
Digitalisierung, KI & Innovation in Kanzleien

Claudia Schieblon
Hrsg.

Digitalisierung, KI & Innovation in Kanzleien

2. Auflage

 Springer Gabler

Hrsg.
Claudia Schieblon
Düsseldorf, Deutschland

ISBN 978-3-658-51689-5 ISBN 978-3-658-51690-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51690-1>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022, 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Catarina Gomes de Almeida

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Mattermanagement statt Aktenführung in der Kanzlei

„Digitalisierung ist nicht nur ein Mega-Trend, sie ist die Revolution unserer Zeit“¹. So begann mein Vorwort für die Erstauflage dieses Buchs in 2022. Wer hätte sich damals vorstellen können, dass wir bereits heute eine weitere Revolution erleben: den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die Entwicklung begann im November 2022, als OpenAI ChatGPT kostenfrei zur Verfügung stellte und innerhalb weniger Tage über eine Million Nutzer gewann. Auch in der Kanzleibranche arbeitet man nun mit AI-Tools, die den speziellen Anforderungen von Wirtschaftskanzleien genügen.

Die Arbeit in Kanzleien ist heute nicht nur wesentlich digitaler geworden, sondern wird in Teilen von künstlicher Intelligenz unterstützt bzw. komplett erledigt. Die Digitalisierung hat alle Industrien erreicht, insbesondere wissensbasierte Dienstleister wie Wirtschaftskanzleien. Die künstliche Intelligenz wird deren Arbeit grundlegend verändern. Von der Aktenführung in Papierform, die noch vor 15 Jahren in Kanzleien sehr verbreitet war, sind diese heute Welten entfernt.

Basis für das Arbeiten in einer Kanzlei ist heute ein Mix aus hochwertigen Systemen, die intelligent ineinandergreifen. Sie beinhalten moderne Software sowie Legal Tech-Tools für definierte Aufgaben und Beratungsfelder. Künstliche Intelligenz automatisiert dabei zunehmend standardisierbare Aufgaben.

Treiber der Digitalisierung im Kanzleimarkt

Wichtigster Treiber der Digitalisierung im Anwaltsmarkt waren und sind die Mandanten. Diese stehen vielerorts unter hohem Kostendruck und geben diesen weiter an ihre externen Berater. Langjährige, vertrauensvolle Partnerschaften als „trusted advisor“ haben

¹Im vorliegenden Beitrag wird zur besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für das männliche, weibliche und diverse (m/w/d) Geschlecht.

vielerorts ausgedient. Angesichts des starken Wettbewerbs unter Kanzleien wählen Unternehmen ihre juristischen Berater nach deren Expertise und Reputation, aber auch nach dem attraktivsten Preis aus. Um unter diesem Preisdruck bestehen zu können, haben Kanzleien ihre Arbeitsprozesse verschlankt, digitale Lösungen und unterschiedliche Preismodelle eingeführt. So können sie dem starken Wettbewerb im Markt standhalten.

Mandanten auf Unternehmensseite erwarten die digitale Bereitstellung bzw. den beiderseitigen Zugriff auf Schriftstücke. Sie wollen kollaborieren, aber auch kontrollieren, das heißt, dass nicht nur die Arbeitsinhalte, sondern auch der Umfang der geleisteten Arbeit digital dargestellt werden soll – und das nicht erst zum Abschluss eines Mandats.

Mandanten erwarten heute auch, dass juristische Berater das unternehmerische und wirtschaftliche Umfeld des Mandanten kennen und die Beratungsleistung in diesem Kontext sehen und aufbereiten. Dafür bedarf es guter Datengrundlagen und Analysen, für die digitale Tools wertvolle Unterstützung bieten können.

Digitalisierung geht in die Tiefe der Arbeitsprozesse einer Kanzlei und bringt verschiedene Bereiche, wo es sinnvoll ist, zusammen. Die Weiterentwicklung der Kanzlei mit Unterstützung von modernen, digitalen Tools und (teil)automatisierten Systemen ist für Kanzleien ein entscheidendes Erfolgskriterium. Das gemeinsame Lernen und Gestalten kommt auch beim Großteil der Mitarbeitenden in Kanzleien gut an und ist ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsgeberattraktivität, auch beim (potentiellen) Nachwuchs der Kanzlei.

Digitalisierung verändert das Geschäftsmodell und die Kanzlei

Digitalisierung ist nicht nur ein technisches Thema. So mancher Kanzleimanager behandelt das Thema reaktiv und kauft das ein oder andere Tool, das als sinnvoll erachtet wird, oder lässt dies für die Kanzlei entwickeln. Stellt man eigene Technologiespezialisten ein, sind die Investitionen immens. Schnell stellt sich die Frage nach dem Warum? Warum sollen wir in Technik investieren, wenn wir doch hauptsächlich nach Stunden abrechnen und die Honorare dadurch reduzieren? Damit ist kein Cent der Investitionen bezahlt und schon gar nicht die laufenden Kosten.

Kanzleien werden die technologische Entwicklung nicht aufhalten können. Doch sie brauchen eine individuelle Strategie für den Einsatz von Technologie, die die eigenen Beratungsstärken bewahrt. Sie benötigen ein Konzept, wie und wo sie neue Technologien einsetzen wollen und wie sich diese Investitionen für sie bezahlt machen.

Es gilt den Fortbestand der eigenen Kanzlei zu sichern und sie dynamisch und zukunftsfähig aufzustellen. Anwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer können dies kaum alleine stemmen. Sie brauchen Experten an ihrer Seite, die sich mit Digitalisierung und Geschäftsentwicklung in dieser Branche auskennen – bei größeren Sozietäten sind diese in den dortigen Business-Service-Teams zu finden. Ein vielerorts noch starres System von sogenannten „Berufsträgern“ (Rechtsanwälte, Steuerberater, Wirtschaftsprüfer) auf der einen Seite und den Business Services (IT, Digitalisierung, Human Resources, Finance, Marketing, Business

Development etc.) auf der anderen Seite verhindert, dass sich die Führungsfunktionen aller Bereiche zusammenfinden, um Lösungen für die eigene Kanzlei zu entwickeln. Eine Kanzleikultur, die auf interdisziplinäre Teams setzt und auf Teams, die auf Augenhöhe zusammenarbeiten, kann deutlich wirkungsvoller zukunftsweisende Konzepte entwickeln.

Digitalisierung macht manchen Angst, die in einer Kanzlei arbeiten. Sie sind nicht offen für Veränderungen oder meinen, durch den „Kollegen Roboter“ künftig Teile ihrer Arbeitsinhalte oder gar ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Doch Digitalisierung hilft, lästige und zeitraubende Standardaufgaben und Doppelarbeiten künftig durch intelligente Anwendungen zu ersetzen, sodass Zeit bleibt für wirklich nutzbringende Tätigkeiten.

Der Weg dorthin sollte Spaß machen und ist am wirkungsvollsten, wenn dabei alle Mitarbeitenden einer Kanzlei involviert werden. Involvieren und informieren – über alle Bereiche einer Kanzlei hinweg – ist das Kernthema der Digitalisierung. Wie die einzelne Kanzlei diesen Weg geht, ist individuell, aber die Kanzlei wird sich nicht nur technisch wandeln, sondern auch in der Art und Weise, wie alle Mitarbeitenden zusammenarbeiten.

Digitalisierung braucht Austausch

Mir ist es ein Anliegen, mit diesem Buch die Bandbreite der Digitalisierung in Kanzleien zu zeigen und Anstöße für die Weiterentwicklung der Branche zu geben. Die Themenpalette dieses Buches ist breit und behandelt die drei Bereiche Innovation, Digitalisierung und künstliche Intelligenz in Wirtschaftskanzleien. Dies Buch bietet einen schnellen Überblick – von Praktikern für Praktiker.

Alle Autoren und Autorinnen sind Teil des PMN, eines Netzwerks von Wirtschaftskanzleien, das ich 1999 gegründet habe und das aktuell knapp 80 Mitgliedskanzleien hat. In den verschiedenen Kreisen und Formaten geht es um Vernetzung und Austausch der Leitungsfunktionen von Management und Business Services zu aktuellen Fachthemen. Die jährliche Tagung, der PMN Innovation Day, bietet Vorträge, Praxisberichte und Diskussionen. Das jährliche Highlight ist die PMN Award Gala, bei der die – von einer unabhängigen Jury ausgewählten – innovativsten Projekte aus Kanzleimanagement und Business Services in acht Kategorien ausgezeichnet werden.

