

Claudia Schieblon *Hrsg.*

# Digitalisierung und Innovation in Kanzleien



# Digitalisierung und Innovation in Kanzleien

---

Claudia Schieblon  
Hrsg.

# Digitalisierung und Innovation in Kanzleien

*Hrsg.*  
Claudia Schieblon  
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-35528-9      ISBN 978-3-658-35529-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-35529-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

---

## Digitalisierung ist mehr als Legal Tech

Digitalisierung ist nicht nur ein Mega-Trend, sie ist die Revolution unserer Zeit. Sie hat bereits vieles in unserem Alltag und in unserem Arbeitsleben verändert und wird noch weitaus mehr in Bewegung setzen. Die Digitalisierung hat alle Industrien erreicht, auch wissensbasierten Dienstleister wie Wirtschaftskanzleien.

Zu Beginn stießen die Digitalisierungsbestrebungen einiger Anwälte<sup>1</sup> auf wenig Gegenliebe in ihrer Kanzlei. Nicht wenige sahen darin keinen überzeugenden Nutzen und „Legal Tech“ als reine Spielerei. Überhaupt reduzieren nicht wenige Anwälte die Digitalisierung der Branche auf Legal Tech. Kein Wunder – Legal Tech war vor einigen Jahren ein echter Hype in der Kanzleibranche. Kaum eine Woche verging ohne eine Legal-Tech-Konferenz, einen neuen Legal-Tech-Newsletter oder die Einladung zu einem Legal-Tech-Hackathon. So war Legal Tech in aller Munde, aber viele weitere Themen der Digitalisierung nicht.

Daher ist es mir ein Anliegen mit diesem Buch die Bandbreite der Digitalisierung in Kanzleien zu zeigen, denn sie ist ein technisches Thema, aber auch eines der Kanzleikultur und vor allem des Wandels. Digitalisierung kann ohne eine Veränderung der Kultur nicht nachhaltig in einer Kanzlei eingeführt werden. Daher habe ich Experten unterschiedlicher Kanzleien angefragt ihr Wissen und ihre Erfahrungen mit Ihnen, den Lesern dieses Buchs, zu teilen. Doch dazu gleich mehr.

## Die Treiber der Digitalisierung im Kanzleimarkt

Wichtigster Treiber der Digitalisierung im Anwaltsmarkt waren und sind die Mandanten. Diese stehen vielerorts unter hohem Kostendruck und geben diesen weiter an ihre externen Berater. Langjährige, vertrauensvolle Partnerschaften zu Anwälten, die „trusted

---

<sup>1</sup> Im folgenden Beitrag wird zur besseren Lesbarkeit überwiegend die männliche Form verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für das männliche, weibliche und diverse (m/w/d) Geschlecht.

advisor“, haben vielerorts ausgedient. Angesichts des starken Wettbewerbs unter Kanzleien wählen Unternehmen ihre juristischen Berater nach deren Erfahrung und Reputation, aber auch nach dem attraktivsten Preis oder nach interessanten Preismodellen aus. Um diesem Preisdruck bestehen zu können haben Kanzleien ihre Arbeitsprozesse untersucht, gestrafft und neue, digitale Lösungen eingeführt. So können sie dem Wettbewerb standhalten, da sie schneller, effektiver und kostensparender arbeiten.

Auch erwarten Mandanten heute vielfach die digitale Bereitstellung oder gar den beiderseitigen Zugriff auf Schriftstücke. Sie wollen kollaborieren, aber auch kontrollieren, das heißt, dass nicht nur die Arbeitsinhalte, sondern auch die Anzahl der geleisteten Arbeit digital dargestellt werden kann – und das nicht erst zum Abschluss eines Mandats, sondern kontinuierlich.

Die Pandemie ist ein weiterer Treiber der Digitalisierung in Kanzleien. Im ersten Lockdown im März 2020 verlegten auch Anwaltskanzleien alle Arbeitsplätze ins Home Office. Die meisten Kanzleien lebten zuvor eine starke Präsenzkultur mit langen Arbeitszeiten im Büro. Nun gingen alle an den Schreib- oder Küchentisch in die eigene Wohnung. Das klappte sehr gut – schließlich waren Anwälte bereits technisch sehr gut aufgestellt und hatten in ausreichend Hard- und Software investiert um im Büro und auf Reisen arbeiten zu können. Nun aber wurden durchweg alle Arbeitsplätze mit dem notwendigen IT-Equipment und Konferenzräume mit Konferenzsystemen ausgestattet um künftig virtuell mit Kollegen und Mandanten zusammenkommen zu können.

In den meisten Kanzleien gibt es ein buntes Potpourri an unterschiedlichster Software für die Mandatsbearbeitung- und verwaltung, die Finanzplanung und -übersicht oder für das Personalmanagement. Diese können nicht oder nur bedingt miteinander kommunizieren. Dabei sind Schnittstellen wichtig um zum Beispiel den Personaleinsatz für ein Mandat zu planen, die Leistungen zu dokumentieren und diese abzurechnen. Hier können ineinandergreifende Systeme und Workflows für die notwendige Verbindung sorgen und immensen Zeitaufwand einsparen.

