lektüre für Rechtsanwälte). Ganz im Gegenteil – diese werden in wirklichen kritischen, komplexen oder globalen Situationen immer ihre Berechtigung und hohe Bedeutung haben. Aber für die Nachfrageseite im Tagesgeschäft bedeutet dies ein Mehr an Auswahlmöglichkeiten. Und mit neuen Technologien als Treiber wird eine neue Modularisierung der Arbeit (Unbundling) ermöglicht, die sich dann im Rahmen des Leistungserbringung rechtlicher Dienstleistungen (Sourcing) entsprechend umsetzen lassen wird. Dies wird wiederum Auswirkungen haben auf das bestehende System, und wir gehen davon aus, dass neue Ökosysteme entstehen und heute noch nicht feststeht, ob Kanzleien in jedem Bereich und zu jeder Zeit weiterhin den Mittelpunkt des Systems bilden werden.

Die neuen Marktteilnehmer werden nicht mehr nur andere Kanzleien, Spin-offs etc. sein, sondern vielmehr auch Anbieter aus den anderen – im Rahmen der beschriebenen Quadranten der Legal Innovation Matrix beschriebenen Quadranten – sein (so wie mit WoltersKluwer erst 2014 ein Verlagshaus den B2C-Anbieter Smartlaw übernommen und damit erfolgreich die Brücke vom reinen rechtlichen Content Provider zum Service geschlagen hat). Auf dieses Umfeld werden sich Kanzleien neu einstellen und in diesem mit ihrem Angebot entsprechend positionieren müssen. Dazu gehört ebenfalls eine Innovationen nicht nur widerwillig zulassende, sondern aktiv fördernde Kultur. Alternative Kanzleimodelle und neue Anbieter werden in diesem noch zu definierenden Markt ihren Platz finden.

Grundlegende Veränderungen sind dem deutschen Rechtsmarkt nicht fremd und liegen erst 25 Jahre zurück. In Folge des Urteils des Bundesgerichtshofs 1989 wurden überörtlichen Sozietäten und damit das Entstehen der heutigen Großkanzleien mit hunderten von Anwälten, wie wir sie heute kennen und von jüngeren Kollegen als gegeben angesehen werden, überhaupt erst möglich. Dieses war für viele

damals unvorstellbar. Wir sprechen also von gerade einmal 25 Jahren im Rahmen des Entwicklungszyklus des Geschäftsmodells der Großkanzleien heutiger Prägung in Deutschland. Es ist aus unserer Sicht daher die Frage gestattet, ob nicht auch in Deutschland, natürlich unter entsprechenden Vorgaben, in der Zukunft externe Kapitalgeber Zugang zum eigentlichen Rechtsberatungsmarkt erlangen werden. Vielleicht hätte dieses eine beschleunigte Entwicklung zur Folge, entsprechend dem Legal Services Act in Großbritannien jüngst bzw. vergleichbar der grundlegenden Marktveränderung in den 90er-Jahren nach der vorgeannten BGH-Entscheidung.

Unabhängig von dieser Frage sind wir auf Grundlage unserer Arbeit mit der Legal Innovation Matrix der Ansicht, dass mit der Kernkompetenz „Recht“ in weitergehender Art und Weise gearbeitet werden kann, als lediglich das damit verknüpfte Wissen nach Zeiteinheiten abzurechnen, wie heute in Kanzleien üblich. Macht man einen Schritt zurück, so erkennt man, dass der Rechtsberatungsmarkt selbst deutlich mehr umfasst als die – sehr wichtigen – Kanzleien als einen der zentralen Marktteilnehmer und dass Innovationen möglicherweise gerade aus den anderen Bereichen kommen können (und werden).

### **Warum fällt es gerade Kanzleien so schwer, sich einem verändernden Marktumfeld anzupassen?**

Wir haben darauf eine vermeintlich einfache Antwort, die mit dem Geschäftsmodell von Kanzleien im Zusammenhang steht, nämlich mit der Grundlage in der Abrechnung von Expertise in Zeiteinheiten. Daraus resultiert aus unserer Sicht ein grundlegendes Problem, was wir an einem Vergleich zu anderen Unternehmen aufzeigen möchten. Wird Effizienz in ein „normales“ (z.B. realwirtschaftlich, produzierendes) Unternehmen gebracht, so werden dort Kosten gesenkt und die Folge ist, dass die Profitabilität gesteigert wird. Setzt man den Effizienzgedanken hingegen in einem Kanzleiumfeld um, und damit sind nicht die Back Offices gemeint, so wird hier durch das Geschäftsmodell der Zeitabrechnung der Umsatz gesenkt, der sich in der heutigen Zeit nicht mehr so einfach auffüllen lässt.

Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell der Kanzleien gerade nicht den Anreiz bietet, schneller und effizienter zu sein. Auch diese Feststellung ist nicht wirklich

>>

neu, allerdings sehen sich Kanzleien im Rahmen der „More-for-less Challenge“ mehr und mehr mit den sich verändernden Anforderungen des Marktes und Kostendruck konfrontiert. Auch wenn wir in Deutschland im Rahmen der Wirtschaftskrise nicht die Entlassungswellen in Kanzleien wie im anglo-amerikanischen Raum 2008/2009 gesehen haben, so sind die Rechtsabteilungen über die letzten Jahre doch massiv gewachsen bzw. extern organisierten Rechtsanwälten in vieler Hinsicht gleichwertig (und häufig ja auch nicht umsonst Ex-Kollegen). Sollte es dennoch zu einer solchen Marktbewegung der kanzleiseitigen Freisetzung von Rechtsanwälten kommen, werden die bestehenden Systeme weiter unter Druck geraten und die Netzwerk-Modelle weiteren Zulauf erhalten.