Auch dieses Buch ist eine Form des Austauschs. Es bietet Ihnen, liebe Leser und Leserinnen, ein breites und praxisnahes Angebot an unterschiedlichen Themen zu Digitalisierung und Innovation in Kanzleien. Die Autoren sind Praktiker, die die Digitalisierung ihrer Kanzlei in unterschiedlichen Funktionen und Themenbereichen vorantreiben. Sie alle sind dabei schon sehr weit gekommen, daher habe ich sie angesprochen und gefragt: Wieso sollten sich Kanzleien auf den Weg in die Digitalisierung begeben? Wie setzt man Veränderungsprozesse in Gang? Welche Chancen bietet die künstliche Intelligenz für Kanzleien?

Sie gaben Antworten und haben ihre Erfahrung und ihr Wissen für dieses Buch aufgeschrieben. Alle Autoren und Autorinnen haben einen übervollen Kalender und einen oft

sehr hektischen Arbeitsalltag. Sie haben sich trotzdem die Zeit genommen, ihre Erfahrungen und Gedanken zu strukturieren und für Sie aufzuschreiben. Sie haben dies getan mit dem Fokus auf relevante Inhalte und in einer gut verständlichen Sprache. Wir hoffen, Sie haben viele neue Erkenntnisse und Anstöße für Ihre Arbeit bei der Lektüre dieses Buchs.

Bleiben wir im Austausch. Geben Sie mir und den Autoren und Autorinnen Ihr Feedback und Ihre Anregungen. Wir freuen uns darauf!

Düsseldorf, Deutschland

Claudia Schieblon

Inhaltsverzeichnis

1	Erfolg durch Innovation und Innovationsmodelle	1
	Lena Mailin Haffner	
1.1	Warum Innovation für Kanzleien unverzichtbar ist	1
1.1.1	Wandel der Rechtsbranche und Bedeutung von Innovation	1
1.1.2	Herausforderungen bei der Implementierung von Innovation	2
1.2	Das Innovationsmodell in Kanzleien	2
1.2.1	Begriff und Zielsetzung eines Innovationsmodells im Kanzleikontext	3
1.2.2	Strukturmerkmale eines wirksamen Innovationsmodells für Kanzleien	3
1.2.3	Typische Fehler beim Aufbau von Innovationsmodellen in Kanzleien	4
1.2.4	Das Innovationsmodell von Norton Rose Fulbright	5
1.2.5	Zentrale Bausteine des Modells	5
1.2.6	Umsetzung: Elemente des Innovationsprozesses	6
1.2.7	Förderung eines innovationsfreundlichen Mindsets	10
1.3	Erfolgsfaktoren nachhaltiger Innovationsmodelle in Kanzleien	10
1.3.1	Strategische Steuerung	11
1.3.2	Messbarkeit von Innovation	11
1.3.3	Mandantenorientierung als integraler Bestandteil des Innovationsmodells	11
1.3.4	Kommunikation, Transparenz und Wissenstransfer als Modellfunktion	12
1.4	Ausblick: Innovationsmodelle als gemeinsame Gestaltungsaufgabe	12
2	Changemaker Kanzleikultur: Innovation in einer mittelständischen Kanzlei	15
	Christof Kleinmann	
2.1	Vorbemerkung	15
2.2	Die fünf Säulen der Innovationskultur	17
2.2.1	Identifikation	17

