

## 2.8 Die Kanzlei der Zukunft

*Die Zukunft des Rechtsmarkts ist geprägt von technologischen Innovationen, veränderten Mandantenbedürfnissen und disruptiven Geschäftsmodellen. Das Kapitel beleuchtet die Herausforderungen und Chancen dieser Transformation und bietet Einblicke in die Anwendung von Legal Tech, skalierbaren Strategien und interdisziplinären Ansätzen. Praktische Beispiele zeigen, wie ungenutzte Marktpotenziale erschlossen werden können und wie wichtig Mandantenorientierung, Automatisierung und ein innovatives Arbeitsumfeld sind. Zum Schluss geht es um die learnings über die wahren Bedürfnisse von Mandanten – und was das für uns bedeutet.*

*„The future is already here —  
it's just not very evenly distributed.“<sup>1</sup>*

### I. Prolog

Unlängst wurde ich vermessen. Vor einer Kamera musste ich einen vorbereiteten Text **1** vorlesen, der mir über einen Teleprompter gezeigt wurde. Dreimal hintereinander derselbe Text, möglichst natürlich vorgetragen, keine hektische Gestik. Es dauerte gut sieben Minuten. Worum es in dem Text ging, habe ich vergessen, war auch nicht so wichtig. Wichtig war die nächste Übung: Ich habe verschiedene weitere Texte eingesprochen, in denen es um Beratungsprodukte aus unserer Kanzlei *Chevalier* ging, um Verfahrensfragen bei Verkehrsordnungswidrigkeiten und zum Ablauf eines Kündigungsschutzverfahrens.

Warum das alles? Die Vermessung per Kamera erschafft einen Avatar von mir, und mit **2** den juristischen Texten lernt der Avatar, so wie ich zu sprechen. Künftig soll mein Avatar in Videos auftreten und juristische Themen erläutern, dabei so aussehen und klingen wie ich, vielleicht auch in unterschiedlichen Sprachen. Die Texte stammen nicht von mir. Kann er auch Vorträge halten? Wird er chatten, also auf Nutzerfragen antworten können? Mal sehen. Wahrscheinlich stoßen wir auf Einsatzmöglichkeiten, die wir heute noch nicht kennen. Die Möglichkeiten sind so faszinierend wie die rechtliche Einordnung unklar und die Missbrauchsgefahr immens.

Wem das zu riskant ist: dann vielleicht AI Agents? Das ist Software, die autonom **3** Aufgaben erledigen kann. So etwas wird inzwischen für den Rechtsmarkt entwickelt.<sup>2</sup> Der Einsatz beschränkt sich noch auf den Bereich außerhalb der eigentlichen juristischen Arbeit.

Für die Kanzlei der Zukunft wird Legal Tech unverzichtbar sein. Aber das ist nicht alles. **4**

### II. Wir Heutigen und die Zukunft

Wir Heutigen tun uns mit Zukunftsprognosen schwer.<sup>3</sup> Wenn wir gefragt werden, was in **5** einem Jahr oder auch nur in einem Monat sein könnte, wissen wir oft keine Antwort. Niemand kann in die Zukunft sehen. Uns fehlt das Instrumentarium, um uns der Frage ernsthaft zu nähern. Zukunft ist kein Schulfach, Geschichte schon. Das ist vielleicht der Grund dafür, dass wir uns unter „Zukunft“ immer nur so etwas wie „heute plus“ vorstellen, also eine bessere oder jedenfalls andere Version dessen, was wir heute erleben. Etwas ganz

<sup>1</sup> Der Urheber dieses Zitats ist nicht völlig geklärt – vermutlich stammt es von *William Gibson* (Schriftsteller, geb. 1948), zur Herkunft siehe: <https://quoteinvestigator.com/2012/01/24/future-has-arrived/>.

<sup>2</sup> Aus dem deutschen Markt zwei Beispiele: die Berliner *Libra Technology* bietet <https://libratech.ai/de/an>; *BRYTER* bietet <https://bryter.com/ai-agents/an>.

<sup>3</sup> Die nachfolgenden Überlegungen sind in ersten Skizzen in einem Beitrag im IT-Rechtsberater (itr) Juni 2024, S. 157 erschienen, im Anschluss an einen Vortrag beim 11. IT-Rechtstag in Berlin im April 2024.

anderes, etwas Visionäres, kommt den meisten von uns nicht in den Sinn. Das ist vermutlich mit dem Henry Ford zugeschriebenen Zitat gemeint: „If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses“. Ähnlich klang es bei Steve Jobs, der nur wenig von Kundenbefragungen hielt und meinte: „A lot of times, people don't know what they want until you show it to them“. Beide, Ford und Jobs, stehen für visionäre und revolutionäre Ideen und Produkte. Das iPhone hat seit seiner Präsentation im Januar 2007 die Art, wie wir uns zur Welt in Beziehung setzen, komplett verändert. Das iPhone war nie „nur“ ein neues Telefon mit Internet-Schnittstelle, auch wenn Steve Jobs bei der Präsentation sagte „Apple has reinvented the phone“.<sup>4</sup> Mit dem iPhone wurde die Zukunft eingeläutet, heute kommt man ohne Smartphone kaum noch klar, weil es unser Schlüssel zur Welt geworden ist.<sup>5</sup> Wenn man sich vor Augen führt, was damals Marktstandard war – Nokia Handys –, wird deutlich, wie visionär und disruptiv das iPhone war. Das, was wir heute sehen, hatte sich Anfang 2007 kaum jemand als Zukunft vorgestellt.

- 6 Dass es nicht *die eine* Kanzlei sein wird, mit der wir es künftig zu tun haben werden, versteht sich angesichts der Vielzahl unterschiedlicher Mandantenbedürfnisse von selbst. Wenn hier von Kanzlei der Zukunft die Rede ist, dann geht es um Kriterien und Eigenschaften, die vorliegen müssen und ohne die es keine Kanzlei künftig schaffen wird, egal in welchem Mandantensegment sie tätig ist.
- 7 Trotz dieser kleinen Relativierung kommt man um Zukunft und Prognosen nicht herum, denn man muss eine Vorstellung davon haben, wie sich Mandanteninteressen und Märkte, Gesetzgebung und insbesondere Berufsregulierung entwickeln. Ob es in einigen Jahren Anwaltskanzleien – sei es in heute bekannter oder in hochinnovativer Form – noch geben wird, hängt entscheidend davon ab, ob das „Anwaltsmonopol“ bestehen bleibt. Würde die außergerichtliche Rechtsberatung freigegeben, sähe der Markt anders aus.
- 8 Auch die Entwicklung der Möglichkeiten von Software spielt eine wichtige Rolle – was natürlich wie eine Binse klingt, aber verschiedene Facetten beinhaltet: Softwaretechnologie wird sich mindestens so stürmisch weiterentwickeln wie in den letzten Jahren, insbesondere seit der Veröffentlichung von ChatGPT im November 2022. Das ist nicht schwer vorherzusagen. Auch wenn man heute nicht alle denkbaren Use Cases kennt, so scheint es geraten zu sein, Software eher zu viel als zu wenig zuzutrauen.
- 9 Aber das allein bestimmt nicht die Entwicklung, denn gerade in einem regulierten Markt richtet sich das Tempo der Entwicklung nicht nach technischen Möglichkeiten, sondern danach, was der Gesetzgeber, immer mit Blick auf die Änderungsbereitschaft der organisierten Berufsangehörigen, an Neuerungen zulässt. Das ist kaum vorherzusagen, allerdings kann man wenigstens so viel sagen: Softwareentwickler haben das Bestreben, Software besser, schneller, leistungsfähiger und vielleicht auch günstiger zu machen. Das Bestreben des Gesetzgebers ist anders – eher darauf gerichtet, Entwicklungen einzubremsen, als möglich angesehene Gefahren einzudämmen, Interessen verschiedener Stakeholder zu berücksichtigen usw. Speziell im anwaltlichen Berufsrecht scheint zu gelten, dass eher der Versuch unternommen wird, Berufsangehörige vor Änderungen zu schützen.
- 10 Immerhin kann man sagen, worum es hier nicht gehen wird: um *die ideale Rechtsform* für die Kanzlei der Zukunft. Seit Inkrafttreten der BRAO-Reform am 1.8.2022 haben Anwälte Wahlfreiheit und können sich die für sie passende Rechtsform auswählen.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Die Vorstellung des iPhones im Januar 2007 ist nicht nur Wirtschaftsgeschichte, sondern auch sehr gute Unterhaltung: <https://youtu.be/VQKM0T-6XSg?si=s4Ksyl-L5iPmZMUz&t=5>.

<sup>5</sup> Ausführlich dazu Hartung, Von Helden und Rittern – über die Digitalisierung im (Arbeits-)Recht, FS Singer, 2021, S. 261 ff.

<sup>6</sup> Mehr dazu bei Hartung in Heussen/Anders, Anwaltsunternehmen führen, 4. Aufl. 2024, Kapitel 12, S. 207 ff.

### III. Zukunftsaussagen

Manchmal kann man auch schief fliegen. Ein Beispiel: Lange Zeit war streitig, ob Dokumenten- oder Vertragsgeneratoren eine Rechtsdienstleistung darstellen. Das wurde unter dem Stichwort „Smartlaw“ diskutiert, was wiederum der Name eines Berliner Start-ups war, das im Jahr 2012 eine entsprechende Software entwickelt und mit vielen juristischen Tech-Enthusiasten ein entsprechendes Geschäftsmodell auf die Beine gestellt hatten. Das war deutlich vor dem Legal-Tech-Boom. Investoren waren eher noch skeptisch. Smartlaw bekam nicht ausreichend Geld zusammen und wurde im Jahr 2014 von Wolters Kluwer übernommen.<sup>7</sup>

Seinerzeit, 2012, war Smartlaw für deutsche Verhältnisse revolutionär, denn das, was als „juristische Königsdisziplin“ gilt, durch eine Software herauszufordern, die nur aufgrund von Nutzereingaben „passende“ Verträge lieferte, war kühn. Gerade zum Thema „Kanzlei der Zukunft“ passt allerdings eine solche Software, denn was spräche gegen ein anwaltliches Geschäftsmodell, mit dem Rechtsuchenden Standardtexte für kleines Geld angeboten werden, verbunden mit dem Angebot, für die individuelle Anpassung eine Beratung dazuzubuchen – aber das ist eine andere Geschichte.<sup>8</sup> Im Jahr 2015 schlugen die rechtlichen Wogen hoch, die Hamburger Rechtsanwaltskammer klagte vor dem Landgericht Köln auf Unterlassung und war erfolgreich, verlor aber vor dem OLG Köln und schließlich auch im September 2021 vor dem BGH<sup>9</sup>: Smartlaw sei keine Tätigkeit in konkreten fremden Angelegenheiten mit rechtlicher Prüfung im Einzelfall, sondern ein schematisches Modell für eine Vielzahl vorkommender Lebenssachverhalte. Also kein Fall des § 2 Abs. 1 RDG.

