

# INNOVATION ALS STRATEGIE BEI RECHTSMARKTVERÄNDERUNGEN

**BRUNO MASCELLO**

Dr. iur., LL. M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG)

Stichworte: Innovation, Kundenorientierung, Marketing, Strategie, Trends

Vom Anwalt<sup>1</sup> wird erwartet, bei der Problemlösung seiner Kunden kreativ und innovativ zu sein. Ansonsten wird er als innovationsfeindlich wahrgenommen, der gerne an alten Mustern und Verhaltensweisen festhält. Berücksichtigt man die aktuellen und zahlreichen Veränderungen im Rechtsmarkt in Zusammenhang mit der Erbringung von Rechtsdienstleistungen, stellt sich die Frage, ob eine solche defensive Strategie heute noch Erfolg haben kann. Hier soll geprüft werden, ob Innovationen eine mögliche Antwort auf die Herausforderungen darstellen könnten.

## I. Die komplexe Trend-Pyramide

### 1. Einleitung

Der Rechtsberatungsmarkt war auch schon in den letzten 30 Jahren von Veränderungen geprägt gewesen. Die heutige Situation scheint aber in verschiedener Hinsicht anders zu liegen: Die Veränderungen finden an zahlreichen Fronten und gleichzeitig statt,<sup>2</sup> sie sind von einer starken Dynamik bzw. Intensität geprägt, und sie sind von struktureller, d. h. nicht von zyklischer Natur. Bevor das Thema Innovation als Lösungsvorschlag für die anstehenden Herausforderungen im Rechtsmarkt adressiert werden kann,

soll deshalb in einem ersten Teil die Problematik kurz skizziert und selektiv auf wenige Punkte eingegangen werden, welche m.E. an Bedeutung gewinnen werden.<sup>3</sup> Die etwas vereinfachte Sicht der verschiedenen Trends soll helfen, aufzuzeigen, in welchem komplexen Umfeld sich das Anwaltsgeschäft gegenwärtig bewegt, wenn es als solches im Zentrum der vierteiligen Trend-Pyramide liegt – quasi im Auge des Orkans. Nachfolgend sollen die verschiedenen Teile dieser komplexen Pyramide im Detail betrachtet werden (siehe Abb. 1).

### 2. Trends im Rechtsmarkt

Der Rechtsmarkt wird aktuell durch drei wesentliche Veränderungen geprägt: Liberalisierung, Globalisierung und Technologie.

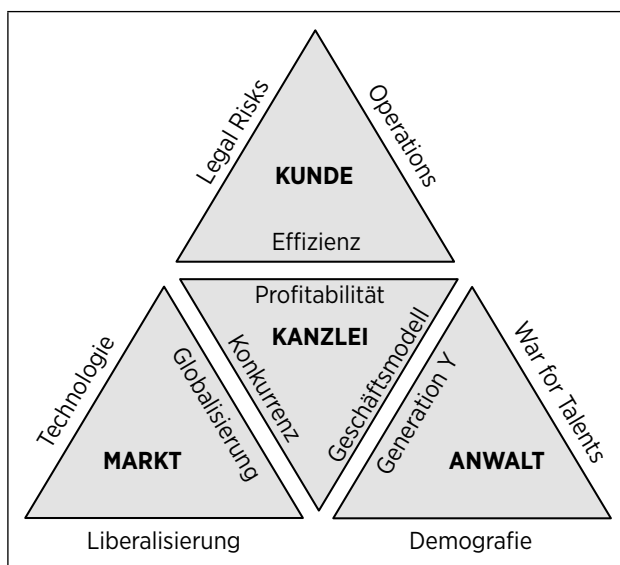


Abb. 1: Komplexe Trend-Pyramide im Rechtsmarkt

- 1 Der besseren Lesbarkeit halber wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer mitgemeint.
- 2 Um es mit anderen Worten zu sagen: Es sind praktisch alle von Porters definierten «5 Kräften», die die Attraktivität und Rentabilität einer Branche bzw. eines Marktes bestimmen, gleichzeitig betroffen: Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern einer Branche (*rivalry among existing industry competitors*), Bedrohung durch neue Konkurrenten (*threat of new entrants*), Verhandlungsmacht der Abnehmer (*bargaining power of buyers*), Verhandlungsstärke der Lieferanten (*bargaining power of suppliers*), Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste (*threat of substitute products or services*) (PORTER MICHAEL E., *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York 1980, 4).
- 3 Vgl. hierzu z. B. auch MASCELLO BRUNO, Anwalt 2020: Megatrends, Auswirkungen und Reaktionen, *Anwaltsrevue* 9/2012, S. 402-406 mit weiteren Hinweisen.

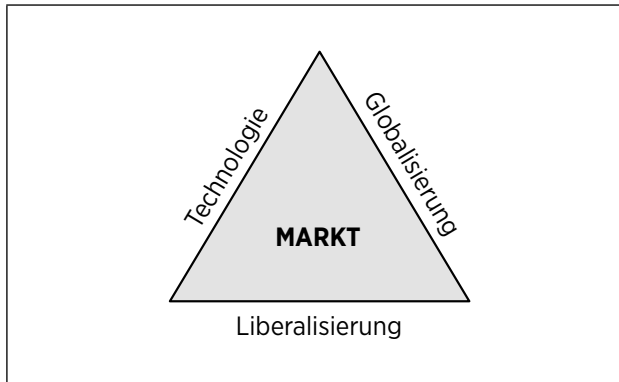


Abb. 2: Trends im Rechtsmarkt

**Liberalisierung:** Im Rechtsmarkt zeigen sich Liberalisierungstendenzen zwar nur langsam, nichtsdestotrotz sind solche kontinuierlich wahrnehmbar. Beratungsverbote brechen auf, das Anwaltsmonopol wird weiter aufgeweicht, und Markteintrittsschranken fallen weg.<sup>4</sup> So können sich in der Schweiz neu z. B. auch Anwaltskanzleien als Kapitalgesellschaften organisieren.<sup>5</sup> Mit dem UK Legal Services Act 2007<sup>6</sup> wird im UK darüber hinaus die Möglichkeit von sogenannten *Alternative Business Structures (ABS)* geschaffen, was unter anderem ermöglicht, dass Juristen mit Nichtjuristen ein Unternehmen führen, Nichtjuristen ein solches mitführen oder Externe sich daran beteiligen können.<sup>7</sup> Ferner wurde in Australien die Kotierung der ersten Anwaltskanzlei an der Börse vollzogen.<sup>8</sup> In Deutschland wird mit einer Zunahme von Auslagerungen von juristischen Arbeiten auch zu anderen Anbietern als Anwaltskanzleien gerechnet.<sup>9</sup> Tiefere Markteintrittsbarrieren ermöglichen die Erweiterung des Angebots durch alternative Anbieter zu den klassischen Anwaltskanzleien, und die neue Fachpresse im Rechtsmarkt bietet mittlerweile etwas mehr Transparenz in einem bisher geschlossenen Markt.

**Globalisierung:** Die Wirtschaft wächst und expandiert, die Märkte werden globaler und die Geschäfte internationaler. Wollen Rechtsberater ihren Kunden nützlich sein und einen umfassenden Service bieten, müssen sie entsprechend mitwachsen: entweder organisch (z. B. durch *Lateral Hires*, M&A) oder über Netzwerke. Entstehen gewisse Entwicklungen in einem bestimmten Rechtsmarkt, werden diese auch globalisiert und tauchen später in anderen Märkten ebenfalls auf.<sup>10</sup>

**Technologisierung:** Die Technologie hat längst auch die Rechtsdienstleistung erfasst. Wo heute bisweilen noch darüber diskutiert wird, ob die elektronische Korrespondenz per E-Mail die Vertraulichkeit zum Kunden verletze, sind die technischen Möglichkeiten schon viel weiter fortgeschritten.<sup>11</sup> Der Datenaustausch per Smartphone und Social Media ist höchst aktuell.<sup>12</sup> Technologie erledigt administrative Arbeiten (z. B. Rechnungsprüfung) und – im Sinne der Zergliederung der Wertschöpfungskette – erlaubt die Übernahme einfacher juristischer Arbeiten (z. B. Vertragsgenerierung<sup>13</sup>). Je leistungsfähiger und intelligenter die IT wird, desto mehr wird auch die Übernahme von komplexeren juristischen Arbeiten realistischer werden.<sup>14</sup> Die schnell und frei zugänglichen Informationen im

Internet haben die Kunden zudem informierter gemacht und erlauben eine *Do-it-yourself*-Anwendung. Überdies führt die ständige Verfügbarkeit der Informationen zu

- 4 Die Berufsausübung als Anwalt ist z. B. heute in anderen Kantonen möglich, die Vertretung durch Nichtanwälte vor Spezialgerichten zulässig, und die Voraussetzungen zur Anwaltsprüfung unterliegen dem Wandel.
- 5 BGE 138 II 440 (Urteil 2C\_237/2011 vom 7. 9. 2012).
- 6 Für den Wortlaut vgl. [http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/pdfs/ukpga\\_20070029\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2007/29/pdfs/ukpga_20070029_en.pdf). Zur Beurteilung vgl. z. B. das Interview mit John Flood, Juli 2014, <http://www.lam.unisg.ch/interviews/john-flood-07-2014.php> (besucht am 8. 1. 2015); ZANDER MICHAEL, *The Legal Services Act 2007: An Act of Revolution for the Legal Profession?*, [http://www.thelegaleducationfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/LSI\\_May\\_2011\\_The\\_Legal\\_Services\\_Act\\_2007\\_An\\_act\\_of\\_revolution\\_for\\_the\\_legal\\_profession.pdf](http://www.thelegaleducationfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/LSI_May_2011_The_Legal_Services_Act_2007_An_act_of_revolution_for_the_legal_profession.pdf) (besucht am 5. 1. 2015).
- 7 Vgl. hierzu MAYSON STEPHEN, *Alternative Business Structures: Threat or Opportunity?*, in: Wegerich Thomas/Hartung Markus (Hrsg.), *Der Rechtsmarkt in Deutschland: Überblick, Analysen, Erkenntnisse*, Frankfurt a. M. 2014, S. 455–466; POLL JENS, *Der Erfolg multidisziplinärer Partnerschaften*, in: Wegerich/Hartung, (a. a. O.), S. 443–448; PATON PAUL D., *Multidisciplinary Practice Redux: Globalization, Core Values, and Reviving the MDP Debate in America*, in: *Fordham Law Review*, Vol. 78 (2010), Issue 5, pp. 2193–2244.
- 8 Vgl. die australische Anwaltskanzlei Slater & Gordon mit heute über 2500 Angestellten, die im Jahr 2007 an der Börse kotiert wurde. Die Aktie wurde zu einem australischen Dollar herausgegeben und hat heute einen Wert von 5,24 australischen Dollars. Für das Geschäftsjahr 2014 wurde ein Umsatz von knapp 420 Millionen australischen Dollars, eine Betriebsmarge (Ebitda) von 24,6% und ein um 28% gesteigerter Gewinn verzeichnet (Neue Zürcher Zeitung vom 14. 8. 2014, S. 25).
- 9 PROGNOSE, *Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030. Eine Zukunftsstudie für die deutsche Anwaltschaft*, 2013, <http://anwaltverein.de/downloads/DAV-Zukunftsstudie-Langversion.pdf> (besucht am 19. 1. 2015), 125.
- 10 ALLEN & OVERY, *Unbundling a Market: The Appetite for New Legal Services Models, Global Survey Results, May 2014*, <http://www.allenoverly.com/SiteCollectionDocuments/global-survey-lsm.pdf> (besucht am 6. 1. 2015), 3.
- 11 Mittlerweile wird von «Industry 4.0» oder «Digital Business» gesprochen: Die 1. Revolution bestand im Übergang von der Manufaktur zur industriellen Fertigung, die 2. Revolution führte von der Dampfmaschine zur Elektrizitäts-getriebenen Produktion, die 3. Revolution verschob die analoge zur digitalen Verarbeitung und zur Mikroelektronik, und die nun anstehende 4. Revolution führt – durch direkte Kommunikation zwischen den Maschinen – die reale (analoge) mit der virtuellen (digitalen) Welt zusammen (*M2M Communication*), autonome Systeme (Robotik) und virtuelle Netzwerke (*Internet of Things*) (vgl. HÄUSER MARKUS, *Digital Business, Autonomous Systems And The Legal Challenges*, *Business Law Magazine*, No. 2 [25. 9. 2014], S. 26–29).
- 12 Zur Nutzung von z. B. Twitter durch Anwaltskanzleien vgl. OPPONG MARVIN, Neuland, in: *JUVE Rechtsmarkt 1/2015*, S. 40–45.
- 13 Die Gründung einer Gesellschaft kann heute einfach im Internet vorbereitet werden (vgl. z. B. Dufour Advokatur Notariat, <https://dufour.ongedo.com/de/default/index/index/track/1> [besucht am 12. 1. 2015]; für das UK vgl. z. B. die verfügbaren Angebote unter <http://www.co-operativelegalservices.co.uk/>).
- 14 Vgl. zu dieser Thematik z. B. MacEWEN BRUCE, *Watson, I Presume?*, 8. 10. 2014, <http://www.adamsmitheq.com/2014/10/watson-i-presume/> (besucht am 5. 1. 2015), mit Verweis auf IBM's Supercomputer «Watson» und darauf, dass mit der Entwicklung und Kommerzialisierung dieser Technologie auch der Rechtsmarkt ins Auge gefasst werden wird, weil auch dort grosse Volumen von un- bzw. halbstrukturierten Daten vorhanden sind, welche «Watson» schneller als Menschen aufnehmen, verstehen und verarbeiten kann. Ein weiteres Zeichen für die schnelle Ausbreitung der Technologie im Markt der Rechtsdienstleistungen liefert auch folgende Neuigkeit: Riverview Law, ein auf Rechtsdienstleistungen zu Fixpreisen spezialisierter Anbieter im UK, ist eine

