



„Disruption im Rechtsmarkt“. Kaum jemand, der sich zurzeit nicht berufen fühlt, sich dazu vernehmen zu lassen. Universitäten, Berufsverbände, Verlage, Berater und selbst ernannte Zukunftsforscher denken darüber nach, wie moderne Technologien unseren Markt und die anwaltliche Tätigkeit in Kanzleien und Rechtsabteilungen verändern werden.

„Disruption im Rechtsmarkt“. Kaum jemand, der sich zurzeit nicht berufen fühlt, sich dazu vernehmen zu lassen. Universitäten, Berufsverbände, Verlage, Berater und selbst ernannte Zukunftsforscher denken darüber nach, wie moderne Technologien unseren Markt und die anwaltliche Tätigkeit in Kanzleien und Rechtsabteilungen verändern werden.¹

Nun ist es zweifellos so, dass Big Data, selbst-lernende Computer, Blockchain, Cloud Computing, automatisierte Dokumenten-Erstellung oder Künstliche

Intelligenz sich auch in unserem Markt auswirken werden. Der oft zu beobachtende ausschließliche Fokus auf Technologie aber verstellt gelegentlich den Blick darauf, dass es weitere Entwicklungen gibt, die das Potenzial haben, sich ebenso disruptiv auf die anwaltliche Arbeit auszuwirken wie die eben anlaufende Digitalisierungswelle.

DISRUPTION ALS FOLGE DER ZYKLIZITÄT VON MÄRKTEN

Doch beginnen wir von vorne: Was ist eigentlich Disruption? CLAYTON CHRISTENSEN hat das Phänomen sehr schön beschrieben.² Kurz zusammengefasst, entwickelt sich jeder Markt entlang eine Kurve, die seinen Lebenszyklus beschreibt. Am Anfang steht eine Innovation, die sich allmählich durchsetzt und den Markt dann mehr oder weniger steil wachsen lässt. Dieses Wachstum setzt sich aber nicht unbegrenzt fort. Die traditionellen Arbeitsweisen geraten in eine Reifephase, die Kurve flacht ab. Schließlich bewegt sie sich gar nach unten, weil die überkommenen Arbeitsweisen an Bedeutung verlieren. Neue, innovative Marktteilnehmer und Marktbearbeitungsmethoden treten an die Stelle der bisherigen, und ein neuer Zyklus beginnt. Von Disruption reden wir dann, wenn der neue Zyklus den bisherigen, traditionellen Zyklus vollständig ersetzt.

"Beispiele für Disruption gibt es zahlreiche..."

Beispiele für dieses generische Phänomen gibt es zahlreiche: Denken Sie etwa an die Faxtechnologie oder den kurzzeitigen Siegeszug von Kodak, aber auch beispielsweise an Airbnb oder Uber. Faxgeräte werden immer seltener, Sofortbildkameras sind beinahe verschwunden, traditionelle Ferienwohnungsanbieter geraten gegenüber der Vermittlungsplattform Airbnb immer stärker ins Hintertreffen, und das traditionelle Taxigewerbe beklagt die Bedrohung seiner Existenzgrundlage durch Uber.

Neben CHRISTENSEN vertritt namentlich auch RICHARD SUSSKIND³ die Ansicht, dass die gegenwärtigen Trends im Rechtsmarkt disruptiver Natur sind. Etwas provokativ stellt Susskind gar die Frage, ob es in Zukunft überhaupt noch Anwälte braucht. Schauen wir uns deshalb die Trends, die das Potenzial haben

sollen, in unserem Markt disruptiv zu wirken, etwas genauer an!⁴

DIE NACHFRAGE WÄCHST

Die gute Nachricht zuerst: Die globale Nachfrage nach rechtlichen Dienstleistungen wächst. Einer Studie von MarketLine zufolge hat sie zwischen 2012 und 2016 um jährlich 2.6% zugenommen.⁵ Thomson Reuters bestätigt dieses Phänomen für den amerikanischen Markt in einer neuesten Untersuchung.⁶ Die ständig steigende Regulierungsdichte in vielen Industrien und Gesellschaften, aber auch neuere Phänomene wie etwa die Forderung nach Compliance in Unternehmen oder der zunehmend niederschwelligere Zugang zu Rechtsdienstleistungen mögen dazu beitragen.