Digitalisierung geht auch in die Tiefe der Arbeitsprozesse einzelner Arbeitsplätze einer Kanzlei und bringt verschiedene Bereiche, wo es sinnvoll ist, zusammen. Die Weiterentwicklung der Kanzlei mit Unterstützung von modernen, digitalen Tools und (teil)automatisierten Systemen ist für Kanzleien das entscheidende Erfolgskriterium.

## **Digitalisierung verändert die Kanzleikultur**

Digitalisierung ist nicht nur ein technisches Thema, auch wenn sich zuerst die immer gleichen Probleme zeigen: Das bereits erwähnte Potpourri an unterschiedlichster Software und der Mangel an passenden Systemen „von der Stange“. Daher wird die Software bisweilen selbst entwickelt oder aber gekaufte Systeme werden für die eigene Kanzlei angepasst. Doch die Lösungen sollen nicht nur jetzt, sondern die Kanzlei auf längere Sicht dynamischer machen. Um diese zu entwickeln haben sich interdisziplinäre Teams bewährt. Anwälte alleine können keine digitalen Strategien und Lösungen formulieren. Sie

brauchen dafür Legal Process Manager, Digitalisierungsexperten und Fachleute aus ihren Business Service-Bereichen.

Doch leichter gesagt als getan – Kanzleien sind sehr traditionelle und hierarchisch aufgebaute Einheiten. Neben der großen Gruppe der Rechtsanwälte gibt es einen meist ebenso großen Service-Bereich mit den Sekretariaten und den Fachleuten für Finanzen, Personal, Wissensmanagement, IT, Marketing etc. Diese werden in der Branche als „Business Services“ bezeichnet, bisweilen aber auch – weniger wertschätzend – als „Staff“. Anwälte dagegen nennen gerne ihre Berufsgruppe, insbesondere wenn sich auch Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer angesprochen fühlen sollen, als „Berufsträger“. Ein Begriff, der impliziert, dass die anderen Berufsgruppen, die in einer Kanzlei arbeiten, keine gleichwertige Ausbildung haben. Das verdeutlicht die Zwei-Klassen-Gesellschaft, die in nicht wenigen Kanzleien herrscht.

Doch starres hierarchisches Verhalten verhindert nachhaltige digitale Erfolge in einer Kanzlei. Statusdenken ist fehl am Platz wenn ein interdisziplinäres Team in einem Legal-Tech-Hackathon ein neues Tool für die Akquise einer bestimmten Zielgruppe programmiert oder wenn man mit in einem interdisziplinären Workshop kreative Lösungen für die Optimierung allzu starrer Arbeitsprozesse sucht. Hier ist eine Kultur gefragt, die wertschätzend ist und auf Augenhöhe mit Mitarbeitern aller Arbeitsbereiche einer Kanzlei umgeht.

Digitalisierung macht vielen Angst, da sie meinen durch den „Kollegen Roboter“ künftig ihre Arbeitsinhalte oder gar ihren Arbeitsplatz verlieren zu können. Doch Digitalisierung hilft lästige und zeitraubende Standardaufgaben und Doppelarbeiten künftig durch intelligente Anwendungen zu ersetzen, so dass Zeit bleibt für wirklich nutzbringenden Tätigkeiten. Der Weg dorthin soll Spaß machen und ist am wirkungsvollsten wenn dabei viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einer Kanzlei involviert werden – sei es bei der Analyse, der Ideenfindung, der Umsetzung oder zumindest in der Information über das, was da gerade passiert.

Involvieren und informieren – über alle Bereiche einer Kanzlei hinweg – ist überhaupt das Kernthema der Digitalisierung. Wie sich die einzelne Kanzlei auf diesem Weg verändert ist sehr individuell, aber die Kanzlei wird sich nicht nur technisch wandeln, sondern auch in der Art und Weise wie die dortigen Menschen zusammenarbeiten.

## **Digitalisierung braucht Austausch**

Gibt es etwas Aufregenderes als Neues zu erfahren und zu lernen? Leider haben nicht alle Menschen diese Einstellung, oft weil sie mit ihrem Alltag so sehr beschäftigt sind. Das Arbeitspensum in einer Kanzlei ist hoch, so dass viele einfach keine Zeit finden sich mit den Chancen oder auch den konkreten neuen Angeboten der Kanzlei zu beschäftigen. Daher müssen Zeiten und Räume geschaffen werden, um mehr über digitale Themen zu erfahren. Das klappt nicht bei kurzen, digitalen Lerneinheiten in der Mittagspause. Dafür

braucht es Zeit und die Möglichkeit zum Austausch – sowohl intern wie auch extern. Über die internen Angebote lesen Sie an mehreren Stellen in diesem Buch.

Externe Angebot gibt es auch, unter anderem das PMN, das seit 2019 einen Kreis der Leiter Digitalisierung und Innovation seiner Mitgliedskanzleien organisiert. Ein Austausch, bei dem Erfahrungen, Best-Practice-Beispiele und Ideen geteilt und diskutiert werden und man andere CDOs kennenlernt. Auch die jährliche Tagung des PMN, der PMN Innovation Day, bietet Vorträge, Praxisberichte, Meet-Ups und Diskussionen zu Digitalisierungsthemen. Das jährliche Highlight vieler Kanzleien ist die PMN Award Gala, bei der die innovativsten Projekte aus dem Kanzleimanagement und der Business Service-Einheiten vorgestellt und ausgezeichnet werden – vielfach Digitalisierungsprojekte, Tendenz steigend.

Auch dieses Buch ist eine Form des Austauschs. Es bietet Ihnen, liebe Leser und Leserinnen, ein breites und praxisnahes Angebot an unterschiedlichen Themen zur Digitalisierung von Kanzleien. Die Autoren sind Praktiker, die die Digitalisierung ihrer Kanzlei in unterschiedlichen Funktionen und Themenbereichen vorantreiben. Sie alle sind in ihren Themen schon sehr weit gekommen, daher habe ich sie angesprochen und gefragt: Wieso sollten sich Kanzleien auf den Weg in die Digitalisierung begeben? Wie setzt man Veränderungsprozesse in Gang? Welches Mindset wird der Anwalt von Morgen brauchen? Wie funktioniert digitales Lernen in einer Kanzlei? Und was kann künstliche Intelligenz für eine Kanzlei bewirken?

Sie gaben Antworten und haben ihre Erfahrung und ihr Wissen für dieses Buch zusammengestellt. Alle Autoren und Autorinnen haben einen übertollen und oftmals sehr hektischen Arbeitsalltag. Sie haben sich trotzdem die Zeit genommen ihre Erfahrungen und Gedanken zu strukturieren und für Sie, liebe Leser und Leserinnen, aufzuschreiben. Sie haben dies getan mit dem Fokus auf relevante Inhalte, Grafiken zur Veranschaulichung und einer gut verständlichen Sprache. Wir hoffen, Sie haben Freude und viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre dieses Buchs.

Bleiben wir im Austausch. Geben Sie mir und den Autoren und Autorinnen gerne Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Wir freuen uns darauf!

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Digitalisierung in Kanzleien – Erfolgsvoraussetzungen für den notwendigen Veränderungsprozess</b> . . . . .	1
José A. Campos Nave, Jörg Schielein und Sebastian Schüssler	
1.1 Teil I: Grundüberlegungen . . . . .	2
1.1.1 Digitale Transformation in der Rechtsberatung . . . . .	2
1.1.2 Digitale Transformation = Changemanagement . . . . .	3
1.1.3 Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation . . . . .	3
1.2 Teil II: Die Chancen der digitalen Transformation gemeinsam wahrnehmen . . . . .	6
1.2.1 Gestalten statt Verwalten – grundsätzliche strukturelle Überlegungen . . . . .	7
1.2.2 Praxisgruppe – Aufgaben . . . . .	8
1.2.3 Aufgaben der Praxisgruppe als integraler Bestandteil der gesamten (digitalen) Unternehmensstrategie . . . . .	9
1.2.4 Schaffung eines „Digitalisierungs-Monitors“ . . . . .	10
1.2.5 Digital Steering Committee und Digitalisierungsforum . . . . .	11
1.3 Ausblick . . . . .	13
Literatur . . . . .	14
<b>2 Transformationsprozesse in Wirtschaftskanzleien wirksam gestalten</b> . . . . .	17
Carsten Knoll	
2.1 Transformation als zentrale Herausforderung . . . . .	17
2.2 Ebenen der Transformation . . . . .	18
2.2.1 Unternehmenskultur . . . . .	19
2.2.2 Strategische Ebene . . . . .	21
2.2.3 Operative Ebene . . . . .	27
2.3 Erfolgsfaktoren . . . . .	30
2.3.1 Fokussierung auf den Mandaten . . . . .	30
2.3.2 Leadership . . . . .	31
2.4 Fazit . . . . .	32

<b>3</b>	<b>Mindset und Kompetenzen für die Kanzlei von morgen.</b>	<b>35</b>
	Markus Sengpiel	
3.1	Einleitung	35
3.2	Das Ziel: Merkmale der „Kanzlei von morgen“?	37
3.2.1	Die Kanzlei von morgen nutzt digitale Lösungen für mehr Effizienz und neue Leistungen.	37
3.2.2	Die Kanzlei von morgen nutzt alternative Vergütungsmodelle	39
3.2.3	Die Kanzlei von morgen denkt nicht nur juristisch	40
3.2.4	Die Kanzlei von morgen ist lernorientiert, experimentierfreudig und risikobereit	41
3.3	Der Weg: Ein neues Mindset für die „Kanzlei von morgen“	43
3.3.1	Neue Führungskultur basiert auf Vertrauen	45
3.3.2	Kooperation mit Nicht-Juristen auf Augenhöhe	46
3.3.3	Organisationales Lernen für Innovationskraft und Wachstum	47
3.3.4	Die Rolle des Anwalts und das Verhältnis zwischen Anwalt und Mandant	48
3.4	Zehn Tipps zum Abschluss	49
	Literatur	51
<b>4</b>	<b>Changemaker Kanzleikultur: Innovation in einer mittelständischen Kanzlei</b>	<b>53</b>
	Christof Kleinmann	
4.1	Vorbemerkung	53
4.2	Die fünf Säulen der Innovationskultur	55
4.2.1	Identifikation	55
4.2.2	Kommunikation, Information und Transparenz	57
4.2.3	Incentivierung	57
4.2.4	Durchlässigkeit, Offenheit	58
4.2.5	Interaktion und Best Practice	60
<b>5</b>	<b>Digitalisierung in der Mittelstandskanzlei</b>	<b>63</b>
	Florian Wiesner und Marvin Fechner	
5.1	Ausgangssituation	63
5.2	Begriffsbestimmung Digitalisierung	64
5.3	Mittelstandskanzleien und der Rahmen des Geschäftsmodells	64
5.4	Veränderung der Wettbewerbssituation für mittelständische Kanzleien durch die Digitalisierung	66
5.4.1	Bedrohung der Mittelstandskanzlei von unten, von oben und von der Seite	66
5.4.2	Auswahlkriterien bei Mandatsvergabe zwingen Kanzleien zu Digitalisierung	68
5.4.3	Die externen <i>Enabler</i> von Kanzleidigitalisierung	69

