

Anhang 3: Transkript eines Expertengesprächs

00:00:02

Interviewer: Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Das Thema habe ich eingangs bereits kurz vorgestellt. Wie ist denn dein persönlicher Eindruck von den aktuellen Trends auf dem Rechtsmarkt? Bist du damit schon in Kontakt gekommen? Hast du das selbst auch schon gemerkt?

00:00:18

Befragter: Das ist mein Kernthema, um das ich mich auch kümmern muss. Insofern gehört das zu meiner Arbeitsrealität natürlich dazu, mich auch mit diesen Trends auf dem Rechtsmarkt zu beschäftigen. Grundsätzlich sehe ich in den Bereichen vor allem einen seit Jahren anhaltenden Trend zur Spezialisierung von Anwälten und von daher auch die Gründung von Boutique-Kanzleien, die sich mit bestimmten Themen beschäftigen. Im Bereich der Full-Service-Kanzleien ist der Trend der Spezialisierung in den einzelnen Praxisgruppen natürlich inhaltlich zu sehen, wobei der Markt natürlich auch zumindest eine Kombination von Rechtsgebiet und Branche erwartet. Weiterhin ist ein genereller Trend aus meiner Sicht, dass man zum einen mit den bisherigen Gegebenheiten, Honorare nach Anfall abzurechnen, auf Sicht in weiten Bereichen zum Ende kommt.

00:02:06

Befragter: Hier werden aus meiner Sicht alternative Preismodelle erwartet, also Fixpreise zum einen oder zumindest Caps für einzelne Beratungsprojekte oder Teilprojekte. Das alles ist bei uns schon seit Jahren im Wesentlichen implementiert. Zum anderen haben wir den Trend, dass der Mandant einen gewissen Kostendruck ausübt, weil er nicht mehr bereit ist, für alle Services zu zahlen, die im Rahmen seiner Rechtsberatung erbracht werden und früher ohne Probleme in Rechnung gestellt werden konnten: Also sprich Rechercheaufgaben, aber auch Zuarbeiten oder das Erstellen von Dokumenten. Hier wird davon ausgegangen, dass man entsprechende technische Rahmenbedingungen in den Kanzleien hat, die ja wesentlich zur Effizienz der Leistungserbringung beitragen und dass das auch an den Mandanten weitergegeben wird. Was man natürlich in dieser ganzen Diskussion auch im Bereich Legal Tech nie vergessen darf: Wir verkaufen auf unserem Level der Rechtsberatung Expertise, also quasi eine Dienstleistung, eine Rechtsberatung auf höchstem Stand. Das ist immer noch Kerngeschäft, das wir anbieten. Nichtsdestotrotz müssen wir uns natürlich entsprechend mit diesen Trends auseinandersetzen: Zum einen Kostendruck, aber zum anderen – und das darf man auch nicht vergessen – eine höhere Geschwindigkeit der Beratung und der Beratungsergebnisse erzielen.

00:04:16

Befragter: Da müssen unsere Leute auf breiter Basis einfach in den Stand versetzt werden, hier effizient und schnell arbeiten zu können. Was dazu natürlich auch noch beiträgt, ist die Erwartungshaltung, die sich bei uns daraus ergibt, schon seit längerem, absolut mobil-flexibel arbeiten zu können. Also es ist schon lange nicht mehr diese Arbeitsweise, dass Anwalt und Sekretariat im gleichen Büro neben der Bibliothek sitzen, um dort Dinge zu bearbeiten, sondern das muss eigentlich immer und von überall erfolgen können.

00:05:02

Interviewer: Super. Du hast eigentlich meine ganzen nächsten Fragen schon alle angesprochen. Also wenn wir noch einmal auf den Punkt kommen, auf den ersten Schritt.

Denn du hattest gesagt, dass sich das Abrechnungsmodell ändern kann oder langfristig wahrscheinlich ändern könnte.

00:05:25

Befragter: Das hat sich in Teilen auch schon geändert. Also in Bereichen wie M&A, also Transaktionsgeschäften: Da sind Caps. Das ist Standard.

00:05:40

Interviewer: Ja. Dadurch wird der Aufwand nicht weniger. Siehst du da Potenziale durch technische Innovationen, das Ganze noch zu unterstützen, damit das vielleicht einfacher fällt oder damit das Geschäftsmodell besser gestützt wird?

00:06:00

Befragter: Wenn ich das ein Stück weit auch mit einer technischen oder prozessorientierten Brille betrachte, sehe ich in unserer Leistungserbringung drei wesentliche Kernprozesse der Leistungserbringung. Das eine ist diese ganze Kommunikation, angefangen von einem persönlichen Meeting, über Telefonate bis hin in den letzten Jahren absolut zum Standard gewordenen Videokonferenzen und sonstigen Abstimmungen oder per E-Mail, was aber auch immer mehr zur Belastung wird als zum Vorteil. Und hier sehe ich in der übergreifenden Kollaboration, ob das jetzt auf Basis von Teams oder anderen Technologien ist, eine ganz wesentliche Optimierungsform.

00:07:03

Befragter: Ein zweiter Bereich, der bei uns in der Leistungserbringung eine Basis bildet, ist ja die Dokumentenbearbeitung und -verarbeitung, nicht nur das Erstellen und Ablegen, sondern auch das Wiederfinden und elektronische Akte, solche Dinge. Das ist in weiten Teilen ja Basis. Aber in der Anwendung und in der Prozessunterstützung sehe ich noch ganz erhebliche Potenziale, die zu heben sind. Da sind natürlich andere Branchen viel, viel weiter. Da müssen wir als eine Wirtschaftskanzlei absolut nachziehen. Es geht vor allem um die Verknüpfung von Dokumenten und Daten, aber auch die Implementierung von replizierbaren Workflows: Angefangen bei der Planung hin über die Strukturierung der Aufgaben, dann zur intelligenten und automatisierten oder teilautomatisierten – zumindest elektronisch basierten und nachvollziehbaren – Verteilung von Arbeitspaketen und dem Nachhalten von Arbeitsergebnissen oder Arbeitsständen.