Dies ist im Übrigen eine Entwicklung, wie man sie auch in anderen Branchen, wie z.B. im wesensähnlichen Bereich der Strategieberatung, verfolgen konnte, wo ehemalige Consultants heute in Unternehmen arbeiten und Fragestellungen ebenfalls vielfach mit unternehmensinternen Mitteln bis hin zu internen

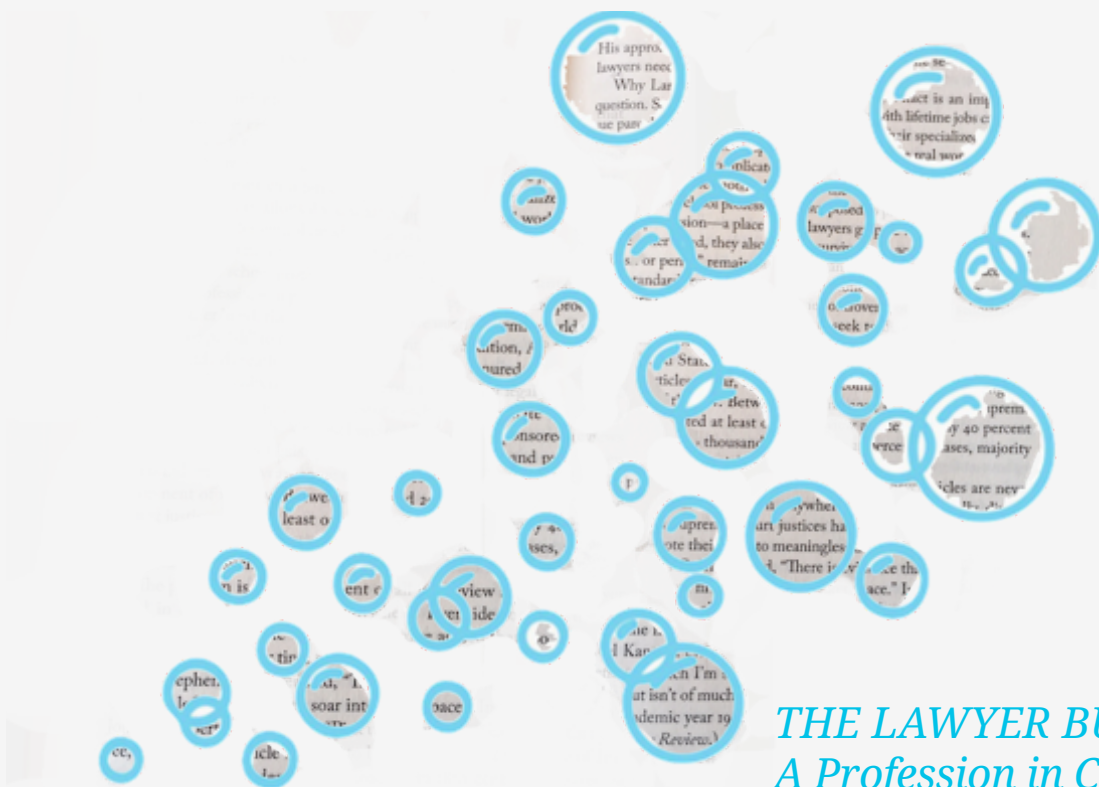
Beratungsabteilungen abgearbeitet werden (ebenfalls sehr lesenswert ist dazu der Artikel von Christensen im Harvard Business Manager 11/2013: „Die Zukunft der Beratung“).

### **Fazit und Ausblick**

Mit unserer hier vorgestellten Legal Innovation Matrix wollen wir eine Orientierung geben, zur Diskussion anregen und dem Entwurf neuer Modelle und Innovation beitragen. Alternative Anbieter, die das Beratungsangebot der Kanzleien ergänzen, können vor einem gänzlich anderen Hintergrund und aus anderen Bereichen entstehen und werden das bestehende Angebot bereichern.

Wir stehen vor einer sehr spannenden, neuen Zeit für den kontinentaleuropäischen (und insbesondere auch deutschen) Rechtsberatungsmarkt mit vielen Möglichkeiten für neue Ideen und Denkansätze im Bereich juristischer Modelle, Start-ups und etablierter Kanzleien in einem großen Markt.

*Kanzleien stecken in einem Investitionsdilemma: Die älteren Partnerinnen und Partner müssen heute in Dinge investieren, von denen sie nicht mehr unmittelbar profitieren werden.*



## THE LAWYER BUBBLE – A Profession in Crisis

By Steven J. Harper

The American legal profession is in crisis. The Great Recession brought the problems into sharp focus, but they have been years in the making. At the center is shortsighted thinking that has compromised long-run values. The resulting damage to once-noble professions, including the law, has been especially profound. From law schools to the big firms at the pinnacle of private practice, leaders rely on misguided metrics to maximize current profits at the expense of everything else. The consequences are often disastrous, both for the institutions themselves and for the people in them. A few wise leaders have resisted the popular wave of short-termism, but the prevailing trends are pernicious and stubborn.

