

LEGAL-TECH
Hype oder Game-Changer?



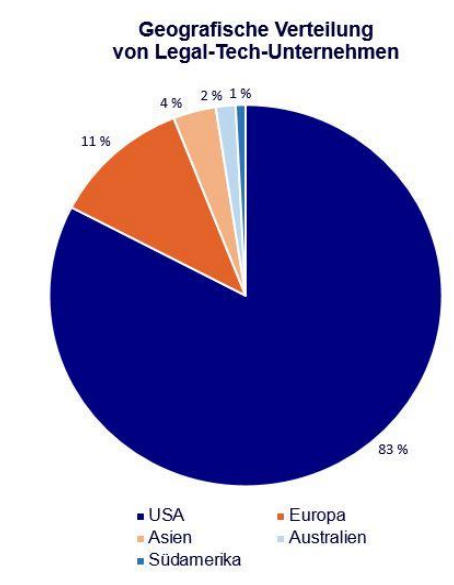
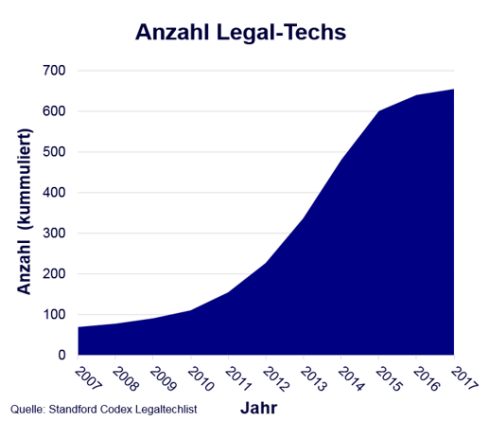
Legal-Tech ist weder ein vorübergehender Hype, noch ein disruptiver Trend: vielmehr steht die Rechtsberatung am Beginn eines Wandels, den andere Branchen (z. B. MediTechs oder FinTechs) schon durchlebt haben. Es handelt sich um eine kontinuierliche Entwicklung, die nun stark an Dynamik gewinnt und verschiedene Handlungsoptionen für Kanzleien eröffnet, die ich im Weiteren erörtern werde.

ZAHL DER LEGAL-TECH-NEUGRÜNDUNGEN GEHT ZURÜCK

Trotz großer medialer Aufmerksamkeit für das Thema Legal-Tech ist 2016 ein deutlicher Einbruch der Unternehmensneugründungen sichtbar. Wurden 2015 rund 110 Neugründungen registriert, waren es 2016 nur knapp über 30. Auch ist seit dem vergangenen Jahr bereits eine Konsolidierung des Marktes, verbunden mit vermehrten Insolvenzen von Start-Ups, erkennbar. Grund dafür ist zum einen die partielle Marktsättigung (z. B. bei Online-Marktplätzen), zum anderen sind Legal-Techs bei Investoren keine beliebte Anlagegruppe mehr. Besonders bei VCs ist die Investitionsbereitschaft im vergangenen Jahr gesunken. Nun wird sich im Jahr 2017 zeigen, welche Legal-Tech-Geschäftsmodelle sich im Markt bewähren.

USA DOMINIEREN DEN MARKT

Im Hinblick auf die geografische Verteilung der Unternehmen sind die USA mit über 80 % der registrierten Neugründungen führend im Bereich der Legal-Tech-Unternehmen. In Europa hat sich ebenfalls eine aktive Gründerszene im Bereich der Legal-Techs formiert und belegt weltweit Rang zwei. Mit rund 11 % der weltweiten Neugründungen sind sie jedoch weit hinter den USA zurück.



GROßE BANDBREITE DER LEGAL-TECHS

Der Begriff der Legal Tech – bestehend aus „Legal Services“ und „Technology“ – bezeichnet zunächst alle Anwendungen digitaler Technologien auf Recht. Es ist somit ein Sammelbegriff für verschiedene Einsatzgebiete von IT- und Internet-technologien, die jedoch in verschiedene Teilbereiche gegliedert werden können.

Die Kategorisierung der Legal-Techs erfolgte anhand von zwei Kriterien:

- Hauptkunden: Unternehmen, Kanzleien oder Privatpersonen
- Haupttätigkeitsbereiche und Services (z. B. Vermittlungsfunktion, Informationsfunktion, Analysefunktion)

Dabei ist zu beachten, dass viele Unternehmen Services mehrerer Kategorien anbieten, jedoch findet die Einteilung anhand des Tätigkeitsschwerpunkts statt.

Legal Marketplace

Legal Job Market:

Online-Plattformen, die Kanzleien und Jobsuchenden bei der Arbeitsplatzsuche bzw. Mitarbeiterfindung unterstützen.



Law Community:

Online-Plattformen, die den Austausch zu rechtlichen Themen ermöglichen.



Legal Advice & Lawyer Search:

Online-Plattformen, die rechtlichen Beistand, Experten oder Terminvertretungen vermitteln.



Legal Research

Research-Unternehmen, die Suchaufträge für Kanzleien übernehmen oder Softwarelösungen zur einfacheren Datensammlung und -visualisierung anbieten.



Practice Management Software

Anwendungen, die Arbeitsabläufe in Kanzleien vereinfachen oder automatisieren (Abrechnungs-, Zeit- und Vertragsmanagement-Software).



Legal Database

Datenbanken, die Gesetzestexte online zur Verfügung stellen.



LEGAL-TECH

Online Dispute Resolution (ODR)

Unternehmen, die (kleinere) Rechtsstreitigkeiten Online schlichten.



Data Analysis & Summary

Anwendungen, die Daten/Dokumente inhaltlich erfassen und zusammenfassen.



Document Automation

Online- oder cloudbasierte Systeme, welche die Erstellung, Bearbeitung und das Teilen von Dokumenten, Verträgen und Briefen vereinfachen.



Online Legal Services

Unternehmen, die keine Kanzleien sind, jedoch Online (kleinere) Rechtsdienstleistungen für Privatpersonen anbieten.



Analytics & Forecast

Anwendungen, die Daten/Dokumente analysieren und/oder Muster (zukünftiger Entwicklung) identifizieren.



eDiscovery

Anwendungen, die bei Gerichtsprozessen zur elektronischen Datensammlung und -sicherung eingesetzt werden und (ausgehend von den USA) in Deutschland zunehmend an Wichtigkeit gewinnen.



ENTWICKLUNGSTUFEN VON LEGAL-TECH:

Professor Goodenough, Jurist und Vordenker im Bereich Legal-Tech, systematisierte die Entwicklung der Legal Technology in die folgenden drei Stufen:

LEGAL TECHNOLOGY 1.0: SUPPORT PROCESS SOLUTIONS

Die Erledigung der herkömmlichen Aufgaben wird lediglich durch technische Anwendungen unterstützt. Diese Technologie hat bereits Marktreife erlangt und wird als Standardbürosoftware verwendet.

Legal Technology 1.0 umfasst zum einen Software zur Büroorganisation (Dokumentenverwaltung, Rechnungslegung und Buchhaltung) und zum anderen auch Online-Dienste und -Marktplätze. Dadurch wird das Outsourcing von Aufgaben, die Informationssuche oder das Teilen von Informationen vereinfacht.

LEGAL TECHNOLOGY 2.0: SUBSTANTIVE LAW SOLUTIONS

Die herkömmlichen Aufgaben werden weiterhin bearbeitet, wobei jedoch Teilbereiche von technologischen Lösungen standardisiert oder automatisiert ausgeführt werden.

Legal Technology 2.0 sind Dienste zur automatischen Dokumentenerstellung oder -prüfung sowie Software zur Dokumentendurchsicht und -zusammenfassung.

LEGAL TECHNOLOGY 3.0: ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)

In einem restrukturierten Arbeitsumfeld werden die neuen Aufgaben in enger Zusammenarbeit mit technologischen Anwendungen (v. a. komplexer Artificial Intelligence Software) durchgeführt.

Legal Technology 3.0 beinhaltet Artificial Intelligence Software, die neben der Auswertung von Dokumenten und Daten auch Prognosen oder Lösungsansätze für komplexe Fälle liefern können.