00:08:33

Befragter: Das sind ganz wesentliche Punkte, die man hier optimieren muss. Das Ganze läuft für mich ein Stück weit unter diesem Schlagwort 'Legal Project Management'. Das ist eher so das Endstadium. Aber alleine schon das Verwalten von Checklisten, die Verteilung der Aufgaben, das Nachhalten, wer wie weit ist, wo der Status ist und da kommen wir wieder auf den ersten Punkt: Kommunikation und Kollaboration in Verknüpfung dann auch mit externen Parteien, seien es der Mandant oder andere Beteiligte. Gerade bei Transaktionen sehe ich erhebliche Potenziale. Und hier ist auch das Feld, in dem wir als IT- und Digitalisierungseinheit im Bereich der Weiterentwicklung der Kanzlei im Moment am aktivsten mitarbeiten.

00:09:38

Befragter: Seien es diese Tools zum 'Legal Transaction Management' oder die intelligente Verwaltung von Anlagen im Schiedsverfahren bis hin zu: Abarbeiten von Checklisten, 'Task Lists' in Anwaltsteams mit entsprechender technischer Unterstützung. Das ist für mich im Moment einer der wesentlichsten Punkte, was natürlich auch mit einbezieht, dass man seine Prozesse und die Daten und die Dokumente kennt. Es geht um Effizienz: Diese Replizierbarkeit, also das nicht jedes Mal von neuem Aufbauen, sondern diese Struktur einmal erstellen, erproben, anwenden, verbessern und diese stetige Verbesserung dann auch

replizierbar machen und den Teams zur Verfügung stellen, je nach spezifischen 'Use Cases'. Das ist für mich mitentscheidend.

00:11:04

Interviewer: Ja. Sieht man bei den Trends auch ein Aufkommen von diesen alternativen Rechtsdienstleistern, die sich teilweise sehr speziell auf diese repetitiven Sachverhalte spezialisiert haben?

00:11:18

Befragter: Vielleicht stellen wir das noch einen Moment zurück, weil ich ja von drei Kernprozessen sprach. Den Dritten würde ich noch gerne erwähnen. Das ist natürlich in der ganzen Betrachtung des Wissensmanagements nicht nur das Verfügbarmachen von externen Quellen, das es ja schon seit längerer Zeit gibt, welches zum grossen Teil Bibliotheken in der herkömmlichen Art immer mehr ablöst. Es ist vor allem das Wissensmanagement aus redaktionell vorbearbeiteten oder nachbearbeiteten Templates oder das Automatisieren von Dokumenterstellung auf der Basis der Expertise erfahrener Anwälte in den Klauseln und Abhängigkeiten zu den jeweiligen Anwendungsfällen definiert sind, sodass dann das Sekretariat oder wissenschaftliche Mitarbeiter anhand von vordefinierten Fragestellungen zumindest einen Rohvertrag erstellen können.

00:12:36

Befragter: Bis hin dann zu Wissensdatenbanken, die entweder ganze Verträge, Templates enthalten, aber auch, dass dieses Knowledge, was man jetzt auch zukünftig aus diesem Prozess oder strukturierten Vorgehensweisen des 'Legal Project Management' gewinnt, das auch noch einmal zurückzuspielen in Form von Daten, indem man sagt okay, wir haben die und die Transaktion in der und der Größenordnung gemacht und dabei durchschnittlich soundso viel Stunden gebraucht. Hier haben sich Caps positiv dargestellt im Sinne von: Wir konnten die halten. Aber hier haben wir Bereiche, in denen die Caps immer zu niedrig waren, wo wir dann wieder vom Aufwand her zu hoch waren, um dann auch gemeinsam mit dem Business entscheiden zu können: Was ist der Grund dafür und danach steuern zu können. Der Grund dafür kann natürlich sein, dass wir grundsätzlich einfach die Caps zu niedrig angesetzt haben oder zu niedrig zugestimmt haben oder dass wir zu ineffizient arbeiten in dem Bereich. Das kann ja beides Grundlage sein. Damit wollte ich diesen ersten Bereich der drei Kernprozesse, wie ich sie sehe, darstellen.

00:14:21

Interviewer: Okay. Das beantwortet für mich dann schon auf jeden Fall die Fragen hinsichtlich der Abrechnungsmodelle und auch hinsichtlich der Effizienz, die technisch unterstützt werden kann. Was auf dem Rechtsmarkt jetzt noch vermehrt aufgetreten ist, sind immer diese alternativen Rechtsdienstleister. Und jetzt sind wir ja mit (unv. 00:14:44) zum Beispiel ja auch schon mal in die Richtung gegangen, dass wir gesagt haben: Wir haben jetzt ein Produkt und bieten das auch auf dem Markt an wie ein alternativer Rechtsdienstleister. Siehst du da noch Potenziale? Macht das Sinn für eine Full-Service-Wirtschaftskanzlei, da in Konkurrenz zu treten? Oder sagst du eher, dass es weniger sinnvoll ist?