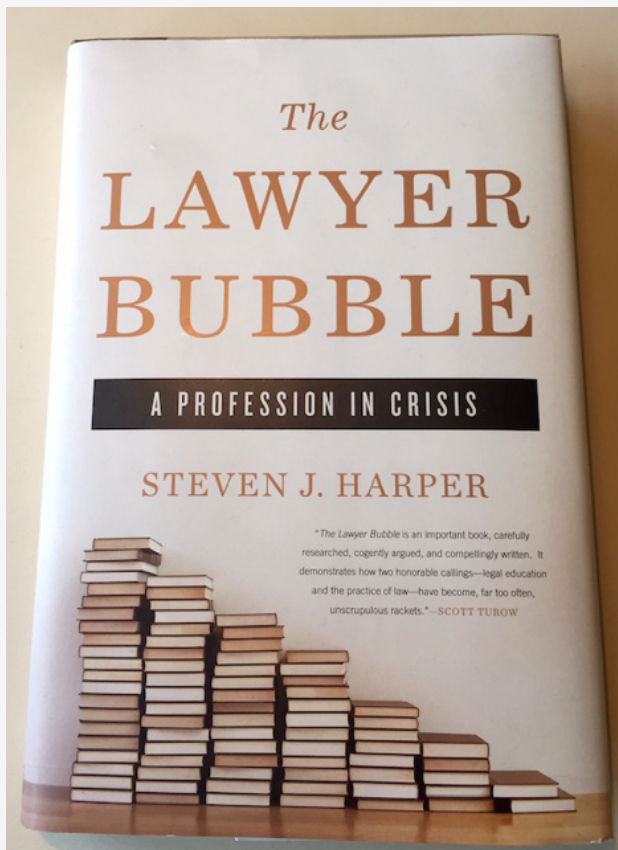
At law schools, a dysfunctional system of financing legal education has produced irrational outcomes. For at least the past five years, American law schools have graduated two new lawyers for every job requiring a legal degree – an excess supply of 20,000 lawyers a year. Meanwhile, tuition costs have increased at record rates – doubling every decade since 1985. How is such an enduring market failure possible?

The answer is complex, but it begins with a key obstacle to a functioning market: the easy availability of federally guaranteed student loans that cannot be discharged in bankruptcy. Students now borrow enormous amounts to finance a legal education – an average of more than \$120,000 for 2013 law school graduates. But schools have no accountability for their graduates' employment outcomes. Among the ugly consequences is a full-time long-term JD-required employment rate of 55 percent for 2013 graduates. At 34 (out of 201) ABA-accredited law schools, less than forty percent of graduates obtained full-time, long-term, JD-required positions.

The basic law school business model is simple. Maximizing today's tuition revenues means filling classrooms and increasing the price of a degree, regardless of the potential hardship to graduates tomorrow. Law schools that would not exist in a true market are able to exploit what psychologists call the confirmation bias of their undergraduate college student audiences. Even as employment prospects for young lawyers have diminished, admissions officers are persuading students to take on staggering amounts of debt. Ironically,

>>





schools whose graduates have the most difficulty finding JD-required positions burden their students with the highest levels of debt. The powerful vested interests benefitting most from the moral hazard built into the current regime have no reason to change it. The victims have no voice.

A similar shortsightedness afflicts most big law firms. The prevailing business model has evolved to reward near-term results at the expense of long-run values that can be difficult to measure. For most firm leaders, the only metrics that count relate to a firm's current financial performance. The most important of those metrics are firm size, client billings, attorney billable hours, and non-equity attorney/equity partner leverage ratios. What cannot be measured gets ignored. The resulting trends are insidious: growth for the sake of growth that actually reduces profitability, increasing current partner profits at client expense, and concentrating partnership income among a relatively few partners at the top of a precarious pyramid. Lost along the way are incentives for mentoring, collegiality, diversity, transition of client relationships, institutional stability, and more. Meanwhile, the lawyers working in

those firms endure increasing levels of professional and personal dissatisfaction.

Ironically, lawyers trained in analytical methods excel at providing reasoned advice to others. Yet many of them run their firms in ways that they would never recommend to a client. Even worse, they seem incapable of learning from the mistakes of predecessors who followed similar paths. Perhaps hubris has caused leaders of recently failed law firms to disregard lessons they might have gained from earlier casualties.

For example, almost 30 years ago, what was then the second largest law firm in America – Finley Kumble – made news when it suffered a spectacular collapse. The firm's leaders pursued short-term profits and aggressive growth through lateral hiring and mergers. When money became the only glue holding the firm together, it disintegrated at the first sign of trouble.

Since then, other law firm leaders have pursued the same road to an equally unpleasant fate. But these lawyers – always proficient in distinguishing adverse precedent that contradicts their desired view of the world – rationalized away any comparison to Finley Kumble. Our firm is different, they said. We're smarter. We can pursue aggressive growth and short-term profits. We can ignore the empirical evidence that clients want outside lawyers thinking in new ways that are more responsive to their needs.

For two decades, surging demand for sophisticated corporate legal services provided protective cover for such failures of law firm leadership. Then the Great Recession exposed the perils of a flawed strategy. Seemingly strong firms failed – Heller Ehrman, Thelen Reid, Howrey, and many others. Eventually, Dewey & LeBoeuf became a definitive case study in the downside of the legal profession's transformation to a collection of short-term profit-maximizing businesses. In an effort to stave off similar disaster, some struggling big firms have pursued survival mergers – abandoning their identities as they join forces with another institution extending a lifeline. The hope of such transactions is to create a whole that is greater than the sum of parts. The fear is that the lifeline metaphor will go the other way – as when a person's distress in the water is so great that the would-be rescuer drowns, too. Time

>>

## Zusammengefasst

will separate the winners from the losers in that gambit.

The good news in all of this is that the currently prevailing trends – from law schools to big firms – are not inevitable. In fact, they are relatively new. Human decisions created the mess; better human decisions can clean it up.

---

### Zur Person

*Steven J. Harper* is the author, most recently, of “The Lawyer Bubble – A Profession in Crisis” (Basic Books, 2013). He is adjunct professor at Northwestern University and a regular contributor to *The American Lawyer* and *Business Insider*. For 30 years prior to his retirement in 2008, he was a litigator at Kirkland & Ellis LLP. He is a graduate of Harvard Law School and Northwestern University. His award-winning legal blog is “The Belly of the Beast”.

---



Foto: Steven J. Harper, photo by Karen Hoyt

*Der bisherige Erfolg des konservativen Geschäftsmodells der großen Wirtschaftskanzleien wird zunehmend zu einem gefährlichen Ballast.*

## Veränderungsbereitschaft und Veränderungsdruck im deutschen Rechtsmarkt



Ein Kommentar von Dr. Michael Tal, Co-CEO von BusyLamp

### Stichwort: Veränderungsdynamik

Mein Eindruck ist, dass sich der Rechtsberatungsmarkt in Deutschland langsamer verändert, als z.B. in den USA oder Großbritannien. Es wird zwar auch hier viel über Veränderung gesprochen, die meisten Marktteilnehmer verhalten sich jedoch eher abwartend. Auf Seiten der Kanzleien haben viele offenbar noch den Glauben bzw. die Hoffnung, dass alles beim Alten bleiben wird. An die Prognosen eines Richard Susskind mag man – zumindest in Deutschland – nicht so Recht glauben. In den Rechtsabteilungen wird die Veränderungsdynamik nach meiner Erfahrung anders eingeschätzt. Alternative Kanzleimodelle und neue Technologien werden zunehmend in Betracht gezogen. Aber auch das geschieht nicht im Eiltempo, was schon aufgrund der komplexen Entscheidungsstrukturen innerhalb deutscher Konzerne nicht verwundert.

### Stichwort: Anpassungsbereitschaft

Die Reaktionen auf den steigenden Veränderungsdruck sind sehr unterschiedlich. Grundsätzlich ist die Veränderungsbereitschaft in Unternehmen größer als in Kanzleien. Das liegt vermutlich an der unterschiedlichen Ausgangssituation. Während in Unternehmen der interne (Kosten-)Druck auf die Rechtsabteilungen weiterhin steigt, scheint die „More-for-Less“-Debatte bei den Kanzleien noch nicht wirklich angekommen zu sein. Das ist auch nicht weiter verwunderlich, wenn zwar alle Anwälte über den steigenden Kostendruck diskutieren, tatsächlich aber die Umsätze

der Top-Kanzleien kontinuierlich steigen und zum Teil Rekordwerte ausweisen. Alternative Modelle, wie Legal Process Outsourcer (LPO), haben sich in Deutschland bislang nicht durchsetzen können und bereiten den Kanzleiverantwortlichen bisher keine ernsthaften Sorgen. Hinzu kommt, dass viele Kanzleien sehr heterogene Strukturen aufweisen, die zu einem erheblichen Teil von Partikularinteressen getrieben werden. So höre ich immer wieder, dass tiefgreifende Veränderungsprozesse, insbesondere solche, die das Geschäftsmodell betreffen, innerhalb von Kanzleien durch Minderheiten blockiert werden. Das soll aber nicht heißen, dass wir auf der Kanzleiseite keine Visionäre antreffen. Ganz im Gegenteil: Wir haben auch gestandene Partner mit florierendem Eigengeschäft erlebt, die – dessen ungeachtet – kanzleiintern eine Kultur der Innovation und des stetigen Wandels propagieren.

### Stichwort: Transparenz

Die Schaffung von Kosten- und Leistungstransparenz ist aus meiner Sicht eine grundlegende Maßnahme auf dem Weg zu einer möglichst effizienten Rechtsabteilung. Bevor eine Rechtsabteilung eine belastbare „Make or Buy“-Entscheidung treffen oder entscheiden kann, wen sie für welche Aufgaben mandatiert und ob sie z.B. für bestimmte Transaktionsbestandteile einen LPO einschaltet oder nicht, muss sie zunächst verstehen, wo die echten Kostentreiber liegen. In den USA und Großbritannien, wo alternative Dienstleister heute bereits erfolgreich sind, hat man schon vor zehn Jahren

>>

damit begonnen, durch den Einsatz von E-Billing-Software, die Kostenseite von Rechtsprojekten zu analysieren und zu verstehen. Wir befinden uns in Deutschland gerade an der Schwelle zu dieser Entwicklungsstufe. Die meisten Unternehmen, mit denen wir sprechen, haben zwar ein gutes Gefühl für ihre externen Rechtsberatungskosten, ein echtes Benchmarking ihrer Berater ist ihnen jedoch nicht möglich. Aus diesem Grunde haben Großkanzleien, die über eine umfassende Datenbasis verfügen, in Preisverhandlungen meist einen erheblichen Vorteil.

Die heute noch vorherrschende Intransparenz bröckelt allerdings und es ist nur noch eine Frage der Zeit, bis Kanzleien sich auch in Deutschland nicht mehr in erster Linie auf die persönlichen Kontakte ihrer Rainmaker verlassen können. Letztlich werden sich nur diejenigen Kanzleien durchsetzen können, die schlank, effizient und weiterhin qualitativ auf höchstem Niveau arbeiten. Das beinhaltet sowohl ein exzellentes Projektmanagement, ein transaktionsgerechtes Staffing, als auch den Einsatz zeitgemäßer Technologie.



Foto: BusyLamp, Dr. Michael Tal

### Zur Person

*Michael Tal* ist Rechtsanwalt und zählt zum Gründerteam von BusyLamp, eines von ehemaligen Großkanzleianwälten gegründetes Technologieunternehmen, das unter dem Produktnamen „BusyLamp-Legal“ Controlling Tools für Rechtsabteilungen anbietet. Er ist Co-CEO der Gesellschaft. Zuvor war Tal mehrere Jahre in Frankfurt am Main und New York bei zwei internationalen Großkanzleien in den Bereichen Corporate und M&A als Jurist tätig.



