

# Recht 2030

## Legal Management in der digitalen Transformation

Herausgegeben von

Prof. Dr. Martin R. Schulz, LL.M. (Yale)

und

Dr. Anette Schunder-Hartung

Mit Beiträgen von

Dr. Uwe Bandey; Dr. Ernst Georg Berger;  
Prof. Dr. Benjamin von Bodungen, LL.M. (Auckland); Andreas Bong;  
Julius Brenner; Marco Cabras; Dr. Michael Dolfen; Dr. Robin L. Fritz;  
Philipp Glock, LL.M. (UWC); Dr. Maximilian Grub; Dr. Nicolai Hammersen;  
Petra Heidenfelder; Tobias Heining; Dr. Michael Henning;  
Dr. Michael Holzhäuser; Sven Jacobs; Martin Kistermann; Dr. Sabina Krispenz;  
Dr. Silvio Kupsch, LL.M. (Stellenbosch); Dr. Matthias Lichtblau;  
Peter Lotz, M.C.J. (NYU); Dr. Thilo Mahnhold; Prof. Dr. Bruno Mascello;  
Dr. Kathrin Mehler; Dr. Nicolas Nohlen; Dr. Rouven Redeker; Michael Rützel;  
Behnam Sadough; Sandra Schäfer; Prof. Dr. Christoph Schalast;  
Prof. Dr. Martin Schulz, LL.M. (Yale); Dr. Anette Schunder-Hartung;  
Sibylle Schwarz; Dr. Thomas Söbbing; Prof. Dr. Heinz-Theo Wagner;  
Dr. Michael Zoller

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Leo Staub

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

ISBN 978-3-8005-0001-7

**dfv** Mediengruppe

© 2019 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main  
[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druckvorstufe: Wolfgang Schäfer, 68775 Ketsch

Druck und Verarbeitung: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH, 96277 Schneckenlohe  
Printed in Germany

# Inhalt

Geleitwort von Prof. Dr. Leo Staub . . . . .	V
Vorwort . . . . .	VII
Autorenverzeichnis . . . . .	IX
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	XXXIX

## Teil 1:

### Einblicke, Grundlagen und Strategien

<b>Kapitel 1: Neue Handlungsmuster für das digitale Zeitalter</b> ( <i>Schunder-Hartung</i> ) . . . . .	1
I. Vorbemerkung . . . . .	2
II. Bestandsaufnahme . . . . .	3
1. Transformation als methodische Herausforderung . . . . .	3
2. Persönliche und strukturelle Erschwernisse für (Voll-)Juristen . . . . .	6
III. PraxisAFFINes Vorgehen als allgemeines Sonder- merkmal (voll-)juristischer Anbieter . . . . .	11
IV. Zentrale methodische Skills als spezielle Sonder- merkmale (voll-)juristischer Anbieter. . . . .	13
1. Empathie und Kommunikation . . . . .	14
2. Agile Rückkopplungsschleifen, Design Thinking und Scrum. . . . .	16
3. Aktives Fehlermanagement . . . . .	23
4. Systematisches Netzwerken . . . . .	24
V. Fazit . . . . .	26

<b>Kapitel 2: Digitale Transformation – Herausforderung und Chance für Rechtsanwälte</b> . . . . .	29
( <i>Schulz</i> ) . . . . .	29
I. Digitale Transformation – Herausforderung für das Recht. . .	32
1. „Legal Tech“ – (Nur) eine Facette der digitalen Transformation . . . . .	33
2. Anpassungs- und Entwicklungsbedarf im Recht und in den Rechtsberufen . . . . .	35

## Inhaltsverzeichnis

II.	Aktuelle Rechtsfragen und Beratungsfelder – Beispiele . . . . .	38
	1. Digitale Rechtsgeschäfte und „Smart Contracts“ . . . . .	38
	2. Rechtskonformer Umgang mit Daten und Persönlichkeitsrechten . . . . .	39
	3. Einfluss der Digitalisierung im Gesellschaftsrecht . . . . .	40
	4. Rechtsfragen der Arbeitswelt 4.0 . . . . .	41
	5. Updates für das Software-(Lizenz-)recht und Anforderungen an Cloud Computing . . . . .	42
	6. Kartell- und Wettbewerbsrecht . . . . .	42
	7. Cyber-Risiken und IT-Compliance-Management. . . . .	43
	8. Haftungs- und Versicherungsrecht (Fokus „autonomes Fahren“) . . . . .	44
III.	Chancen und Gestaltungsoptionen für Rechtsanwälte . . . . .	44
	1. Strategie und Positionierung in der digitalen Transformation . . . . .	45
	2. Klare Formulierung des Mehrwerts anwaltlicher Tätigkeit. . . . .	47
	3. Reflektierter Umgang mit Legal Tech . . . . .	49
IV.	Ausblick und Empfehlungen . . . . .	51
	<b>Kapitel 3: „Legal Tech“ – Überblick, Anwendungsbeispiele und Auswahlkriterien</b> (Rützel) . . . . .	53
I.	Legal Tech – mehr „Tech“ als „Legal“ – mehr Daten als Paragrafen. . . . .	54
	1. Einleitung . . . . .	54
	2. Einsatz von Technologie in der Rechtsanwendung – Versuch einer Begriffsbestimmung . . . . .	55
II.	„Legal Tech“ – Oberbegriff für Technologien mit unterschiedlicher Zielsetzung. . . . .	57
	1. Effizienzsteigerung anwaltlicher Tätigkeit – „Legal Tech“ versus Bürotechnik. . . . .	57
	2. Prozessablaufoptimierung bei juristischen Aufgaben . . . . .	58
	3. Zuweisung und Kontrolle von Aufgaben und Arbeitsabläufen . . . . .	59
III.	„Legal Tech“-Anwendungen/Lösungen am Beispiel einer Immobilienfinanzierung . . . . .	62
	1. Die Ausgangssituation . . . . .	62
	2. Abfrage erforderlicher Dokumente und Informationen. . . . .	64

3.	Due Diligence-Prüfungen und intelligente Datenräume . . .	64
4.	Erstellung der Vertragsdokumentation – manuell oder automatisiert? . . . . .	65
5.	Auszahlungsvoraussetzungen und Dokumentenablage . . .	66
6.	Kostenkontrolle, Visualisierungs-, Monitoring- und Reporting-Systeme . . . . .	67
IV.	„Legal Tech“-Lösungen – Make or Buy? . . . . .	68
V.	Bewertungs- und Entscheidungskriterien für die Anbieter-Wahl. . . . .	68
1.	Leistungsfähigkeit der Technologie. . . . .	69
2.	Größe und Reputation des Anbieters . . . . .	69
3.	„Machine Learning“ versus Eigenleistung . . . . .	69
4.	Wie wird das System „angelernt“? . . . . .	70
5.	Bedienbarkeit und interaktive Ausstattungsmerkmale . . .	70
6.	Dokumentenmanagement . . . . .	70
7.	Integrationsfähigkeit in bestehende IT-Systeme . . . . .	70
8.	Sicherheit & Support – Zusammenarbeit mit dem Anbieter . . . . .	71
VI.	Zusammenfassung und Ausblick. . . . .	71
<b>Kapitel 4: Nicht ohne: Benchmarking und Reporting</b>		
	<i>(Brenner)</i> . . . . .	73
I.	Ausgangslage . . . . .	73
II.	Marktanalyse . . . . .	74
III.	Ergebnisse einordnen und bewerten durch Benchmarking. . .	76
IV.	Aufbau eines effizienten Reportings . . . . .	77
1.	Ist-Zustand . . . . .	77
2.	Soll-Zustand. . . . .	78
V.	Fazit . . . . .	80

**Teil 2:**

**Transformationsfeld Anwaltskanzlei**

<b>Kapitel 5: Unternehmen Anwaltskanzlei</b>		
	<i>(Fritz)</i> . . . . .	81
I.	Einleitung . . . . .	81
II.	Die Partner . . . . .	82

## Inhaltsverzeichnis

III.	Die Strategie . . . . .	84
IV.	Die Organisation . . . . .	85
V.	Das Geld . . . . .	86
VI.	Der Mensch . . . . .	88
VII.	Fazit . . . . .	89

### **Kapitel 6: Von der Disruption zur Konversion**

(Lotz) . . . . .	91	
I.	Prolog . . . . .	91
II.	Disruption . . . . .	94
	1. Die Idee . . . . .	94
	2. Proof of Concept – Beispiel einer Eigen-Disruption . . . . .	96
III.	Konversion . . . . .	97
	1. Status quo . . . . .	98
	2. Rechtsberater als Legal Tech-Produzenten . . . . .	99
IV.	Fazit . . . . .	103

### **Kapitel 7: Akquise in der digitalen Transformation**

(Dolfen/Schäfer). . . . .	105	
I.	Die Ausgangslage . . . . .	105
II.	Die drei Ebenen der digitalen Transformation . . . . .	106
	1. Digitale Transformation auf Ebene des Mandanten . . . . .	106
	2. Die digitale Transformation auf Ebene der anwaltlichen Arbeit . . . . .	107
	3. Die Kommunikation zwischen Mandant und Anwalt . . . . .	113
	4. Der Taschenrechner insbesondere . . . . .	115
III.	Sonderfall: Akquiseverhalten auf dem HR-Markt . . . . .	115

### **Kapitel 8: Anwaltliche und Tech-Beratung – ein Zukunftsmodell**

(Berger/Schalast) . . . . .	117	
I.	Wer ist schon gern ersetzbar? . . . . .	117
II.	Gesteigerte Anforderungen der Mandanten . . . . .	119
	1. Industrialisierung der Rechts- und Kosteneffizienz. . . . .	119
	2. Legal Tech hilft . . . . .	121

3.	Künstliche Intelligenz . . . . .	123
4.	Das Boston Consulting Group-Raketenmodell der juristischen Beratung in der Zukunft . . . . .	125
5.	Grenzen von Legal Tech . . . . .	126
III.	Der richtige Mix . . . . .	127

**Kapitel 9: Kollege Software – Der Anwalt der Zukunft?**

	<i>(Glock)</i> . . . . .	129
I.	Einleitung . . . . .	129
II.	Software in der Rechtsberatung . . . . .	131
	1. Regelbasierte Software . . . . .	131
	2. Künstliche Intelligenz . . . . .	134
III.	Ausblick . . . . .	138

**Kapitel 10: Die Blockchain-Technologie im deutschen  
Unternehmens- und Immobilienrecht**

	<i>(Redeker)</i> . . . . .	141
I.	Einleitung . . . . .	141
II.	Stand der Digitalisierung im Notariat . . . . .	142
III.	Grundprinzip der „Blockchain-Technologie“ . . . . .	144
IV.	Einsatz der Blockchain-Technologie im Immobilienrecht . . . . .	146
V.	Einsatz der Blockchain-Technologie im Gesellschaftsrecht . . . . .	149
VI.	Fazit und Lösungsvorschlag . . . . .	151

**Teil 3:**

**Transformationsfeld Rechtsabteilung**

**Kapitel 11: Smarter Einkauf von Rechtsdienstleistungen –  
10 Thesen für morgen**

	<i>(Mascello)</i> . . . . .	153
I.	Blick in die Glaskugel . . . . .	154
	1. Strategie als Ausgangspunkt . . . . .	154
	2. Aktuelle Trends im Rechtsmarkt . . . . .	154
	3. Neue Anbieter von Rechtsdienstleistungen . . . . .	155
	4. Optionen zur Bereitstellung von Rechtsdienstleistungen . . . . .	156
II.	Thesen zum künftigen Rechtsmarkt . . . . .	157
	1. These 1: Alternative Rechtsdienstleister werden wichtiger . . . . .	157

## Inhaltsverzeichnis

2. These 2: Marktvolumen für Kanzleien und Rechtsabteilungen wird kleiner . . . . .	158
3. These 3: Bedarf nach Brokern für Rechtsdienstleistungen wird steigen . . . . .	158
4. These 4: Kooperation und Projektmanagement werden zunehmen . . . . .	159
5. These 5: Nichtjuristische Kenntnisse werden vermehrt als USP gelten . . . . .	160
6. These 6: Forderung nach Effizienz und Preisreduktion intensiviert sich . . . . .	160
7. These 7: Stundenhonorare werden nur noch in speziellen Fällen akzeptiert . . . . .	161
8. These 8: Einsatz von Technologie wird zunehmen . . . . .	161
9. These 9: Einkauf von Rechtsdienstleistungen wird anspruchsvoller . . . . .	162
10. These 10: Neue Berufsbilder und Karrieremodelle entstehen . . . . .	163
III. Empfehlung . . . . .	163

## **Kapitel 12: Legal Operations Management im Zeitalter der Beschleunigung**

<i>(Bandey/Kupsch)</i> . . . . .	165
I. Ausgangsüberlegungen . . . . .	166
1. Warum Sichtflug keine nachhaltige Strategie ist . . . . .	166
2. Zum Begriff Legal Operations Management . . . . .	167
II. Legal Operations Management – Die Zukunft in Thesen . . . . .	169
1. Legal Operations Management wird überlebenswichtig . . . . .	169
2. Strategy is Key . . . . .	170
3. Wertschöpfungsbeiträge werden Denken und Handeln bestimmen. . . . .	172
4. Noch engere Vernetzung mit Kunden, Real Time Advice wird Standard . . . . .	173
5. Strategisches Datenmanagement wird stärker in den Fokus rücken . . . . .	174
6. Beratungsportfolio wird konsequent priorisiert werden müssen . . . . .	176
7. Risk Management und Risk Sharing nehmen an Bedeutung zu . . . . .	177
8. Neue Formen der Kollaboration werden entstehen . . . . .	178
9. Neue Formen von Leadership und Teambuilding bilden sich heraus . . . . .	179
III. Schluss . . . . .	180

<b>Kapitel 13: Digitalisierung in der Rechtsabteilung!</b>	
<i>(Mehler)</i>	183
I. Ausgangslage: Rechtsabteilung und Digitalisierung?	183
1. Unbekanntes Wesen: Digitalisierung in der Rechtsabteilung?	183
2. Definition der Digitalisierung	184
II. Digitalisierung und Rechtsberatung	185
III. Dreiklang der Digitalisierung der Rechtsabteilung!	186
IV. Offene Haltung zu Digitalisierung – „Mindset“	187
V. Anforderungen im Zusammenspiel von Mindset, Rechtsberatung und „Legal Tech“	190
1. Müssen Juristen programmieren können?	190
2. Kreative Juristen	190
3. Nur „Generation Y-Juristen“ und jüngere Generationen können Digitalisierung	191
4. „Schwarz-Weiß-Denken“ hemmt Innovationen	192
VI. Legal Tech und Tools für Juristen	193
1. Legal Tech-Angebote	193
2. Strategie der kleinen Schritte	193
VII. Fazit	194
<b>Kapitel 14: Herausforderungen der Rechtsabteilung durch Legal Tech</b>	
<i>(Henning/Bong)</i>	195
I. Die wichtigsten Entwicklungen der letzten zwölf Jahre in Rechtsabteilungen.	195
1. Stärkung der zentralen Governance.	196
2. Strategisches Insourcing	196
3. Strategisches Kanzleimanagement	196
4. Legal Tech.	197
II. Bedrohung oder Chance? Wie Legal Tech die Arbeit in Rechtsabteilungen verändert	197
III. Was Rechtsabteilungen selbst als größte Herausforderungen ansehen	199
IV. Wie sollten die Rechtsabteilungen auf Legal Tech reagieren?	200
V. Fazit: Zunehmende Unterstützung – kein Ersatz	202

Inhaltsverzeichnis

**Kapitel 15: Higher Level für Unternehmen – Eine Energievertriebsgesellschaft im agilen Praxistest**  
(Kistermann) . . . . . 205

I. Standortbestimmung des Gegenstandsbereichs . . . . . 205

    1. Branchen-Rahmenbedingungen EU . . . . . 206

    2. Branchen-Rahmenbedingungen Deutschland . . . . . 207

II. Thesen . . . . . 210

    1. These 1: Eine agile Organisation reagiert schneller auf Marktanforderungen . . . . . 210

    2. These 2: Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat ist ein Erfolgsfaktor . . . . . 213

    3. These 3: Neue Rollen entstehen im Unternehmen . . . . . 215

    4. Statt eines Fazits – These 4: Die interne Rechtsabteilung erfindet sich neu . . . . . 218

**Teil 4:**  
**Ausgewählte Beratungsgebiete**

**Kapitel 16: Auswirkungen der Digitalisierung auf M&A-Transaktionen**  
(Grub/Krispenz) . . . . . 221

I. Wechselwirkung zwischen digitaler Transformation und M&A . . . . . 222

II. Auswirkungen der Digitalisierung auf die M&A-Strategie von Unternehmen . . . . . 223

    1. Branchenübergreifende Kooperationen . . . . . 223

    2. Neue Formen der Zusammenarbeit . . . . . 223

    3. Veränderte Risikopositionen . . . . . 224

    4. Desinvestitionen . . . . . 225

III. Neue Regeln für die Due Diligence . . . . . 226

    1. Veränderter Fokus bei der Due Diligence . . . . . 226

    2. Informationsaustausch im Rahmen der Due Diligence . . . . . 226

    3. Einsatz von Legal Tech bei der Due Diligence . . . . . 228

IV. Vertragsverhandlungen in Zeiten der digitalen Transformation . . . . . 228

    1. Einsatz von Smart Contracts und Blockchain bei Vertragsgestaltungen und Vertragsverhandlungen . . . . . 228

    2. Zunahme von Earn-Out-Klauseln . . . . . 230

V.	Post-Merger-Integration im Umfeld der Digitalisierung . . . . .	231
	1. Clash of Cultures als wesentliche Herausforderung der Post-Merger-Integration . . . . .	231
	2. Positive Aspekte eines Clash of Cultures . . . . .	231
	3. Employee Retention . . . . .	232
VI.	Zusammenfassung . . . . .	233
<b>Kapitel 17: Kapitalanlagerechtliche Massenschäden in 2030</b>		
	<i>(Zoller)</i> . . . . .	235
I.	Worst Case-Szenario . . . . .	235
II.	Die zukünftige Herausforderung und deren Bewältigung . . . im Bereich kapitalanlagerechtlicher Massenschäden . . . . .	236
	1. Aspekte, welche sämtliche Parteien betreffen . . . . .	237
	2. Spezifische Probleme auf Seiten der Anlegervertreter . . .	238
	3. Spezifische Probleme auf Seiten der Beklagtenvertreter . .	239
	4. Spezifische Probleme auf Seiten der Gerichte . . . . .	239
	5. Sonstige Problemfelder . . . . .	240
III.	Ausblick . . . . .	240
<b>Kapitel 18: Insolvenz 4.0 – Digitalisierung der Insolvenzverwaltung</b>		
	<i>(Heidenfelder)</i> . . . . .	243
I.	Bedrohlicher Rückgang der Insolvenzen – was tun? . . . . .	243
II.	Digitalisierung der alltäglichen Kanzleiarbeit . . . . .	243
III.	Datengestützte Auswahl der Insolvenzverwaltung . . . . .	245
IV.	Datensicherung in der Cloud . . . . .	247
V.	Ausblick . . . . .	248
<b>Kapitel 19: Die digitalisierte Arbeitsrechtsboutique</b>		
	<i>(Mahnhold)</i> . . . . .	249
I.	Einführung . . . . .	249
II.	Der Gegenstandsbereich: Facetten einer „Arbeitsrechts- boutique“ . . . . .	250
III.	Digitalisierungspotenziale . . . . .	251
	1. Office Tech . . . . .	252
	2. Legal Tech. . . . .	253
IV.	Die Zukunft des Anwalts in der Arbeitsrechtsboutique . . . . .	256

<b>Kapitel 20: Management von internen Untersuchungen in Zeiten der digitalen Transformation</b> ( <i>Holzhäuser/Nohlen</i> ) . . . . .	259
I. Interne Untersuchungen als rechtliche und organisatorische Herausforderung . . . . .	259
II. Datenanalyse in Zeiten der digitalen Transformation . . . . .	261
1. Rechtliche Herausforderungen . . . . .	261
2. Organisatorische Herausforderungen . . . . .	261
3. „E-Discovery“ als Kernstück der Untersuchung . . . . .	262
III. Projektmanagement bei internen Untersuchungen in der digitalen Transformation . . . . .	266
1. Herausforderungen für Unternehmen, Anwaltskanzleien und WP-Gesellschaften . . . . .	266
2. Essenzielle Bedeutung von Planungsschritten im modernen Projektmanagement . . . . .	267
3. „Legal Project Management“ für interne Untersuchungen . . . . .	268
4. Bedeutung des Einsatzes erfahrener Projektmanager . . . . .	269
IV. Fazit: Plädoyer für einen modularen Ansatz . . . . .	269
<b>Kapitel 21: Daten als Rohstoff bei juristischer Bewältigung von „Big Data“</b> ( <i>Sadough</i> ) . . . . .	271
I. Daten und Informationen als Rohstoff . . . . .	271
II. Prozess- und Projektmanagement bei juristischer Bewältigung von „Big Data“ . . . . .	274
III. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt- management im eDiscovery-Verfahren . . . . .	277
1. Anforderungen an das Management von eDiscovery-Projekten . . . . .	277
2. Modellrahmen zur Durchführung von eDiscovery-Projekten . . . . .	279
IV. eDiscovery-Projektmanagement nach Process Lifecycle des EDRM . . . . .	280
1. Notwendige Prozessschritte – Überblick . . . . .	280
2. EDRM-Prozessschritt „Information Management“ . . . . .	281
3. EDRM-Prozessschritt „Identification“ . . . . .	282
4. EDRM-Prozessschritt „Preservation und Collection“ . . . . .	283

5. EDRM-Prozessschritt „Processing, Review und Analysis“ . . . . .	284
V. Fazit . . . . .	290

**Kapitel 22: IT-Compliance – Software-Lizenzen, Schutz von Informationen und „Blockchain“**

(Jacobs) . . . . .	291
I. Rechtliche Herausforderungen der Digitalisierung . . . . .	293
II. Software-Compliance. . . . .	294
1. Software-Lizenzmanagement . . . . .	294
2. Open-Source-Software . . . . .	296
3. Software-Lizenzmanagement im Rahmen von Cloud-Diensten . . . . .	297
4. Indirekte Nutzung von Software . . . . .	300
5. Rechtsrahmen von Softwarelizenz-Audits . . . . .	301
6. Rechtsfolgen einer Urheberrechtsverletzung . . . . .	302
III. Schutz von Informationen und Daten. . . . .	302
1. Schutz personenbezogener Daten . . . . .	302
2. Schutz von Know-how/Geschäftsgeheimnissen . . . . .	303
IV. IT-Sicherheit . . . . .	304
1. IT-Sicherheit als Teil einer IT-Compliance . . . . .	305
2. Das IT-Sicherheitsgesetz . . . . .	305
V. Blockchain und Smart Contracts . . . . .	306
1. Was ist die „Blockkette“? . . . . .	306
2. Rechtliche Herausforderungen und Compliance-Themen . . . . .	307
VI. Implementierung eines IT-Compliance-Systems . . . . .	307

**Teil 5:**

**Schnittstellen und Funktionen**

**Kapitel 23: Digitale Transformation – Treiber für Innovationsmanagement bei Anwälten**

(Schulz/Wagner) . . . . .	311
I. Innovationspotenzial bei Anwälten. . . . .	313
1. Effekte der digitalen Transformation . . . . .	313
2. Inhalt und Vorteile eines Innovationsmanagements . . . . .	314

## Inhaltsverzeichnis

3.	Herausforderungen bei Kanzleien . . . . .	315
4.	Identifikation neuer Geschäftschancen – Ziel des Innovationsmanagements . . . . .	318
5.	Förderung von Agilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation. . . . .	320
II.	Wirksames Innovationsmanagement – Bestandteile und Anforderungen . . . . .	321
1.	Innovation – Was bedeutet das im Unternehmenskontext? . . . . .	321
2.	Förderung einer Innovationskultur – Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern . . . . .	322
3.	Entwicklung einer Innovationsstrategie. . . . .	325
4.	Gestaltung des Innovationsprozesses . . . . .	326
5.	Erfolgsfaktoren für den Innovationsprozess . . . . .	330
III.	Schlussfolgerungen und Empfehlungen . . . . .	331
1.	Notwendigkeit eines Innovationsmanagements für Anwälte . . . . .	331
2.	Erhebung der Ausgangsbedingungen für Innovation . . . . .	331
3.	Entwicklung einer Innovationsstrategie. . . . .	331
4.	Kontinuierliche Kommunikation und Mitarbeitermotivation . . . . .	332
5.	Signalisierung innovativer Unternehmenstätigkeit . . . . .	332

### **Kapitel 24: Erfolgsfaktor interne Kanzleikommunikation**

	(Schunder-Hartung). . . . .	335
I.	Beispiele für Kommunikationsfehler . . . . .	336
II.	Allgemeine Verbesserungswege . . . . .	338
III.	Strukturell sinnvolles Vorgehen . . . . .	339
IV.	Besondere Do's and Don'ts . . . . .	341
1.	Wahrnehmungsschärfung und Ebenentrennung . . . . .	341
2.	Das Adressieren unterschiedlicher Persönlichkeitstypen . . . . .	343
3.	Das Kommunizieren nach dem Vier-Ohren-Modell . . . . .	344
4.	Das Einhalten von Verhandlungsstandards . . . . .	346
V.	Ausblick. . . . .	348

### **Kapitel 25: Jenseits von „me too“ – Zur Kommunikation von Kanzleien**

	(Hammersen/Cabras) . . . . .	349
I.	Ausgangslage . . . . .	349

1.	Wettbewerbssituation . . . . .	350
2.	Veränderungen durch Legal Tech. . . . .	351
II.	Grundlage: Markenentwicklung . . . . .	351
1.	Anwalt 2030: Markenbildung wird wichtig. . . . .	351
2.	Markenbildung ist mehr als Name, Logo und Design . . .	352
3.	Exkurs: Employer Branding . . . . .	354
III.	Operationalisierung der Marke in Kommunikation, Design und Verhalten . . . . .	356
IV.	Kanzleikommunikation näher betrachtet. . . . .	357
1.	Kommunikationslandschaft einer Kanzlei . . . . .	358
2.	Being a publisher: Zur Bedeutung digitaler Kommunikation. . . . .	358
3.	Zur Bedeutung von bewegten Bildern . . . . .	362
V.	Resümee . . . . .	364

<b>Kapitel 26: Google, Netzwerke, Social Media – hier gilt mobile first!</b> (Schwarz) . . . . .	365
---	-----

<b>Kapitel 27: Die Bedeutung der Marke im digitalen Wandel der Rechtsdienstleistung</b> (Lichtblau) . . . . .	371
--	-----

I.	Einführung . . . . .	371
II.	Elemente eines erfolgreichen Brandings im Überblick. . . . .	372
1.	Konsistente Qualität der Beratungsleistung unabhängig von Fachgebiet und Ort der Produkt- und Serviceleistungen. . .	372
2.	Wiedererkennbarer äußerer und formaler Auftritt, der das Qualitätsversprechen reflektiert oder „übererfüllt“/übertrifft . . . . .	373
3.	Adäquate Preisgestaltung für die Produkt- und Serviceangebote (Marke als positives Preiselement) . . . . .	374
4.	Kontinuierliche Markenbeobachtung und Überprüfung sowohl durch die Zielgruppe als auch durch neutrale Experten. . . . .	375
5.	Weiterentwicklung der Markenelemente, ohne den Markenkern zu verlassen . . . . .	375
6.	Marke als Ausgangspunkt für jede Geschäfts- entwicklung . . . . .	375
III.	Veränderungsbedarf durch die digitale Transformation . . . . .	376
1.	Rechtsberatung inside. . . . .	376

## Inhaltsverzeichnis

2. Neue Geschäftsmodelle werden entstehen . . . . .	377
IV. Ausblick. . . . .	378

### **Kapitel 28: Business Development im Zeitalter der Digitalisierung**

<i>(Heining)</i> . . . . .	381
I. Strategische Ebene – Warum überhaupt Business Development? . . . . .	381
II. Lösungsebene – Welche Leistungen werden erbracht? . . . . .	386
III. Prozessebene – Wie werden die Leistungen erbracht? . . . . .	388
IV. Ressourcenebene – Womit werden die Leistungen erbracht? . . . . .	390
V. Neue Herausforderungen und neue Möglichkeiten . . . . .	392

### **Kapitel 29: Künstliche Intelligenz im HR-Recruiting-Prozess – Rechtliche Rahmenbedingungen und Möglichkeiten**

<i>(Söbbing)</i> . . . . .	395
I. Künstliche Intelligenz. . . . .	395
II. HR-Recruiting-Prozess . . . . .	398
III. Rechtliche Fragen. . . . .	399
IV. Datenschutzrechtliche Fragen . . . . .	402
V. Resümee . . . . .	403

### **Kapitel 30: Wohin des Wegs? Autonomes Fahren transformiert die Automobilbranche**

<i>(von Bodungen)</i> . . . . .	405
I. Die Automobilbranche im Wandel . . . . .	406
II. Rechtliche Herausforderungen im Überblick. . . . .	406
1. Zulassung automatisierter Fahrzeuge . . . . .	406
2. Haftung bei Unfällen mit automatisierten Fahrzeugen . . . . .	408
3. Vertragliche Risikoallokation in der Wertschöpfungskette . . . . .	409
4. Software als Produkt . . . . .	410
5. Datenschutz im vernetzten Fahrzeug . . . . .	412
6. Rechtliche Absicherung neu entstehender Geschäftsmodelle . . . . .	414
7. Veränderung der Kräfteverhältnisse im Automobilbereich . . . . .	415
III. Fazit und Ausblick . . . . .	416

**Teil 6:**  
**Ausblicke und Thesen**

<b>Kapitel 31: Gestern, heute, morgen . . .</b>	
<i>(Schulz/Schunder-Hartung et al.)</i> . . . . .	417
I. Neues „Legal Management“ als solches . . . . .	417
II. Neues „Legal Management“ in Einzelbereichen . . . . .	420
III. Zusammenschau . . . . .	423
Literaturverzeichnis . . . . .	425
Stichwortverzeichnis . . . . .	439