00:15:17

Befragter: Hier muss man sich aus unternehmerischer Sicht meines Erachtens ganz klar entscheiden. Also diese High-Level Rechtsberatung wird immer ein Business Case sein, den die Full-Service Kanzlei als Kern haben wird. Wir reden ja bei uns in der Wirtschaftskanzlei grundsätzlich immer von der B2B-Beziehung. Im Legal Tech und auch bei diesen alternativen Rechtsdienstleistern handelt es sich ja vorwiegend um B2C, also um Konsumentenangebote. Die spielen für uns jetzt eine untergeordnete Rolle, weil diese Art von Dienstleistungen nie zu

unserem Kerngeschäft oder überhaupt gar nicht zum Geschäft gehört hat. Für mich besteht die Notwendigkeit, zu betrachten und zu entwickeln, wie sich auf der B2B-Ebene solche Dinge anpassen oder entwickeln lassen. Hier ist ganz klar, dass der Bereich dessen, was man als Legal Operations oder 'Legal Managed Services' bezeichnet, keine alternativen Rechtsberatungen sind, sondern eine Mischform aus hochwertigster juristischer Beratung, wenn es um Fallstrategien und um die Ausarbeitung juristischer Sachverhalte und Vorgehensweisen geht, aber dann auf der anderen Seite eine Umsetzung ermöglicht, in der die immer knapper werdende Ressource High-End-Anwalt weniger notwendig ist.

00:17:37

Befragter: Das ist zum einen eine betriebswirtschaftliche Sache natürlich und zum anderen eine Notwendigkeit, weil der Markt das nicht mehr hergibt, dass wirklich hoch ausgebildete Anwälte sich mit der Verfassung des immer wieder gleichen Schriftsatzes beschäftigen. Wir reden da zum Beispiel im Bereich der Massenverfahren. Aber da lassen sich auch vielerlei Dienstleistungen abbilden, die einen juristischen Kern haben, wo eine wirklich sehr hochwertige juristische Analyse und Definition der Vorgehensweise notwendig und natürlich sinnvoll ist.

00:18:32

Befragter: Und dann die Ableitung von Arbeitsanweisungen und Prozessen, die nicht so hoch ausgebildete Mitarbeiter, die natürlich auch einen ganz anderen Kostenlevel haben, dann ausführen können. Das ist ja insbesondere auch dort, wo nach Gebühren abgerechnet wird, absolut notwendig, mit solchen Verfahren zu arbeiten. Und hier ist der wesentliche Punkt natürlich, dass ich bei hoch definierten und hoch wiederholbaren Arbeitsvorgängen natürlich den besten Hebel habe, um Digitalisierung sinnvoll einzusetzen. Da könnte man es ja überlegen. Jetzt bei dem Thema 'Legal Managed Services'. Das ist ja dann ein konkretes Angebot für die Rechtsabteilungen der Mandanten. Im Grunde genommen, dass man damit auch in gewisser Weise diesem strategischen 'Insourcing' begegnet.

00:19:40

Befragter: Absolut. Das ist genau diese Kombination von wirklich hoch ausgebildeten, hoch erfahrenen Anwälten, also dem juristischen Know-how, aber mit dieser Organisation, die dann auch dieses Geschäft effizient am Markt anbieten kann, so dass es für das Unternehmen attraktiv ist, so etwas outzusourcen. Es muss natürlich diese Kombination von Kosteneffizienz und dem Wissen sein, dass hier wirklich absolute Experten diese Verfahren gestaltet haben. Das macht es natürlich interessant für ein Unternehmen, so etwas dann nach außen zu geben. Es gibt ja in den letzten Jahren immer schon Massenkläger oder auch im schlimmsten Fall Abmahnkanzleien, die das als Geschäftsprinzip aber oft auch mit einer relativ geringen juristischen Expertise ausgeführt haben. Die haben halt einen hohen Grad, solche Verfahren effizient durchzuführen. Aus meiner Sicht ist das für uns als Kanzlei sinnvoll, diese juristische Expertise abzubilden und mit den entsprechenden Organisationsformen, die das dann auch effizient am Markt anbieten können.

00:21:23

Befragter: Aber hier muss man unterscheiden und gegebenenfalls auch komplett eigene Geschäftsbereiche aufbauen, unter Umständen sogar eigene Gesellschaften gründen, damit das auch für den Mandanten erkennbar ist und auch innerhalb eines Unternehmens und einer Großkanzlei nicht zu Verwerfungen führt. Weil wenn ich ein hochdigitalisiertes, hochautomatisiertes Massengeschäft habe, dann ist es auch organisatorisch, abrechnungstechnisch, aber auch kostenmäßig anders aufzusetzen als jetzt diese juristische Beratung. Und das muss man meines Erachtens dann auch klar trennen. Damit es intern klar

ist, aber auch für den Mandanten, und die Sachen nicht so sehr verschwimmen. Ansonsten gibt es da gewisse Gefahren, auch in der Außendarstellung, wenn man das nicht klar abgrenzt. Wenn es dann um Diskussionen um Fees oder sonstige Sachen geht.

00:22:42

Interviewer: Du hattest vorhin die immer knapper werdende Ressource Anwalt angesprochen. Siehst du Potenziale in technologischen Innovationen, um zum Beispiel dem demografischen Wandel oder den etwas anderen Wertvorstellungen der jüngeren Generationen zu begegnen? Es führt ja auch in gewisser Weise dazu, dass gerade bei jüngeren Generationen die Wirtschaftskanzlei nicht besonders attraktiv angesehen wird, wegen der hohen Workload, dem Karrierepfad zum Partner ...