MORE FOR LESS

Ein wichtiger Trend, namentlich im Geschäft mit Unternehmensmandanten, hat unter dem geflügelten Wort „More for Less“ Bekanntheit erlangt. Er beschreibt das Phänomen, dass Kanzleien immer häufiger dazu gedrängt werden, unentgeltliche Dienstleistungen zu erbringen, auf die Abrechnung von Leistungen, die durch junge Berufseinsteiger erbracht werden, zu verzichten oder auf den Stundensätzen und Honorarrechnungen Abschläge zu gewähren. Als Folge davon, so die Befürchtung, sollen Umsätze und Partnereinkommen sinken.

Auch wenn der Blick auf die aktuelle Umsatz- und Gewinnentwicklung der größten deutschen Kanzleien⁷ im Moment wenig Evidenz für diese These bieten, stimmt die Situation im zeitlich wohl etwas vorlaufenden amerikanischen Markt nachdenklich. Nach neuesten Studien⁸ gehen 96% aller befragten Kanzleipartner davon aus, dass der Preisdruck in Zukunft zunehmen wird (2009 waren es noch 42%, die diese Befürchtung hatten). 79% glauben, dass es künftig schwieriger wird, auf Stundenbasis abzurechnen (2009: 28%), und 39% (2009: 13%) sind überzeugt, dass die Partnereinkommen sinken werden.⁹

Was geschieht hier? Die Rechtsdienstleistung wird nicht mehr als monolithischer Block gesehen, sondern in einzelne Teilleistungen zerlegt

(„disaggregiert“), die dann kategorisiert werden. An hoch qualifizierte Kanzleien vergeben werden nur noch Teilleistungen am *high end* der Anforderungsskala. Alle anderen Teilleistungen, die wenig juristische Expertise erfordern, hoch standardisiert oder online für wenig Geld erhältlich sind, werden anderweitig beschafft.¹³

RECHTSABTEILUNGEN WERDEN STÄRKER

Im Geschäft mit Unternehmensmandanten gibt aber noch ein weiterer Trend Anlass zur Besorgnis: Immer mehr Rechtsabteilungen erledigen wieder eigentliche juristische Arbeiten selber, anstatt diese an externe Anwälte zu vergeben. Das lässt sich sehr schön an der Personalentwicklung zeigen. Gemäß dem US Bureau of Labor Statistics hat die Anzahl Angestellter in US-Rechtsabteilungen in den 20 Jahren seit 1997 um insgesamt 203% zugenommen. Im gleichen Zeitraum ist die Personalstärke in US-Kanzleien aber nur um 27% gestiegen.¹⁰

"Rechtsabteilungen nehmen sich ein immer größeres Stück vom Kuchen!"

Diese Differenz ist enorm und Beleg dafür, dass der Marktanteil der Rechtsabteilungen an juristischer Arbeit für Unternehmen zulasten der Kanzleien zunimmt. Für 2016 schätzt Thomson Reuters diesen Marktanteil auf knapp 37%.¹¹ Das klingt nun noch nicht besonders eindrücklich. Zu bedenken ist jedoch, dass die Messung in Geldeinheiten erfolgt, wobei bei den Rechtsabteilungen die aufgewendeten Stunden zu Vollkosten in die Rechnung einfließen, bei den Kanzleien indes die Honorarrechnungen. Umgekehrt aber gilt natürlich auch, dass das Wachstum der Rechtsabteilungen unter anderem von der zunehmenden Bedeutung von Compliance und Datenschutz getrieben ist.

Es bleibt aber dabei: Rechtsabteilungen nehmen sich ein immer größeres Stück vom Kuchen! Überraschen darf dieser Trend nicht. Schaut man sich die neueste Henning-Studie¹² an, so wird klar, dass der Kostenunterschied bei der Beschaffung von Rechtsrat zwischen selbst erbrachter Leistung einerseits und

Einkauf dieser Leistung bei Kanzleien andererseits riesig ist. Einkaufskosten von Euro 312 bei externer Beschaffung stehen Euro 114 Vollkosten bei Eigenleistung durch die Rechtsabteilung gegenüber. Nun kann man argumentieren, dass hier auch Qualitäts- und Produktivitätsunterschiede zur Preisbildung beitragen. Gänzlich Wegdiskutieren lässt sich der Kostenvorteil, der durch vermehrte Eigenleistung für Unternehmensmandanten entsteht, aber sicherlich nicht.

DISAGGREGATION RECHTLICHER DIENSTLEISTUNGEN

Worum geht es? Noch vor wenigen Jahren war es so, dass ein Mandant eine Kanzlei damit beauftragt hat, einen Fall umfassend zu betreuen. Nehmen wir als Beispiel einen Unternehmenskauf. Alle rechtlichen Aspekte der Transaktion wurden gewöhnlich durch ein- und dieselbe Kanzlei bearbeitet. Heute aber sehen sich viele Kanzleien mit der Forderung konfrontiert, dass nur noch hochwertige Teilleistungen im Mandat durch sie erledigt werden sollen, in unserem Beispiel also etwa die Erarbeitung des Konzepts für die Transaktion, die Strukturierung der Finanzierung und vielleicht noch die Vorlage eines Entwurfs für den Kaufvertrag. Namentlich die Due Diligence aber soll durch einen anderen Anbieter, häufig ein sogenannter Alternativer Rechtsdienstleister, durchgeführt werden. Letztere setzen dazu mächtige Software ein anstelle von zahllosen Arbeitsstunden junger Anwälte, sind deshalb viel preiswerter, schneller, und – ehrlich gesagt – liefern sie oft auch noch bessere Qualität.

Was geschieht hier? Die Rechtsdienstleistung wird nicht mehr als monolithischer Block gesehen, sondern in einzelne Teilleistungen zerlegt („disaggregiert“), die dann kategorisiert werden. An hoch qualifizierte Kanzleien vergeben werden nur noch Teilleistungen am *high end* der Anforderungsskala. Alle anderen Teilleistungen, die wenig juristische Expertise erfordern, hoch standardisiert oder online für wenig Geld erhältlich sind, werden anderweitig beschafft.¹³

Was dieser Trend für das traditionelle Geschäftsmodell von Anwaltskanzleien bedeutet, ist offensichtlich: Disaggregation hat zur Folge, dass das „Brot-und-Butter“-Geschäft zunehmend wegbrechen wird. Großkanzleien werden die

mitunter durchaus lukrativen Trainingsfelder für Berufseinsteiger verlieren. Kleine und mittelgroße Kanzleien müssen sich gar mit der Frage auseinandersetzen, ob hier nicht ein bedeutender Teil ihres angestammten Geschäfts im Begriff ist zu erodieren.

GLOBALISIERUNG

Disaggregation ist aber nicht nur ein Trend, der den Rechtsmarkt betrifft. Das Aufbrechen und Fragmentieren von Wertschöpfungsketten sind ein Phänomen, das in praktisch allen Industrien zu beobachten ist. Hersteller von Gütern und Dienstleistungen konzentrieren sich zunehmend auf jene Teile der Wertschöpfung, für die sie Kernkompetenzen aufgebaut haben. Alles andere wird, vor- oder rückwärts, ausgelagert. Die Einkäufer in Unternehmen suchen dabei weltweit nach jenen Anbietern, welche die geforderte Qualität und Verfügbarkeit zum bestmöglichen Preis garantieren. Das hat zur Folge, dass immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen Teil einer Wertschöpfungskette auch großer, international tätiger Konzerne werden.

"Schafft es eine kleine Kanzlei, sich den zunehmend internationalen Bedürfnissen ihrer mittelständischen Unternehmensmandanten anzupassen, bieten sich für sie bedeutende Chancen."

Wenn man diese Prämisse akzeptiert, dann bedeutet das auch für kleine und mittelständische Kanzleien, dass deren angestammte Dauermantanten immer mehr mit Rechtsfragen aus anderen Jurisdiktionen konfrontiert sind. Oder mit anderen Worten: Schafft es eine kleine Kanzlei, sich den zunehmend internationalen Bedürfnissen ihrer mittelständischen Unternehmensmandanten anzupassen, bieten sich für sie bedeutende Chancen. Große Kanzleien wiederum sehen sich der Herausforderung gegenüber, ihren Mandanten zu folgen, wo immer sie sich hinbewegen. Die Anzahl der Kanzleien, die über zahlreiche Niederlassungen außerhalb ihres Heimatmarktes verfügen, wächst,¹⁴ ebenso die Zahl von länderübergreifenden Kanzleinetzwerken.

GENERATION Y

Soziologen beschäftigen sich schon seit einiger Zeit mit der sogenannten Generation Y, der Generation der in den 80er bis Mitte der 90er Jahre Geborenen.¹⁵ Ihnen werden im Wesentlichen drei Attribute zugeschrieben, welche sie von den sogenannten Baby Boomers, der Nachkriegsgeneration, unterscheiden sollen.

Danach sind Angehörige der Generation Y individualistischer. Sie haben eigene Vorstellungen davon, wie ihr berufliches Umfeld aussehen soll und möchten es nach Maßgabe ihrer individuellen Bedürfnisse gestalten. Sie sind außerdem darauf bedacht, dass die Arbeit, die sie verrichten, sinnstiftend ist.

Ein zweites Charakteristikum dieser Generation ist deren Streben nach Optionen. Karrieren werden nicht einfach mehr stereotyp verfolgt. Neben dem Ziel, Partner in der Kanzlei zu werden, existieren andere, gleichwertige Möglichkeiten. Junge, talentierte Leute haben immer häufiger den Wunsch, in einer Rechtsabteilung zu arbeiten, als angestellter Anwalt in einer Kanzlei verbleiben zu können oder sich in einem Start-up zu engagieren.

Schließlich wird der Generation Y auch zugeschrieben, dass sie Tradition nicht mehr als alleinigen Referenzpunkt für eigene Entscheidungen sieht. Für Baby Boomers war das wohl noch so. Man war für oder gegen gesellschaftliche und professionelle Traditionen, richtete sein Verhalten aber eben an diesen als Referenzpunkt aus. Heute orientieren sich junge Leute an Werten und normativen Vorgaben, die sich aus ihrer sogenannten Peer-Gruppe ergeben. Damit aber werden sie für uns Ältere „unberechenbar“. Wie sollen wir wissen, welches Set von Werten eine bestimmte junge Person gerade hat, wenn wir nicht wissen, welcher gesellschaftlichen Untergruppe ihrer Generation sie sich zugehörig fühlt.

Auch was die Generation Y betrifft, braucht es nicht viel Fantasie, sich vorzustellen, welche Auswirkungen deren Charakteristika auf die Kanzleiwelt haben. Partner dürfen nicht einfach mehr davon ausgehen, dass junge Talente ebenfalls Partner werden wollen. Teilzeitarbeit, Homeoffice, Weiterbildungen außerhalb der beruflichen Kernkompetenz, Anstellung ohne unternehmerische Verantwortung und vieles mehr muss bei der Laufbahngestaltung in Betracht

gezogen werden.

"Teilzeitarbeit, Homeoffice, Weiterbildungen..."

TECHNOLOGIE

Da war doch noch etwas Ach ja: Technologie! Sie zu vergessen, wäre natürlich töricht, obwohl man an dieser Stelle auch noch über weitere wichtige Trends wie Liberalisierung, Demografie, zunehmenden Wettbewerb durch nicht-anwaltliche Rechtsdienstleister, wachsende Marktmacht der Nachfrager rechtlicher Dienstleistungen oder das sich ändernde Risikobewusstsein im Umgang mit rechtlichen Risiken sprechen könnte.

Technologie spielt eine immer größere Rolle in Kanzleien, und zwar eben nicht nur in der Automatisierung bestehender Arbeitsprozesse. Ihr Einfluss greift viel weiter. In naher Zukunft werden auch die strategische Ausrichtung der Kanzlei (Dienstleistungsangebot, Mandantenorientierung, Marktentwicklung, Vertrieb der Dienstleistung) sowie deren Prozess- und Aufbauorganisation (neue Arbeitsformen, neue Fähigkeiten im Projekt- und Technologiemanagement) sich unter dem Einfluss neuer Technologien maßgeblich verändern.¹⁶

Eigentlich reden wir hier aber nicht über die Zukunft. Die Entwicklung hin zur Kanzlei 4.0 hat nämlich schon längst begonnen. Die eigentlichen Treiber sind dabei die Rechtsabteilungen von Unternehmen. Einer neuesten Studie zufolge¹⁷ nutzt bereits eine große Mehrheit der Kollegen in Rechtsabteilungen digitale Research-Software, rund die Hälfte erstellt Vertragsentwürfe bereits automatisiert oder prüft die Einführung eines entsprechenden Systems innerhalb der nächsten drei Jahre, mehr als zwei Drittel haben bereits ein automatisiertes Vertragsmanagement eingeführt oder planen dies für die unmittelbare Zukunft und die Hälfte steuert die Arbeitsprozesse in der Rechtsabteilung elektronisch. Die gleiche Umfrage hat darüber hinaus ergeben, dass 75% der befragten Rechtsabteilungen von den von ihnen mandatierten Kanzleien erwarten, dass diese ebenfalls moderne Technologien nutzen, damit Qualitäts- und Effizienzfortschritte anstreben und die Preise senken.¹⁸

"Was bleibt, ist ein optimistischer Ausblick auf die Zukunft des deutschen Anwaltsmarkts."

FAZIT

Wirken sich einzelne dieser Trends im Rechtsmarkt oder deren Zusammenspiel disruptiv im eigentlichen Sinne aus? Ich weiß es nicht. Gewiss ist aber, dass sich der Kanzleimarkt fundamental wandeln wird. Kanzleien, deren Partner sich auf diesen Wandel einstellen, die offen für Neuerungen und im besten Sinne adaptionsfähig sind, werden zu den Gewinnern gehören. Mit den angesprochenen Änderungen werden sich zahlreiche Möglichkeiten für attraktive strategische Positionierungen ergeben. Spezialisierung ist nur eine von vielen Optionen. Trotz vieler Trends, die das Potenzial zur Disruption haben, bleibt damit ein optimistischer Ausblick auf die Zukunft des deutschen Anwaltsmarkts.

¹ Ich habe für meine Betrachtungen des Rechtsmarktes eine internationale Optik gewählt. Dies ist zum einen dem Umstand geschuldet, dass es zu vielen der angesprochenen Phänomene nur wenig statistisch erhärtete Daten für Deutschland gibt, zum anderen aber auch evident ist, dass auch der Rechtsmarkt zunehmend internationaler wird. Im Sinne eines Vorbehalts ist an dieser Stelle dennoch anzumerken, dass es natürlich aus wissenschaftlicher Sicht nicht zulässig ist, von Beobachtungen in einem Markt (z.B. den USA) auf andere Märkte (z.B. Deutschland) zu schließen. Der Leser ist daher gebeten, die nachstehenden Ausführungen mit der gebotenen Vorsicht zu genießen.

² CHRISTENSEN/WANG/VAN BEVER: Die Zukunft der Berater. In Harvard Business Manager, Ausgabe November 2013, im englischen Original publiziert in der Harvard Business Review, Ausgabe Oktober 2013.

³ SUSSKIND: The End of Lawyers, 2008 sowie Tomorrow's Lawyers, 2. Auflage, 2017, S. 3ff.

⁴ Vgl. dazu MASCELLO: Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte, Zürich 2015, S. 5ff.

⁵ MarkteLine, Industry Profile Global Legal Services, March 2017, S. 7.

⁶ Thomson Reuters/Georgetown University Law Center/Peer Monitor: Report on the State of the Legal Market, 2018, S. 4f.

⁷ Juve Rechtsmarkt, Nr. 10, 21. Jahrgang – Oktober 2018, S. 38f.

⁸ Anstelle vieler: Aderant Business of Law and Technology Survey, 2017, S. 4; sowie Altman Weil:

Law Firms in Transition – an Altman Weil Flash Survey, 2018, S. 95.

⁹ Altman Weil: Law Firms in Transition – an Altman Weil Flash Survey, 2018, S. 95.

¹⁰ BILL HENDERSON, Our journey to Big (068), 16.9.2018, abgerufen unter <https://www.legalevolution.org/2018/09/journey-big-067/>

¹¹ Thomson Reuters, abgerufen unter <http://www.legalexecutiveinstitute.com/wp-content/uploads/2016/01/How-Big-is-the-US-Legal-Services-Market.pdf>.

¹² HENNING, General Counsel Benchmarking Report - Organisation und Strategie der Rechtsabteilung im Fokus von Qualität und Effizienz, 2017/18, S. 142f.

¹³ SUSSKIND, Tomorrow's Lawyers, 2. Auflage 2017, S. 27.

¹⁴ Legal Business 2018.

¹⁵ Anstelle vieler HEIDBRINK/JENEWEIN: Individualisierung der Führung – Neue Anforderungen an Führungskräfte. In: zfo 05/2008, S. 317.

¹⁶ STAUB: Die digitale Anwaltskanzlei. In: zfo 06/2017, S. 344-351.

¹⁷ Lexis Nexis: Legal Technology: Looking past the hype, 2018, S. 7.

¹⁸ Lexis Nexis: Legal Technology: Looking past the hype, 2018, S. 10.

Bildquellen: miakievvy/iStock