2.2.2	Kommunikation, Information und Transparenz	19
2.2.3	Incentivierung	20
2.2.4	Durchlässigkeit, Offenheit	20
2.2.5	Interaktion und Best Practice	22
3	Legal Operations als Innovationstreiber in der Kanzlei	25
	Marc Geiger	
3.1	Legal Operations & Legal Tech bei Gleiss Lutz	25
3.1.1	Aufgabenstruktur innerhalb von Legal Operations – inklusive Practice Management	26
3.1.2	Die Rolle von Legal Tech	27
3.2	Practice Management & Central Billing	27
3.2.1	Nicht nur Conflict-Check – „Strategisches Konfliktmanagement“	27
3.2.2	Von Anfang an mitgedacht: die Mandatsverwertung bei Mandatsanlage	28
3.2.3	Digitalisierung der Auslastungssteuerung	29
3.2.4	Time & Billing – Abrechnung leicht(er) gemacht	30
3.3	Innovationsmanagement	33
3.3.1	KI als Innovationstreiber	33
3.3.2	Wenn das Mitarbeiter-Potenzial genutzt wird – Beispiele aus der Praxis	34
3.4	Unterstützung der Mandatsarbeit durch Legal Tech-Tools bei Gleiss Lutz	35
3.4.1	Erster Bereich: Einsatz bewehrter Legal Tech- und KI-Plattformen	36
3.4.2	Zweiter Bereich: Maßgeschneiderte Lösungen für Mandanten oder in Mandaten	36
3.4.3	Dritter Bereich: Low-Code-Plattformen zur flexiblen Tool- und Workflow-Konfiguration	37
3.5	Einheitliches Projektmanagement	37
3.5.1	Müheleise Erstkonfiguration von Projekten	38
3.5.2	Projektverständnis und Ablauf eines Projekts	38
3.5.3	Legal Project Management	39
3.6	Schlussbemerkung	40
4	Zusammenarbeit mit einem Forschungsinstitut zur Entwicklung einer skalierbaren KI-Architektur	41
	Günter Kriegelstein	
4.1	Zwischen technologischer Dynamik und anwaltlicher Verantwortung	41
4.2	Eigengehostete KI-Modelle als Ausdruck technologischer Souveränität . . .	42
4.3	Warum ein Forschungsinstitut der richtige Partner ist	42
4.4	Neutralität und Unabhängigkeit als strategischer Vorteil	43

4.5	Gegenseitiger Wissenstransfer und nachhaltiger Kompetenzaufbau	43
4.6	Praxisbeispiel: Kooperation zwischen Kanzlei und Forschung	44
4.7	Fazit	46
5	Digitalisierung in Kanzleien – Erfolgsvoraussetzungen für den notwendigen Veränderungsprozess	47
	Jörg Schielein und Sebastian Schüssler	
5.1	Grundüberlegungen	48
5.1.1	Digitale Transformation in der Rechtsberatung	48
5.1.2	Digitale Transformation = Changemanagement	49
5.1.3	Erfolgsfaktoren der digitalen Transformation	50
5.2	Die Chancen der digitalen Transformation gemeinsam wahrnehmen	54
5.2.1	Gestalten statt Verwalten – grundsätzliche strukturelle Überlegungen	55
5.2.2	Praxisgruppe – Aufgaben	56
5.2.3	Aufgaben der Praxisgruppe als integraler Bestandteil der gesamten (digitalen) Unternehmensstrategie	57
5.2.4	Schaffung eines „Digitalisierungs-Monitors“	58
5.2.5	Digitalisierungs-Scouts und Digitalisierungsforum	59
5.3	Ausblick	62
	Literatur	63
6	Aufbau einer Technologie-Einheit in einer Kanzlei	65
	Sebastian Lach und Tomas Schurmann	
6.1	Ausgangslage: Warum Kanzleien über eine Technologie-Einheit nachdenken sollten?	65
6.2	Organisationsmodelle: Einheit innerhalb der Kanzlei vs. separate Entity	66
6.3	HR-Implikationen und Arbeitsumfeld für Softwareentwickler	68
6.4	Betriebsmodell, Governance und Rollen	69
6.5	Entwicklung neuer Produktideen	70
6.6	Finanzierung von Legal Tech	70
6.7	Change Management und interne Kommunikation	71
6.8	Branding der Technologie-Einheit	71
6.9	Verkauf von Legal Tech – Vom Mandat zum Produktgeschäft	72
6.10	Beteiligung der Partnerschaft am Erfolg der Technologie-Einheit	73
6.11	Typische Fallstricke und Erfolgsfaktoren	74
6.12	Zusammenfassung	75
7	Digitalisierung in einer Boutique-Kanzlei	77
	Tobias Brors	
7.1	Einleitung: Digitale Tools in der arbeitsrechtlichen Boutique – Vertikale Softwareentwicklung	77
7.2	Der Boutique-Ansatz: Inhaltliche Fokussierung und Rechtsproblemorientierung	78