00:23:24

Befragter: Das sind grundlegend ja zwei verschiedene Fragestellungen. Das eine, die enger werdende Ressource: Da gibt es ja grundsätzlich natürlich zwei Ansätze, dem zu begegnen. Das eine ist die Effizienzsteigerung. Unabhängig davon, in welchem Geschäftsbereich ich mich befinde, muss ich natürlich dafür sorgen, dass Anwälte heutzutage noch effizienter arbeiten können, um auch den Workload, zumal wenn der Kostendruck vom Mandanten noch dazukommt, vernünftig zu halten. Und ich muss natürlich als Arbeitgeber attraktiv sein. Das hat natürlich was mit Gehalt zu tun, aber hat vor allem auch mit Aufgaben zu tun. Es hat vor allem auch damit zu tun, wie die Kanzlei die Struktur, die Werte der Kanzlei, das Teamverhalten oder die Wahrnehmung, in Teams zu arbeiten, gestaltet.

00:24:52

Befragter: Da gibt es natürlich sehr viele Aspekte, die da zu betrachten sind. Das ist aber meistens nicht Kernaufgabe in meinem Bereich. Das sind im Wesentlichen Themen, um die sich ein 'Human Resources Team' kümmern muss: Was macht uns zum attraktiven Arbeitgeber? Was heute auf jeden Fall dazu gehört, ist eine absolut hervorragende Ausstattung mit IT. Das fängt bei den Endgeräten an, ist aber im Wesentlichen auch eine Frage: Welche Anwendungen und welche Quellen für Informationsbeschaffung und -verwaltung stehen mir zur Verfügung, um effizient arbeiten zu können? Das spielt auf jeden Fall eine Rolle. Um auf die zweite Frage zu kommen: Work-Life-Balance, die Mobilisierung der Workforce, wie es ja so heißt: das Arbeiten unabhängig von irgendwelchen Büroräumen. Das ist natürlich heutzutage eine absolute Notwendigkeit in allen Bereichen Kommunikation, also Erreichbarkeit, aber dann auch eine IT, diese ganzen Anwendungen, die ganzen Prozesse zur Verfügung zu haben, die es nicht notwendig machen, unbedingt an einem bestimmten Ort zu sein. Das alles kann natürlich dazu beitragen, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Aber das ist heute bei Großkanzleien und Wirtschaftskanzleien absolut angekommen ist.

00:27:04

Interviewer: Und meinst du gerade Quellen für Informationsbeschaffung? Damit meinst du vor allem so was wie Knowledge-Management-Recherche, Datenbanken.

00:27:16

Befragter: Aber auch diese ganzen Tools, mit denen ich meine Arbeit dokumentiere, also workflowbasiert arbeite, wo es dann nicht unbedingt notwendig ist, jeden Tag oder jeden zweiten Tag ein Meeting abzuhalten, indem man sich abstimmt, wie denn der Stand sei. Auch hier ist es effizienter, indem es Dashboards oder Pläne gibt, in denen sich jeder, wenn es für ihn notwendig ist, über den Arbeitsstand von Anderen informieren kann. Das alles trägt dazu bei, es effizienter zu machen. Und zur Effizienz gehört ja auch: Nicht zu der Information hin zu müssen, sondern die Information dort zu haben, wo man unter Umständen auch gerade ist.

00:28:19

Interviewer: Wenn wir jetzt auf das Thema Unternehmenskultur kommen, was ja auch eine große Rolle jetzt bei jüngeren Generationen spielt. Siehst du da Potenziale durch Technologien? Ich sage einmal eine andere Kultur, wenn sie dann gewollt ist. Also geht es nicht darum, ob wir das ändern wollen oder nicht. Aber siehst du da Potenziale, das durch Technologie zu unterstützen? Beispielsweise klassisch ist vor allem dann immer das Thema Kommunikation. Also während man in einer E-Mail eher formeller ist, ist man im Chat eher informeller.

00:28:58

Befragter: Das ist auch eine absolute Notwendigkeit. Wenn ich heute Absolventen sehe, die eigentlich in ihrem täglichen Sein, ob jetzt an der Universität oder im privaten Umfeld, eigentlich nur noch ihre Dinge mit Apps erledigen, dann wird das Verständnis, hier irgendwelche Formulare handschriftlich ausfüllen zu müssen – sei es so profane Dinge wie einen Urlaub zu beantragen – relativ gering sein. Aber die wesentliche Sache aus meiner Sicht ist, dass die Art und Weise zu kommunizieren chatbasiert ist. Was zum Beispiel absolut ein Thema ist, wo man vielleicht noch viel mehr drüber nachdenken muss, sind dann zukünftig auch Dinge – Informationsbeschaffung zum Beispiel mit Bots oder solchen Sachen –, wo irgendwelche Standarddinge einfach abfragbar sind, weil das zur Lebensrealität dazugehört, dass so was zur Verfügung gestellt wird in Datenbereichen. Da müssen wir auch bei uns in Fragestellung der Organisation, aber vielleicht auch in Fragestellung von der Beschaffung juristischer Information, vorandenken und überlegen, wie man das einbezieht.

00:30:44

Interviewer: Und wird es dann, wenn man das jetzt so ein bisschen zusammenfassen, also Kultur und auch die Unterstützung der Work-Life-Balance durch Technologien und Flexibilität. Ist das dann auch für die Außenwirkung deiner Meinung nach relevant? Also führt das auch zu einem Image des Arbeitgebers nach außen. Kann das dazu führen? Kann das dazu beitragen? Kann das auch ein Ziel sein? Vielleicht ...

00:31:12

Befragter: Ja, absolut gehört das heute auch mit dazu. Am Ende des Tages ist aber gerade die spezielle Situation der Wirtschaftskanzlei auch mit seiner Tradition da noch im relativ großen Gegensatz. Aber ein erster Schritt kann es auf jeden Fall sein, in der Art der Kommunikation einen großen Schritt auf die junge Generation zu machen. Das ist aber eine relativ große Herausforderung. Denn die Unternehmen kommen in der Branche aus einer Tradition der Hierarchie, aus einer Tradition der formalen Kommunikation. Und hier ist der Ansatz eher, das Senior-Management und die Senioranwälte davon zu überzeugen, dass diese Art der Kommunikation Vorteile hat, auch einfach erwartet wird und zum Teil auch sein muss, um die jungen Kollegen zu erreichen und mitzunehmen. Und da ist die Lernphase: Die kommt eher dann aus der Seniorität, sich auf die 'Digital Natives' ein Stück weit zuzubewegen. Das ist aber nach meiner Erfahrung eine wirkliche kulturelle Hürde, zumindest in Deutschland oder in der Dachregion. In angloamerikanischen Kanzleien ist es aufgrund der traditionell anderen Art der Kommunikation einfacher zu implementieren. Aber bei uns ist das wirklich ein Thema, an dem gearbeitet werden muss – und zwar vom Management aus.

00:33:29

Interviewer: Okay, ich würde dann gern zum zweiten Teil von diesem Interview kommen. Da geht es vor allem um die Bewertung von Innovationsprojekten. Wir haben jetzt gerade darüber gesprochen, was Trends sein können, die man mit Projekten adressieren kann. Es ist halt üblicherweise so: Man hat mehr Projekte, als man Ressourcen hat. Also muss man die irgendwie priorisieren und gucken, welches davon am besten die jeweiligen Ziele adressiert.

Und wir haben jetzt im Grunde genommen schon mehrere Themen, also mehrere Innovationsziele gefunden, die denkbar wären. Das eine ist die Optimierung oder die Unterstützung der Prozesse und des Knowledge-Managements in der Kanzlei. Kommunikation und Kollaboration ist das Zweite.

00:34:19

Befragter: Da ist vielleicht noch ein wesentlicher Punkt, auf den wir bisher noch gar nicht gekommen sind. Das ist: Wir hatten uns ein Stück weit darauf fokussiert, dass der eigene Nachwuchs hier Erwartungshaltungen hat. Aber es gibt ja auch den Nachwuchs bei den Kundenunternehmen, den Mandanten. Auch hier ändert sich natürlich mit Nachdruck die Art und Weise gerade aus Branchen heraus, die entweder komplett jung und dynamisch sind, Start-up-Szene als extremes Beispiel, aber auch aus Industrien, die aus Notwendigkeit schon hochdigitalisiert sind. Die möchten natürlich auch nicht die Arbeitsgewohnheiten, die kollaborativen Prozesse, die sie aus ihrem Unternehmen gewohnt sind, komplett verlieren, wenn Sie jetzt mit so einer Kanzlei zusammenarbeiten. Da kommt auch ein gewisser Druck durch die Erwartungshaltung der Mandanten, hier innovativ voranzugehen. „Wir wollen die innovative Anwaltskanzlei“ ist eine absolute Forderung, die heute oft besteht.

00:35:54

Befragter: Das zeigt sich dann auch an Pitches, an denen quasi Legal Tech von uns mit vorgestellt wird. Die Fragestellung dann in der konkreten Zusammenarbeit und in dem Wollen, die Arbeitsprozesse auch so innovativ und digital zu gestalten, wie das in der Grundforderung gestellt wird, zeigt sich dann manchmal doch schwierig, diese Anforderungen so zu definieren oder greifbar zu machen, dass man hier eine vernünftige Umsetzung hat. Da ist ganz oft die Erwartungshaltung: Als Kanzlei sollte man eine innovative Arbeitsweise und digitale Zusammenarbeit ermöglichen. Ob und wie sie dann genutzt wird, bleibt oft noch offen. Aber ich sehe da in konkreten Projekten ganz konkrete Formen der Zusammenarbeit der Nutzung digitaler Methoden oder innovativer Methoden. Da kann man das greifbar machen und da wird es auch gemacht. Es gibt aus meiner Sicht kein generelles Vorgehensmodell oder Lösungsplattform, indem man sagt: „So, ich bin jetzt die digitale Kanzlei und das könnt ihr haben.“ Sondern aus meiner Sicht ist der entscheidende Faktor, als Kanzlei die Möglichkeit anbieten zu können, gemeinsam mit dem Mandanten eine digitale Lösung maßgeschneidert aufzubauen, die dann zu einer effizienten, zielgerichteten Zusammenarbeit führt.

00:37:51

Interviewer: Also würdest du sagen, dass dann der eigentliche Service – die Rechtsberatung – erweitert wird, um im Prinzip ein zusätzliches Angebot in Kombination ... Zum Beispiel, dass man sagt: „Okay. Ich biete euch die Rechtsberatung an und zusätzlich bekommt ihr von mir auch eine technische Basis, über die wir gemeinsam arbeiten können, mit der wir vielleicht die Herausforderungen besser lösen können, auch langfristig.“ Das hat dann vielleicht auch etwas von Kundenbindung, wenn man so will.

00:38:20

Befragter: Absolut. Aber wie gesagt: Hier gibt es nicht die Lösung der Lösungsplattform, sondern hier gibt es die Notwendigkeit, mit der entsprechenden Expertise und Erfahrung solche Lösungen anbieten zu können, wenn es dann mit den Mandanten auch zu einer klaren Zielformulierung oder Anfangsformulierung kommt. Darüber hinaus gibt es schon einige bewährte Methoden und Angebote im Bereich Transaktionsmanagement zum Beispiel, wo man heutzutage einfach auch mit einer Lösung kommt und sagt: Das ist die Lösung, die wir haben. Damit können wir effizient kollaborativ solche Transaktionen durchführen. Das wird dann zum Teil auch erwartet, dass man das hat, aber nicht die spezielle Lösung, sondern eine

Lösung, die einfach zu implementieren ist. Die ganz spannende Frage ist: Wie bilden sich da zukünftig Plattformen heraus, die einen gewissen Standard ermöglichen, weil große Unternehmen dann auch mit vielen Kanzleien zusammenarbeiten. Im Moment ist einer der wesentlichen Hemmnisse vom Einsatz von Legal Tech, dass eine Inhouse-Rechtsabteilung natürlich auch vor einer Herausforderung steht, wenn sie mit zehn Kanzleien zusammenarbeitet und hier zehn verschiedene Tools nutzen zu wollen, zu sollen. Also das ist für mich eine der spannendsten Fragen: Inwiefern sich da zukünftig Plattformen, Marktplätze oder Infrastrukturen bilden, die einen gewissen Standard darstellen?

00:40:29

Interviewer: Ja. Ich würde das jetzt als weitere Zielsetzung mit aufnehmen.

00:40:38

Befragter: Absolut.

00:40:39

Interviewer: Und auch die Kundenperspektive noch mithereinnehmen. Also ich fasse jetzt einmal kurz diese Ziele zusammen: Prozesse, Knowledge, Kommunikation, Kollaboration, die Unternehmenskultur, die Marke und das Image, also die Außenwahrnehmung der Kanzlei und die Kundenperspektive oder besser Mandantenperspektive. Wenn wir das jetzt als adressierbare Ziele definieren. Ganz kurz vorab: Wenn wir das in eine Reihenfolge bringen wollen. Also wenn wir jetzt Projekte haben und sie bewerten wollen. Wie würdest du diese Ziele sortieren? Was sind die beiden wichtigsten für dich, die man bei uns in der Kanzlei mit Projekten adressieren sollte?

00:41:33

Befragter: Für mich sind die beiden wesentlichsten Ziele die der Kundenorientierung, also der Zufriedenstellung des Kunden und die des Wertbeitrags. Also ein Projekt oder eine Investition in technologische Lösungen muss sich für die Kanzlei auch rechnen. Das kann natürlich – wenn man es mal von einer ganz hohen Ebene betrachtet – im Wesentlichen dadurch sein, dass Effizienzen entstehen, also weniger Kosten anfallen, die man auch nicht weiter berechnen könnte oder man im optimalen Falle Lösungen hat, die mehr Umsatz, also mehr Geschäft generieren.

00:42:37

Interviewer: Genau. Das sind ja sehr, sehr konkrete Werte – direkt im monetären Bereich, lässt sich gegebenenfalls quantifizieren – Einsparpotenzial ist ein bisschen schwierig. Aber grundsätzlich würde man da jetzt sagen: Das wären Dinge, die ich quantifizieren möchte. Aber wenn wir jetzt auf dieser strategischen Perspektive bleiben, also wieder bei diesen Zielen sind: Da hatten wir die Mandantenperspektive, die Orientierung zum Kunden, also die Zufriedenstellung der Erwartungshaltung der Mandanten. Und von den anderen Zielen: Prozesse, Knowledge, Kommunikation, Kollaboration, Unternehmenskultur, Marke, Image. Wenn man sagt, das könnten die strategischen Zielsetzungen sein: Wir wollen nach außen hin als digitale Kanzlei wahrgenommen werden. Wir wollen vielleicht die Unternehmenskultur fördern, um für die jüngere Generation attraktiv zu sein. Wir wollen Kommunikation, Kollaboration unterstützen, um in dem Bereich mit digitalen Methoden auf dem Markt aktiv zu sein oder eben Prozesse, Knowledge. Jetzt sagtest du gerade beim Wertbeitrag schon: Effizienz steigern. Also würdest du sagen, Prozesse, also die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Zurverfügungstellung von Wissen und das Generieren von Wissen wäre primäres Ziel? Oder?

00:44:15

Befragter: In der grundsätzlichen Reihenfolge ist der Fokus auf den Kunden immer das primäre Ziel.

00:44:21

Interviewer: Ja.

00:44:31

Befragter: Natürlich ist das Image, die Marke in der Außendarstellung das Ziel. Das ist aber durch das Senior-Management vorzugeben. Das ist diese Erwartungshaltung, innovativ zu sein, auf einem hohen Standard zu sein und auch die Kundenerwartung zu erfüllen. Das gehört auch dazu. Das trägt ja auch zum Image bei. Der zweite Stakeholder ist natürlich der Mitarbeiter, der auch Erwartungen hat. Und diese Erwartungen: Er will natürlich auch in einer innovativen, zukunftsgerichteten Organisation arbeiten, wo seine Erwartungen an die Art und Weise der effizienten Arbeit, der mobilen Arbeit, auch Arbeit, die Spaß macht auf Basis der Arbeitsmethoden befriedigt werden. Man muss diese Ziele alle miteinbeziehen, wenn man IT-Projekte oder Digitalisierungsprojekte bewerten will.

00:45:56

Interviewer: Und Mitarbeiter...

00:45:57

Befragter: Wenn ich die Mitarbeitererwartung in Digitalisierungsprojekten betrachte, ist das auch eine ambivalente Sache, denn hier kommen zwei Dinge zusammen, die man ganz genau betrachten muss. Das eine ist natürlich: Mit neuen Methoden oder mit neuer Technologie arbeiten zu können. Auf der anderen Seite besteht aber – im Einzelfall oder im konkreten Umsetzungsfall – der Beharrungswille, dadurch aber nicht seine Arbeitsweise ändern zu müssen. Und da entstehen dann durchaus auch Konflikte. Von daher ist das auch in der Bewertung eines Digitalisierungsprojektes nicht nur eindimensional aus Mitarbeitersicht, die neuesten Technologien zu haben, sondern auch die Arbeitsweisen so anzupassen, dass die Ziele und die Vorteile für die Mitarbeiter so klar definiert werden können und auch klar kommunizieren zu können, dass der Mitarbeiter einen Sinn darin sieht, sich oder seine Arbeitsweisen zu ändern.