einer Beschleunigung der Kommunikation und der Arbeitsleistung beim Anwalt.<sup>15</sup>

### 3. Trends im Anwaltsmarkt

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt für Anwälte – die eigentlich wichtigste Ressource für Anwaltskanzleien – sind im Wesentlichen durch folgende drei Punkte geprägt: Demografie, *War for Talents* und Generation Y.

**Demografie:** Mit der demografischen Verschiebung der Alterspyramide stehen – im Vergleich zur Generation der Baby Boomer – quantitativ gesehen bereits immer weniger Arbeitnehmer dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Sobald dieser Effekt akuter wird, ist m. E. mit einer (ernsthafteren) Aktivierung der älteren bzw. erfahreneren Generationen und der weiblichen Personalressourcen zu rechnen. Eine Entlastung mag der Umstand bieten, dass das Studium der Rechtswissenschaften bei Jungen noch immer sehr beliebt ist, was sich aber nicht zwingend auch auf die spätere Wahl der Arbeitsstelle in einer Anwaltskanzlei niederschlagen muss; dies hängt nicht zuletzt von den beruflichen Aussichten und der Attraktivität der zur Verfügung stehenden Optionen ab.

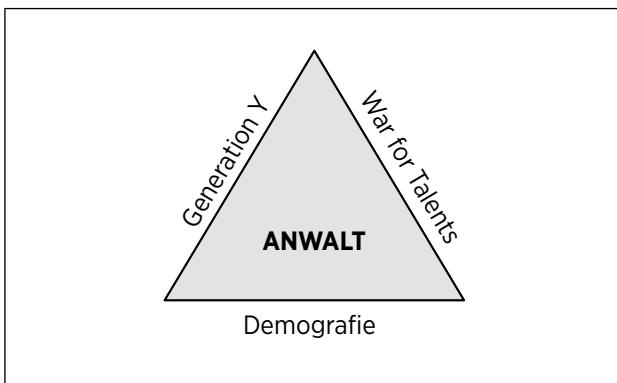


Abb. 3: Trends im Anwaltsmarkt

**War for Talents:** Mit dieser quantitativen Veränderung einher geht der qualitative Umstand, dass deshalb zwangsläufig auch weniger qualifiziertes Personal zur Verfügung stehen wird. Der Kampf um die Talente, welche im *High-End*-Bereich der Rechtsberatung wichtig sind, wird deshalb wohl noch weiter zunehmen.

**Generation Y:** Wenn man bedenkt, dass schon bald ein Grossteil des Personals der Generation Y angehören wird, wäre es wohl ratsam, sich frühzeitig mit deren Bedürfnissen und Treibern auseinanderzusetzen. Für sie ist z. B. die *Work-Life-Balance* wichtiger, sie wünschen sich alternative Karrieremodelle (kein *up-or-out* mehr) und flexiblere Arbeits- und Arbeitszeitmodelle.<sup>16</sup>

### 4. Trends beim Kunden

Eine der grössten Veränderungen findet beim Kunden der Anwälte statt. Dieser wird durch folgende Herausforderungen konfrontiert, deren Lösung er in der einen oder anderen Form an den externen Anwalt weitergibt: Zunahme der Rechtsrisiken (*legal risks*), Zwang zur Effizienzsteigerung und die Optimierung der operativen Rahmenbedingungen (*operations*).

**Rechtsrisiken:** Die zunehmende Verrechtlichung des Geschäftslebens und die steigende Regulierung verlangen einerseits Rechtsberater mit einem Sinn fürs Ganze (Generalisten), andererseits bedarf die Verarbeitung dieser Mengen an Informationen immer mehr Spezialisten. Ferner werden neue Themen wichtiger (z. B. Compliance und Corporate Governance). Mit der Globalisierung gehen weitere Gefahren (z. B. Bussen) einher, die nach Kontrolle und rechtlicher Absicherung verlangen. Als Folge davon ist die Bedeutung der Rechtsabteilung gestiegen, und der General Counsel ist in die zweite Führungsebene berufen worden. Externe Anwälte tun m. E. deshalb gut daran, das Thema Risikomanagement (auch) aus Sicht des Kunden zu verstehen und zu vertiefen, was sie dann erfolgreich in die Rechtsberatung einfließen lassen könnten.

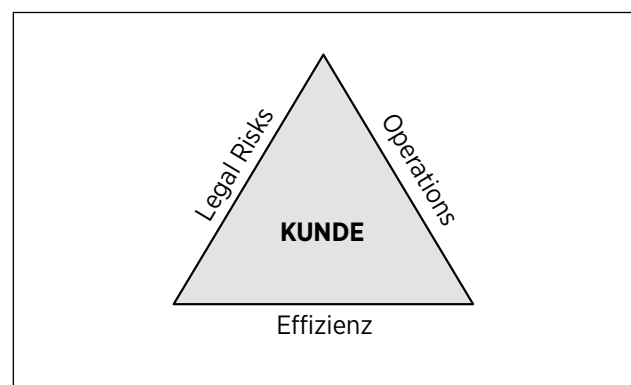


Abb. 4: Trends beim Kunden

**Effizienz:** Trotz den gesteigerten (potenziellen) rechtlichen Gefahren und dem entsprechend gewachsenen Bud-

«*Knowledge Transfer Partnership*» mit der University of Liverpool eingegangen, um deren Expertise in künstlicher Intelligenz für den Rechtsmarkt zu prüfen. Zunächst wird dies anhand von Textverarbeitung, Netzwerkanalysen, rechenbetonten Argumentationen und Data Mining ausprobiert (vgl. Pressemitteilung von Riverview Law vom 5.1.2015, <http://www.riverviewlaw.com/riverview-law-university-liverpool-announce-artificial-intelligence-partnership/> [besucht am 5.1.2015]).

<sup>15</sup> Vgl. hierzu RUBIN BASHA, Legal Tech Startups Have a Short History and a Bright Future, 6.12.2014, <http://techcrunch.com/2014/12/06/legal-tech-startups-have-a-short-history-and-a-bright-future/> (besucht am 5.1.2015). Zum Thema Technologie in der Rechtsbranche vgl. auch die anlässlich der ABA Tech Show 2012 aufgenommenen zwölf Videos, welche zu finden sind unter [www.pointonlaw.com/videos](http://www.pointonlaw.com/videos). Vgl. aktuell in diesem Zusammenhang auch die Herausforderungen in der Bankbranche, die gegen Technologieunternehmen ankämpfen muss (vgl. Neue Zürcher Zeitung vom 25.11.2014, S. 29, und NZZ am Sonntag vom 28.9.2014, S. 32).

<sup>16</sup> Vgl. hierzu z. B. SMETS MICHAEL/MORRIS TOMOTHY/MALHOTRA NAMRATA, Changing Career Models and Capacity for Innovation in Professional Services, in: Reihlen Markus/Werr Andreas (eds.), Handbook of Research on Entrepreneurship in Professional Services, Cheltenham 2012, pp. 127–147. Interessant hierzu ist auch die Motivation eines ganzen Teams von Anwälten, das kürzlich in Basel zu einer anderen Anwaltskanzlei wechselte: Offenbar bestand ein Generationenkonflikt mit der Generation Y und dem anwendbaren Partnerschaftsmodell (vgl. hierzu Tages-Anzeiger vom 19.12.2014, Der Anwaltstransfer des Jahres, <http://www.tagesanzeiger.ch/schweiz/standard/Der-Anwaltstransfer-des-Jahres/story/18351079> [besucht am 12.1.2015]).

get für Rechtsausgaben, steigt auch beim General Counsel der Kostendruck und der Zwang zur Effizienzsteigerung, d. h. die Forderung nach effektivem Kostenmanagement. Das bedeutet am Ende, mehr Leistung erbringen zu müssen als bisher (*more for less*), und dies erst noch besser, schneller und billiger (*better, faster, cheaper*). In Anwaltskreisen wurde gehofft, dass die mit der Finanzkrise ausgelösten Kostensparrunden beim Kunden nur eine vorübergehende Phase darstellen und bald vorüber sein würden. Zwischenzeitlich kann man feststellen, dass ein Zurückfallen in alte Muster nicht mehr – zumindest nicht überall – erfolgen wird und man vielmehr von einer «neuen Normalität» ausgehen muss.

*Operations:* Als Folge der Effizienzsteigerung erfolgt die Separierung zwischen der eigentlichen Erstellung der rechtlichen Leistungen und des hierfür erforderlichen operativen Apparats (*backoffice operations*). Letzterer wird professionalisiert und die Verantwortung hierfür zum Teil an geeignete Nichtjuristen übertragen. Die Organisation der Rechtsabteilung erfolgt entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens und der entsprechenden Prozesse. Es wird schliesslich geprüft, was man intern selber machen kann (*make*) und was eingekauft (*buy*) werden soll. Die Tendenz zu vergrösserten Rechtsabteilungen (*insourcing*) sagt lediglich aus, dass der Kunde gewisse Arbeiten selber besser oder billiger erledigen kann oder dies aus anderen Gründen will (z. B. um das Know-how zu behalten). Darüber hinaus wird der Einkauf professionalisiert (z. B. Beizug der Beschaffungsabteilung, Durchführung von Ausschreibungen, Konsolidierung der Anbieter in Panels) und Alternativen zu Anwaltskanzleien geprüft. Schliesslich sind die Kunden, hier allen voran die General Counsel, anspruchsvoller geworden; das u. a. auch als Resultat des in Anwaltskanzleien praktizierten *Up-or-out*-Prinzips, das zur Folge hat, dass die Kanzleien sich nun mit informierten Kunden und Einkäufern konfrontiert sehen.