7.3	Interdisziplinarität: Arbeitsrecht, Daten und ökonomische Modellierung	79
7.4	Digitale Toollandschaften in der Boutique: Prozesse, Anwendungsfelder und Praxisbeispiele	80
7.5	Erfolgsfaktoren und Grenzen digitaler Tools	81
7.6	Zusammenarbeit, Enablement und Organisationsentwicklung	81
7.7	Ausblick: Die nächsten 24 bis 36 Monate	82
8	IT-Equipment und Data Security für mobiles Arbeiten	85
	Mathias Espeloer	
8.1	Updates der Systeme	87
8.2	Regelmäßige Backups	90
8.3	Data Loss Prevention (DLP)	91
8.4	Sichere Passwörter festlegen	92
8.5	Awareness schulen	94
8.6	Einführung einer Security-Awareness-Kampagne	95
8.7	BYOD – Fluch oder Segen?	97
8.8	Digital Workplace	97
9	Technologieausbildung für junge Juristen im Zeitalter der KI	105
	Henrik von Wehrs	
9.1	Geschwindigkeit und Richtung des Wandels	106
9.1.1	Generative KI als Katalysator der Rechtsarbeit	106
9.1.2	Ein neuer Maßstab für Ausbildung und Berufseinstieg	106
9.1.3	Menschliche Urteilstkraft bleibt unersetzlich	106
9.2	Von der E-Mail zur KI: Was diesmal anders ist	107
9.2.1	Frühere Digitalisierungsschübe als Vergleich	107
9.2.2	KI als „aktive“ Technologie	107
9.2.3	Die Black-Box-Herausforderung	108
9.3	Grenzen der Institutionen: Warum Universitäten und Referendariat allein nicht reichen	108
9.3.1	Reformprozesse und andere Engpässe	108
9.3.2	Didaktische Möglichkeiten und ihre Hürden	108
9.3.3	Das Referendariat als Brücke – aber kein Allheilmittel	109
9.4	Der Rechtsmarkt im Umbruch: Konsequenzen für Karriere und Ausbildung	109
9.4.1	Verschiebung der Wertschöpfung und neue Teamstrukturen	109
9.4.2	Erwartungswandel auf Mandantenseite	110
9.4.3	Regulatorischer Rahmen als Praxisfaktor	110
9.5	Das neue Kompetenzprofil: Klassik plus Technik plus Urteil	110
9.5.1	Juristische Methode als Fundament	110
9.5.2	Digitale Grundbildung ohne Allwissenheitsanspruch	110
9.5.3	Recht der Digitalisierung als Pflichtstoff der Praxis	111