00:47:32

Befragter: Weil gerade in Unternehmen wie unserem ist natürlich die Anzahl oder der Prozentsatz derjenigen, die vermehrte Nutzung von Technologie als Ziel sehen, relativ gering. Der Punkt muss natürlich auch sein, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass für jeden Einzelnen auch etwas drin ist, dass er Vorteile davon hat, wenn er diese Technologie und die damit einhergehenden Anpassungen der Arbeitsweise verbindet. Das ist auch ein entscheidender Punkt: Wenn man solche Dinge ins Leben ruft, sie nicht aus dem Elfenbeinturm zu starten oder umzusetzen, sondern wirklich auf die Ebene der Mitarbeiter – derjenigen, die diese Prozesse auch ausführen – zu gehen, um die von Anfang an mitzunehmen.

00:48:44

Interviewer: Ja. Das ist ja keine Frage, dass man sagt: Okay. In der Gewichtung gewichte ich alle gleich, sind alle gleich relevant für mich. Ich habe jetzt keine, die ich primär adressieren will. Man kann auch alle zusammen reinnehmen. Das ist genauso möglich. Klar, weil sich das natürlich gegenseitig bedingt.

00:49:10

Befragter: Also aus unternehmerischer Sicht: Wenn man sagt: Oh, das ist alles toll. Das wollen wir alles erreichen. Das entspricht nicht der Realität. Am Ende des Tages sind wir ein

Unternehmen, das wirtschaftlich agiert und im Wesentlichen müssen diese Wirtschaftlichkeit und der Wertbeitrag gegeben sein. Der kann in einzelnen Initiativen oder Projekten durchaus unterschiedlich gewichtet sein. Es kann auch durchaus Projekte geben, die man tut oder die nicht zu wesentlich mehr Einnahmen oder reduzierten Kosten führen, aber zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit. Das kann schon ein Wert sein. Aber man kann das jetzt nicht generell gewichten, sondern muss jedes Projekt, jede Initiative nach diesen Kriterien untersuchen. Am Ende des Tages wird eine Managemententscheidung im Sinne der Umsetzung dann positiv ausfallen, wenn es einen Wert für das Unternehmen ergibt. Und am einfachsten sind das halt monetäre Werte, die da umzusetzen sind. Aber mit diesen ganzen strategischen Ausrichtungen gibt es auch Projekte, die zum Beispiel in der Gewichtung Mitarbeiterzufriedenheit ganz weit vorne sind.

00:51:10

Interviewer: Zum Beispiel: Unternehmenskultur. Angenommen, das wäre jetzt so ein Punkt und man möchte ein Projekt daraufhin untersuchen, wie es Einfluss auf die Unternehmenskultur hat. Wie würdest du das Projekt dann ... Also wie würdest du das Kriterium definieren oder beschreiben? Hättest du einen Gedankengang? Wie hast du das in der Vergangenheit gemacht?

00:51:44

Befragter: Also zuerst müssen wir sagen: Unternehmenskultur ist ja unternehmensindividuell. Da muss ja erst mal die Kultur beschrieben, bzw. vom Management definiert werden, was unsere Kultur sein soll, in welche Richtung wir sie entwickeln möchten. In dem Sinne ist es dann so, wie es eigentlich sein sollte. Wenn es diese strategischen Leitplanken gibt, dann kann man sie ja in solchen Projekten ganz einfach abbilden oder sich daran orientieren.

00:52:28

Interviewer: Ja.

00:52:29

Befragter: Oft ist diese Frage der Unternehmenskultur aber nicht definiert oder sie definiert sich je nach betroffenen Gruppen unterschiedlich, weil zum Teil auch die Ziele in den Unternehmen und in den betroffenen Gruppen unterschiedlich sind. Die Notwendigkeit ist die, dass ich eine Leitplanke habe. Wenn ich eine strategische Ausrichtung habe, kann ich mich bei der Definition und Ausrichtung von Projekten daran orientieren. Ich kann nicht mit Projekten eine Unternehmenskultur definieren. Ich kann eine Unternehmenskultur, eine mögliche oder gewollte Unternehmenskultur oder auch den Wechsel einer Unternehmenskultur mit Projekten unterstützen.

00:53:55

Interviewer: Ja. Was ist der Gedanke?

00:54:00

Befragter: Dazu muss sie halt definiert sein.

00:54:02

Interviewer: Richtig. Genau, dass man dahingehend dann die Projekte untersuchen kann. Okay, ja verstanden. Gut. Was mich noch interessieren würde bei den anderen Punkten. Du hattest beim Eingang beim ersten Thema eigentlich schon relativ genau beschrieben, was du dir darunter vorstellst. Deswegen ist das völlig klar, wie sich Kriterien daraus ableiten lassen. Was mich jetzt aber noch so ein bisschen interessieren würde, sind ein paar allgemeine Themen. Wann ist aus deiner Perspektive ein Projekt... Wann hat es Erfolgspotenziale erreicht, die es erreichen sollte? Wann würdest du sagen: Dieses Projekt war erfolgreich?

00:54:54

Befragter: Wenn es die definierten Projektziele erreicht hat. Also muss man wieder an den Anfang zurückgehen. Ein Projekt kann nur als erfolgreich bewertet werden, wenn die Kriterien definiert sind, mit denen es erfolgreich ist. Da gibt es die klassischen Projektziele, die sich an der Einhaltung von Zeitvorgaben, an der Einhaltung von Budgetvorgaben, aber im Wesentlichen an der Erreichung des Projektziels orientieren. Aber viele Projekte kranken ja daran, dass das Ziel an sich gar nicht genau beschrieben ist. Wenn man diese Frage beantworten will, muss man seine Projekte erst mal so aufsetzen und planen, dass diese Frage am Schluss beantwortbar ist. Da ist es zwangsweise notwendig, dass man diese Erfolgskriterien im Vorfeld abstimmt, beschreibt und sie letztendlich messbar macht. Ein Projekt ist dann für mich erfolgreich, wenn es diese definierten Kriterien im Wesentlichen erfüllt.

00:56:29

Interviewer: Hast du in der Vergangenheit schon Erlebnisse gehabt, wo das besonders schwierig war, zu untersuchen, ob das Projekt jetzt die Potenziale erreicht hat.

00:56:40

Befragter: Ja, natürlich. Das ist klassisch gerade in dem Unternehmensumfeld, wo es eine große Anzahl von Inhabern gibt, die natürlich in ihrem Bereich eine sehr hohe Expertise haben und deren Anforderung im Wesentlichen daraus besteht oder zu früheren Zeiten bestand, dass hier definiert wurde: Wir brauchen das, weil wir es brauchen, ohne sich in den Prozess einzulassen oder sich von Anfang an hinterfragen zu lassen, was eigentlich die Anforderung dahinter ist, was eigentlich das Businessziel ist. Das ist ja nicht die Aufgabe eines Topanwalts, eine technische Evaluierung durchzuführen, sondern eigentlich ist es die Hauptaufgabe in seiner Funktion als Anforderer, konkret zu beschreiben, was er mit diesem Vorhaben erreichen möchte: Also Einsparung von Recherchezeiten, die Reduzierung der Arbeitszeiten in einem ineffizienten Verarbeitungsschritt, die Sicherung einer Qualität von Beratungsleistungen dadurch, dass weniger Erfahrene leichten, effizienten Zugang zu der Erfahrung der Senioranwälte haben – um das jetzt mal konkreter zu beschreiben.

00:58:47

Befragter: Da gibt es viele Kriterien, die völlig untechnisch sind, die meines Erachtens eigentlich im Wesentlichen durch den Anforderer beschrieben werden müssen. Und wenn das nicht erfolgt und wenn das nicht auf messbare Erfolge heruntergebrochen wird: Wir haben diese Vorgehensweise in x-Mandaten eingesetzt und haben da pro Mandat y-Stunden einsparen können, dann kann ich auch nicht messen, ob dieses Projekt in Bezug auf seine Zielsetzung erfolgreich war. Rein technisch gesehen kann ich das eher bewerten. Aber das ist nicht der Ansatz, den wir verfolgen sollten, sondern wir sollten wirklich verfolgen: Nicht, dass eine Technologie fehlerfrei, zeitgerecht und kostengerecht implementiert wurde, sondern die Digitalisierung sollte eigentlich betrachten, ob die Unternehmensziele, die Grundlage für das Projekt, für die Initiative waren, erreicht wurden. Das ist für mich die Grundlage, überhaupt bewerten zu können, ob Digitalisierungsinitiativen und -projekte erfolgreich waren.

01:00:38

Interviewer: Super. Vielen Dank. Noch eine letzte Frage zum Abschluss. Dann sind wir durch. Ich seh schon, wir sind ganz knapp über der Zeit. Hast du noch Tipps oder Empfehlungen für Wirtschaftskanzleien, die sich mit der Bewertung von Innovationsprojekten befassen wollen oder sich auch befassen?

01:01:05

Befragter: Diese strategischen Leitlinien sind aus meiner Sicht die notwendigen

Voraussetzungen für Kanzleien, die erfolgreiche Digitalisierungsprojekte durchführen wollen. Ob das jetzt konkret bezogen auf den Level an innovativen und digitalisierten Arbeitsweisen, die man umsetzen will ... Dass dieses Level, also diese strategische Vorgabe gegeben ist: Dass man bereit ist, sich bei der Durchführung von Digitalisierungsprojekten mit den wirtschaftlichen Zielen und mit den Businessanforderungen auseinanderzusetzen; dass man bereit ist, sich außer technischen Tools auch mit den Prozessen zu beschäftigen; dass man bereit ist, einen kurzzeitigen Erfolg unter Umständen zurückzustellen, um erst einmal die notwendigen Plattformen zu erarbeiten, ob das jetzt arbeitstechnisch oder technologische Plattformen sind, also auch seine Prozesse genau zu kennen: Wie wird überhaupt irgendwas bearbeitet.

01:02:46

Befragter: Um dort auch sehen zu können, was in den Prozessen, in den Arbeitsabläufen geändert werden muss, bevor man sie technisch unterstützt. Und als Letztes würde ich auf jeden Fall die Notwendigkeit sehen, die eigenen Mitarbeiter von diesem Digitalisierungsweg zu begeistern, indem man die Zielsetzung vermittelt, aber auch in dem notwendigen Rahmen die Bereitschaft des Senior-Managements, diesen Weg zu unterstützen und mitzugehen und als wesentlichen Punkt auch die Leute befähigt – im notwendigen Rahmen – solche Aufgaben wahrzunehmen. Das hat auch mit Know-how, mit Information zu tun, aber auch mit einem Kontingent an Zeit, sich damit beschäftigen zu können.

01:03:53

Interviewer: Super. Vielen, vielen Dank. Dann beende ich die Aufnahme.