##### 5. Trends in der Anwaltskanzlei

Schliesslich sehen sich heute auch die Anwaltskanzleien selber an drei wichtigen Fronten herausgefordert: von einer sich verändernden und gesteigerten Konkurrenz im Rechtsmarkt, von der sinkenden Profitabilität und der Frage nach dem richtigen Geschäftsmodell.

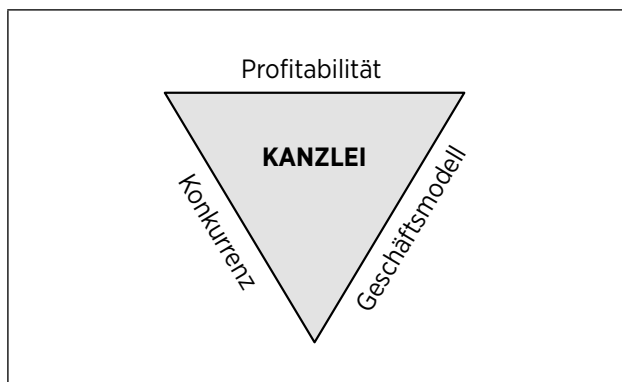


Abb. 5: Trends bei Anwaltskanzleien

*Konkurrenz:* Rechtsdienstleistungen sind lange Zeit nur durch externe Anwälte erbracht worden. Spricht man heute von alternativen Rechtsdienstleistern, meint man damit also primär alle diejenigen, die nicht als klassische Anwaltskanzlei gelten, und zwar unabhängig von der Art, Form oder dem Inhalt der angebotenen Leistungen. Denn der Wettbewerb spielt sich heute längst nicht mehr nur unter Anwaltskanzleien ab. Das Konkurrenzumfeld ist vielschichtiger und komplexer geworden, weshalb es sich lohnt, das bestehende Spektrum hier etwas detaillierter zu analysieren.

Zunächst nimmt die Zahl der Anwälte weiter stetig zu, was – aus quantitativer Sicht – unter den Anwälten selber bereits zu einem erhöhten Wettbewerb führt.<sup>17</sup> Anwaltskanzleien wachsen in der Schweiz kontinuierlich weiter;<sup>18</sup> dabei erfolgt das Wachstum über neue Mitarbeiter<sup>19</sup> oder durch die Steigerung der Produktivität (Umsatz pro Berufsträger).<sup>20</sup> Der Markt wird ferner durch Rechtsschutzversicherungen beeinflusst, indem diese die verlangten Leistungen selber erbringen oder die Konditionen der Anwälte massgeblich bestimmen. Dazu kommen – wieder<sup>21</sup> – die grossen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, die aus einer Hand neben den Revisions- und anderen Dienstleistungen (z. B. Steuern und allgemeine Beratung) auch Rechtsdienstleistungen anbieten. Schliesslich erbringen auch die Finanzdienstleister (v. a. Banken und Versicherungen) selber ihren Kunden gewisse Rechtsberatungsleistungen.

Heute kommen neu weitere Spielarten dazu, die den Rechtsmarkt weiter beeinflussen werden (*NewLaw*).<sup>22</sup> So gibt es die sogenannten *Legal Process Outsourcer (LPO)*, die – unterstützt durch ein auf Prozesse und IT ausgerichtetes Handeln – sich darauf konzentrieren, die repetitiven und durch Masse gekennzeichneten Teile der juristischen Wertschöpfungskette (z. B. Due Diligence, Recherchen), die heute noch oft durch junge Anwälte erledigt werden, für den Kunden effizienter und günstiger zu erledigen. Andere Dienstleister bieten Online-Tools an, mit welchen Services und Formulare online bezogen werden kön-

<sup>17</sup> Vgl. hierzu die Anwaltsstatistiken des SAV.

<sup>18</sup> Mittlerweile haben die grössten 15 Schweizer Kanzleien über 60 Anwälte und die grössten vier (heute wohl fünf) gar über deren 100 (vgl. STAMM EUGEN, Wachstumsmarkt für Anwälte, Neue Zürcher Zeitung vom 7. 3. 2013, S. 34).

<sup>19</sup> Vgl. den kürzlichen Transfer eines Teams in Basel (vgl. Fn. 16).

<sup>20</sup> Vgl. hierzu HARTUNG MARKUS, Wachstum ohne Ende? Wachstumsentwicklungen und -regeln von Top 30-Kanzleien, in: Wegerich/Hartung (Fn. 7), S. 366–387, 380 ff.

<sup>21</sup> Der in den USA nach dem Enron-Skandal verabschiedete Sarbanes-Oxley Act, der eine Separierung der Rechtsspalte verlangte, wird mit den neuesten Liberalisierungstendenzen wieder aufgeweicht (vgl. hierzu z. B. CHIN ERIC, Big Four vs BigLaw: Clash of professions, 9. 12. 2014, <http://www.beatoncapital.com/2014/12/big-four-vs-biglaw-clash-of-professions/> (besucht am 19. 12. 2014)).

<sup>22</sup> BEATON GEORGE, How to recognize a NewLaw firm, 12. 12. 2013, <http://www.beatoncapital.com/2013/12/recognise-newlaw-firm/> (besucht am 7. 1. 2015).

nen.<sup>23,24</sup> Ferner gibt es Anbieter, die Juristen temporär zur Verfügung stellen – Secondments der Anwaltsbüros bilden quasi eine Vorstufe davon – oder heute sogenannte Projektjuristen anbieten.<sup>25,26</sup> Schliesslich gibt es Anbieter, die Big Data bzw. quantitative Ansätze (*legal analytics*) nutzen, um z. B. die Erfolgsaussichten bei einem spezifischen Gerichtsprozess zu beurteilen bzw. zu berechnen.<sup>27</sup> Alle diese neuen Anbieter haben eines gemeinsam: Sie nehmen ein Kundenbedürfnis wahr und reagieren auf die Forderungen der Kunden nach *more for less*. Dies hat für die Kunden den angenehmen Nebeneffekt, dass die Rechtsdienstleistungen generell verfügbarer, zugänglicher und günstiger werden.

Schliesslich sorgen die Kunden in verschiedener Hinsicht auch selber dafür, dass der Rechtsberatungsmarkt sich verändert: Durch den Aufbau einer internen Rechtsabteilung erledigen sie bisher ausgelagerte Arbeiten vermehrt wieder selber (*insourcing*), und sie mandatieren für neue Arbeiten weniger externe Anwälte, womit sich der allgemein zu verteilende Kuchenanteil verkleinert. Werden Rechtsdienstleistungen dennoch extern eingekauft, so erfolgt dies differenzierter: Es findet eine Konzentration auf weniger Kanzleien statt (Stichwort: Panel), und es werden vermehrt günstigere (kleine Kanzleien und Spin-offs) und spezialisierte Kanzleien (Stichwort: Boutiquen) berücksichtigt. Die Konditionen werden intensiver ausgehandelt, und dies geschieht zum Teil mit Unterstützung der Beschaffungsabteilung (Stichworte: reduzierte Stundensätze, alternative Honorierungsmodelle, zusätzliche Leistungen).

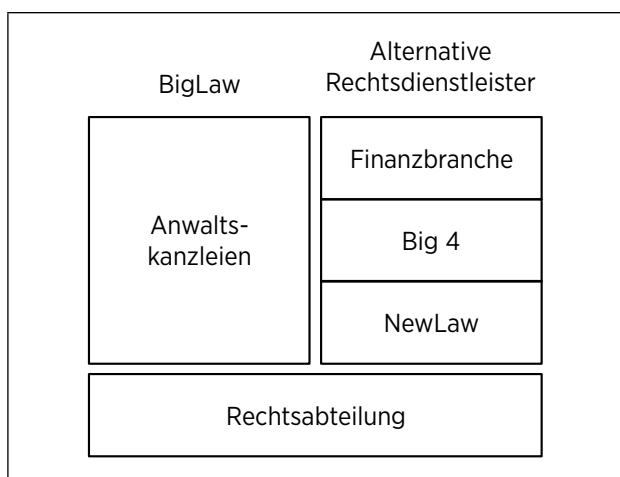


Abb. 6: Anbieter von Rechtsdienstleistungen

**Profitabilität:** Durch die akzentuierte Konkurrenzsituation und die gesteigerten Forderungen der Kunden steigt auch das Bedürfnis nach einer Professionalisierung der Anwaltskanzlei: organisatorisch (z. B. Fach- und Industriegruppen, *Business-Development-Abteilungen*), prozessmässig (z. B. Kundenbetreuung, Risikomanagement) und technologisch (z. B. Wissensmanagement). In diesem Punkt wird man sich an die neue Normalität nach der Finanzkrise gewöhnen müssen, die angesichts der vielen Veränderungen kaum mehr an die goldenen Jahre davor anknüpfen wird.

**Geschäftsmodell:** Das bisherige Geschäftsmodell der Grosskanzleien hat sich an der Form der Pyramide orientiert: viele junge Anwälte unten mit einem übersichtlichen Mittelbau und wenigen Partnern an der Spitze. Auch wenn die Schweizer Verhältnisse mit einem *Leverage*-Wert von 1 bis 3 (Anzahl Anwälte pro Partner)<sup>28</sup> im Vergleich zu amerikanischen Verhältnissen noch moderat erscheinen mögen, so steht auch dieser Wert angesichts der heutigen Umstände infrage.<sup>29</sup> Die bisherigen Arbeits- und Arbeitszeitmodelle scheinen für neue Generationen an Attraktivität verloren zu haben. Dies auch deshalb, weil für sie das bisherige Karrieremodell noch weniger Erfolg versprechend ist. Das ohnehin unattraktive *Up-or-out*-Modell war schon schwierig genug; nun ist aber der Prozess, Partner zu werden, ebenfalls ins Stocken geraten.<sup>30</sup>

Am Ende werden alle Marktsegmente der Anwaltsbranche von diesen Entwicklungen betroffen sein: die tiefpreisigeren Segmente direkt durch die neuen Konkurrenten, die mittleren Segmente, nachdem sich der Konkurrenzdruck in den unteren Segmenten nach oben bewegt hat, und schliesslich die grossen Anwaltskanzleien, die bekanntlich nicht – z. B. als Boutique – nur Arbeiten im

<sup>23</sup> Dies wegen des Bedürfnisses der Kunden, sich vermehrt schnell und kostengünstig selber helfen zu wollen (*do it yourself*). Begonnen hat dies mit verschiedenen Ratgebern in privaten Fragen (z. B. Arbeits-, Miet- und Familienrecht) und wird heute durch das Internet und Social Media weiter vereinfacht. Mittlerweile stehen elektronische Selbstbedienungsplattformen zur Verfügung, wo einfache Dokumente – zum Teil nach einem interaktiven Prozess – für wenig Geld selber heruntergeladen werden können.