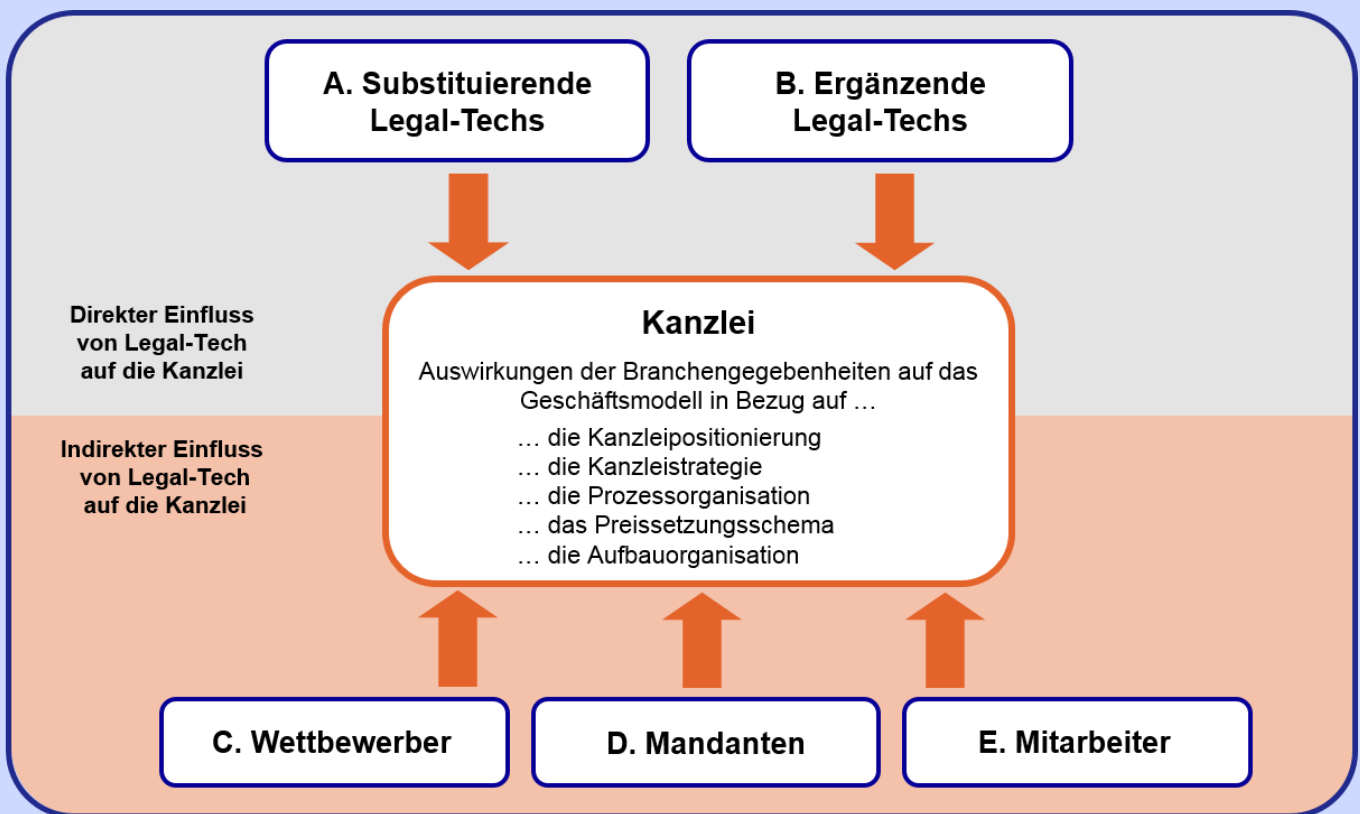
Kritik

Die **3. Entwicklungsstufe** (Legal Technology 3.0) ist derzeit stark umstritten, da die vollständige Integration von Artificial Intelligence noch in ferner Zukunft liegt. Wir erwarten in der dritten Entwicklungsstufe lediglich den Einsatz von Expertensystemen. Bei diesen handelt es sich um Software, die manuell mit Daten gespeist wird und anhand dieser Lösungen für Aufgaben bestimmter Fachgebiete liefert. Die Ergebnisse sind vergleichbar mit denen eines menschlichen Experten und können so die Effizienz in der Rechtsberatung steigern, ohne den Anwalt ersetzen zu wollen. Sie unterstützen den Anwalt wie ein gut informierter Jurist.

STRATEGISCHE AUSWIRKUNGEN VON LEGAL-TECH AUF KANZLEIEN

Die Darstellung der strategischen Auswirkungen von Legal-Tech auf die Kanzlei erfolgt auf Basis des „**Five Forces**“ **Strategiemodel** von Michael Porter.