Zu dieser Entscheidung hatte ich eine Anmerkung geschrieben, die im Januar 2022 unter der Überschrift „Smartlaw und GPT-3“ erschien.<sup>10</sup> „GPT-3“ war damals die Bezeichnung der Softwaretechnologie, die Monate später, im November 2022 als „ChatGPT“ veröffentlicht wurde. In der Anmerkung ging es auch darum, ob die Erkenntnisse der BGH-Entscheidung auf KI übertragen werden könne. Es hieß dort: „Wenn wir das aber mal beiseite lassen und uns vorstellen, ein Jura-GPT-3 würde mit Gesetzestexten trainiert, oder mit anonymisierten Gerichtsentscheidungen, oder mit dem Inhalt von Lehrbüchern, von Kommentaren, Handbüchern und Monografien, mit den tausenden juristischen Beiträgen bei Wikipedia, kurz mit all dem, was unser juristisches Wissen verkörpert: Was wäre das Ergebnis? Klare Antwort heute: Zukunftsmusik.“ Das war im Januar 2022, 10 Monate vor der Veröffentlichung von ChatGPT, von wegen Zukunftsmusik. Wenn man sich vor Augen führt, was seit November 2022 aus den stilistisch eleganten, aber inhaltlich unbeholfenen Ergebnissen von ChatGPT-3 inzwischen geworden ist, wird man vollends demütigt. Amara's Law stimmt nur noch teilweise: „We tend to overestimate the effect of a technology in the short run and underestimate the effect in the long run.“<sup>11</sup> Die „runs“ sind deutlich kürzer geworden.

<sup>7</sup> Über die Geschichte von Smartlaw bei Wolters Kluwer siehe hier: <https://www.smartlaw.de/ueber-smartlaw>; zur Gründung siehe den Bericht bei Deutsche Startups hier: <https://www.deutsche-startups.de/2013/09/16/smartlaw-vertraege/>.

<sup>8</sup> Vgl. schon das Beispiel bei Breidenbach, Landkarten des Rechts – von den Chancen industrieller Rechtsdienstleistungen, in FS Heussen, 2009, S. 39, 40.

<sup>9</sup> BGH, Urt. v. 9.9.2021 – I ZR 113/20, LTZ 2022, 63 mAnm Hartung.

<sup>10</sup> Hartung, LTZ 2022, 63, 67.

<sup>11</sup> Das Zitat stammt von Roy Amara (1925–2007) und heißt deshalb Amara's Law. Mehr dazu hier: [https://en.wikipedia.org/wiki/Roy\\_Amara](https://en.wikipedia.org/wiki/Roy_Amara).

#### IV. Aus der Vergangenheit: 4 Thesen für die Zukunft

- 14 Im April 2017, vor acht Jahren, erschien in diesem Verlag das erste Buch zum Thema Legal Tech.<sup>12</sup> Das Schlusskapitel war mit „Vier Thesen für die Zukunft“ überschrieben. Heute sind wir aus der Sicht des Jahres 2017 in der Zukunft. Die Thesen lauteten:
1. Was durch Software/Technologie erledigt werden kann, wird durch Software/Tech- nologie erledigt werden – auch wenn das Ergebnis schlechter ist.
  2. Legal Tech ersetzt nur die Arbeit, für die man ohnehin keine Anwälte braucht(e).
  3. Anwaltskanzleien verlieren ihre Mandanten nicht an Legal-Tech-Unternehmen, son- dern... an eine bessere Anwaltskanzlei.
  4. „The competitor that kills you doesn't look like you“ (Richard Susskind).
- 15 Kann man damit noch etwas anfangen, wenn es um die Kanzlei der Zukunft geht? Im Großen und Ganzen schon, wenn man in Rechnung stellt, dass die Thesen sehr techniklas- tig sind und Bedürfnisse von Rechtsuchenden keine ausdrückliche Rolle spielen. Dann aber kann man damit arbeiten.
- 16 Der Einsatz von Software ist nicht weniger geworden (These 1), und immer noch kommt Software „zu früh“ auf den Markt (siehe ChatGPT-3). Das gehört zur Entwicklung von Software, denn erst durch die praktischen Erfahrungen kann sie verbessert werden. Den Anspruch auf Perfektion haben wir längst aufgegeben.
- 17 Die Thesen 2 und 3 betreffen die Fähigkeiten von Software einerseits und die durch Regulierung zugelassene Befreiheit andererseits. Seit der Veröffentlichung der Sprach- modelle ist die These 2, die aus der Zeit davor stammte, nicht mehr ganz richtig. Anwalt- liche Arbeit ist im Kern Informationsverarbeitung, nämlich Aufnahme von Informationen, Strukturierung dieser Informationen zu einem juristisch verwertbaren Sachverhalt, „Ver- edelung“ dieses Sachverhalts durch Anwendung juristischer Regeln und Erfahrung sowie Weitergabe des Ergebnisses, sei es als Urteil, als Memo, als Schriftsatz oder in anderer Form. Sprachmodelle erweisen sich in allen Phasen dieser anwaltlichen Informationsverarbeitung als mächtige Werkzeuge, die künftig die Produktivität des Anwalts wesentlich verbessern können (aber noch nicht heute). Anwaltliche Arbeit wird vielleicht nicht direkt ersetzt, aber stark verändert. Das wird sich fortsetzen, mit erheblichen Folgen für das, was Kanzleien noch als Dienstleistung verkaufen können.
- 18 Anders These 3, die weniger technisch ist, sondern verdeutlicht, dass jede Dienstleistung individuelle und schematische Bestandteile hat und die Zukunftsherausforderung darin besteht, diese Mischung richtig hinzubekommen. Aber dann kommt auch die Regulierung ins Spiel, denn wenn sich das RDG und die Verfahrensordnungen nicht ändern, wird es nicht ohne Anwälte gehen. Die Frage ist allein, wie umfangreich das noch sein wird.
- 19 Das Zitat von Richard Susskind (These 4), bleibt richtig, denn Veränderungen kommen immer überraschend und sind immer anders als man dachte: Bei Taxifahrern war es die UBER-App, Flugentschädigungen wurden überhaupt erst durch Flightright ein durchsetz- barer Anspruch, in Mietsachen verdrängt wenigermiete.de zunehmend Anwälte, die im Mietrecht in diesem Bereich tätig sind. Mit dem Susskind-Zitat ist eine Warnung ver- bunden: Man sollte nicht glauben, dass man für die strategische Positionierung alles getan hat, wenn man sich wie seine unmittelbaren Wettbewerber verhält. Erfahrungsgemäß findet die Zukunft dort nicht statt.

#### V. Der Rechtsmarkt der Zukunft: Wein für Biertrinker

- 20 Zur Kanzlei der Zukunft gehört die Frage, in welchem Markt man Kanzleien heute und künftig erfolgreich etablieren kann. Wir sprechen wie selbstverständlich vom Rechtsmarkt,

<sup>12</sup> Hartung/Bues/Halbleib, Legal Tech: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, München 2017.

der sich allerdings in zahlreiche Segmente oder Teilmärkte aufteilt, in denen es heftigen Wettbewerb gibt. Außerdem haben Marktsegmente verschieden hohe Zugangshürden. Das mag zunächst angesichts einer einheitlichen Regulierung für alle Marktsegmente überraschend klingen. Aber sich im vergleichsweise kleinen Markt der TOP50-Wirtschaftskanzleien neu etablieren zu wollen, erfordert gänzlich andere Anstrengungen als etwa der Aufbau einer Verbraucherkanzlei oder einer Kanzleiboutique, die sich nur auf wenige Bereiche konzentriert.<sup>13</sup>

Angesichts des in allen Marktsegmenten bestehenden heftigen Wettbewerbs ist die Frage reizvoll, ob es eigentlich noch nicht erschlossene Bereiche gibt, in denen es hohen Bedarf, aber wenige Anbieter und folglich wenig Wettbewerb gibt. Eine solche Vorgehensweise nennt sich „Blue-Ocean-Strategie“: Diese von W. Chan Kim und Renée Mauborgne begründete und erstmals in der Harvard Business Review im Oktober 2004<sup>14</sup> vorgestellte Strategie bot damals einen revolutionär anderen Ansatz für strategisches Management. Anstatt in überfüllten Märkten, den sogenannten „Red Oceans“, mit Wettbewerbern um Marktanteile zu kämpfen, strebt die Blue-Ocean-Strategie danach, neue, unberührte Märkte – „Blue Oceans“ – zu erschließen. In diesen Märkten gibt es keine direkte Konkurrenz, was Unternehmen ermöglicht, durch innovative Angebote profitabel zu wachsen.

Klassische Beispiele für die erfolgreiche Implementierung einer Blue-Ocean-Strategie sind Cirque du Soleil<sup>15</sup> und yellowtail-Weine<sup>16</sup>. Ersterem gelang es, trotz eines schrumpfenden Marktes für traditionelle Zirkusvorstellungen, durch die Synthese von Elementen aus Oper, Theater und traditioneller Zirkuskunst etwas völlig Neues zu schaffen. Die Ansage war: „We reinvent the circus“. Auf Tierdressuren wurde verzichtet. Durch einen „-Zirkus für Theater, Opern- und Ballettliebhaber“ wurden Kundengruppen angesprochen, die traditionell keine Zirkusbesucher und außerdem bereit waren, deutlich höhere Eintrittspreise zu zahlen. So kreierte Cirque du Soleil einen neuen Markt, in dem die traditionellen Anbieter keine Rolle spielten und also keine Konkurrenz darstellten.

Das andere Beispiel ist die australische Marke yellowtail, die den Weinmarkt revolutionierte. Yellowtail-Weine verzichteten bewusst auf die traditionellen, einschüchternden Weinkennzeichnungen und -beschreibungen sowie den oft abschreckenden Auswahlprozess und präsentierten sich stattdessen unkompliziert und zugänglich.<sup>17</sup> Die Auswahl ist klein, die Weine sind gut trinkbar, man macht nichts falsch. Diese Strategie zog eine Vielzahl von Konsumenten an, die zuvor keinen Wein tranken oder sich nicht dafür interessierten – yellowtail wurde zum „Wein für Biertrinker“.<sup>18</sup> Auf diese Weise erschloss yellowtail einen neuen Markt, in dem sie ohne direkte Konkurrenz wachsen und signifikante Marktanteile erzielen konnten. Yellowtail ist heute weltweit eine der stärksten und beliebtesten Weinmarken.

## 1. Zwei Beispiele aus dem Rechtsmarkt

Wäre so etwas auch im Rechtsmarkt möglich? Dieser Markt ist stark reguliert und sehr wettbewerbsintensiv. Aber das schließt die Nutzung digitaler Technologien, die Einführung neuer Geschäftsmodelle oder die gezielte Ansprache bisher unberührter Kundensegmente nicht aus. Nachfolgend zwei Beispiele, ein US-amerikanisches aus dem Jahr 2008 (Clearspire) und ein deutsches aus dem Jahr 2010 (Flightright). Beide Beispiele haben allerdings

<sup>13</sup> Vgl. dazu bereits *Hartung/Weberstaedt*, Marktentwicklung bei großen wirtschaftsberatenden Kanzleien in Deutschland, AnwBl 2011, 607.

<sup>14</sup> Der Beitrag kann hier heruntergeladen werden: <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>.

<sup>15</sup> Mehr dazu hier: [https://de.wikipedia.org/wiki/Cirque\\_du\\_Soleil](https://de.wikipedia.org/wiki/Cirque_du_Soleil).

<sup>16</sup> Mehr dazu hier: <https://www.yellowtailwine.de/unsere-geschichte/>; beide Beispiele werden in dem HBR-Beitrag aus dem Jahr 2004 (Fn. 14) näher behandelt.

<sup>17</sup> Bericht über Veränderungen im Weinmarkt im SPIEGEL vom 20.12.2008, download hier: <https://www.spiegel.de/spiegel/a-597909.html>.