<sup>24</sup> Im Jahr 2012 hatte eine Supermarktkette im UK mitgeteilt, dass sie beabsichtige, 3000 Stellen für einen neu zu gründenden Bereich mit Rechtsdienstleistungen aufzubauen (The Co-operative Group, Pressemitteilung vom 24. 5. 2012, <http://www.co-operative.coop/corporate/press/press-releases/headline-news/The-Co-operative-announces-plans-for-3000-jobs-in-Legal-Services/> [besucht am 2. 1. 2015]). Heute kann man über deren Website bereits einfache Dienstleistungen zu günstigen Festpreisen beziehen (vgl. <http://www.co-operativelegalservices.co.uk/>).

<sup>25</sup> Aus den USA und dem UK können hier z. B. folgende Anbieter genannt werden: Riverview Law, LegalZoom, RocketLawyer, The Co-operative Legal Services, United Lex, LawPivot, LawZam und Axiom. Auch in Deutschland sind solche Anbieter bereits aktiv (z. B. Xenion). Ende 2014 hat Axiom auch in der Schweiz Fuss gefasst.

<sup>26</sup> Kunden sehen eine grosse Herausforderung darin, die an verschiedenen Orten bezogenen Rechtsdienstleistungen zu koordinieren. Sie würden deshalb den *One-Stop-Shop* – eigentlich einen *One-Solution-Shop* – präferieren (vgl. hierzu z. B. die Umfrage von ALLEN & OVERY [Fn. 10]). Es würde sich – v. a. unter dem Gesichtspunkt der Kundenbindung – m. E. deshalb lohnen, wenn die Anwaltskanzleien dieses Bedürfnis aufgreifen und ihre Kapazitäten im Projektmanagement ausbauen.

<sup>27</sup> Vgl. z. B. Lex Machina, TyMetrix, Halcyon Associates.

<sup>28</sup> Vgl. STAMM (Fn. 18), 34.

<sup>29</sup> Es wird der Übergang vom Pyramiden- zum Diamantenmodell prognostiziert (so z. B. HENDERSON WILLIAM/PARKER-STEPHEN EVAN, *The Diamond Law Firm: A New Model or the Pyramid Unraveling?*, Lawyer Metrics Industry Report No. 1, December 2013, <http://lawyermetrics.com/2013/12/03/the-diamond-law-firm-a-new-model-or-the-pyramid-unraveling/> [besucht am 24. 10. 2014]).

<sup>30</sup> TANDA JEAN FRANÇOIS, *Erschwerter Aufstieg*, Handelszeitung vom 1. 12. 2013, <http://www.handelszeitung.ch/management/erschwerter-aufstieg-532708> (besucht am 29. 12. 2014).

*High-End*-Bereich erledigen, sondern mit ihrem Geschäftsmodell auch Tätigkeiten abdecken, die traditionell im tiefpreisigeren Segment anzusiedeln sind. Letztere werden vor die Frage gestellt, ob ein Pyramidenmodell noch tragbar ist, wenn Kunden nicht mehr bereit sind, für Arbeiten, die von jungen Anwälten erledigt werden, die alten (hohen) Stundensätze zu bezahlen, wenn schon alternative Rechtsdienstleister bereit stehen, um diese Arbeiten schneller, besser und günstiger zu erledigen.<sup>31</sup> Es wird natürlich nicht alles nur noch Massengeschäft werden, aber auch nicht mehr alles wird den teuren Massanzug benötigen.<sup>32</sup> Es ist wohl zu erwarten, dass die grössten Veränderungen «von unten» im Markt für breite Dienstleistungen erfolgen werden.<sup>33</sup>

## 6. Zwischenergebnis

Man mag diese Entwicklungen mögen oder nicht. Auf jeden Fall sollte man sie kennen und Wege suchen, auch Gelegenheiten und Chancen darin zu erkennen. Zu viele Bälle sind heute gleichzeitig in der Luft und müssen kontrolliert werden, als dass bisherige Mittel noch ausreichen könnten, die vielen Herausforderungen zu meistern.<sup>34</sup> Ein *Wait-and-see*-Ansatz scheint mir hier nicht die zielführende Lösung und beinhaltet die Gefahr, dass man als *follower* den rechtzeitigen Anschluss an eine Entwicklung verpassen könnte. Ein vielversprechenderer Weg besteht m. E. deshalb darin, für Innovationen offen zu sein und diese gar zu fördern sowie als *first mover* zu den Ersten zu gehören, die die Trends aufgreifen und umsetzen bzw. im besten Fall steuern.

## II. Innovation im Allgemeinen

### 1. Begriff

Die Schweiz nimmt weltweit regelmässig einen Spitzenrang als eines der innovativsten Länder ein.<sup>35</sup> Aber was bedeutet das?

Der Begriff Innovation stammt vom lateinischen «*innovare*» ab, das für erneuern steht und etwas Neues meint. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird Innovation – in Anlehnung an den Begriff Invention – unspezifisch für eine neue Idee oder Erfindung verwendet. Die Entwicklung neuer Ideen steht jedoch lediglich in der von Kreativität geprägten ersten Impulsphase (*exploration*); später müssen diese Ideen auch noch bewertet und umgesetzt werden (*exploitation*). Im engeren Sinne resultiert eine Innovation also erst dann aus einer neuen Idee, wenn diese später auch in neue Produkte<sup>36</sup> oder Verfahren umgesetzt wird. Diese müssen ferner ein Bedürfnis des Kunden befriedigen und durch ihn genutzt werden, damit der Hersteller sie überhaupt verkaufen kann, d. h., sie müssen tatsächlich erfolgreich Anwendung finden und den Markt dauerhaft durchdringen (Diffusion).<sup>37</sup> Das Ziel besteht darin, durch kurzfristiges Ausnutzen der Monopolstellung die sogenannte Pionierrente (Preis- oder Volumenprämie) zu realisieren.<sup>38</sup> Da das Finden solcher Ideen, die am Ende in einen Markterfolg resultieren, ohnehin selten ist, braucht es ein funktionierendes Innovationsmanagement, was insbesondere für das IP-Management eines Unternehmens gilt.<sup>39</sup>

- 
- 31 Will man vom Pyramidenmodell nicht abweichen und die Profitabilität dennoch halten bzw. steigern, wird dies – unter der Annahme des Stundenhonorarmodells bzw. weil der «Unterbau» nicht mehr gleich in Rechnung gestellt werden kann – z. B. noch damit zu erreichen sein, dass man die Stundensätze im *High-End*-Bereich anhebt oder die Verschlankeung der Partnerebene in Erwägung zieht. Eine weitere Variante stellt die Auslagerung dieser Arbeiten bzw. der Beizug temporärer Anwälte dar (HAUPTMANN MARKUS, Innovationen im Rechtsberatungsmarkt, in: Wegerich/Hartung [Fn. 7], S. 184–198, 189).
- 32 So, wie nicht für jede medizinische Behandlung ein Herzchirurg erforderlich ist und manchmal durchaus auch ein Allgemeinmediziner oder die Krankenschwester ausreicht, müssen auch bei der Ausführung der juristischen Tätigkeiten je nach Bedarf verschiedene Typen unterschieden werden: (i) die «Künstler» mit exzellenten und ausserordentlichen Fähigkeiten, die die komplexen, unüblichen und sehr risikoreichen Arbeiten erledigen, für welche ein Kunde nicht preissensibel ist (*mission critical work*), (ii) die Allgemeinpraktiker, die die täglichen Arbeiten erledigen, die noch immer ein gewisses Mass an individueller juristischer Betreuung und Beurteilung benötigen, wofür der Kunde preissensibel reagiert (*run-the-company work*), und (iii) die einfachen Juristen und Paralegal, die die juristisch nicht anspruchsvolle bzw. die eigentlich nicht juristische Massenarbeit (*commodity*) erledigen, bei der beim Kunde eine hohe Preissensitivität besteht (vgl. hierzu z. B. CHIN ERIC, Applying Clayton Christensen's Theories to BigLaw vs NewLaw, 12. 1. 2015, <http://www.beatoncapital.com/2015/01/applying-clayton-christensens-theories-biglaw-vs-newlaw/> [besucht am 12. 1. 2015]).
- 33 MAYSON, 2, nennt dies «*market for consumer or retail legal services*» (MAYSON STEPHEN, Change and Challenges for the Legal Services Market, 6. 9. 2011, <http://stephenmayson.com/2011/09/06/change-and-challenges-for-the-legal-services-market/> [besucht am 8. 1. 2015]). Susskind sieht den Rechtsmarkt der Zukunft in einem evolutiven Prozess, wo sich die ursprünglich massgeschneiderte Kundenlösung (*bespoke*) über den Prozess der Standardisierung und Systematisierung zu einer austauschbaren Massendienstleistung (*commoditized*) entwickelt (SUSSKIND RICHARD, Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future, Oxford 2013, 25 ff.).
- 34 Für die Veränderungen im Rechtsmarkt des UK siehe das Video unter <http://www.rethinklaw.org/index.php/blog/law-is-broken>.
- 35 Der vom World Economic Forum (WEF) erstellte *Global Competitiveness Report* stützt sich auf zwölf Säulen, wovon Innovation eine darstellt (WEF, The Global Competitiveness Report 2013–2014, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf) [besucht am 2. 1. 2015]). Dasselbe Ergebnis findet sich im *Global Innovation Index*, in welchem die Schweiz seit 2011 auf dem ersten Platz rangiert (CORNELL UNIVERSITY/INSEAD/WIPO, The Global Innovation Index 2014, <https://www.globalinnovationindex.org/content.aspx?page=GII-Home> [besucht am 2. 1. 2015]).
- 36 Der besseren Lesbarkeit halber werden hier und nachfolgend nur die Produkte erwähnt, Dienstleistungen sind jedoch immer mitgemeint.
- 37 SÖNKE ALBERS, Diffusion und Adaption von Innovationen, in: Sönke Albers/Gassmann Oliver (Hrsg.), Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement, 2. Auflage, München 2011, S. 437–456. Es wird auch unterschieden zwischen *closed innovation* und *open innovation*; bei letzterer erfolgt ein Zuzug von Externen (z. B. Berater, Mandanten, Branchenteilnehmer) (GASSMANN OLIVER/SUTTER PHILIPP, Praxiswissen Innovationsmanagement. Von der Idee zum Markterfolg, 2. Auflage, München 2013, 11 ff.; BADER ALEXANDER M., Managing Intellectual Property in Inter-firm R&D collaborations: The Case of the Service Industry Sector, Diss. St. Gallen 2006, 3).
- 38 RICKMAN NEIL/ANDERSON JAMES M., Innovations in the Provision of Legal Services in the United States, Santa Monica 2011, 11; AMABILE TERESA M., Creativity and Innovation in Organizations, Harvard Business School Background Note 396–239, 1996.
- 39 Vgl. zum Begriff z. B. HAUSCHILDT JÜRGEN/GEMÜNDEN HANS GEORG, Dimensionen der Innovation, in: Sönke/Gassmann (Fn. 37), S. 21–38; HAUSCHILDT JÜRGEN/SALOMO SÖREN, Innovationsmanagement, 5. Auflage, München 2011, 3 ff.

Von der Innovation, die gerne auch als radikale und revolutionäre Entwicklung mit nachhaltigem Umbruch verstanden wird, ist die Optimierung zu unterscheiden. Letztere verfolgt einen mehr evolutiven Renovationsprozess, bei dem etwas Bestehendes kontinuierlich und inkrementell verbessert wird bezüglich Effektivität, Effizienz oder operativer Exzellenz. Da bahnbrechende, radikale Ideen, die überdies auch noch erfolgreich umgesetzt werden, sehr selten sind und ein erhebliches unternehmerisches Risiko (Chance und Gefahr) in sich bergen, wird zum Teil empfohlen, zumindest anfänglich die Anpassungsfähigkeit zu erhöhen und die Kreativität gezielt auf die graduelle und kontinuierliche Verbesserung in wenigen Punkten zu lenken.<sup>40</sup> Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, dass auch eine Optimierungsstrategie, um am Ende erfolgreich zu sein, gezielt und mit der nötigen Disziplin zu verfolgen ist.

## 2. Disruptive Technologien

In Zusammenhang mit dem Begriff der Innovation wird gerne auch der durch CHRISTENSEN eingeführte Begriff der disruptiven Technologie<sup>41</sup> verwendet.<sup>42</sup> Diese folgt der folgenden Logik: Gewisse Technologien sind anfänglich nicht für die grossen Märkte gedacht, sondern werden nur von wenigen Kunden genutzt, weil sich diese Produkte in einer für die bisherigen Anbieter unprofitablen Nische bewegen oder sie technisch sehr anspruchsvoll und teuer sind (Schritt 1). Um diese Produkte auch für die breite Masse der Kunden nutzbar zu machen, die mehr Interesse an deren Nutzung haben und nicht so viel bezahlen können oder wollen, wird der Zugang zu diesen Produkten am unteren Ende des Marktes mit vereinfachten und günstigeren Modellen ermöglicht. Das Geschäftsmodell wechselt somit von der Massfertigung mit hohen Einzelprofitten zur Massenherstellung mit kleineren Margen (Schritt 2). Das ruft dann Nachahmer nach sich, und mit der weiteren Verbreitung wird das Produkt zur «commodity» (Schritt 3). Mit der zunehmenden Konkurrenz im Tiefpreissegment brechen einige dieser Konkurrenten aus und bewegen sich auf der Wertschöpfungskette nach oben zu den grösseren Kunden mit den komplexeren Problemen, wo sie mit einem anderen Geschäftsmodell, das auf tiefen Produktionskosten und dem Einsatz von Technologie basiert, zur ernsthaften Konkurrenz der bisherigen Anbieter werden (Schritt 4). Sobald sich die Leistungsfähigkeit dieser neuen Konkurrenten verbessert hat, führt das dazu, dass sie die bestehenden Anbieter mit ihren veralteten Technologien ersetzen (Schritt 5). Die bestehenden Anbieter versuchen dann weiter «nach oben» in Tätigkeiten mit besseren Margen zu flüchten, was nun in doppeltem Sinne zu einer gesteigerten Konkurrenz in den anderen Bereichen der Wertschöpfungskette führt. Am Ende hat im ursprünglichen Markt eine dauernde Veränderung stattgefunden, die alle Marktteilnehmer betrifft (Schritt 6).<sup>43,44</sup>

Bei der disruptiven Innovation geht es also nicht darum, dass ein Produkt einfach nur verbessert wird, sondern um die Transformation eines ursprünglich komplizierten bzw. teuren Produkts in ein für die breite Masse nutzbares und erschwingliches Produkt, mit der Wirkung,

dass sich am Ende die Spielregeln für alle Teilnehmer in einem Markt verändert haben werden. Der Vorwurf an die bisher erfolgreichen Anbieter geht deshalb dahin, dass sie sich nur auf die Verbesserung ihrer Produkte konzentrieren und die Märkte im unteren Preissegment vernachlässigen, womit sie sich an diesem Ende angreifbar machen. Im Ergebnis müssten sie ein Interesse daran haben, sich selber neu zu erfinden.<sup>45</sup> Innovationen dienen somit dazu, die mit den gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen verbundenen Ungewissheiten möglichst aktiv selber zu beeinflussen und zu steuern.<sup>46</sup>

## 3. Wirtschaftsberatung als Vorläufer

Eine Untersuchung von McKinsey hat gezeigt, dass neue Konkurrenten, die sich im Tiefpreissegment bewegen, von

<sup>40</sup> So STIEGLITZ NILS, Das Risiko kreativer Lösungen, Neue Zürcher Zeitung vom 17. 12. 2014, S. 28.

<sup>41</sup> Hiervon zu unterscheiden sind die inkrementellen Innovationen, die auf bisherige Kernkompetenzen aufbauen und näher am heutigen Geschäft und an den bestehenden Kunden sind (GASSMANN/SUTTER [Fn. 37], 9).

<sup>42</sup> Vgl. hierzu CHRISTENSEN CLAYTON M., The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business, Boston (Harvard) 1997; CHRISTENSEN CLAYTON M./RAYNOR MICHAEL E., The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth, Boston 2003. Während mit dem ersten Buch die Absicht bestand, eine Theorie zu entwickeln, bestand der Zweck des zweiten darin, zu erklären, wie diese Theorie eingesetzt werden kann, um neues Wachstum zu generieren (so a. a. O., 1 und 287). Für Interessierte lesenswert auch die Kritik an Christensens Theorie der disruptiven Innovation (LEPORE JILL, The Disruption Machine, The New Yorker, 23. 6. 2014, <http://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine> [besucht am 7. 1. 2015]) und seine anschliessende Stellungnahme bei Bloomberg Businessweek am 20. 6. 2014 (<http://www.businessweek.com/articles/2014-06-20/clayton-christensen-responds-to-new-yorker-takedown-of-disruptive-innovation> [besucht am 7. 1. 2015]).

<sup>43</sup> Vgl. hierzu CHRISTENSEN CLAYTON, <http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/> (besucht am 12. 1. 2015); vgl. auch das Interview mit ihm in der Harvard Business Review vom 19. 9. 2013, Clay Christensen and Dominic Barton on Consulting's Disruption, <https://hbr.org/2013/09/clay-christensen-and-dominic-barton-on-consultings-disruption/> (besucht am 12. 1. 2015); Barton ist Global Managing Director von McKinsey & Company); RYANS ADRIAN, When Companies Underestimate Low-Cost Rivals, June 2010, [http://www.mckinsey.com/insights/strategy/when\\_companies\\_underestimate\\_low-cost\\_rivals](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/when_companies_underestimate_low-cost_rivals) (besucht am 2. 1. 2015); HENDERSON WILLIAM D., From Big Law to Lean Law, in: International Review of Law and Economics, Vol. 38 (2014), pp. 5-16 (auf S. 11 mit Verweis auf CHRISTENSEN CLAYTON M. [Fn. 42]; 1997), <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0144818813000458#> (besucht am 4. 9. 2014).

<sup>44</sup> Zur Illustration kann hier die Entwicklung vom Grosscomputer mit Schwerpunkt auf die Prozessleistung (1960er-Jahre) über den Personal Computer zum Nutzen durch viele Konsumenten (1980er-Jahre) bis zu den heutigen Smartphones mit Fokus auf die Bequemlichkeit genannt werden (vgl. CHIN ERIC [Fn. 32]).

<sup>45</sup> Vgl. u. a. CHIN (Fn. 32).

<sup>46</sup> Zu den Top-10-Ungewissheiten vgl. DAWSON ANDY/BROWN KELLY M., Sketching the Future – Axiom, Valorem, Riverview, LegalZoom: Is this the New Model?, in: Practice Innovations, Vol. 15 No. 4 (October 2014), pp. 3-6, 6; BROWN KELLY M., Enter the Disrupters: How New Law Firm Rivals Are Disrupting the Market for High-end Legal Services in the U. S., The Wharton School of the University of Pennsylvania, William and Phyllis Mack Institute for Innovation Management, 2014, [https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown\\_Enter-the-Disrupters-V2.pdf](https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2014/10/Brown_Enter-the-Disrupters-V2.pdf) (besucht am 5. 1. 2015).

den bestehenden Anbietern regelmässig unterschätzt werden. Demgegenüber reagieren die Kunden aber sehr wohl auf solche Neuerungen: Sie passen sich dem neuen Angebot an und verändern ihr Verhalten und ihre Erwartungen. Der oben skizzierte Verlauf der einzelnen Schritte konnte in der klassischen Beratungsbranche bereits beobachtet werden, wo sich über 100 Jahre ebenfalls nichts geändert hatte. Nun wird die Verrechnung nach Tagesätzen dem sogenannten *value-based pricing* weichen. Vergleichbare Veränderungen werden deshalb auch der Rechtsbranche prognostiziert.<sup>47</sup>

### III. Innovation im Rechtsmarkt

#### 1. Innovationskultur

So, wie es später bei der Umsetzung von Ideen Disziplin braucht, ist anfänglich zur Ideengewinnung Kreativität erforderlich. Diese kann nicht in einem Seminar gelernt oder von oben herab verordnet werden. Die Bereitschaft für Innovationen muss in der Organisation, den Prozessen und nicht zuletzt in der Unternehmenskultur dauernd eingebettet sein, was übrigens auch das Bereitstellen von Ressourcen bedingt. Innovation muss ihren festen Platz haben, um bestehende Innovationsbarrieren<sup>48</sup> zu überwinden und die kollektiven Ressourcen der Anwaltskanzlei zu nutzen.<sup>49</sup> Die Ideengenerierung – z. B. anlässlich eines Büromeetings – kann mit der Wahl der geeigneten Methoden erfolgreich unterstützt werden; das bekannte Brainstorming funktioniert nicht immer optimal.<sup>50</sup> Im Zusammenhang mit dem «2012 FT-Ranking für Innovationen unter Anwaltskanzleien» kam ein Kommentator zum Schluss, dass Folgendes die Innovationskultur fördere: die Ermächtigung des Einzelnen in einem Verbund, eine nicht elitäre Kultur und die Pflege der Sicht als Aussenseiter.<sup>51</sup> Um erfolgreich zu sein, wird neben der richtigen Kultur auch Weitsicht, Leadership und nicht zuletzt Mut verlangt. Nur in einem Umfeld, das offen für Neues ist, konnte deshalb auch folgende kreative Idee – was wohl durch junge Anwälte getrieben wurde, aber von den Kanzleipartnern unterstützt und getragen werden musste – im UK entwickelt und erfolgreich umgesetzt werden: Weil einer Person eine Urkunde nicht zugestellt werden konnte, wurde überlegt, ob dies allenfalls über Facebook rechtsgültig erfolgen könne, was schliesslich gelang.<sup>52</sup>

#### 2. Innovationsfeindlichkeit des Anwalts

Die den Anwälten zugeschriebene Innovationsfeindlichkeit wird immer wieder thematisiert und lässt sich mit folgenden Argumenten zusammenfassen: Die Anwaltsleistung wird nicht als Geschäft (*legal industry*), sondern als freiberufliche Tätigkeit (*profession*) verstanden; die Tätigkeit ist durch die Unabhängigkeit des Anwalts geprägt; die Arbeitsweise ist retrospektiv orientiert (getrieben von Präjudizien); die Anwaltstätigkeit ist nicht ganz frei und auf die Zusammenarbeit mit dem Kunden angewiesen; es herrscht eine Selbstregulierung durch die Anwaltsbranche mit eigenen Berufsregeln (z. B. Marktzutritt und Werbung); das Geschäftsmodell geht selten über das laufende Geschäfts-

jahr hinaus und ist deshalb konsum- und nicht investitionsorientiert;<sup>53</sup> Effizienzsteigerungen können nicht internalisiert werden (z. B. beim Stundenmodell).<sup>54</sup> Ferner wird eine Anwaltskanzlei charakterisiert durch Hierarchie, Traditionen, eine klare Aufteilung zwischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie eine tiefe Fehlertoleranz; Letzteres meint in diesem Zusammenhang, dass keine Offenheit dafür besteht, neue Ideen und Vorschläge als Startpunkt zu nehmen und weiterzuentwickeln.<sup>55</sup> Schliesslich wird die konservative Haltung eines Anwalts auch wie folgt erklärt: Der Bedarf, Neues lernen zu müssen, kann als Beweis für fehlendes Wissen interpretiert werden; Neues lernen zu müssen, reduziert die verfügbare Zeit, um Umsatz zu generieren (bei nach Stunden abrechnenden Anwälten); Expertise impliziert Spezialisierung und reduziert die Flexibilität und Beweglichkeit; Expertenbereiche bilden Monopole mit Status und hohem Einkommen; Expertise wirkt als Filter, Veränderungen zu erkennen.<sup>56</sup>

Trotz dieser eher negativen Sicht ist der Anwaltsbranche zu attestieren, dass sich ihr Umfeld kontinuierlich verändert und liberalisiert hat: So erlaubt die heutige Informationstechnologie eine standortunabhängige und schnelle Kommunikation, eine kostengünstige Erbringung der Dienstleistungen, mehr Selbsthilfe für Konsumenten

47 CHRISTENSEN CLAYTON M./WANG DINA/VAN BEVER DEREK, Consulting on the Cusp of Disruption, in: Harvard Business Review, October 2013, pp. 106–113, 108 und 112. Vgl. auch GEORGETOWN LAW, CENTER FOR THE STUDY OF THE LEGAL PROFESSION/PEER MONITOR, 2014 Report on the State of the Legal Market, S. 13 f., [https://peermonitor.thomsonreuters.com/wp-content/uploads/2014/01/2014\\_PM\\_GT\\_Report.pdf](https://peermonitor.thomsonreuters.com/wp-content/uploads/2014/01/2014_PM_GT_Report.pdf) (besucht am 29. 8. 2014).

48 «Innovation kommt zustande, wenn die Mitarbeiter es dürfen, können und wollen» (GASSMANN OLIVER/GRANIG PETER, Innovationsmanagement – 12 Erfolgsstrategien für KMU, München 2013, 4).

49 GASSMANN/SUTTER (Fn. 37), 13 ff. und 229 ff. Zur Nutzung kollektiven Wissens vgl. z. B. GASSMANN OLIVER, Crowdsourcing – Innovationsmanagement mit Schwarmintelligenz, 2. Auflage, München 2013.

50 Vgl. hierzu z. B. EPLER MARTIN J./HOFFMANN FRIEDERIKE/PFISTER ROLAND A., Creativity: Gemeinsam kreativ – Innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams, Stuttgart 2014; GASSMANN/SUTTER (Fn. 37), 265 ff.

51 REENA SENGUPTA, The New Rules of Law, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e1521f9c-0c25-11e2-8e06-00144feabdc0.html#axzz3NxNpWGrT> (besucht am 5. 1. 2015) («[Allen & Overy's] ability to empower individuals is revealed in the number of innovations its partners are generating. Being able to do this in the legal market is not easy. But the newest member of the established magic circle shows that a less elitist culture and an outsider's mentality can foster a culture of innovation.»).

52 Vgl. BAXTER ANDREW, Ahead of the Game, 5. 10. 2012, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cb27abd0-0c28-11e2-8e06-00144feabdc0.html#axzz3NxNpWGrT> (besucht am 5. 1. 2015).

53 Solange der Wettbewerb unter den Anwaltskanzleien am durchschnittlichen Gewinn pro Partner ausgerichtet ist («profit-today» mentality), wird der Blick auf die Gefahr durch neue Anbieter getrübt bleiben (so CHIN).

54 RICKMAN/ANDERSON (Fn. 38), 1 ff.

55 HARTUNG MARKUS/GÄRTNER ARNE, From Idea to Action, in: Managing Partner, Vol. 16 Issue 1 (September 2013), pp. 14–18, 16.

56 So SAKO MARI, Global Strategies in the Legal Services Marketplace: Institutional Impacts on Value Chain Dynamics, July 2009, 5 m. w. H., [http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Novak\\_Druce/Doc/Global%20strategies%20in%20the%20legal%20services%20marketplace.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/Novak_Druce/Doc/Global%20strategies%20in%20the%20legal%20services%20marketplace.pdf) (besucht am 28. 10. 2014).



und eine gesteigerte Produktivität des Anwalts.<sup>57</sup> Neue Rechtsformen sind zugelassen (vgl. Anwalts-AG), finanzielle Beteiligungsformen (ABS im UK; IPO)<sup>58</sup> und neue Formen der Zusammenarbeit (*multidisciplinary partnerships*) werden möglich. Die Auslagerung von verschiedenen Arbeiten wird zusehends praktiziert (anfänglich im Backoffice).<sup>59</sup>

Schliesslich darf an dieser Stelle daran erinnert werden, dass das heute so stark verteidigte Verrechnungsmo- dell nach Stundenhonorar in den 70er-Jahren selbst eine Innovation darstellte.<sup>60</sup> Mittlerweile hat sich der Fokus aber wieder verlagert: von der Kostenseite beim Anwalt auf die Output-Seite beim Kunden, d. h. hin zum Nutzen und zur Wertschöpfung (*value*) beim Kunden. Für den Anwalt hat das eine Verschiebung des Fokus von der Umsatzmaximierung zum (aktiven) Management seines Profits zur Folge.<sup>61</sup>

### 3. Kundennutzen als Ziel von Innovationen

Innovation darf nicht als Selbstzweck verstanden werden, sondern als Mittel, um den Nutzen und die Zufriedenheit des Kunden zu erhöhen.<sup>62</sup> Denn nur dieses Ergebnis garantiert letzten Endes dem Anwalt Wachstum, Umsatz und Profitabilität; letztere sollten also keine selbstständigen Ziele darstellen, sondern vielmehr das Resultat seiner Leistung sein. Basis für eine gelebte Innovationskultur ist, dass zunächst ein Umfeld geschaffen wird, das Kreativität zulässt und anschliessend die effektive Umsetzung der neu generierten Ideen sicherstellt.<sup>63</sup> In diesem Sinne wird durch CHIN vorgeschlagen, die Nutzengenerierung beim Kunden an entsprechende Indikatoren zu binden und den Kundenmarkt neu zu segmentieren: weg von der Gliederung nach Fachgebieten und Kunden und hin zum vom Kunden erwarteten Nutzen eines Produkts, welches seine Kaufentscheidung bestimmt. Ein solches Geschäftsmodell würde es für Wettbewerber auch schwieriger machen, es zu kopieren.<sup>64</sup>

Um das Kundenbedürfnis zu eruieren, kann eine kürzlich bei General Counsel durchgeführte Umfrage dienen, die zum Schluss kam, dass diese künftig offenbar vermehrt Technologie einsetzen wollen.<sup>65</sup> Ferner nutzen sie auch das Angebot temporärer Anwälte, und sie lagern Arbeiten an andere als Anwaltskanzleien aus.<sup>66</sup> Und auf die Frage, welches ihres Erachtens die grössten *change agents* im Rechtsmarkt darstellen, nannten sie die Rechtsabteilungen, technologischen Innovationen und alternativen Rechtsdienstleister.<sup>67</sup>

### 4. Rechts- und Geschäftsinnovation

Ein Kunde sucht beim Anwalt eigentlich nicht wirklich eine materielle Rechtsauskunft.<sup>68</sup> Er kann sein Problem – aus Sicht des Anwalts – manchmal nicht einmal richtig formulieren. Er kennt erst recht nicht die geltenden rechtlichen Rahmenbedingungen, weshalb er ja gerade zum Anwalt geht. Er sucht vielmehr eine Lösung für sein Problem und wenn möglich eine gute, die u. a. auch den Einsatz kreativer neuer Modelle berücksichtigt. Er fragt aber nicht aktiv nach kreativen Modellen, sondern erwartet, dass die zugezogene Fachperson, hier: der Anwalt, alle bestehenden

und neuen Möglichkeiten in seinem Interesse ausschöpft. Damit wird nicht zuletzt auch dem Kunden ermöglicht, in seinem Geschäft innovativ zu sein. Innovation fängt also beim Kunden und bei seinen Problemen an sowie der Konzentration auf zu produzierende Resultate. Ein Anwalt muss sich durch die Probleme des Kunden in seiner Arbeit inspiriert fühlen, diese möglichst gut lösen zu wollen. Innovation hat deshalb mit einer Geisteshaltung zu tun, die eigentlich den ursprünglichen Wurzeln des Anwaltsberufs zugrunde liegt.<sup>69</sup> Dies weist den angenehmen Nebeneffekt auf, dass der Kunde zufrieden ist, er deshalb loyal bleibt, das den Umsatz beim Anwalt erhöht und damit für beide Parteien Mehrwert generiert. Und um auch diesen Begriff hier noch zu platzieren: Solche Anwälte werden, abhängig von den jeweiligen Erwartungen des Kunden, am Ende als «wertgenerierend» wahrgenommen. Bei dieser Betrachtung geht es also um die Rechtsinnovation (*legal innovation*), d. h. darum, im Zuge der vorgegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen nach optimalen und bei Bedarf neuen Lösungen für einen Kunden zu suchen.<sup>70</sup> Dies soll hier aber nicht weiter erörtert werden, weil dies m. E. vielmehr eine Selbstverständlichkeit für jeden Anwalt darstellen sollte und von Anwälten entsprechend gerne gar als Argument für ihre Leistung (*unique selling proposition*) angepriesen wird.<sup>71</sup>

57 Kürzlich wurde in der Tagespresse zum Thema Innovation die Anwaltsbranche positiv erwähnt, weil sie Computer im Einsatz von Verträgen und Patenten nutze (DAVIDSON ADAM, NZZ am Sonntag, Beilage «Gesellschaft», S. 8–13, 13).

58 Man denke hier auch an die Variante der Prozessfinanzierung.

59 Vgl. hierzu oben zum Thema Liberalisierung Abschnitt I.2.

60 So RICKMAN/ANDERSON (Fn. 38), 23, Anm. 13.

61 MAYSON (Fn. 33), 2.

62 Innovationen müssen kundenorientiert sein; hört man aber zu stark auf den Kunden, kann man sich nicht mehr differenzieren (so GASSMANN/SUTTER [Fn. 37], 5; zum Kunden als Innovationstreiber, a. a. O., 113 ff.). Es gilt vielmehr: «Der Kunde muss nicht immer gefragt, aber er muss verstanden werden» (so GASSMANN/GRANIG [Fn. 48], 3).

63 Hierzu u. a. auch HARTUNG/GÄRTNER [Fn. 55], 15.

64 CHIN (Fn. 32) (mit Verweis auf CHRISTENSEN/RAYNOR [Fn. 42]) bezeichnet das als «*job-to-be-done theory*» (vgl. dort das Beispiel mit Milchshakes).

65 Vgl. ALTMAN WEIL, Inc., 2014 Chief Legal Officer Survey, An Altman Weil Flash Survey, 6 f., [http://www.altmanweil.com/dir\\_docs/resource/b554f3f5-c106-4847-bdca-57bcfd585378\\_document.pdf](http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/b554f3f5-c106-4847-bdca-57bcfd585378_document.pdf) (besucht am 16. 12. 2014).

66 ALTMAN WEIL (Fn. 65), 9.

67 ALTMAN WEIL (Fn. 65), 33.

68 CHIN (Fn. 32) beschreibt das wie folgt: «*corporate clients engage law firms to help them «win» the battle for market share.*»

69 MacEWEN BRUCE, Innovate? Who, me?, 28. 10. 2014, <http://www.adamsmithesq.com/2014/10/innovate-who-me/> (besucht am 2. 1. 2015).

70 Nachdem Anwaltskanzleien in Ranglisten bisher – nach innen – anhand von Mitarbeiterzahlen, Umsatz und Profit pro Partner beurteilt wurden, könnte man hierbei einen Versuch sehen, nun endlich auch die Leistungsseite für den Kunden darzustellen.

71 Vgl. hierzu MORRISON, der zum Schluss kommt, dass Kreativität, obwohl diese regelmässig gefordert und angeboten wird, in Wahrheit weder von Anwaltsfirmen geliebt noch von Kunden nachgefragt wird (MORRISON REES W., Mavericks of the World, Unite!, LegalTimes, 22. 1. 2007, [http://lawdepartmentmanagement.typepad.com/law\\_department\\_management/files/rees\\_morrison\\_creativity\\_12207.pdf](http://lawdepartmentmanagement.typepad.com/law_department_management/files/rees_morrison_creativity_12207.pdf) [besucht am 8. 1. 2015]).

Diese Rechtsinnovationen sind von den Geschäftsinnovationen (*business innovation*) zu unterscheiden. Letztere berücksichtigen auch die Innensicht des Anwalts und die zahlreichen oben genannten nicht juristischen Herausforderungen, z. B. wie ein Anwalt sich gegen die Konkurrenz schützen oder neue Wachstumsstrategien verfolgen kann.<sup>72</sup>

Nachfolgend liegt der Fokus auf den Geschäftsinnovationen.

### 5. Beispiele für Innovationen

Innovation kann an vielen Orten stattfinden, und es muss sich dabei nicht immer gleich um sogenannte disruptive Änderungen handeln.<sup>73</sup> Nachfolgend soll gezeigt werden, dass der oben gezeichnete Vorwurf der Innovationsfeindlichkeit in der Anwaltsbranche in der dort dargestellten Absolutheit nicht zutrifft. Geordnet nach verschiedenen Bereichen können folgende Möglichkeiten für Innovationen im Rechtsmarkt beobachtet werden.<sup>74</sup>

#### A) Produkte

Zu den Rechtsinnovationen gehören die kreativen Lösungskonzepte für aktuelle Probleme des Kunden (z. B. Transaktionsstrukturen, Finanzierungsmodelle, Steuerstrukturierungen, *poison pill*). Will man neue Bereiche nennen, so ist an die bereits bekannte Compliance und Corporate Governance zu denken, oder m. E. neu an Risikomanagement.

#### B) Dienstleistungen

Hierzu zählen z. B. die Angebote im Zusammenhang mit der Umsetzung neuer Gesetze wie die Implementierung eines schlüsselfertigen Compliance-Konzepts oder die Begleitung eines Kunden im Rahmen neuer Gesetzgebungsinitiativen. Ferner kann hier das Angebot weiterer Serviceleistungen genannt werden, etwa die Unterstützung beim Wissensmanagement, das Einrichten von Lern- und gemeinsamer Kommunikationsplattformen (Extranets), z. B. für grosse Projekte oder E-Billing-Projekte. Will man als Dienstleistung an den Kunden hier auch neue Vertriebsstrukturen zählen, so kann an die bereits bestehende Telefonberatung und an die Möglichkeit gedacht werden, gewisse Dokumente direkt elektronisch von der Website des Anwalts runterladen zu können.

#### C) Geschäftsmodelle

Ein erster Schritt zur Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle besteht m. E. darin, die Kanzlei als Unternehmen zu verstehen und entsprechend zu führen, so wie das in *professional services firms* bereits der Fall ist. Hier könnte eine Anwaltskanzlei von den Überlegungen und Erfahrungen der neuen alternativen Rechtsdienstleister lernen. Als Teil der Strategiearbeit folgt die Analyse der Kernkompetenzen der Kanzlei und die anschliessende Beschaffung der verlangten Expertise (was übrigens nicht immer Toptalente oder Juristen sein müssen) bzw. der Entscheid zur Auslagerung gewisser Tätigkeiten. Ausfluss hiervon bilden dann Anpassungen u. a. in der Organisation, den

Prozessen und auch dem Preis-, Gewinn- und Vermögensverteilungsmodell.<sup>75</sup>

#### D) Organisation

Hierzu zählt zunächst die Fokussierung nach Fachdisziplinen, Branchen und Kunden. Ferner können u. a. der Zusammenschluss von Kanzleien und das Einrichten eines funktionierenden (internationalen) Netzwerks genannt werden. Schliesslich sind generell die Reorganisationen im Unternehmen zu nennen (z. B. Abschaffung von Einzelbüros, Gemeinschaftsbüros von Partnern und Associates).

#### E) Prozesse

Um Prozesse zu optimieren, ist die Wertschöpfungskette eines Mandats zur Erstellung einer Rechtsdienstleistung zu analysieren und in logische Einzelteile zu unterteilen. Anschliessend ist zu überlegen, wie die einzelnen Teile optimal abgearbeitet werden können. Hier ist insbesondere an zwei Möglichkeiten zu denken: Zur Produktivitätssteigerung ist einerseits an den Einsatz von verschiedenen – heute zum Teil noch zu wenig genutzten – Ressourcen zu denken, z. B. von Paralegals, Projekt- und Teilzeitjuristen, Projektleiter und Nichtjuristen. Auch die Auslagerung einzelner Tätigkeiten an juristische oder nicht juristische Dienstleister ist zu überlegen.<sup>76</sup> Andererseits bietet die ganze Technologie ein noch weiter wachsendes Gebiet virtueller Dienstleistungen und ihr Einsatz reicht von der IT-gestützten Produktion der Rechtsdienstleistung in der Kanzlei über die Kommunikationsformen mit dem Kunden bis zu IT-gestützten Produkten (Vertragsgestaltung) und Dienstleistungen (Verhandlungen und Streit-schlichtung).<sup>77</sup>

#### F) Preismodelle

Die Abrechnung nach Stundenhonoraren bildet heute das wichtigste Abrechnungssystem und wird auch künftig sei-

<sup>72</sup> MacEWEN BRUCE, FT Innovative Lawyers/2013, 25. 11. 2013, <http://www.adamsmithesq.com/2013/11/ft-innovative-lawyers2013/> (besucht am 2. 1. 2015).

<sup>73</sup> SUSSKIND unterscheidet folgende *disruptive legal technologies*: *automated document assembly, relentless connectivity, electronic legal marketplace, e-learning, online legal guidance, legal open-sourcing, closed legal communities, workflow and project management, embedded legal knowledge, online dispute resolution, intelligent legal search, big data, AI-based problem solving* (SUSSKIND [Fn. 33], 39 ff.).

<sup>74</sup> Vgl. RICKMAN/ANDERSEN (Fn. 38), 11 ff.; HARTUNG/GÄRTNER (Fn. 55), 15; HAUPTMANN (Fn. 31), 187 ff.; JAHN BRUNO, Innovationsmanagement in Anwaltskanzleien, in: Österreichisches Anwaltsblatt, 2/2013, S. 67–70.

<sup>75</sup> Es lassen sich 55 grundlegende Muster von Geschäftsmodellen unterscheiden; 90% aller neuen Geschäftsmodelle sind Rekombinationen davon, d. h. wiederholen sich wieder (vgl. GASSMANN/SUTTER [Fn. 37], 177 ff.; GASSMANN OLIVER/FRANKENBERGER KAROLIN/CSIK MICHAELA, Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, München 2013).

<sup>76</sup> Vgl. hierzu z. B. HAUPTMANN (Fn. 31), 191 f. Zur Auslagerung der IT-Infrastruktur der Anwaltskanzlei Schellenberg Wittmer AG, vgl. RIGER ROGER, «Durchklick»: Erfolgreiches Outsourcing der IT, Anwaltsrevue 11/12/2014, S. 494–495.

<sup>77</sup> Zum Einsatz von IT vgl. HAUPTMANN (Fn. 31), 192 ff.

nen Stellenwert behalten. Es ist jedoch aus zwei Gründen zu überlegen, ob man nicht dennoch gewisse Formen alternativer Abrechnungsmöglichkeiten in sein Repertoire aufnehmen will: weil es der Kunde verlangt (auch wenn es nur informativ ist und er nachher dennoch das Stundenhonorar wählt) und weil es die einzige Möglichkeit darstellt, die herausgeforderte Profitabilität aus dem Korsett der natürlich limitierten Arbeitsstunden zu befreien. Es ist natürlich zu beachten, dass die Nutzung alternativer Honorierungsmodelle zu einer veränderten Allokation der Geschäftsrisiken führen kann.<sup>78</sup>

### G) Recruiting und Karriere

Um für junge und talentierte Anwälte, denen die alten Karriereformen nicht mehr zusagen, weiterhin als Arbeitsplatz interessant zu bleiben, sind neue Entschädigungs-, Arbeitszeit- und Karrieremodelle erforderlich. Hierzu zählen die Angebote in Zusammenhang mit der Unterstützung von Weiterbildungen, die Förderung von mehr Freizeit, z. B. für die Familie und andere Aktivitäten, sowie alternative Berufswege statt der bisherigen Vollpartnerschaft.

### H) Weitere Beispiele

Nachfolgend sollen weitere Beispiele für kreative Vorstöße von Anwaltskanzleien genannt werden, die m. E. zeigen, dass Aktivitäten in verschiedenen Richtungen möglich sind:

- Freshfields war Sponsor und Berater an den London 2012 Olympic and Paralympic Games.<sup>79</sup>
- Mishcon de Reya hat einen modernen Ansatz zur Geschäftsentwicklung gewählt sowie sein Branding und Marketing mit einer grossen Medienkampagne bereichert.<sup>80</sup>
- Bryan Cave hat ein rigoroses Kostenrechnungswesen eingeführt, mit dem die Erstellung monatlicher Übersichten (*dashboards*) und statistischer Auswertungen (KPI) möglich ist.<sup>81</sup>
- Seyfarth Shaw hat eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung eingerichtet, die aus Anwälten, Projektmanagern, Technologen und Softwareentwicklern zusammengesetzt ist, die den Auftrag hat, nach Lösungen für wahrgenommene bzw. antizipierte Bedürfnisse der Kunden zu suchen.<sup>82</sup> Diese Anwaltskanzlei stellt übrigens generell ein Beispiel für eine innovationsfreundliche Kultur dar: Sie hatte bereits früher Six Sigma zur Qualitätssicherung eingeführt.<sup>83</sup>
- Littler Mendelson als Boutique für Arbeitsrecht hat ihren Arbeitsfluss – wie ein LPO-Anbieter – verbessert, indem sie Technologie, Prozesse und Spezialisten bündelt sowie die Fälle des Kunden als Portfolio versteht, um damit gesamthaft eine Effizienzsteigerung zu erzielen. Ferner hat sie ihr Wissensmanagement durch den Einsatz von IT professionalisiert.<sup>84</sup>
- Addleshaw Goddard hat seine Ressourcen anders und besser verteilt, indem ein Transaction-Services-Team mit 120 Paralegals unter Leitung eines eigenen COO aufgebaut wurde, mit dem Ziel, bis Ende 2015 zehn Prozent aller Tätigkeiten zu erledigen.<sup>85</sup>
- Clifford Chance hatte für sich eine funktionierende interne Kommunikationsplattform gebaut, die im eigenen Netzwerk im Einsatz war. Sie verhalf der weltweit tätigen Rechtsfunktion von Kraft Foods, eine solche ebenfalls zu bauen.<sup>86</sup> Das könnte man, hätte diese Plattform bei der Kanzlei nicht bereits bestanden, als kundenintegrierte Innovation verstehen.
- Führende Anwaltsfirmen und Rechtsabteilungen im UK haben das Projekt PRIME lanciert, mit welchem talentierten Schülern mit nachteiligem Hintergrund die Möglichkeit geboten werden soll, Zugang zu Arbeitsmöglichkeiten zu bieten.<sup>87</sup>

### I) Ranglisten von Innovationen bei Anwälten

Die vorgenannten Ausführungen bilden nur eine kleine Auswahl für die vielen weiteren Möglichkeiten, sein Geschäft neu zu erfinden oder zumindest mit neuen Ideen zu bereichern.<sup>88</sup> Wer mehr Inspiration sucht, dem seien zwei weitere Quellen empfohlen, die Ranglisten im Zusammenhang mit Innovationen bei Anwaltskanzleien bieten.<sup>89</sup>

Zunächst ist *The American Lawyer* zu nennen, der in den USA die Top-50-Innovatoren aufzählt.<sup>90</sup> Da wird etwa der Einsatz des Schweizer Vereinsrechts genannt zur Nut-

<sup>78</sup> Zu verschiedenen möglichen Spielarten alternativer Honorierungsmodelle vgl. MASCELLO BRUNO, *Alternative Honorarmodelle als Trend und Chance*, *Anwaltsrevue* 11/12/2013, S. 477–485.