*Die heutigen Kanzleistrukturen  
verlieren für Topjuristen  
zunehmend an Attraktivität.*

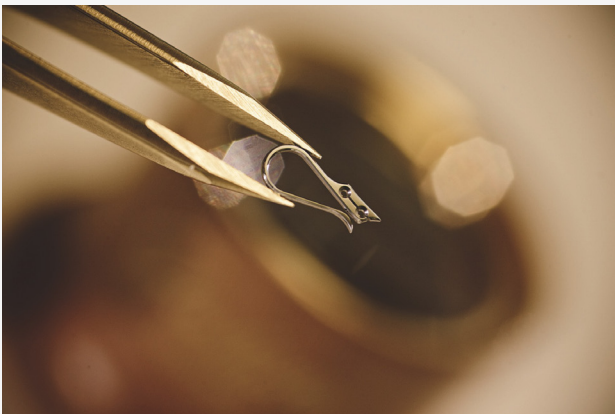
## Hier lebt die Zeit Wandel und Kontinuität im Uhrenmekka Deutschlands

### Ein Besuch in der Uhrenmanufaktur Glashütte Original

**Auf den ersten Blick könnte ein Außenstehender denken, dass die kleine Gemeinde im sächsischen Glashütte im wahren Sinne des Wortes „hintern Berg“ liegt. Doch man sollte sich nicht täuschen lassen: In diesem beschaulichen Tal im Erzgebirge, der Heimat der edelsten und feinsten deutschen Uhren, ist die Zeit nicht stehengeblieben. Was die edlen Zeitmesser von Glashütte Original auszeichnet, ist das Zusammenleben von Tradition und Innovation. Ein Lehrstück auch für andere Branchen.**

Im Rückblick betrachtet, grenzt es fast an ein Wunder, dass die Uhrmacherkunst tatsächlich zum Leitmotiv der Stadt geworden ist: In den Jahrzehnten nach der Ansiedlung des Uhrmacherhandwerks 1845 sieht Sachsen ein Kaiserreich kommen und gehen, übersteht zwei Weltkriege und durchlebt von der Monarchie über die Diktatur bis zur Republik, vom Nationalsozialismus über Sozialismus bis zum Kapitalismus zahlreiche politische und gesellschaftliche Systeme. Und dennoch haben die Glashütter Uhren nie aufgehört zu ticken.

Woran liegt es, dass die Zeit in Glashütte auch heute noch lebt, während die Uhrenindustrie in anderen Regionen nicht überdauert hat? Wie kann die Glashütter Uhr allen Widrigkeiten zum Trotz heute stärker als je zuvor dastehen? Ein nicht zu unterschätzender Teil ihres Erfolgsgeheimnisses liegt, wie bei jeder edlen Uhr, in den Händen der Menschen, die sie fertigen. Das Erzgebirge hat bereits vor Ankunft der Uhrmacherkunst Mitte des 19. Jahrhunderts sein handwerkliches Potential unter Beweis gestellt: Die Kunsthandwerktradition geht hier zurück bis in das 16. Jahrhundert. Nachdem der Bergbau den Lebensunterhalt von immer



Durch die sog. „Zinnflachpolitur“ erhalten Schwanenhalsfedern ihren Glanz. Diese Schwanenhalsfeder ist bereits poliert.



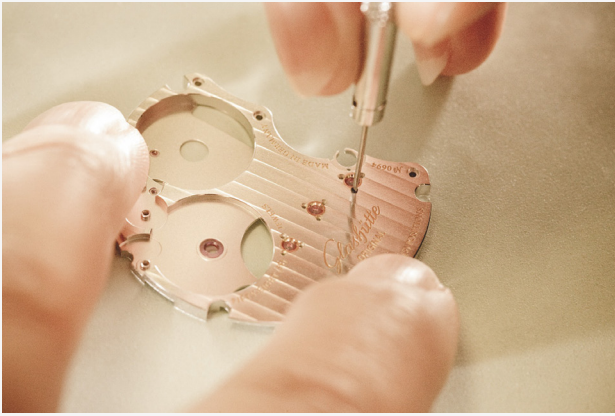
Im Deutschen Uhrenmuseum in Glashütte kann man diese goldene Taschenuhr von 1875 bewundern. Der Glashütter Uhrmachermeister Adolf Schneider hat sie damals angefertigt.

mehr Familien nicht mehr sichern kann, wenden sich viele Bergleute zusätzlichen Erwerbsquellen wie der Holzverarbeitung und insbesondere der Holzschnitzerei zu. Die dichten Wälder der Region liefern Rohstoffe in Hülle und Fülle.

Die Fertigung von Gebrauchsgegenständen wird ab Mitte des 18. Jahrhunderts weitestgehend durch die Herstellung von Spielzeug und Weihnachtsschmuck ersetzt – mit durchschlagendem Erfolg. Auch heute noch sind die kunstvoll gefertigten Holzarbeiten aus dem Erzgebirge weltweit bekannt und begehrt.

Trotz Schicksalsschlägen, Armut und zahlreichen Umwälzungen sind viele Familien des Erzgebirges ihrer Heimat über Generationen hinweg treu geblieben. Auf diese Weise können Traditionen über Jahrhunderte hinweg weitergegeben und unschätzbare Wissen gesammelt werden – Kompetenzen, die bei jedem der vielen Neuanfänge als Basis genutzt, weiterentwickelt und ergänzt werden. Zu Beginn der 1990er Jahre sind nicht zuletzt das gebündelte Fachwissen und das

>>



In Handarbeit werden die Goldchatons verschraubt.

außergewöhnliche Engagement der verbliebenen Uhrmacher, Techniker und Handwerker bei der Weichenstellung für den Erfolg der modernen Manufaktur von entscheidender Bedeutung. Auf diesen Pfeilern konnte die Uhrmacherkunst in Glashütte zu ihrer heutigen Größe gelangen.

Heute sind bei Glashütte Original über 5.000 Jahre kulminierte Betriebszugehörigkeit versammelt – ein Erfahrungsschatz, der jeden Bereich der Manufaktur und ihrer Zeitmesser durchdringt und die Grenzen zwischen Beruf und Berufung oftmals verschwimmen lässt. Die familiäre Atmosphäre, von der viele Mitarbeiter berichten, ist durchaus wörtlich zu nehmen: Ganze Generationen haben sich der Marke verschrieben und begleiten das Unternehmen seit den Zeiten des VEB Glashütter Uhrenbetriebe. Sie alle sind mit den Zeitmessern aus dem Hause Glashütte Original verwachsen und verbunden.

Mit ihrer Ausdauer, mit Geschick, Fleiß und dem



Das Lackieren der Rotorblätter wird bei Glashütte Original ebenfalls per Hand durchgeführt.



Mit gleichmäßigem Druck, erfolgt auch die Anreiberversilberung des Zifferblattes per Hand.

besonderen Talent, aus den vorhandenen Ressourcen das Beste zu machen, haben die Menschen im Erzgebirge die Uhren von Glashütte Original zu den Ausnahmezeitmessern gemacht, die sie heute sind: echte Kinder ihrer Region und schönster Beweis einer wahrhaft lebendigen Zeit.

### Verbindung von innovativer Konstruktion und traditioneller Veredelung

Glashütte Original ist seit langem für ihre außergewöhnlichen Zeitmesser bekannt, darunter auch meisterhaft konstruierte Chronographen. Im Frühjahr 2014 stellte die sächsische Manufaktur auf der Uhren- und Schmuckmesse Baselworld ein weiteres Highlight vor: einen robusten Chronograph, bei dem innovative Bauweise und klassischer Auftritt miteinander vereint werden. Mit dem Kaliber 37-01 ist es den Konstrukteuren gelungen, die wichtigsten Funktionen eines Chronographen zu kombinieren und sie in einer Uhr von angenehmer Größe zu vereinen: zentrale Stoppsekunde, 30 Minuten- und 12 Stunden-Zähler mit



Dieses Uhrwerk ist fast fertig. Der Schalthebel wird montiert.

>>





Eines der neuen Modelle von Glashütte Original.

Flyback-Mechanismus, kleine Sekunde, Gangreserveanzeige sowie Panoramadatum.

Der Zeitmesser besticht durch ein von Hand in traditioneller Technik veredeltes silberfarbenes Zifferblatt mit Eisenbahn-Minuterie, römischen Ziffern und einer umlaufenden Tachymeter-Skala. Der Zifferblattrohling besteht aus Gold und wird sorgsam per Laser graviert. Die Gravuren werden anschließend mit schwarzer Farbe ausgelegt und im Ofen gebrannt.

Das derart präparierte Zifferblatt wird schließlich anreiberversilbert; ein aufwendiger Prozess, bei dem feines Silberpulver, Salz und Wasser in einer perfekt abgestimmten Mischung mit einer Bürste auf das Zifferblatt aufgerieben werden, um eine schöne, silbern glänzende Oberfläche zu erhalten. Damit erhält das Zifferblatt eine feine und ebenmäßig schimmernde Struktur. Durch den hohen Anteil Handarbeit wird damit jedes Zifferblatt zu einem Unikat. Ein poliert-satiniertes Platingehäuse und ein blauer Saphircabochon runden das elegante Erscheinungsbild ab.



Der transparente Lehrpfad von Glashütte Original.

Das Werk des neuen Chronographen präsentiert einen vereinfachten Säulenradmechanismus, der mit weniger Teilen als seine Vorgänger auskommt. Der Aufzug erfolgt durch einen beidseitig aufziehenden Rotor, die Gangreserve von 70 Stunden wird durch ein einziges Federhaus gewährleistet. Die Regulierung erfolgt über vier Goldschrauben am Unruhreif; der Verzicht auf eine Regulierung an der Feder sorgt dafür, dass der Mechanismus mit hoher Präzision über einen langen Zeitraum läuft.

Ein spezieller Saphirglasboden erlaubt dem Träger einen Blick in das neue Kaliber, das entsprechend den Ansprüchen von Glashütte Original hochfein vollendet ist. Typische Merkmale des Glashütter Uhrenbaus wie anglierte Kanten, polierte Stahlteile, gebläute Schrauben und die Glashütter Dreiviertelplatine mit Streifenschliff finden sich hier wieder, ebenso wie ein skelettierter Rotor mit 21-Karat-Gold-Schwungmasse und mit charakteristischem Doppel-G Logo. Für den perfekten Halt am Handgelenk sorgt ein blaues Louisiana-Alligator-Lederband mit einer Faltschließe aus Platin.

### Gläserne Manufaktur – Handarbeitskunde am Schaufenster

Wer mehr über die traditionelle Glashütter Uhrmacherkunst erfahren möchte, ist herzlich eingeladen, sich im Rahmen einer Führung selbst ein Bild zu machen. Bei einem Rundgang auf vier Etagen werden die einzelnen Fertigungsschritte der exklusiven Zeitmesser gezeigt. Der Lehrpfad folgt weitgehend dem Ablauf der Arbeitsprozesse und beginnt mit der Produktplanung sowie der Konstruktion. Genau wie der Werkzeugbau



Das Unternehmen hat seinen Firmensitz im Zentrum der Uhrenstadt.

>>

sind diese Bereiche über eine interaktive Touchscreen-Präsentation erlebbar. Weiter geht es zur Drahterosion und Gestellteilefertigung, vorbei an Finissage, Verzahnerei, Dreherei, Härtereie, Untergruppenmontage, Galvanik und Polierei bis hin zu den Reinräumen der Montage und des Ateliers.

Durch große Glasfassaden offenbart sich der Mikrokosmos der einzelnen Abteilungen: In der Untergruppenmontage dreht eine junge Frau bemerkenswert schnell und akkurat die winzigen Gewichtsschrauben in den Unruhreif ein. Der Montagerraum gibt den Blick frei auf die zahlreichen Uhrmacherinnen und Uhrmacher, darunter viele Absolventinnen und Absolventen der manufaktureigenen Uhrmacherschule „Alfred Helwig“, die hoch konzentriert die Baugruppen verschiedener aktueller Modelle montieren.

Auf großen Monitoren erfahren die Besucherinnen und Besucher, was dem bloßen Auge ansonsten verborgen bliebe: Nahaufnahmen von Maschinen, Galvanikbädern und Härteöfen, in denen einzelne Bauteile gefertigt,

gehärtet oder veredelt werden. Stets dabei: die charakteristische und ästhetisch schöne Schwanenhalsfeder, die dem Besucher immer wieder in unterschiedlichen Veredelungsstadien begegnet.

Schaukästen vor den einzelnen Stationen zeigen die in den Abteilungen jeweils verwendeten Materialien und Werkzeuge und veranschaulichen verschiedene Bearbeitungsschritte. Unmittelbar können sich die Besucherinnen und Besucher den kompletten und aufwendigen Fertigungsprozess anschauen und sich ein Bild von der Fertigungstiefe und dem handwerklichen Können der Menschen vor Ort machen.

Glas, Licht und Offenheit gehören zum baulichen Prinzip bei Glashütte Original. Das gilt für die hochwertigen Zeitmesser ebenso wie für die Manufaktur, in der sie entstehen. Aber das erlebt man am besten selbst bei einem persönlichen Rundgang.

## Von den Großen lernen

### Dr. Breden über Komfort, Dekadenz und neue Geschäftsmodelle

Ich habe mich schon gefragt, warum ich heute Morgen nicht geflogen bin. Der Umweltgedanke hat sicherlich eine Rolle gespielt. Also nicht, dass wir uns missverstehen. Ich bin kein Fundamentalöko. Ich kann auch genießen... Aber ich finde es irgendwie dekadent, eine Strecke wie Berlin-Frankfurt zu fliegen. Das fühlt sich in etwa so an wie zerrissene Designerjeans mit überdimensionierten Farbflecken für 500 Euro. Wahrscheinlich aber war ich einfach zu unkoordiniert, um rechtzeitig einen günstigen Flug zu buchen. Ich reise viel und verzichte ungern auf Komfort. Komfort ja – Dekadenz muss nicht sein. Gebucht wird also ein ICE, 1. Klasse mit reserviertem Fensterplatz in der flauschigen Ruhezone.

Mit einem leckeren Cappuccino stehe ich am Gleis. Ich bin bereit. Aber bevor ich mich versehe, sitze

ich im „Ersatzzug“ nach Frankfurt – GDL sei Dank. Das soll ein IC sein – ist aber ein von außen neu beklebter RegionalExpress. Du zahlst ICE, 1. Klasse mit Reservierung, und fährst RegionalExpress... Naja, denke ich mir – Das ist auch ein Geschäftsmodell. Das machen wir jetzt auch so. Schicken einfach unsere nette Putzfrau nach London zum Strategieworkshop – als „Ersatzberaterin“. Abgerechnet wird natürlich 1. Klasse mit Reservierung. Wenn das bei einem Staatskonzern wie der Bahn funktioniert – da haben wir endlich das alternative Geschäftsmodell für die Beratungsbranche. Die „more for less challenge“ wird zur „less for the same opportunity“. Da soll noch mal einer sagen, man könne nicht von den Großen lernen... Oh, das wird ein erfolgreicher Tag!



*Es werden sich vermehrt  
hochspezialisierte Rechts-  
beratungen im Markt etablieren.*



Foto: Sabine Leutheusser-Schnarrenberger

**Sabine Leutheusser-Schnarrenberger**

Nach ihrem Studium der Rechtswissenschaften in Göttingen und Bielefeld hat Sabine Leutheusser-Schnarrenberger 1975 ihre Karriere beim Deutschen Patentamt in München begonnen. Seit 1978 Mitglied der FDP, wurde sie erstmals 1990 als Abgeordnete in den Deutschen Bundestag gewählt und war dies bis 2013. Leutheusser-Schnarrenberger hatte zweimal in ihrer Karriere das Amt der Bundesministerin der Justiz inne. Mit dem Ausscheiden der FDP aus dem Deutschen Bundestag 2013 endete die zweite Amtszeit der gebürtigen Ministerin. Leutheusser-Schnarrenberger engagiert sich seit vielen Jahren auch ehrenamtlich u.a. bei Dunkelziffer e.V. – Hilfe für sexuell missbrauchte Kinder.

**Gefragt: Sabine Leutheusser-Schnarrenberger**

*Sie sind seit Ende Ihres Studiums Mitglied der FDP und ohne Unterbrechungen politisch aktiv. Was hat Sie seinerzeit an der Politik fasziniert und was fasziniert Sie weiterhin daran?*

**Sabine Leutheusser-Schnarrenberger:** An Politik fasziniert mich, dass Herausforderungen wie z.B. die Digitalisierung vieler Lebensbereiche gestaltet werden können und der Bürger in seiner Selbstbestimmung gestärkt werden kann.

*Was sind die wichtigsten Fähigkeiten einer Juristin oder eines Juristen?*

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Analytisches Denken, systematisches Herangehen an Sachverhalte und die Fähigkeit des Suchers – wo findet man was – halte ich für sehr wichtig.

*Sie haben die rechtsstaatlichen Rahmenbedingungen aus Ihren Ämtern heraus maßgeblich mitgestalten dürfen. Wo liegen die Grenzen des Rechtsstaates?*

**Leutheusser-Schnarrenberger:** Der nationale Rechtsstaat kann auf globale Herausforderungen nicht allein Antworten finden, Technik kann die Wirkung von Recht begrenzen (siehe die Staatstrojaner), aber Technik darf nicht das Recht bestimmen. Die größte Gefahr aber ist fehlendes Rechtsbewusstsein der Bürgerinnen und Bürger.

*Soziale Medien spielen für den Demokratiesierungsprozess in der Welt eine immer bedeutendere Rolle. Wäre die deutsche Wiedervereinigung früher gekommen, wenn es Facebook und Twitter schon gegeben hätte?*

**Leutheusser-Schnarrenberger:**

Ich glaube nicht, dass mit Facebook und Twitter die DDR früher zusammengebrochen wäre. Diktaturen greifen dann zu dramatischen Maßnahmen, wie wir in China sehen. Aber mit Facebook und Twitter hätten sich die Demokraten in der DDR besser absprechen und koordinieren können. Vielleicht wäre manches leichter gewesen.

*Was bedeutet für Sie im Hinblick auf das Internet eine liberale politische Einstellung?*

**Leutheusser-Schnarrenberger:**

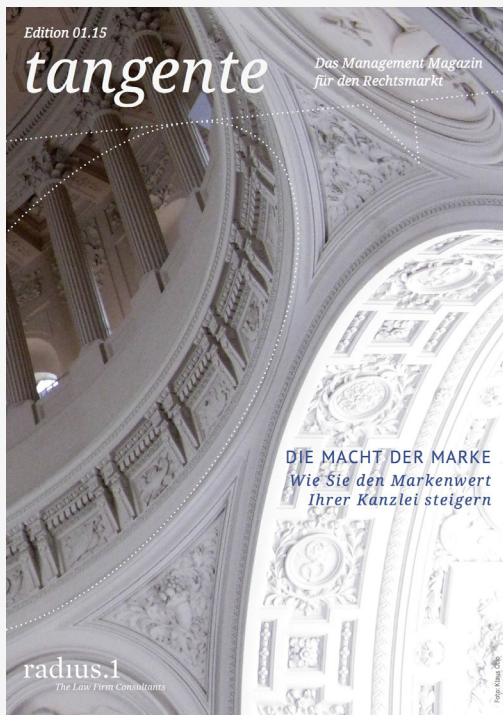
Das Internet bietet große Chancen, aber auch Gefährdungen. Liberale setzen zuerst auf die Selbstbestimmung des Nutzers, Liberale wollen die Medienkompetenz des einzelnen stärken und den richtigen europäischen gesetzlichen Rahmen setzen. Regulierung ist nie der erste Ansatz der Liberalen.

*Welche Persönlichkeit hat Sie im Laufe Ihrer Karriere am meisten beeindruckt?*

**Leutheusser-Schnarrenberger:**

Mich hat die große Liberale Hildgard Hamm-Brücher beeindruckt, aber auch der Mut von Rita Süsmuth. Voller Hochachtung bin ich jedoch vor allem gegenüber den Menschenrechtskämpfern in autoritären Staaten. Sie setzen ihr Leben für die Menschenwürde anderer ein.

*Die Fragen an Sabine Leutheusser-Schnarrenberger stellte Karolina Kowalik, Redakteurin der tangente.*



### Schwerpunktthema

Die Macht der Marke

Wie Sie den Markenwert Ihrer Kanzlei steigern

### Leserbeiträge

Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kommentare, Fragen, Wünsche und Beiträge zum nächsten Schwerpunktthema.

Schreiben Sie an: [redaktion@tangente-magazin.com](mailto:redaktion@tangente-magazin.com)

Vor der Einsendung Ihrer Beiträge empfehlen wir unseren Autoren, Manuskripte entsprechend dem Merkblatt für Autoren anzulegen. Das Merkblatt finden Sie auf unserer Website: [www.tangente-magazin.com](http://www.tangente-magazin.com)

### Termine

Die nächste **tangente** erscheint am 24. Februar 2015. Bitte reichen Sie Ihre Beiträge bis spätestens zum 15. Februar 2015 ein. Anzeigenschluss ist der 21. Februar 2015.

## Impressum

---

### Herausgeber

radius.1 Strategieberatung GmbH & Co. KG

### Anschrift

Unter den Linden 39 · 10117 Berlin

Telefon: +49.30.200 76 144

Telefax: +49.30.200 76 145

Email: [redaktion@tangente-magazin.com](mailto:redaktion@tangente-magazin.com)

Geschäftsführung: Dr. Torsten Breden

Handelsregisternummer: HRA 43021 B

Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

### Chefredakteurin

Karina Kowalik

### Redaktion

Kristina Pezzej

### Lektorat & Reinzeichnung

Frank Schlöffel

### Layout

Mark Popp & Laurentius Schmeier

### Titelbilder & Zeichnungen

radius.1, Klaus Otto

### Erscheinungsweise

vierteljährlich

### ISSN

2196-2920

### Urheberrechte

Der Inhalt des Management Magazins **tangente** – Texte, Bilder, Grafiken, Logos und Symbole – ist urheberrechtlich geschützt. Die Verwendung oder der Nachdruck von Texten, Textteilen oder Bildmaterial bedarf in jedem Fall der vorherigen schriftlichen Zustimmung von radius.1.

### Haftungsausschluss

Alle Angaben in dieser Ausgabe der **tangente** sind sorgfältig recherchiert und zusammengestellt und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Für die Korrektheit und Vollständigkeit der Inhalte wird von radius.1 und der Redaktion keine Garantie übernommen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge oder Interviews geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Hinweise, Empfehlungen und Auskünfte sind unverbindlich; jegliche Verwendung der angegebenen Informationen geschieht auf eigenes Risiko des Nutzers. Eine Haftung seitens radius.1 für Schäden, die sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen und Dienste ergeben, ist – soweit gesetzlich zulässig – ausgeschlossen. Termin- und Ortsangaben beruhen auf Informationen der Veranstalter, es kann keine Gewähr übernommen werden.