<sup>18</sup> Beschreibung des Geschäftsmodells und weitere Informationen hier: <https://gruenderplattform.de/geschaeftsmodell/erfolgreiche-geschaeftsmodelle/yellowtail>.

Schönheitsfehler: Clearspire war zu seiner Zeit letztlich erfolglos und existiert heute nicht mehr. Und Flightright ist keine Anwaltskanzlei.

- 25 Dennoch passen beide Beispiele gut für das Thema Blue Ocean Strategy und die Annahme, dass es im deutschen Rechtsmarkt noch unerschlossene Bereiche gibt, in denen man sehr erfolgreich sein kann.

### a) Clearspire: Revolution im Rechtsmarkt

- 26 Um zu verstehen, warum der Ansatz von Clearspire damals revolutionär war, muss man sich kurz in die frühen 2000er Jahre zurückversetzen. Der Rechtsmarkt der wirtschaftsrechtlichen Beratung für Unternehmensmandanten war fest in der Hand der US-amerikanischen Großkanzleien sowie des englischen Magic Circles.<sup>19</sup>
- 27 Diese Law Firms in den frühen 2000er Jahren folgten einem traditionellen pyramidenförmigen Partnermodell, das auf Leverage, hohe Stundensätze und extrem hohe Zahlen abrechenbarer Stunden (billable hours) setzte. Für Mandanten waren damit erhebliche Nachteile verbunden: Transparenz und Vorhersehbarkeit der Kosten existierten nicht, Mandanten befanden sich oft im Verteidigungsmodus gegen extrem hohe Anwaltsrechnungen. Dies führte zu Unzufriedenheit bei den Mandanten, die zunehmend nach effizienteren und kostengünstigeren Alternativen suchten. Wirkliche Alternativen gab es aber nicht.<sup>20</sup>
- 28 Clearspire wurde 2008 von Mark Cohen mit dem Ziel gegründet, die Art und Weise wirtschaftsrechtlicher Beratung für Unternehmensmandanten grundlegend zu verändern. Das Unternehmen verfolgte ein Zwei-Firmen-Modell, bestehend aus einer Anwaltskanzlei und einer IT-/Service-Gesellschaft. Diese Trennung ermöglichte es, sowohl regulatorische Anforderungen zu erfüllen als auch eine klare Unterscheidung zwischen juristischer Praxis einerseits („practice of law“) und der Erbringung von Rechtsdienstleistungen („the business of law“) andererseits zu ziehen. Clearspire verzichtete bewusst auf die kostentreibenden Elemente traditioneller Großkanzleien und investierte stattdessen stark in Technologie und Prozessoptimierung.
- 29 Ein zentraler Bestandteil des Clearspire-Modells war die eigens entwickelte Technologieplattform Coral, die es Anwälten und Mandanten ermöglichte, nahtlos zusammenzuarbeiten und Rechtsdienstleistungen effizienter zu gestalten. Coral diente als virtuelles Büro, reduzierte die Notwendigkeit teurer physischer Büros und ermöglichte es Anwälten, von überall aus zu arbeiten.
- 30 Clearspire setzte zudem auf ein agiles Arbeitsmodell, bei dem Anwälte basierend auf ihrer Expertise und den Anforderungen des jeweiligen Mandats zugewiesen wurden. Damit verbunden waren feste Preisvereinbarungen. Statements of Work (SOWs) wurden erstellt, die genau festlegten, welche Aufgaben zu welchem Preis und in welchem Zeitrahmen erledigt werden sollten. Dies erhöhte die Verantwortung und Effizienz der Anwälte und bot den Mandanten eine klare Übersicht über die anfallenden Kosten.
- 31 Warum war das revolutionär? Aus heutiger Sicht waren es lauter Selbstverständlichkeiten, z. B. die Aufteilung in zwei Unternehmen, von denen das eine reguliert war, das andere aber nicht, weiterhin die Schaffung von Transparenz und Vorhersehbarkeit bei der Kostengestaltung und schließlich das Prinzip des Agile Working und der Möglichkeit, nicht mehr an physische Büros gebunden zu sein. Damit war Clearspire seiner Zeit um gut 10 Jahre voraus, oder besser: zu früh am Markt. Trotz des innovativen Ansatzes und positiver Resonanz konnte sich Clearspire nicht durchsetzen. Viele General Counsels bevorzugten

<sup>19</sup> Mit dem Begriff Magic Circle werden umgangssprachlich die fünf größten und umsatzstärksten englischen Kanzleien bezeichnet, nämlich Allen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters sowie Slaughter and May.

<sup>20</sup> Vgl. zu diesem Geschäftsmodell den Beitrag von *Jonathan Molot* in der *Southern California Law Review*, Vol. 88 No. 1 (November 2014): „What’s wrong with law firms?“, download hier: <https://southern-california-law-review.com/2014/11/07/whats-wrong-with-law-firms-a-corporate-finance-solution-to-law-firm-short-termism-article-by-jonathan-t-molot/>.

es, weiterhin mit etablierten Kanzleien zu arbeiten. Mandanten fanden die Technik-Plattform interessant und hätten diese gern gekauft, aber das wiederum wollten die Revolutionäre nicht, die nach wie vor an ihr neues Modell glaubten und keine Kompromisse eingehen wollten. Zudem war Clearspire finanziell stark belastet durch die hohen Kosten für die IT-Entwicklung und den Mangel an ausreichendem Kapital für Marketing und Vertrieb. Nach vier Jahren gab Clearspire im Jahr 2014 auf.

Trotz des Scheiterns hinterließ Clearspire jedoch einen bedeutenden Einfluss auf den Rechtsmarkt. Das, was damals revolutionär war, ist heute Standard. Aber eine gute Idee zur falschen Zeit ist nie erfolgreich.<sup>21</sup>

### b) Flightright: Erfolg durch Spezialisierung und Technologie

Über Flightright muss man nicht mehr viel sagen, denn der Name des Unternehmens steht heute sinnbildlich nicht nur für ein bestimmtes Dienstleistungsangebot, sondern auch für ein Geschäftsmodell und eine Branche. Flightright spezialisierte sich damals wie heute auf die Durchsetzung von Fluggastrechten. Flightright ist heute Marktführer in Deutschland und weltweit die Nr. 2. Das war im Jahr 2010, als Flightright von Philipp Kadelbach und anderen gegründet wurde, noch nicht abzusehen. Kunden können über eine Online-Plattform mit wenigen Klicks Entschädigungen für Flugverspätungen, Annullierungen und Nichtbeförderungen geltend machen. Die Entschädigungsbeträge belaufen sich auf 250, 400 und 600 Euro und sind als Streitwerte für das traditionelle anwaltliche Geschäftsmodell völlig unattraktiv. Vor der Gründung von Flightright existierte der Markt quasi nicht.

Der Erfolg von Flightright basiert auf einem Geschäftsmodell, das für die Kunden einfach und risikofrei ist. Nur im Erfolgsfall ist eine Provision fällig. Die Kombination aus rechtlicher Expertise, einer selbst entwickelten und immer weiterentwickelten Software und einem datengetriebenen Ansatz waren die wesentlichen Erfolgstreiber. Es gibt andere Rechtsdienstleister, die als Wettbewerber von Flightright auftreten, seit 2009 gibt es die Schlichtungsstelle für den öffentlichen Personenverkehr („söp“), und es gibt Anwälte, die entsprechende Fälle bearbeiten.

Der Service bei der söp ist für Fluggäste gratis und erfordert keine Erfolgsprovision. Dennoch reicht der Erfolg der söp nicht annähernd an den Erfolg von Flightright heran. Gut 8 Mio. Anfragen hatte Flightrights Online-Claimcheck seit Gründung bearbeitet. Das sind ungefähr 15 Mio. potenzielle Anspruchsteller, denn hinter jeder Online-Anfrage stecken im Schnitt etwas weniger als zwei Passagiere. Wenn man kurz berechnet, was sich ergeben hätte, wenn man als Anwalt für jede dieser Anfragen ein Pauschal-Honorar von 25 Euro berechnet hätte (das Honorar nach RVG läge deutlich höher), dann sieht man, wie riesig dieser Markt ist, auch wenn es im Einzelfall um vergleichsweise kleine Beträge geht.

## 2. Lehren aus der Blue-Ocean-Strategie

Wenn es darum geht, ungenutzte Marktpotenziale zu erschließen und neue Nachfrage zu generieren, anstatt in bestehenden, stark umkämpften Märkten zu konkurrieren, dann ist der Rechtsmarkt nicht anders als jeder andere Markt. Sowohl Clearspire als auch Flightright sind trotz der kleinen Schönheitsfehler gute Beispiele für die Umsetzung dieser Strategie im Rechtsmarkt. Wenn man nach ähnlichen Beispielen sucht, kommt man auf zwei Unternehmen mit ähnlichem Namen, aber komplett unterschiedlichem Geschäftsmodell: die Kanzlei Rightmart<sup>22</sup> aus Bremen und die RightNow GmbH<sup>23</sup> aus Düsseldorf. Rightmart hatte vor Jahren mit einem Produkt angefangen – Hartz 4-Widersprüche – und ist nach einigen

<sup>21</sup> Die Erfahrungen mit Clearspire hat der Gründer *Mark Cohen* im Jahr 2018 als Case Study veröffentlicht, vgl. *Cohen*, *The Clearspire Story*, in Hartung/Bues/Halbleib, *Legal Tech: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts*, München 2018, S. 129 Rn.m. 536 ff.

<sup>22</sup> Siehe hier: <https://rightmart.de/>.

<sup>23</sup> Siehe hier: <https://www.rightnow.de/uber-uns>.

Umwegen dabei, Deutschlands größte Verbraucherkanzlei zu werden.<sup>24</sup> RightNow hingegen kauft Verbraucheransprüche und setzt sie dann auf eigenes Risiko durch. Aus Verbrauchersicht ist es nicht so sehr unterschiedlich, denn es erweitert die Möglichkeiten der einfachen und risikolosen Anspruchsdurchsetzung. Im Blue Ocean kann man mit den unterschiedlichsten Geschäftsmodellen erfolgreich sein, wenn man ein Ziel und einen Plan hat.

- 37 Im Markt der Großkanzleien hingegen, also im wirtschaftsrechtlichen Beratungsmarkt für Unternehmenskunden, ist das alles weniger transparent, aber dem Vernehmen nach investieren die führenden US- und UK-Kanzleien viel Geld in Innovation und Digitalisierung, in Software und neue Geschäftsmodelle. Aber es scheint so zu sein, dass sie nach außen zwar gleich bleiben, sich aber intern revolutionieren. Über Sozietäten wie A&O oder CMS weiß man, dass sie ihre Legal-Tech-Produkte nicht nur intern zur Steigerung der Effizienz einsetzen, sondern ihr Geschäftsmodell ergänzt haben, weg vom „one to one“ hin zum „one to many“, also zum Anbieter von fertigen Rechtsdienstleistungsprodukten mit Vertrieb über das Internet.<sup>25</sup>

## VI. Aus der Werkstatt: Chevalier Rechtsanwälte

- 38 Dieser Beitrag über die Kanzlei der Zukunft soll nicht nur theoretisch bleiben. Nachfolgend gibt es einen kurzen Werkstattbericht über unseren seit 2018/2019 andauernden Versuch, die (besser: eine) Kanzlei der Zukunft zu bauen.
- 39 Es geht um Chevalier, eine Rechtsanwaltskanzlei, die zwei Geschäftsbereiche hat: Der größere Teil der Kanzlei beschäftigt sich mit Arbeitsrecht ausschließlich für Arbeitnehmer. Der andere Teil der Kanzlei, der unter dem Namen freem auftritt, bearbeitet Ordnungswidrigkeitenverfahren aus dem Bereich des Verkehrsrechts. Mit Arbeitsrecht haben wir angefangen.
- 40 Um Chevalier zu verstehen, muss man Flightright verstehen. Für Flightright stand 2017/2018 die Frage an, ob es nicht weitere Verbraucherrechtsbereiche gäbe, die man entwickeln könne. Das Arbeitsrecht lag auf der Hand, und ausgehend von Flightrights DNA, Verbraucheransprüche durchzusetzen, war auch klar, dass es ausschließlich um Ansprüche von Arbeitnehmern gehen könne. So kam es zur Gründung von Chevalier.
- 41 Die nächste Frage lautete: Kanzlei oder Plattform? Letzteres verstanden als Inkassounternehmen, das Ansprüche sammeln und versuchen würde, diese zunächst außergerichtlich durchzusetzen und für den Fall von gerichtlichen Auseinandersetzungen auf eine Zusammenarbeit mit einer Kanzlei zu setzen. Es gab damals und gibt heute solche Geschäftsmodelle, die sich entweder über rechtsschutzversicherte Mandanten oder aber über Prozessfinanzierung finanzieren. Wir haben die Frage dann juristisch beantwortet: gekündigte Arbeitnehmer haben keinen originären Abfindungsanspruch, von wenigen Ausnahmen abgesehen. Auch wenn nach unbestätigten Zahlen gut 75 % der bei den deutschen Arbeitsgerichten verhandelten Fälle durch einen Abfindungsvergleich beendet werden, ist das eigentliche Prozessziel der Kündigungsschutzklage die Unwirksamkeit der Kündigung. Ein weiteres Argument für die Kanzlei war die Herausforderung, trotz des Berufsrechts, das oft als Bleigürtel empfunden wird, mit einer Rechtsanwaltskanzlei erfolgreich zu sein.
- 42 Für die Struktur war von Anbeginn klar, dass wir wie seinerzeit Clearspire (und inzwischen auch einige andere Kanzleien) auf ein Zwei-Firmen-Modell setzen würden, also eine Rechtsanwaltskanzlei und eine Infrastruktur- und Servicegesellschaft, die die gesamte

<sup>24</sup> Mehr zum Werdegang bei *Klock*, Legal Tech – Das digitale Mindset, in Hartung/Bues/Halbleib, Legal Tech: Die Digitalisierung des Rechtsmarkts, München 2018, S. 141 Rnrr. 590 ff.

<sup>25</sup> Für CMS siehe hier: <https://cms.law/de/deu/insight/legal-tech/legal-tech-produkte-von-cms/>; für A&O und deren frühere Plattform aosphere vgl. hier: <https://www.aosphere.com/aos/Home>; A&O hat aosphere inzwischen verkauft: <https://www.juve.de/markt-und-management/private-equity-investoren-steigen-bei-allen-overly-tochter-ein/>.

Infrastruktur zur Verfügung stellt. Dieses Modell ist aus vielerlei Gründen besser geeignet als ein traditionelles Kanzleimodell.

Zur DNA von Flightright gehören innovative Software und bedingungsloser Fokus auf Nutzer und Kunden. Aus vielen Studien war bekannt, worunter Mandanten am meisten leiden, wenn sie mit Anwälten zu tun haben: Deplorable Kommunikation (wenn überhaupt), kein Verständnis für Mandantenbedürfnisse, keine Präsenz im Internet, starrer Blick auf Anwaltshonorare. Das gilt unisono für Verbraucher wie für Unternehmensjuristen. Für Chevalier galt also, diese Punkte zu adressieren, um „eine andere Kanzlei“, und, weil es damals in der Luft lag, eine Legal-Tech-Kanzlei zu werden.

Zeitsprung von 2018 in das Jahr 2025: Wo stehen wir heute? Legal-Tech-Kanzlei? Ja. Gibt es noch Anwälte? You bet – Chevalier beschäftigt heute für den Arbeits- und für den Verkehrsbereich insgesamt 20 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. Hinzu kommen noch mal knapp 40 Mitarbeiter ohne Anwaltszulassung, die in die Mandanten- und Mandatsbetreuung einbezogen sind und die unterschiedlichsten beruflichen Hintergründe haben.

Warum so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Legal-Tech-Kanzlei? Eine bequeme Schnittstelle ist einer der USPs von Flightright. Kein Flugpassagier will jemanden sprechen, sondern nur Daten eingeben in der Hoffnung am Ende eine Entschädigung zu bekommen. Arbeitsrecht ist anders, und Verkehrsrecht sowieso. Ohne Schnittstellen geht es nicht, aber für den Erstkontakt und viele Folgethemen braucht es einen Menschen als Gegenüber – und für die Rechtsberatung braucht man Anwälte. Technik begleitet und unterstützt die Kommunikation, aber ersetzt sie nicht. Mandanten, die eine Kündigung oder einen Aufhebungsvertrag erhalten haben, sind regelmäßig in einer emotionalen Ausnahme-situation und akzeptieren es nicht, beim ersten Kontakt zur Kanzlei auf die elektronische Abfertigung verwiesen zu werden. Über unsere Schnittstellen gibt es alle möglichen Informationen, auch ein Tool zur Berechnung eines möglichen Abfindungsanspruchs. Aber der Anteil an Emotionen ist im Arbeitsrecht so hoch, dass Mandanten fast immer erwarten, zunächst mit einem Menschen sprechen zu können und mit ihrem emotionalen Stress abgeholt zu werden. Das funktioniert nicht mit Technik, auch nicht mit ChatGPT.

Im Verkehrsrecht ist das in wesentlichen Bereichen anders. Wir arbeiten also mit zwei unterschiedlichen Modellen unter einem Dach.

Natürlich setzen wir sehr weitgehend Software ein – wir automatisieren so viele interne Abläufe wie möglich, alle Mandatsdaten landen in einem Data-Warehouse und haben sich zu einer mächtigen Falldatenbank entwickelt, wir setzen soweit es geht auf Document Extraction kombiniert mit automatischen Workflows und experimentieren in vielen Bereichen mit GenAI, aber stellen fest, dass es bis zum produktivitätssteigernden Tool im anwaltlichen Workflow noch ein längerer Weg ist. Die Digitalisierung einer Kanzlei und der anwaltlichen Arbeit ist ein zäher Prozess, für den es nichts out of the box gibt (und schon gar nicht im Jahr 2018 gab!).

Wenn wir also eine meistens sehr gut organisierte Legal-Tech-Kanzlei sind: Für Mandanten ist das allenfalls zweitrangig bzw. sie setzen bestimmte Dinge heutzutage als selbstverständlich voraus. Anders beim Recruiting – für Mitarbeiter spielt es eine Rolle, wie das Software-Umfeld aussieht. Da geht es nicht nur um die Software an sich, sondern um das damit verbundene innovative Umfeld, das interessanter ist als im Windschatten eines Partners Vermerke zu schreiben. Natürlich gehört noch mehr dazu, um ein attraktives Arbeitsumfeld anbieten zu können: mindestens die Möglichkeit für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter, wachsen zu können.

Aber Legal Tech allein ist kein Verkaufsschlager, weder für Mandanten noch für Mitarbeiter, das interessiert eher die Konkurrenz. Vermutlich merken unsere Mandanten nicht einmal, wie viel Technik wir einsetzen, außer dass es alles schnell und für sie sehr bequem geht. Wir haben von Anbeginn an darauf gesetzt, dass Gespräche nicht immer von Rechtsanwälten geführt werden müssen, weil es gerade im Kontakt zu Mandanten viele Gesprächsthemen gibt, für die Menschen ohne Anwaltszulassung viel besser geeignet sind.

- 50 Haben wir ein Erfolgsrezept, sind wir eine „Kanzlei der Zukunft“? Uns hilft, dass wir sehr viel über unser Geschäftsmodell nachdenken und Veränderungen vornehmen, wenn es nötig erscheint. Das ist ein dauernder Prozess. Dafür haben wir ein enges Reporting, mit dem wir frühzeitig erkennen können, ob sich irgendwo dunkle Wolken zeigen. Und „wir“: das ist ein interdisziplinäres Team von Menschen, die auf Anwaltskanzleien anders blicken als Anwälte. Ohne das geht es keinesfalls. Weiterhin ist es für uns wichtig, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von unserem Modell überzeugt sind und genau deshalb bei uns arbeiten wollen. Das Arbeitsumfeld ist schon sehr anders als in traditionellen Kanzleien, nämlich transparent, kommunikativ, mit flachen Hierarchien und inklusiv. Dass wir Automatisierung nicht gegen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchsetzen müssen, ist essenziell.

## VII. Fazit

- 51 Was wissen wir jetzt über die Kanzlei der Zukunft und ihre Erfolgsbedingungen? Dass man sich an Mandantenbedürfnissen orientieren muss, vielleicht auch vorausahnen muss? Die Erkenntnis, dass Legal Tech unverzichtbar, aber per se kein Erfolgsrezept ist? Eigentlich nicht neu. Dass Blue-Ocean-Strategien sehr erfolgreich sein können, ist auch nicht neu. Dass skalierbare Geschäftsmodelle ungleich viel profitabler sind als Leverage-Geschäftsmodelle, ist nur für Anwälte neu. Vielleicht lautet die Antwort: abgesehen von Black Swans wissen wir alles, wenden es nur nicht an.
- 52 Gibt es **die** Erkenntnis, die wir von unseren Mandanten gelernt haben? Und können wir daraus Schlüsse für die Zukunft ziehen – in der Annahme, dass sich Menschen auch in Zukunft nicht so sehr ändern werden? Ja, die gibt es: Verbraucher wollen sich nicht streiten. Wenn es andere als Streitige oder gerichtliche Möglichkeiten gibt, Ansprüche durchzusetzen, dann werden diese gewählt. Verbraucher sind regelmäßig bereit, für eine schnelle Konfliktbeilegung zu bezahlen: Dass jemand 100% erwartet und alles dafür tut, diese 100% zu bekommen, kommt selten vor. Für die meisten Menschen ist schnelles Geld gutes Geld, und wenn eine belastende Situation wie ein Kündigungsschutzverfahren schnell beendet werden kann, vielleicht sogar, bevor eine Kündigungsschutzklage erhoben wird, umso besser. Für Unternehmen gilt das mutatis mutandis entsprechend, aber die Hauptaufgabe von Unternehmensjuristen ist es nicht, für das Unternehmen zu streiten, sondern alles zu tun, dass Streit vermieden wird.
- 53 Die Erkenntnis, dass Verbraucher, vielleicht auch Menschen generell nicht streiten wollen, stellt nicht nur die Justiz vor Herausforderungen, sondern auch die Kanzlei der Zukunft. Wenn die Zahl der wirtschaftlichen Auseinandersetzungen mit einem rechtlichen Hintergrund nicht kleiner wird, Privatpersonen und Unternehmen aber einen möglichst schnellen, friedlichen und risikolosen Konfliktlösungsweg bevorzugen, muss die Kanzlei der Zukunft sich darauf einstellen.