Wie auch andere Branchen, wird die Rechtsberatung im Hinblick auf die technologische Entwicklung maßgeblich von **fünf Akteuren** geprägt. Die Struktur, die Haltung und die Bedürfnisse dieser Akteure haben großen Einfluss auf die Organisation, die Preissetzung und die Strategie der Kanzlei.



A. Direkter Einfluss von ergänzenden Legal-Techs

Sie ergänzen oder automatisieren Aufgaben und Dienstleistungen, die traditionell von Mitarbeitern der Kanzlei getätigt wurden.

- Höhere Transparenz durch Such- und Vergleichsportale von oder für Kanzleien, die für die Mitarbeiter- oder Anwaltssuche, den Vergleich von Kanzleien sowie die Bildung von Expertenräten eingesetzt werden. Sie umfassen Unternehmen aus den drei Bereichen der Legal Marketplaces.
- Organisationale Straffung und Zeitersparnis durch die Automatisierung und Digitalisierung von administrativen Aufgaben. Dazu gehören Unternehmen aus dem Bereich Legal Practice Management.
- Vereinfacht die Informationsbeschaffung durch Online-Datenbanken und Recherche-Tools, die von Legal-Techs zur Verfügung gestellt werden.
- Vereinfacht die Erstellung, Bearbeitung und das Teilen von Dokumenten, Verträgen und Briefen im Unternehmen durch cloud-basierte Tools. Diese werden von Unternehmen aus dem Bereich Document Automation angeboten.

A. Substituierende Legal-Techs

B. Direkter Einfluss von substituierenden Legal-Techs

Sie haben das Potential Aufgaben und Dienstleistungen, die traditionell von Mitarbeitern der Kanzlei getätigt wurden, zu ersetzen. Zurzeit werden diese Tools meist parallel zu den Anwälten verwendet.

- Weniger umfangreiche Fälle werden in standardisierter Form und/oder von Online-Dienstleistern bearbeitet. Unternehmen aus den Bereichen ODR, Online Legal Services und Law Community unterstützen diese Standardisierung und Auslagerung.
- Dokumentenanalysetätigkeiten, das Ableiten von Prognosen oder die Entwicklung von Prozessstrategien kann von Legal-Tech-Software unterstützt oder durchgeführt werden. Unternehmen aus den Bereichen Data Analysis und Analytics & Forecast bieten dies an.

C. Indirekter Einfluss der Wettbewerber

Das Kanzleiwesen ist gespalten in Bezug auf die Nutzung von Legal-Techs.

- Auf der einen Seite sind schon zahlreiche Kooperationen von erfolgreichen Kanzleien mit Legal-Techs zu beobachten, die dazu dienen einen Innovationsvorsprung aufzubauen. Auf der anderen Seite haben viele Kanzleien eine ablehnende Haltung gegenüber Legal-Techs, da sie vermuten, dass die entstehenden Kosten den Nutzen übersteigen.
- Durch die unterschiedliche Einstellung der Wettbewerber zu Legal-Techs, als Referenzpunkt im Markt, entsteht Druck auf die eigene Kanzlei. Zur Abwägung, welche strategische Positionierung Sie mit Ihrer Kanzlei am besten einnehmen, hilft Ihnen die Übersicht der Chancen und Risiken auf Seite 6.

D. Indirekter Einfluss der Mandanten

Aus Mandantensicht ist die potentielle Kostenersparnis der Hauptgrund für die Befürwortung von Legal-Techs.

- Seit aufkommenden Diskussionen über AFA (Alternative Fee Arrangements) und Prognosen über das Ende der Billable Hour, stehen Kanzleien unter Preisdruck.
- Die zunehmende „more-for-less“-Haltung der Mandanten wird durch das Thema Legal-Tech neu angefeuert und wichtiger denn je.
- Es wird ein breiteres Leistungsportfolio von der Kanzlei erwartet, sodass der Fokus von der bloßen Falllösung hin zum Fallmanagement zunehmend an Bedeutung gewinnt. Zwar wird der Einsatz von Legal-Techs bei der Fallbearbeitung von Mandantenseite meist noch nicht erwartet, jedoch schon in naher Zukunft eine wichtige Einflussgröße für die Mandantengewinnung und -bindung werden.

E. Indirekter Einfluss der Mitarbeiter

Durch den technologischen Fortschritt verändern sich die Anforderungen an die Berufsträger in der Kanzlei.

- Sowie Wirtschaftsjuristen, die Wissensgebiete von Wirtschaft und Recht vereinen, werden in Zukunft ebenfalls Tech-Juristen wichtiger.
- Dafür muss die „IT“ in der Kanzlei weg von der reinen Dienstleistungs- und Funktionsebene, hin zur Führungsebene verlagert werden.
- Unternehmen setzen für die strategische Entscheidung bezüglich der technologischen Ausrichtung schon heute vermehrt CTO's (Chief Technology Officers) ein. Diese Entwicklung wird auch im Kanzleiwesen an Bedeutung gewinnen.

**B. Ergänzende
Legal-Techs**

C. Wettbewerber

D. Mandanten

E. Mitarbeiter

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE KANZLEI DURCH DIE „FIVE FORCES“

Basierend auf den fünf Branchenkräften ergeben sich für Kanzleien **vier strategische Wettbewerbspositionen**:

A. INNOVATORS

Chance

- Erstanbietervorteil
- Frühe Realisierung von Erfahrungskurveneffekten (= Kostenvorteile)
- Sicherung knapper Ressourcen (Kooperationen mit Legal-Techs)
- Setzen technologischer Standards

Risiko

- Gefahr auf das „falsche Pferd“ zu setzen
- Hohe Kosten für Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen
- Mandanten sehen den Nutzen der Innovation z. T. noch nicht

Innovators sind Visionäre oder Missionare, die die Entwicklungen im Bereich der Legal-Techs begrüßen und ständig auf der Suche nach neuen Trends sind. Zur Sicherung ihres Innovationsvorsprungs entwickeln sie Legal-Techs aktiv mit, investieren in Unternehmen oder gehen Kooperationen ein.

B. EARLY ADOPTERS

Chance

- Geringere Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen
- Sicherung knapper Ressourcen (frühe Verwendung von Legal-Techs)
- Folger können von Investitionen der Innovatoren in die Marktentwicklung profitieren

Risiko

- Unter Umständen sehen Mandanten den Nutzen der Innovation noch nicht
- „Stuck-in-the-middle“ zwischen Innovator (= Bessere Anpassung durch Mitgestaltung) und Abwärtenden (= Kostenvorteil durch standardisierte Produkte)

Early Adopters sind interessiert an den Entwicklungen und Neuerungen im Bereich Legal-Tech und bemühen sich um die Nutzung und die Integration der neuen technologischen Möglichkeiten.

C. WAIT-AND-SEES

Chance

- Abwärtende können von Investitionen der Innovatoren profitieren
- Fehlervermeidung und „Cherry-Picking“: können ablehnende Kundenreaktionen beobachten und Fehler der Innovatoren vermeiden

Risiko

- Markteintrittsbarrieren der Innovators und Early Adopters
- Preisnachteil, da Wettbewerber bereits Kostenvorteile realisieren
- Partizipieren zu einem späteren Zeitpunkt am Wandel und verpassen so die Chance Innovation aktiv mitzugestalten

Wait-And-Sees nehmen die durch Legal-Tech verursachten Veränderungen zwar wahr, jedoch sehen sie (noch) keine konkrete Handlungsnotwendigkeit. Sie verschließen sich dem Thema nicht grundsätzlich, aber halten an bestehenden Strukturen und Abläufen fest und wollen zu dem für sie richtigen Zeitpunkt einsteigen.

D. OPPONENTS

Chance

- Mandanten fordern noch nicht die Verwendung von Legal-Techs: Die Kanzlei gibt dem Mandanten nur, was er verlangt
- Kostenersparnis durch Verharren in bestehenden Strukturen und keine Investitionen

Risiko

- Hohe Markteintrittsbarrieren durch großen Vorsprung der Wettbewerber
- Starker Preisnachteil, da Wettbewerber bereits Kostenvorteile realisieren
- Wettbewerbsnachteil durch „Verpassen“ der aktiven Mitgestaltung der Innovation

Opponents lehnen die Veränderungen durch Legal-Techs ab. Sie haben konkrete Gegenargumente oder können spezielle Probleme benennen, die sie von der Adaption der Technologie abhalten und entscheiden sich bewusst dafür, alles „beim Alten“ zu belassen.

„Konkret bedeutet dies für Kanzleien,
dass je nach Positionierungsansatz eine

RESTRUKTURIERUNG DES GESCHÄFTSMODELLS notwendig wird.“

Die **KANZLEISTRATEGIE** gibt die Entwicklungsrichtung der Kanzlei vor:

- Die effizientere Zusammenarbeit zwischen Software und Anwalt kann die Beratungsqualität steigern.
- Es können mehr Aufgaben, mit höherer Genauigkeit, in kürzerer Zeit bearbeitet werden.
- Die Umsätze gehen trotz kürzerer Bearbeitungszeit nicht zurück, da Mandanten zunehmend neben Rechtsbeistand, auch Prozess-, Outsourcing- und Automatisierungsmanagement erwarten.
- Dies bietet Möglichkeiten, durch Cross-Selling und die Erweiterung des Produktportfolios, die Mandantenbindung und den Umsatz zu steigern.

Das **PREISSETZUNGSSCHEMA** ist eng an die Kanzleistrategie und die Prozesse gebunden:

- Die Abrechnung nach Billable Hours ist nicht mehr zeitgemäß, da zahlreiche Aktivitäten unterschiedlicher Kompetenzbereiche und Mitarbeiter zusammenlaufen.
- Damit die Zahlungsbereitschaft der Mandanten weiterhin besteht, müssen zusätzliche Servicedienstleistungen zur Differenzierung angeboten werden.
- Projektbezogene (Fest-)Preise bieten sich mehr an, als abrechenbare Stunden.

Die Branchengegebenheiten erfordern ebenfalls eine Anpassung der **PROZESSORGANISATION**:

- Standardprozesse werden zukünftig weitestgehend automatisiert oder ausgelagert bearbeitet und Kernaufgaben werden arbeitsteilig von Partnern und Software durchgeführt.
- Die Modularität von Kanzleiarbeit wird somit zunehmen, was eine Umstrukturierung der Prozesse erfordert.

Die Restrukturierung der Prozesse erfordert darüber hinaus ebenfalls Veränderungen in der **AUFBAUORGANISATION**:

- Insgesamt bleibt die Anzahl der involvierten Mitarbeiter einer Kanzlei ähnlich, jedoch werden weniger Berufsträger mit rein juristischer Ausbildung und mehr mit technologischen oder Managementfähigkeiten benötigt.
- Das Anforderungsprofil der Kanzleimitarbeiter ändert sich somit zunehmend. Die partnerschaftlich geführte „Pyramidenstruktur“ muss eine Annäherung an eine managementgeführte Unternehmensstruktur erfahren.

Executive Summary

1. Legal-Tech ist weder ein vorübergehender Hype, noch eine disruptive Entwicklung für die Rechtsberatung, sondern ein dynamischer Wandel.
2. Das mediale Interesse am Thema Legal-Tech hat 2016 stark zugenommen, die Unternehmensneugründungen gingen jedoch stark zurück.
3. Die angelsächsische Welt (USA, UK, Australien) dominiert die Entwicklung.
4. Legal-Techs lassen sich in 10 Kategorien einteilen.
5. Statt Artificial Intelligence (AI) werden Expertensysteme zukünftig zum Einsatz kommen.
6. Ergänzende Legal-Techs automatisieren die Kanzleiarbeit, substituierende Legal-Techs haben das Potential, (große) Teile der Kanzleiarbeit zu übernehmen.
7. Kanzleien, die als Innovators agieren, haben das größte Risiko, jedoch auch den größten potentiellen Nutzen. Opponents hingegen meiden das Risiko, verpassen jedoch frühe Nutzengewinne.
8. Die Kanzleistrategie, das Preissetzungsschema, die Prozessorganisation und die Aufbauorganisation müssen je nach strategischer Positionierung angepasst oder restrukturiert werden.



Schoen + Company ist eine Managementberatung mit Fokus auf Rechtsanwaltskanzleien, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften.

Mein Team besteht aus praxiserfahrenen Unternehmens- und Umsetzungsberatern mit ökonomischem Hintergrund. Wir begleiten Sie von der Strategie bis zur Umsetzung.

Ihr Ansprechpartner: Ralf Schön, Geschäftsführer

Schoen + Company GmbH

Management Consultants

Neuer Zollhof 2

40221 Düsseldorf

T 0221-8395-410

E info@schoen-company.com

I www.schoen-company.com

■ *we innovate your business*