5.4.4	Bedeutung der Kanzleidigitalisierung für das personelle Wachstum der Kanzlei . . . . .	70
5.4.5	Zwischenfazit. . . . .	71
5.5	Best practice Beispiele für erfolgreiche Digitalisierung in der Mittelstandskanzlei . . . . .	71
5.5.1	Ein Quick Win – Neues Programm für die Aufwandserfassung . . .	72
5.5.2	Ein Angebot zur Lösung eines leidigen Themas – einheitliches Schriftbild . . . . .	73
5.5.3	Ein Enabler der digitalen Transformation – Kompass. . . . .	73
5.5.4	Dokumentenautomation von schriftsätzlicher Arbeit und Verträgen . . . . .	74
5.5.5	Bereitgestellte Ressourcen für Digitalisierungsprojekte . . . . .	75
5.6	Learnings aus zwei Amtszeiten als Chief Digital Officer einer Mittelstandskanzlei . . . . .	75
5.6.1	Erst wenn die Hausaufgaben gemacht sind, darf man sich um KI kümmern. . . . .	76
5.6.2	Strategy, not technology, drives the digital transformation . . . . .	77
5.6.3	Der Austausch mit anderen Wettbewerbern ist wichtig. . . . .	77
5.6.4	Fokus auf die wichtigen, machbaren Projekte. . . . .	78
5.6.5	Erfolgsfaktoren für Ausführung der Strategie . . . . .	79
5.7	Fazit . . . . .	79
	Literatur. . . . .	80
<b>6</b>	<b>Legal Innovation &amp; Best Delivery Hub. . . . .</b>	<b>83</b>
	Sandra Thiel und Sven Richert	
6.1	Legal Innovation . . . . .	83
6.2	Best Delivery . . . . .	85
6.3	Konzeption des Frankfurter Innovation & Best Delivery Hubs. . . . .	87
6.3.1	„On Premise“ oder in externem Innovationszentrum?. . . . .	87
6.3.2	Multidisziplinäres Team als Konzept. . . . .	88
6.3.3	Interdisziplinäres Arbeiten. . . . .	91
6.3.4	Innovationsplattform & Innovation Academy . . . . .	97
6.3.5	Interdisziplinäre Impulse nach und von außen: Kooperationen. . . .	98
6.4	Ausblick – Impulse von außerhalb der Rechtsberatungsbranche . . . . .	100
<b>7</b>	<b>Legal Tech in Kanzleien . . . . .</b>	<b>103</b>
	Philipp Glock und Sven von Alemann	
7.1	Die Dimensionen von Legal Tech in Kanzleien. . . . .	104
7.1.1	Marketing. . . . .	104
7.1.2	Interne Nutzung zur Optimierung . . . . .	105
7.1.3	Entwicklung von technologiebasierten Services . . . . .	106
7.2	How To Legal Tech: Wesentliche Erfolgsfaktoren. . . . .	108
7.3	Herausforderungen. . . . .	109

<b>8 Die neue Gretchenfrage der Anwälte: Künstliche Intelligenz in der Rechtspraxis</b> .....	113
Andrea Miskolczi und Zaibaa Thingna	
8.1 Der große Hype .....	115
8.2 Das große Geheimnis: Anwälte, Sie verarbeiten Daten! .....	116
8.3 Sie müssen die Technik nicht verstehen. ....	118
8.4 Ein paar praktische Anwendungsbeispiele von AI für Anwälte. ....	121
8.5 Schließlich: Haftung und Zuverlässigkeit .....	126
<b>9 Die finanzdatengetriebene Kanzlei – ein Praxisbericht.</b> .....	129
Harald Flatschart und Stefan Eckert	
9.1 Einleitung. ....	129
9.2 Unterstützte Prozesse und Steuerungsrelevante Finanzdaten .....	130
9.2.1 Finanzdaten auf der Basis eines Practice Management Systems. . .	131
9.2.2 Integration des PMS mit weiteren Systemen. ....	132
9.3 Reporting steuerungsrelevanter Finanzdaten .....	133
9.3.1 Leistungscockpits (Echtzeit-Reporting). ....	133
9.3.2 Partner Cockpit (Stichtags-Reporting). ....	135
9.4 Datenintegration des PMS mit weiteren Systemen .....	139
9.4.1 Kurzfristige Auslastungssteuerung .....	139
9.4.2 Mittelfristige Auslastungssteuerung. ....	139
9.4.3 Finanzdaten zur Unterstützung des Pitchprozesses .....	140
9.4.4 Leistungsdaten aus Nicht-Rechtsberatungsmandaten .....	140
9.5 Technische Infrastruktur .....	140
9.5.1 Datenmodell und -austausch .....	141
9.5.2 Data Warehouse als Basis für das übergreifende Reporting .....	141
9.5.3 Einsatz einer serviceorientierte Softwarearchitektur. ....	142
9.5.4 Zukünftige Entwicklungen. ....	144
9.6 Fazit .....	145
<b>10 Legal Operations als Innovationstreiber in der Kanzlei</b> .....	147
Marc Geiger	
10.1 Legal Operations bei Gleiss Lutz .....	147
10.1.1 Operative Management-Themen .....	148
10.1.2 Zusammensetzung und Aufbau .....	149
10.1.3 Innovationen. ....	149
10.2 Digitalisierungsstrategien .....	150
10.2.1 Prozessanalyse und -optimierung .....	150
10.2.2 Umsetzung des Projekts. ....	150
10.3 Practice Management & Central Billing .....	153
10.3.1 Nicht nur Conflict-Check – „Strategisches Konfliktmanagement“ .....	153

10.3.2	Einen Schritt weitergedacht: Mandatsverwertung bei Mandatsanlage . . . . .	154
10.3.3	Vertraulich bleibt vertraulich – Digitaler Einbeziehungsprozess in Clearingmandate . . . . .	154
10.3.4	Digitalisierung der Auslastungssteuerung . . . . .	155
10.3.5	Time & Billing – Abrechnung leicht(er) gemacht . . . . .	156
10.4	Master Data Management (Single Point of Information) . . . . .	158
10.4.1	Ausgeklügelte Datenverwaltung und -bereitstellung . . . . .	158
10.4.2	Einsatz des MDM-Systems am Beispiel von Mitarbeitertrainings . . . . .	160
10.5	Innovationsmanagement – Innovationen durch „Innovation Contests & Hackathons“ . . . . .	161
10.5.1	So werden innovative Ideen zum Erfolg . . . . .	162
10.5.2	Wenn das Mitarbeiter-Potenzial genutzt wird – Beispiele aus der Praxis . . . . .	162
10.6	Unterstützung der Mandatsarbeit durch Legal Tech-Tools . . . . .	164
10.6.1	Legal Tech bei Gleiss Lutz. . . . .	164
10.6.2	Legal Tech-Tools und Massenverfahren: A perfect match?. . . . .	164
10.6.3	Von der Legal Tech-Idee bis zur Implementierung des Tools . . . . .	165
10.7	Einheitliches Projektmanagement . . . . .	166
10.7.1	Faktoren für erfolgreiches Projektmanagement. . . . .	167
10.7.2	Ablauf eines Projekts . . . . .	167
10.7.3	Legal Project Management (LPM) . . . . .	168
10.8	Schlussbemerkung . . . . .	168
	Literatur. . . . .	169
<b>11</b>	<b>Digitales Lernen in Großkanzleien . . . . .</b>	<b>171</b>
	Galina Mayr	
11.1	Einführung . . . . .	172
11.2	Digitales Lernen: Darum geht's . . . . .	172
11.3	Wie Lernen in Großkanzleien heute funktioniert. . . . .	173
11.3.1	Lernformate kombinieren . . . . .	173
11.3.2	Blended Learning – die Mischung macht's . . . . .	176
11.3.3	Digitale Lerninhalte – Make-or-Buy . . . . .	176
11.3.4	Die Lernmanagementplattform als zentrales Element des digitalen Lernens . . . . .	178
11.3.5	Future Skills und die Zukunft des digitalen Lernens. . . . .	181
11.3.6	Ein Blick in die Zukunft . . . . .	184
	Literatur. . . . .	185

---

<b>12 IT-Equipment und Data Security für mobiles Arbeiten</b> .....	187
Mathias Espeloer	
12.1 Updates der Systeme .....	189
12.2 Regelmäßige Backups .....	191
12.3 Data Loss Prevention (DLP) .....	193
12.4 Sichere Passwörter festlegen .....	194
12.5 Awareness schulen .....	195
12.6 Einführung einer Security-Awareness-Kampagne .....	197
12.7 BYOD – Fluch oder Segen? .....	198
12.8 Digital Workplace .....	199

---

## Über die Autorin



**Claudia Schieblon** ist Gründerin und Leiterin des PMN (Professional Management Network), ein 1999 gegründetes Netzwerk von führenden Wirtschaftskanzleien und multidisziplinären Kanzleien in Deutschland. Es bietet deren Partnern und Fachleuten aus dem Management und den Business Service Teams Networking, Weiterbildung und Austausch zu aktuellen Fachthemen. Mit den von ihr seit 2009 ausgerufenen PMN Management Awards werden alljährlich innovative Projekte und Persönlichkeiten aus Management und Business Services in Wirtschaftskanzleien ausgezeichnet. Sie ist zudem Herausgeberin des Buchs „Kanzleimanagement in der Praxis“ und „Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer“ beim SpringerGabler Verlag.



# Digitalisierung in Kanzleien – Erfolgsvoraussetzungen für den notwendigen Veränderungsprozess

1

José A. Campos Nave, Jörg Schielein und Sebastian Schüssler

Der Megatrend Digitalisierung nimmt zusehends Fahrt auf und wird aktuell durch die weltweiten Erfahrungen in der Covid-19 Pandemie noch verstärkt. Für die Akteure am Markt bedeutet dies eine Fülle von Herausforderungen – aber auch Chancen. Für Kanzleien liegen diese Chancen insbesondere in geänderten Mandantenbedürfnissen (z. B. neue Kommunikations- und Arbeitsweisen), in der Optimierung der eigenen Prozesse und gänzlich neuen Mandantengruppen (z. B. Fintechs, Distributed Ledger Unternehmen).

Der Prozess der digitalen Transformation innerhalb eines Rechtsberatungsunternehmens muss unter Berücksichtigung der neuen Anforderungen der Märkte aktiv gestaltet werden. Nur so gelingt es, kurz- und mittelfristig Wettbewerbsvorteile zu schaffen und Chancen zu nutzen bzw. langfristig konkurrenzfähig zu bleiben. Hierbei ist es erforderlich, die neuen Bedürfnisse der externen – aber ebenso der internen – Mandanten<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im folgenden Beitrag wird zur besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für das männliche, weibliche und diverse (m/w/d) Geschlecht.

---

J. A. Campos Nave (✉)  
Rödl & Partner, Eschborn, Deutschland  
E-Mail: [jose.campos-nave@roedl.com](mailto:jose.campos-nave@roedl.com)

J. Schielein  
Rödl & Partner, Nürnberg, Deutschland  
E-Mail: [joerg.schielein@roedl.com](mailto:joerg.schielein@roedl.com)

S. Schüssler  
Rödl & Partner, Hamburg, Deutschland  
E-Mail: [sebastian.schuessler@roedl.com](mailto:sebastian.schuessler@roedl.com)

zu erkennen und entsprechende Lösungen sowie Beratungs-/Serviceangebote gemeinsam mit den Mandanten zu erarbeiten. Dies eröffnet nicht nur neue Geschäftschancen mit Bestandsmandanten. Attraktive Chancen bestehen vor allem auch darin, neue potenzielle Mandanten zu identifizieren und durch innovative Lösungen für die Kanzlei zu gewinnen.

---

## 1.1 Teil I: Grundüberlegungen

### 1.1.1 Digitale Transformation in der Rechtsberatung

Für die digitale Transformation des juristischen Leistungsspektrums einer klassischen Anwaltskanzlei hin zu einem Leistungsportfolio eines modernen Dienstleisters für Rechtsberatung mit optimalem „Digital Fit“ mit den Mandanten sind folgende Grundsätze zu berücksichtigen:

Die Maßnahmen zur digitalen Transformation der mandantenorientierten Rechtsberatung

- leiten sich idealerweise aus der Vision,<sup>2</sup> der Mission sowie der gesamten digitalen Kanzleistrategie ab und
- berücksichtigen dabei geschäftsfeldspezifisch Kultur, Organisation, Change und Leadership.

Für die Umsetzung ist dabei zu beachten, dass Kanzleien ab einer gewissen Größe regelmäßig eine Vielzahl an unterschiedlichen Disziplinen und Beratungsansätzen umfassen werden. Die Rechtsberatung ist außerdem grundsätzlich durch eine Arbeitsweise mit umfangreichem persönlichem Austausch geprägt. Viele Leistungen sind nicht ohne Weiteres standardisierbar und somit „automatisierbar“ im Sinne der Digitalisierung.

So werden sich für die konkreten Umsetzungsschritte in vielen Fällen folgende Prioritäten ergeben:

- Kanzleien brauchen eine klare Vorstellung darüber, wie Innovationen gefördert und planvoll in wertstiftende Maßnahmen überführt werden können. Ansonsten riskieren sie, dass die investierten Ressourcen ohne wirtschaftlich positive Effekte verpuffen.
- Es eröffnen sich neue Geschäftschancen, wenn es gelingt, mit innovativen Produkten, den aus dem Trend zur Digitalisierung resultierenden Mandantenbedürfnissen gerecht zu werden und neue Mandantengruppen zu erschließen.
- Die Leistungsträger der Kanzlei müssen für die (teilweise) Neuausrichtung der Kanzlei gewonnen und ihre individuellen Zielvorgaben daran angepasst werden
- Last but not least müssen effektive Maßnahmen insbesondere in der externen Kommunikation ergriffen werden, um die Marktwahrnehmung der digitalen Leistungen zu steigern und neue Geschäftschancen zu stimulieren.

---

<sup>2</sup>Weiterführend zur Bedeutung der Vision im Changeprozess Kotter; Leading Change (2011, S. 6–7).

## 1.1.2 Digitale Transformation = Changemanagement

Wichtig ist, dass sich die Chancen der Digitalen Transformation nicht im Technikeinsatz erschöpfen, sondern ein umfassender, prozessualer (Beratungs-) Ansatz gewählt werden muss. Sofern es dabei um den Einsatz von Technologien geht, besteht häufig eine besondere Herausforderung darin, dass Transformations- und Innovationsaufgaben in den juristischen Abteilungen selbst erkannt und umgesetzt werden müssen. Ein vollständiges Delegieren dieser Aufgaben, beispielsweise an eine IT-Abteilung kann in der Regel nicht zum Erfolg führen. Vielmehr muss eine stimmige Verzahnung der juristischen Abteilungen mit den etablierten IT-Einheiten erreicht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine sog. „Schatten-IT“ in operativen juristischen Geschäftsfeldern entsteht. Diese Verzahnung ist schon aus Effizienzgründen sinnvoll, aber auch unbedingt erforderlich, um eine stringente Architekturentwicklung der kanzleiweiten IT sicherstellen zu können. Eine solche in sich stimmige IT-Architektur ist für den effizienten Austausch von Arbeitsergebnissen, aber auch für eine effiziente Pflege der Systeme von entscheidender Bedeutung.

Die Befassung mit digitalen Themen als solchen, aber auch die Zusammenarbeit mit Experten anderer – vornehmlich IT-geprägter – Fachrichtungen erfordert eine Anpassung jedes Leistungsträgers einer Kanzlei bei seiner täglichen Arbeit. Im Ergebnis wird es deshalb neben den technischen und prozessualen Voraussetzungen auch darum gehen, das erforderliche Changemanagement effektiv vorantreiben zu können. Nur dann gelingt es, die angestrebte Veränderung zu erreichen und ein bestehendes juristisches Leistungsportfolio zielorientiert hin zu einem Leistungsportfolio mit optimalem „Digital Fit“ mit den Mandanten zu transformieren. Ein gelungenes Veränderungsmanagement ist außerdem die Voraussetzung dafür, die Mitarbeiter „mitzunehmen“ und ermöglicht es im Ergebnis, die Chancen der Digitalen Transformation zum beiderseitigen Vorteil von Mandanten und Kanzlei gemeinsam wahrzunehmen.

## 1.1.3 Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation

Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess sind dabei vor allem die nachfolgenden Elemente maßgeblich:

### 1.1.3.1 Strategie – Orientierung und gemeinsames Verständnis

Wie jeder Veränderungsprozess profitiert auch die digitale Transformation in Kanzleien von Orientierung und einem gemeinsamen Verständnis über den Transformationsprozess selbst und das damit angestrebte Zielbild. Aus diesem Grund ist eine klare und gut kommunizierte Digitalisierungsstrategie ein Kernelement für erfolgreiche Digitalisierungsinitiativen. Neben Technologieeinsatz müssen sich dabei auch weitere unter-

nehmerische Faktoren, insbesondere kulturelle Belange, in der Digitalisierungsstrategie einer Kanzlei wiederfinden.<sup>3</sup>

Eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie ist kein Silothema für Spezialisten, sondern ist organischer Teil der gesamten unternehmerischen Ausrichtung der Kanzlei und deren Kultur. Durch eine klare Ableitung aus den grundlegenden Zielbestimmungen der Kanzlei kann ein gemeinsames Verständnis der Digitalen Transformation und ihrer Ziele innerhalb des Managements bzw. der Führungskräfte hergestellt werden.<sup>4</sup> Auf diese Weise kann überzeugend und ohne Widersprüche kommuniziert werden, wie durch das Zusammenspiel vieler verschiedener Maßnahmen ein optimaler „Digitaler Fit“ erreicht und die Belange von Mitarbeitern, Mandanten und dem Rechtsberatungsmarkt berücksichtigt werden können.

### **Strategie – Einflussgrößen in der digitalen Welt**

Digitalisierungsstrategien werden in unterschiedlichen Rechtsberatungsunternehmen verschiedene Ausprägungen erfahren. Bildlich könnte ein Zusammenspiel der bestimmenden strategischen Einflussgrößen wie in Abb. 1.1 dargestellt werden.<sup>5</sup> Viele dieser Elemente werden sich auch – wenngleich mit abweichenden Schwerpunktsetzungen – in anderen Digitalisierungsstrategien wiederfinden.

Aus der Graphik ergeben sich folgende zentrale Richtungsbestimmungen:

- Die digitale Transformation des Leistungsportfolios wird konsequent am Nutzen für den Mandanten, dem digitalen Mandantenerlebnis, ausgerichtet.
- Die Basis dafür bildet wiederum eine nachhaltige und solide IT-Infrastruktur, die (Zukunfts)themen wie Cloud, Mobility, IT-Sicherheit und Vernetzung ebenso wie Kommunikation und Datennutzung berücksichtigt.
- Die Förderung einer digitalen Unternehmenskultur steht zusätzlich als gleichrangiges Strategieelement neben diesen eher technischen Aspekten. Eine digitale Transformation wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn sich Mindset und Unternehmenswerte entsprechend organisch weiterverändern.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Ohne strategische Überlegungen kann ein Veränderungsprozess in der Dimension der Digitalisierung einer Kanzlei nicht gelingen. Gleichzeitig muss die Erkenntnis von Peter F. Drucker „Culture eats strategy for breakfast“ sämtliche Überlegungen prägen, sodass die individuellen kulturellen Voraussetzungen einer Kanzlei mindestens so wichtig sind, wie die markt- und technologieorientierten Überlegungen.

<sup>4</sup>Zur Bedeutung eines einheitlichen Digitalisierungsverständnisses innerhalb der Top-Entscheider siehe auch Stöger, Roman (2017). Umsetzung der Digitalisierung *Organisationsentwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 17(1), 59.

<sup>5</sup>Bild in Anlehnung an das Digital Maturity Model der Universität St.Gallen.

<sup>6</sup>Weiterführend zur Bedeutung kultureller Einflüsse im Changeprozess Kotter; *Leading Change*. (2011, S. 125).



**Abb. 1.1** Digital House of Competence

### 1.1.3.2 Leadership und Kultur – digitale Veränderungskultur gemeinsam leben

Die digitale Transformation in einer Kanzlei muss „top down“ über alle Unternehmensebenen und Funktionen hinweg vorangetrieben werden. Beginnend mit der Geschäftsführung müssen von den Entscheidern in der Kanzlei konsequent Impulse ausgehen, die die Dringlichkeit der Veränderung bzw. Fortentwicklung des juristischen Leistungsportfolios in der digitalen Welt herausstellen. In kultureller Hinsicht spielt, wenig überraschend, vor allem das gelebte Vorbild von Führungskräften eine zentrale Rolle im Changeprozess. Besonders ihr Beitrag zu Inspiration, Sensibilisierung und Bestärkung darf dabei nicht unterschätzt werden.<sup>7</sup> Die Erwartung die digitale Transformation findet im Wesentlichen in spezialisierten IT-Abteilungen oder durch individuelle Anstrengungen auf der Associate-Ebene statt, wird sicher nicht erfüllt.

Besonders in der Rechtsberatung, die traditionell von persönlicher Beratung geprägt ist, kommt es im Rahmen der Digitalen Transformation darauf an, die etablierten Beratungsleistungen innovativ mit Technik zu verbinden. Voraussetzung hierfür ist die

<sup>7</sup>Zu unterschiedlichen Aspekten in Bezug auf Management und Führung siehe Kotter; Leading Change (2011, S. 22).

Veränderungsbereitschaft jedes einzelnen Kanzleimitglieds bzw. dessen Mindset, Digitalisierung auch als individuelle Chance zu verstehen. Hier spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle, indem sie im Tagesgeschäft eine digitale Veränderungskultur vorleben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gemeinsamem Gestalten anregen und ihnen den dafür erforderlichen Raum bieten. Das bedeutet unter Umständen auch, das Modell der billable hour als prägendes Erfolgsbemessungsinstrument weiter zu entwickeln und um wertbildende Aspekte mit Blick auf die digitale Transformation zu ergänzen.

Gleichzeitig entstehen – jedenfalls in Kanzleien ab einer gewissen Größe – neue Berufs- und Rollenbilder, die die klassischen juristischen Funktionen ergänzen. Häufig fungieren diese neuen Akteure als wichtige Innovationstreiber. Gerade sie können mit Mitarbeitern aus den beratenden Einheiten überaus wichtige Teams von Change-Agents bilden. Auf diese Weise kann ein eher informell strukturiertes Netzwerk innerhalb der Kanzlei entstehen, das wesentlich dazu beiträgt, den gewünschten Wandel zu realisieren.

Um den Mensch konsequent in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur zu stellen, müssen ebenso Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen gezielt Inhalte aus der digitalen Welt vermitteln. Gleiches gilt für eine Offenheit für neue Jobprofile bzw. Arbeitsfelder, die die etablierten juristischen Tätigkeiten ergänzen.

Zusätzlich zu fachbezogenen Aus- und Weiterbildungen rücken hier Formate zu neuen Geschäftsmodellen und Technologietrends, z. B. Plattformökonomie oder digitale Wertpapiere in den Mittelpunkt. Daneben kann gerade mit Inhalten zu modernen Kreativitätstechniken, wie beispielsweise Design Thinking die Lust am Lernen sowie an der Veränderungsbereitschaft gefördert werden.

Im engen Zusammenhang mit dieser eher kanzleiinternen Erweiterung der digitalen Kompetenzen steht die Kooperation mit externen (digitalen) Unternehmen. Digitalisierungsinitiativen sind regelmäßig interdisziplinäre Projekte, die den Austausch vieler Akteure mit zum Teil sehr unterschiedlichen Perspektiven erfordern. Externe Impulse können hier einen wertvollen Beitrag, insbesondere beim Austausch zu Best Practices und modernen Arbeitsmethoden liefern. Die Schaffung eines Innovationsnetzwerks, das u. a. Verbände, Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Startups umfasst, trägt dazu bei, dass Informationen über Veränderungen an den Märkten und neue Trends, z. B. aus dem Bereich des agilen Arbeitens frühzeitig aufgenommen werden.<sup>8</sup>

---

## 1.2 Teil II: Die Chancen der digitalen Transformation gemeinsam wahrnehmen

Die digitale Transformation stellt viele klassische Akteure in der Rechtsberatung vor Herausforderungen. Im Gegensatz zu technischen Themen vergangener Jahrzehnte müssen aktuell zahlreiche Transformations- und Innovationsaufgaben unmittelbar in den ope-

---

<sup>8</sup>Wie beispielsweise Kanban und Design Thinking im juristischen Kontext eingesetzt werden können, siehe Theißen, S. (2018). Agile & Digitale Transformation in der Praxis *REthinking Law*, 18(1), 71–74.