<sup>79</sup> Siehe [http://www.freshfields.com/en/united\\_kingdom/london\\_2012/](http://www.freshfields.com/en/united_kingdom/london_2012/).

<sup>80</sup> Siehe <http://aboutus.ft.com/2010/03/09/financial-times-launches-deals-and-dealmakers-series/#axzz3NwvUIQu7>. Vgl. hierzu auch WHEELER TERRIE S., *Innovative Marketing Tactics That Really Attract New Clients*, *GPSolo* Vol. 31 Issue 3 (May/June 2014), pp. 14–17.

<sup>81</sup> Vgl. HENDERSON BILL, *Ahead of the Curve: Three Big Innovators in BigLaw*, <http://lawprofessors.typepad.com/legalwhiteboard/2014/08/ahead-of-the-curve-three-big-innovators-in-biglaw.html> (besucht am 5. 1. 2014).

<sup>82</sup> Vgl. HENDERSON (Fn. 81).

<sup>83</sup> Vgl. <http://www.seyfarth.com/seyfarthlean-background>.

<sup>84</sup> Vgl. HENDERSON (Fn. 81).

<sup>85</sup> So GÄRTNER ARNE, *Innovationsmanagement auf dem Rechtsmarkt – Ein Tagungsbericht*, in: *Deutscher AnwaltSpiegel*, Ausgabe 24 vom 2. 12. 2014, S. 21–23, 23.

<sup>86</sup> Vgl. MacEWEN BRUCE, *The «Adam Smith» Award for Innovation in Legal Services Delivery*, 10. 3. 2011, [http://www.adamsmithesq.com/2011/03/the\\_adam\\_smith\\_award\\_for\\_innovation\\_in\\_legal\\_service\\_delivery/](http://www.adamsmithesq.com/2011/03/the_adam_smith_award_for_innovation_in_legal_service_delivery/) (besucht am 2. 1. 2015).

<sup>87</sup> Vgl. hierzu <http://www.primecommitment.org/>.

<sup>88</sup> Weitere Hinweise und Links finden sich auch auf der folgenden Website: <https://disruptivelegal.wordpress.com/>.

<sup>89</sup> Bei diesen Ranglisten ist Folgendes zu beachten: Viele der Neuerungen betreffen Rechtsinnovationen (keine Geschäftsinnovationen). Ferner sind beide Ranglisten auf eine Selbstdeklaration durch die Anwaltskanzleien angewiesen, aus welchen dann die Sieger erkoren werden. Es ist deshalb zu vermuten, dass es noch mehr Beispiele im Rechtsmarkt gibt, die zwar als Neuerung gelten, aber den Weg in den allgemeinen Rechtsmarkt noch nicht gefunden haben und damit für sich den Innovationszyklus verzögern.

<sup>90</sup> Diese Rangliste unterscheidet folgende fünf Bereiche: 1. *Reengineering the law firm (business of law)*, 2. *More than money (law firm values)*, 3. *Master strategies (big ideas)*, 4. *Outside, looking in (outside influence)*, 5. *Starting from scratch (the work)* (mehr hierzu unter <http://www.americanlawyer.com/id=1375094598943/The-American-Lawyers-Top-50-Innovators?slreturn=20150005084925>).

zung gemeinsamer Stärken trotz Trennung der rechtlichen Einheiten (z. B. bei Baker & McKenzie, DLA Piper, Norton Rose Fulbright).<sup>91</sup> Oder es wird der Richter in New York erwähnt, der zur Zulassung an die Anwaltsprüfung das Vorweisen von 50 Stunden Pro-Bono-Arbeit verlangt, um damit die grossen Anwaltskanzleien zu solcher Arbeit zu motivieren. Ferner findet sich der mutige Schritt einer Anwaltskanzlei, im Sinne voller Transparenz sämtliche Finanzzahlen zu veröffentlichen. Fehlen dürfen dann natürlich auch nicht die vielen Vorstösse bei Themen wie *gender* und *diversity*. Auch zu erwähnen sind die verschiedenen alternativen *Sourcing*-Möglichkeiten, die Auslagerungen der Backoffice-Funktionen und IT sowie die verschiedenen Formen alternativer Honorierungssysteme. Schliesslich darf – als Rechtsinnovation – die Nennung der *poison pill* als Abwehrmechanismus gegen unfreundliche Übernahmen nicht fehlen, die 1982 als neue Kreation von Wachtell, Lipton, Rosen & Katz eingeführt wurde.

Dann ist die *Financial Times* zu erwähnen, die ebenfalls eine solche Rangliste führt und dabei zusätzlich nicht nur Europa miteinschliesst, sondern auch Rechtsabteilungen.<sup>92</sup> Beachtenswert für die Anwaltsbranche ist hier, dass in Sachen Kundenservice vor allem einige der Nichtanwaltskanzleien in den vorderen Rängen erscheinen. Ferner wird PwC Legal an zweiter Stelle als *legal industry pioneer* genannt. Spannend für externe Anwälte ist insbesondere auch, zu sehen, was denn an Innovationen bei ihren Kunden, den Rechtsabteilungen, verzeichnet wird: so z. B. Honorarmodelle mit Belohnung der Leistung der externen Anwälte, der Einsatz von Technologie, die Einführung interner Prozesse, um u. a. auch komplexe Arbeiten intern zu behalten, und neue Zusammenarbeitsformen.<sup>93</sup>

#### IV. Schlussfolgerung

Es ist unverkennbar, dass der Rechtsmarkt an verschiedenen Fronten gleichzeitig und zum Teil intensiv in Bewegung ist. Die gute Nachricht ist, dass für Rechtsdienstleistungen kein Substitutionsgut existiert und die Rechtsuchenden diese immer nachfragen werden. Die schlechte Nachricht aber ist, dass es für einen Kunden nicht mehr nur den klassischen Anwalt als Anbieter gibt, sondern der Markt ihm immer mehr Alternativen bietet, aus denen er nach Bedarf aussuchen kann. Solche Veränderungen können deshalb zur Folge haben, dass – zumindest kurzfristig – mit Einbrüchen in den gewohnten Bereichen (z. B. Umsatz bzw. Gewinn) gerechnet werden muss. Die rechtzeitige Investition in eine neue Idee kann als Möglichkeit verstanden werden, sich damit eine Option als *first*

*mover* auf eine mögliche künftige Innovation zu erwerben. Dabei muss es sich nicht um eine in einsamer Abgeschlossenheit gefundene Idee handeln, sondern man kann dabei durchaus von den Erfahrungen anderer profitieren, die in diesem Prozess bereits weiter sind.

Man kann als Anwalt – und das gilt übrigens auch für bestehende Marktführer<sup>94</sup> – versuchen, sich entsprechend zu positionieren und sein Umfeld selber zu gestalten. Erfolgreiche Innovation ermöglicht eine Differenzierung in einem immer stärker dem Wettbewerb ausgesetzten Markt.<sup>95</sup> Das hilft nicht nur bei der Gewinnung und Bindung von neuen Kunden und Mandaten, sondern auch bei der Rekrutierung neuer und der Bindung bestehender Mitarbeiter.

Neue Ideen verfolgen und ihnen eine realistische Chance zur Entwicklung einzuräumen, bedeutet Unternehmertum. Ist experimentier- bzw. entdeckungsfreudig zu sein – und damit zusammenhängend: scheitern zu dürfen – nicht im eigenen Handeln und in der Organisation verankert, darf die Frage gestellt werden, ob ein Anwalt sich überhaupt in die sich ebenfalls ständig verändernde Geschäftswelt des Kunden hineinversetzen und für diesen die geforderten Rechtsinnovation produzieren kann. Oder könnten Sie einem Kunden Fälle aufzählen, bei denen Sie versuchten, neue Ideen für Rechts- oder Geschäftsinnovationen einzuführen, damit aber gescheitert sind?

<sup>91</sup> Vgl. neu auch MERGER DENTONS/DACHENG.

<sup>92</sup> Die von der *Financial Times* verwendeten Kategorien sind: 1. *Legal expertise: corporate*, 2. *Legal expertise: finance*, 3. *Legal expertise: dispute resolution*, 4. *Client service*, 5. *Corporate strategy*, 6. *Social responsibility*, 7. *Value resourcing*, 8. *Legal industry pioneers*, 9. *Innovative in-house legal team (In-house award)*, 10. *Innovative general counsel (In-house award)*, 11. *Innovation in operational change (In-house award)*, 12. *Innovative individual*, 13. *Most innovative European law firm (outside the UK)*, 14. *Most innovative European law firm*, 15. *Outstanding achievement award* (mehr hierzu unter [www.ft.com/innovative-lawyers](http://www.ft.com/innovative-lawyers)).

<sup>93</sup> FT Innovative Lawyers 2014, Bericht vom 9.10.2014, <http://im.ft-static.com/content/images/d202a7b2-4dd9-11e4-9683-00144feab7de.pdf> (besucht am 5.1.2015).

<sup>94</sup> «No challenge is more difficult for a market leader facing disruption than to turn and fight back – to disrupt itself before an upstart competitor does» (CHRISTENSEN/WANG/VAN BEVER [Fn. 47], 113) – «there may be nothing as vulnerable as entrenched success» (DIES., 114).

<sup>95</sup> Sich nur über das juristische Fachwissen und die Erfahrung von der Konkurrenz abzugrenzen, ist zwar wichtig, um vom Kunden gefunden zu werden. Diese Kriterien reichen jedoch für die Auswahl beim Kunden nicht aus, weil er diese Kriterien nicht prüfen kann und er die fachliche Qualifikationen ohnehin voraussetzt (vgl. MASCELLO BRUNO, Qualitätsmanagement für Rechtsdienstleister – mit einer Einführung ins operative Management einer Rechtsabteilung, Zürich 2014, 63).



[www.iustec.ch](http://www.iustec.ch)

**Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat**

Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan