

Drei Schritte zur Legal-Tech-Strategie

Von Dr. Gernot Halbleib

Wo anfangen? Das ist die zentrale Frage, die sich Anwälte und Kanzleien im Hinblick auf Legal Tech stellen. Wer auf der Suche nach einer Antwort bei den Legal-Tech-Angeboten ansetzt, zäumt das Pferd allerdings von hinten auf. Eine strategische Herangehensweise, die zunächst die Kanzlei und ihre Arbeitsprozesse in den Blick nimmt, verspricht größeren Erfolg.

Die meisten Anwälte können sich schwer vorstellen, dass Rechtsdienstleistungen teilweise oder komplett von Computern erledigt werden. Dass dies mehr und mehr Realität wird, ist – auch in diesem Sonderheft – hinlänglich beschrieben worden. Zwar ist es unwahrscheinlich, dass eine komplexe anwaltliche Beratung in naher Zukunft vollständig durch Technologie ersetzt werden wird. Dennoch sollten sich Rechtsanwälte nicht zurücklehnen und darauf vertrauen, dass sich durch die Digitalisierung nichts ändern wird. Es wird sich etwas ändern – schon weil die Konkurrenz zum Handeln zwingt. Wettbewerber werden versuchen, mit digitalen Mitteln dieselbe oder sogar eine bessere Qualität zu niedrigeren Kosten anzubieten.

Wer dieser Entwicklung nicht tatenlos zusehen möchte, ist gut beraten, rechtzeitig für sich und seine Kanzlei eine Legal-Tech-Strategie zu definieren. Der Blick geht dabei in zwei Richtungen. Erstens: Effizienter, und dadurch wettbewerbsfähiger werden. Zweitens: Gleichzeitig neue digitale, skalierbare Rechtsberatungprodukte und Geschäftsmodelle entwickeln. Diese Überlegungen fallen Anwälten normalerweise nicht leicht, denn sie setzen eine oft ungeübte Betrachtungsweise des eigenen Geschäftsmodells voraus. Wo sollten sie ansetzen?

Vorgehensweise in drei Schritten

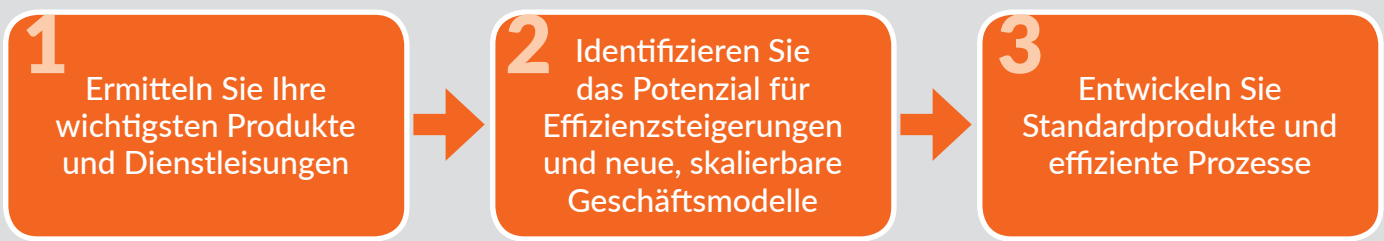
In der Praxis hat sich ein Vorgehen in drei Schritten bewährt. In Schritt 1 geht es hauptsächlich um die wirtschaftliche Analyse der Kanzlei und ihrer Erfolgsfaktoren.

Welche Rechtsberatungprodukte oder Dienstleistungen verkaufen Sie am häufigsten (in Prozent des Gesamtumsatzes)? Womit machen Sie den meisten Gewinn? Erstellen Sie ein Ranking dieser Rechtsberatungprodukte und Dienstleistungen nach Profitabilität. Wer sind für diese Angebote Ihre wichtigsten Mandanten?

In Schritt 2 werden die wichtigsten Rechtsberatungprodukte und Dienstleistungen genauer betrachtet, um das Potenzial für Effizienzsteigerungen und neue digitale, skalierbare Geschäftsmodelle zu identifizieren. Dabei hilft es, sich folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Bei welcher Dienstleistung ist die Lösung oder zumindest Ihr Weg zur Lösung trotz unterschiedlicher Mandanten und Sachverhaltskonstellationen oft ähnlich?
- ▶ Wie eignen sich häufig nachgefragte Rechtsberatungprodukte für Geschäftsmodelle mit Skalierungspotenzial, etwa Abrechnung nach Pauschalpreis, Erfolgsprovision, Lizenzmodell, Flatrate?
- ▶ Wie ist das Potenzial für Umsatzsteigerungen bei diesen Produkten (bei bestehenden und bei neuen Mandanten) zu bewerten?
- ▶ Was müsste an den bestehenden Produkten und Dienstleistungen verändert werden (etwa hinzufügen oder wegnehmen), um neue Produkte mit größerem Skalierungspotenzial zu entwickeln?
- ▶ Welche Probleme der wichtigsten Mandanten können mit diesen Produkten gelöst werden und wie wird diese Lösung besser, schneller, kostengünstiger, leichter verwertbar etc.?





Beschreiben Sie den Prozess von der Beauftragung bis zur Abrechnung von bestehenden und neuen Produkten (Workflow-Analyse). Dabei hilft eine Checkliste mit folgenden Fragen:

- ▶ Wo gibt es ineffiziente Vorgänge, bei denen der Prozessablauf optimiert werden kann?
- ▶ Welche Abläufe lassen sich standardisieren, z.B. die Informationseinholung beim Mandanten oder die Übermittlung von Informationen an diesen sowie die interne Zusammenarbeit in Ihrem Team?
- ▶ Lassen sich Bearbeitungsschritte automatisieren, z.B. die Erstellung von Dokumenten oder die Analyse von großen Datenmengen?
- ▶ Was muss ich tun, um bestimmte Prozessschritte nicht mehr von Anwälten, sondern kostengünstiger innerhalb oder außerhalb der Kanzlei erledigen zu lassen?

In Schritt 3 geht es schließlich um die Einleitung und Umsetzung von technischen und organisatorischen Maßnahmen, die regelmäßig Hand in Hand gehen: Entwickeln, dokumentieren und implementieren Sie Standard-Arbeitsabläufe für die Erstellung Ihrer wichtigsten Rechtsprodukte. Richten Sie gezielt Legal-Tech-Lösungen ein, die Ihnen bei der Standardisierung und schließlich bei der Automatisierung bestimmter Arbeitsschritte helfen können. Führen Sie ein Projektmanagement (und vielleicht eine Projektmanagement-Software) ein. Prüfen Sie die Zusammenarbeit mit Outsourcing-Dienstleistern.

Erst in diesem letzten Schritt geht es um die Auswahl und Implementierung neuer Legal-Tech-Software. Um die Frage nach der passenden Technik beantworten zu können, müssen Sie nämlich genau wissen, welche Probleme Sie lösen möchten und wie sich die Digitalisierung positiv auf Ihr Geschäftsmodell auswirken kann. Ohne diese Klarheit ist nur eins sicher: Frust. Im schlimmsten Fall verschwenden Sie Geld für Software, die Sie nicht brauchen.

Innovation kann man nicht kaufen

Viele Anwälte glauben, sobald sie eine (möglicherweise teure) Legal-Tech-Software angeschafft haben, für die digitale Rechtsberatung gerüstet zu sein. Leider ist es aber so, dass man Innovation nicht kaufen kann. Die Arbeit geht nach dem Kauf der Software erst richtig los, wenn man anfängt, mit Hilfe der Software digitale Rechtsberatungsprodukte zu entwickeln. Bis zum Bei-

spiel ein Programm zur automatischen Dokumenterstellung Ihre Schriftsätze, Verträge, Gutachten etc. so produziert, dass Sie diese als Rechtsprodukt verkaufen können, ist vorab neben technischer Konfiguration eine Menge juristische Arbeit nötig. Diese juristische Arbeit müssen Sie als Spezialist in Ihrem Rechtsgebiet selbst einbringen. Denn das in vielen Kanzleien wenig oder nicht einheitlich dokumentierte und daher nur in den Köpfen vorhandene Erfahrungswissen muss in eine neue, universelle Struktur gebracht werden. Nur dann kann es in einer automatisierten Anwendung genutzt werden.

Hierin liegen in vielen Projekten die eigentlichen (Opportunitäts-)Kosten, die von vielen Rechtsanwälten zunächst unterschätzt werden – und die schnell zum Problem werden, da die aufgewendete Zeit in die Kategorie der nicht abrechenbaren Stunden fällt. Ein innovationsfreundliches Umfeld in einer Kanzlei setzt daher Anreizstrukturen voraus, in denen die Investitionen Einzelner honoriert und gegebenenfalls auch bei der Verteilung der daraus entstehenden Erträge berücksichtigt werden.

Unternehmerisches Denken ist gefragt

Viel Aufwand und hohe Kosten mögen manchen Anwalt abschrecken. Um mit Legal Tech erfolgreich zu sein, muss man anders an die Sache herangehen und in unternehmerischen Kategorien wie Break-Even, Skalierung und Return on Investment denken. Damit sich Investitionen lohnen, ist ein bestimmtes und oft sehr großes Umsatzvolumen nötig. Dies setzt eine Spezialisierung und eine Art von Vertrieb voraus, die bei Anwälten meist unüblich ist. Digitalisierung zwingt hier zum Umdenken.

All dies zeigt, dass hinter einer Legal-Tech-Strategie mehr steckt, als irgendeine Software einzuführen. Es ist die Entscheidung, die Digitalisierung als Chance zu begreifen und zum eigenen Vorteil einzusetzen. Halberzig kann dies nicht gelingen. Beispiele aus anderen Branchen zeigen, dass es schwierig ist, eine Digitalisierung nachzuholen, wenn die Konkurrenz bereits zwei Schritte voraus ist. Daher ist jetzt der beste Zeitpunkt, mit Legal Tech zu beginnen.

Der Jurist und IT-Entwickler Dr. Gernot Halbleib berät Kanzleien und Rechtsabteilungen im Bereich Legal Tech. Er ist Mitglied der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession.