

STRATEGIE

Kanzlei der Zukunft

Wohin die Reise geht
und wie sich Kanzleien darauf
vorbereiten können

W

achsen, wachsen, wachsen – insbesondere Wirtschaftskanzleien kennen seit Jahren nur eine Richtung: aufwärts. Getrieben durch den hohen Beratungsbedarf ihrer Mandanten sind sie mehr als ausgelastet. Eine Anpassung der Organisationsstrukturen und der Strategie schien da bislang kaum notwendig, zudem fehlte die Zeit. Hinzu kommt, dass sich der Rechtsmarkt schnell wandelt, was es schwer macht, mit der Dynamik Schritt zu halten. „Die meisten mittelständischen Kanzleien sind opportunistisch getrieben. Vielfach herrscht die Ansicht vor, es reicht aus, gute juristische Arbeit zu machen, dann stellt sich der Erfolg schon von selbst ein“, beobachtet Alexander Sieben von Sieben & Partner. „Allenfalls hat man bisher ‚New Law‘ implementiert und Arbeit an externe Juristen, die der Kanzlei zuarbeiten, ausgelagert – für mehr Umsatzwachstum, Kostenoptimierung und Effizienzsteigerung“, ergänzt Geertje Tutschka, Rechtsanwältin und Managing Partner von Consulting for Legal Professionals. „Doch all das taugt nicht als Blaupause für die Zukunft.“

Juristenmangel und Technologien treiben den Wandel

Nach der aktuellen Studie „Future Ready Lawyer“ von Wolters Kluwer kommt auf den Rechtsmarkt eine „Zeit des beispiellosen Wandels“ zu, „mit nie dagewesenen Umbrüchen durch gesellschaftliche und technologische Megatrends“. Insbesondere der Nachwuchsmangel und Generative Künstliche Intelligenz (GenKI) sind Trends, die die Arbeit in Kanzleien in den kommenden Jahren maßgeblich beeinflussen werden: So gehen rund 80 Prozent der Befragten der Wolters-Kluwer-Studie davon aus, dass die Fähigkeit, Fachkräfte zu finden und zu binden, entscheidend für den Erfolg von Kanzleien sein wird. Knapp drei Viertel erwarten, dass sie in den kommenden zwölf Monaten GenKI bei ihrer juristischen Arbeit einsetzen werden. Höchste Zeit einmal zu prüfen, wie sich die aktuellen Entwicklungen auswirken könnten.

Wissensmanagement wird zum Erfolgsfaktor

Vor allem der Organisation und Strukturierung des Wissens messen Marktkenner für die Zukunft einen ganz neuen Stellenwert bei. Die Logik dahinter: Durch professionelles Wissensmanagement lässt sich nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch der Fachkräftemangel in den Kanzleien abmildern. Mit den neuen Technologien können große Datenmengen schnell und zuverlässig analysiert und die Dokument- und Vertragserstellung automatisiert werden. Während Nutzer heute noch ständig zwischen Datenbanken, Dokumentenmanagementsystemen und Abrechnungstools hin und her wechseln müssen, wird GenKI Juristen in Zukunft nicht nur bei wiederkehrenden Aufgaben maßgeblich unterstützen, erwarten Experten. Über „Wissenstanks“ wird das gesamte Know-how für alle Mitarbeiter zugänglich und die Kanzlei unabhängig von einzelnen Leistungsträgern.

Veränderte Ausbildung, fachfremde Kompetenzen gefragt

Das hat Folgen für die Personalstruktur in Sozietäten und die Ausbildung von Juristen: GenKI könnte Paralegals und Juristen als Zuarbeiter mit wenig Mandantenkontakt bald überflüssig machen. Zugleich würden Mitarbeiter benötigt, die qualifiziert sind, mit den entsprechenden Tools umzugehen. „Dafür braucht es aber keinen Prädikatsabschluss in Jura und vielleicht nicht einmal eine Anwaltszulassung“, sagt Kanzleiberater Sieben. Tutschka geht davon aus, dass Associates künftig von Anfang an verantwortungsvollere Aufgaben in den Kanzleien übernehmen werden. „Das bedeutet aber auch, dass sich die Ausbildung für angehende Juristen verändern muss. Die Absolventen müssen auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden“, fordert sie. Abgesehen davon werde die Aneignung von technischen oder betriebswirtschaftlichen Zusatzqualifikationen immer wichtiger. „Ein Prädikatsexamen mit Fremdsprachenkompetenz genügt nicht mehr: Echte Cross Competencies sind die Voraussetzung, um neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschließen. Business Schools verzeichnen bereits regen Zulauf von Studenten, die parallel zu ihrem Jura Studium Zusatzqualifikationen erwerben“, beobachtet Tutschka. Eine der Herausforderungen für die Kanzleien wird es sein, die modernste technische Infrastruktur für die neue Generation

von Juristen vorzuhalten. Legal-Tech-Experte und Rechtsanwalt Markus Hartung sieht noch weitere Hürden: „Kanzleien müssen lernen, wie man effektive Prozesse kreiert und wie Schnittstellen funktionieren, um das volle Potenzial der Technik ausnutzen zu können.“ Zudem entspreche es nicht dem Selbstverständnis der Partner, ihr Wissen mit der gesamten Kanzlei zu teilen: „Wenn das Wissen aus einem Projekt nicht gesammelt, bewertet, getaggt und in einer Datenbank gespeichert wird, hilft die beste KI nichts.“ Insofern bedürfe es auch eines Umdenkens auf Partnerebene.

Spezialisierung schreitet voran

Hartung erwartet, dass sich langfristig der gesamte Wertschöpfungsprozess in den Kanzleien verändern wird: „Kanzleien werden zu juristischen Dienstleistungsunternehmen, in denen sich Experten mit unterschiedlichen Begabungen und Schwerpunkten zu spezialisierten Teams zusammenschließen. Die reine juristische Beratung wird insofern nur ein Teil der Leistung sein, die Kanzleien für ihre Mandanten erbringen werden. Wir sehen bereits heute, dass erfolgreiche Sozietäten bspw. bei großen Transaktionen Experten aus unterschiedlichen Disziplinen zusammenführen, die für solche Projekte erforderlich sind.“ Diese Projektteams benötigten in Zukunft keinen großen Unterbau an Zuarbeitern mehr, um konkurrenzfähig zu sein. Sowohl Tutschka als auch Hartung gehen daher davon aus, dass kleine spezialisierte Teams mit digitalen Lösungen den Großkanzleien in Zukunft immer mehr Konkurrenz machen werden. Inzwischen könnten Boutique-Kanzleien auf Augenhöhe mitspielen, zudem seien sie anpassungsfähiger und kosteneffizient. Auch dieser Trend lässt sich bereits beobachten: Ausgründungen und Abspaltungen von Großkanzleien haben Konkurrenz.

Von der Kanzlei zum Unternehmen

„Die Kanzlei der Zukunft hat ihre Arbeitsprozesse zu einem hohen Grad digitalisiert. Sie arbeitet hochspezialisiert, kosteneffizient und legt Wert auf eine wertschätzende Unternehmenskultur. Die Mitarbeiterstruktur ist in jeder Hinsicht divers. Unter den Mitarbeitern finden sich nicht nur Berufsträger, die neben ihrer juristischen Expertise über Zusatzqualifikationen aus anderen Fachgebieten verfügen, sondern auch Kollegen aus

anderen Disziplinen. Die Teams sind gut vernetzt und schließen sich fallweise mit Spezialisten aus anderen Kanzleien oder Projektjuristen zusammen.“ So in etwa könnte die Kanzleiwelt in einigen Jahren aussehen, fasst Kanzleiberaterin Tutschka zusammen. Aber bis dahin sei es noch ein langer Weg. Im ersten Schritt müssten die Kanzleiorganisation professionalisiert und die unterstützenden Prozesse digitalisiert werden. Klarheit über die strategische Ausrichtung und eine gute interne Aufstellung seien notwendige Voraussetzungen, um sich überhaupt mit der Positionierung am Markt, der Spezialisierung und KI-basierten Lösungen beschäftigen zu können, erklärt Sieben. Viel zu viel wertvolle Zeit der Partner fließe noch in Bereiche, die keinen Mehrwert schafften. Der Berater geht davon aus, dass auch mittelständische Kanzleien zunehmend unternehmensähnliche Strukturen entwickeln werden. Dafür brauche es eine entsprechende Führungsstruktur und ein qualifiziertes Management – das nicht zwingend aus Juristen bestehen müsse –, insbesondere aber Mut und unternehmerischen Weitblick.

Hartung geht sogar noch weiter: „Partnerschaftsgesellschaften sind langfristig Auslaufmodelle“, glaubt er. „Denn sie basieren auf der Annahme, dass es genügend Partner gibt, die bereit sind, sich Lebenszeit abkaufen zu lassen.“ Doch davon gebe es immer weniger. Zudem führe das Konsensprinzip der Equity-Partner dazu, dass sich die Kanzleien so langsam entwickelten. Daher kann er sich, nach dem Vorbild von Aktiengesellschaften, eine Trennung von Führungs- und Eigentümerstruktur in Sozietäten vorstellen.

Große Umbrüche, aber kein Alarm

Die aktuellen Trends im Kanzleimarkt finden alle drei Experten nicht bedrohlich. Juristen könnten sich endlich wieder auf das besinnen, wofür sie ausgebildet wurden: Mandanten in Krisen- und Konfliktsituationen zu beraten und rechtliche Problemstellungen auch längerfristig zu begleiten. Allerdings bleibe auch mit KI-Unterstützung der Mangel an talentiertem Nachwuchs ein kritischer Faktor: Erfolgreich würden vor allem die Kanzleien sein, die qualifizierte Mitarbeiter nicht nur gewinnen, sondern auch halten könnten.

TRENDS IM RECHTSMARKT: ERGEBNISSE DER STUDIE „FUTURE READY LAWYER“ 2023

81%

der befragten Juristen sowohl in Kanzleien als auch in Rechtsabteilungen sehen ihre Fähigkeit, Fachkräfte einzustellen und zu binden, als einen der wichtigsten Bereiche für die Zukunft an.

91%

halten den Zugang zu den neuesten Tools und Technologien für wichtig. 87 Prozent geben an, dass Technologie ihre tägliche Arbeit verbessert hat. Dennoch nutzt weniger als die Hälfte von ihnen die Technologie in vollem Umfang.

73%

erwarten, dass sie Generative Künstliche Intelligenz innerhalb des nächsten Jahres in ihre juristische Arbeit integrieren werden.

78%

der Befragten sowohl in Kanzleien als auch in Rechtsabteilungen erwarten eine steigende Nachfrage nach Spezialisierung und einen Rückgang der generalistischen Arbeit.

82%

sagen, ihre Organisation habe ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen, jedoch haben 43 Prozent der Kanzleien und Rechtsabteilungen noch keine formellen Richtlinien für die Themen Diversity, Equality, Inclusion and Belonging (DEIB) eingeführt.

Quelle: Future Ready Lawyer Studie 2023, Wolters Kluwer
Link zum kostenlosen Download: www.wolterskluwer.com/de-de/know/future-ready-lawyer-2023