9.5.4	Visualisierung und Kommunikation	111
9.5.5	Urteils- und Risikokompetenz	111
9.6	Selbstverantwortung als Prinzip: Wie individuelle Ausbildung gelingt ...	112
9.6.1	Vom Konsumenten zum Gestalter	112
9.6.2	Aufbau eines persönlichen Lernprogramms	112
9.6.3	Lernumgebungen und Peer-Kohorten	113
9.6.4	Arbeitsalltag als Trainingsfeld	113
9.7	Risikokompetenz und Governance: Sicher arbeiten im KI-Zeitalter ...	114
9.7.1	Datenschutz, Urheberrecht und Modellwahl	114
9.7.2	Prüfungs- und Bewertungsfragen	114
9.7.3	„Human in control“ als Leitlinie	114
9.8	Praxisnahe Lernfelder: Brücken zwischen Studium und Markt	115
9.8.1	Interdisziplinäre Formate	115
9.8.2	Capstone-Projekte und Simulationen	115
9.8.3	Legal Operations und Teamkompetenz	115
9.9	Ausblick: Die nächsten fünf Jahre und was jetzt zu tun ist	116
9.9.1	Wahrscheinliche Entwicklungslinien	116
9.9.2	Was daraus für junge Juristinnen und Juristen folgt	116
9.9.3	Eine realistische Handlungsempfehlung	116
9.10	Schlussfolgerung	116
	Literatur	117
10	KI als Chance für Kanzleien: Auf zu neuen Ufern und zurück in die Zukunft!	119
	Martin Vorsmann	
10.1	Einleitung	119
10.1.1	Eine Veränderung im Kern der Profession	119
10.1.2	Rahmenbedingungen: Jurisdiktionale Limitierung – und ihre unvollkommene Abschirmung	120
10.2	Keine Chancen ohne Risiken	121
10.3	Externe Chancen: Neue Beratungsfelder und die Herausbildung eines „KI-Rechts“	121
10.3.1	Neue Märkte und Mandatsformen	121
10.3.2	Konturen eines eigenständigen KI-Rechts	122
10.3.3	Strategische Bedeutung für Kanzleien	122
10.3.4	Regulatorische Rahmung: AI Act und Berufsrecht	122
10.4	Interne Chancen: Transformationsfelder im Kanzleibetrieb	123
10.4.1	Backoffice/Business Services: Effizienz- und Standardisierungsdruck	123
10.4.2	Organisationsarchetypen: Von der Partnerschaft zum gemanagten Dienstleistungsunternehmen	123
10.4.3	Kohärente Datenstrategie als Schlüssel	124
10.4.4	Legal Operations, Rollen und Kultur	124

10.5	Wandel der anwaltlichen Tätigkeit.	125
10.5.1	Vom Erstellen zum Kuratieren.	125
10.5.2	Ausbildung, Nachwuchs und Qualitätssicherung	125
10.6	Marktstruktur und Wertbeitrag: Zweiteilung – und die kluge Kombination.	125
10.7	Produktisierung und agentische KI: Ein offenes, aber zentrales Feld . . .	126
10.8	Zukunft des Geschäftsmodells.	126
10.8.1	Historischer Kontext und Funktionen der Billable Hour.	127
10.8.2	Modelle jenseits der Zeiteinheit und neue Marktteilnehmer . . .	127
10.9	Mandantenbedürfnisse: Versicherungswirkung, Ressourcen, Unabhängigkeit	128
10.10	Fazit	128
11	Digitale Ethik in Kanzleien – KI verantwortungsvoll einsetzen.	131
	Tobias Neufeld	
11.1	Einleitung.	131
11.2	KI in der Kanzlei	132
11.2.1	KI in der Mandatsarbeit.	132
11.2.2	KI im Kanzleibetrieb	132
11.2.3	Prognose: Von statischen Tools zu autonomen Agenten	132
11.3	Der rechtliche Rahmen	133
11.3.1	KI-Verordnung.	133
11.3.2	Datenschutzrecht	134
11.3.3	Berufsrecht.	134
11.4	Regulierungslücken	135
11.5	KI-spezifische Risiken	135
11.5.1	Halluzinationen und Automatisierungsbias	135
11.5.2	Blackbox und Intransparenz	137
11.5.3	Autonomie und Kontrollverlust.	137
11.5.4	Schatten-KI	137
11.5.5	Bestätigungstendenz	138
11.5.6	Interessenkonflikte	138
11.5.7	Erosion professioneller Fähigkeiten	139
11.6	Digitale Ethik	139
11.6.1	Begriff und Bedeutung digitaler Ethik.	139
11.6.2	Werteorientierte Rahmenwerke für Kanzleien.	140
11.6.3	Digitale Ethik als fortlaufender Prozess	141
11.6.4	Digitale Ethik versus Legal Compliance	141
11.6.5	Human in the Lead: Menschliche Letztverantwortung	142
11.7	Operationalisierung	142
11.7.1	Schritt 1: KI-Wertefundament definieren.	143
11.7.2	Schritt 2: Digital-ethische Risikoermittlung	143

11.7.3	Schritt 3: Maßnahmen zur Risikominimierung	144
11.7.4	Schritt 4: Digital-ethische Governance und Integration in das Kanzlei-CMS	146
11.8	Digitale Ethik als Wettbewerbsvorteil	146
11.9	Fazit	147
	Literatur	147
12	Zwischen Toolbox und Tailormade: Inhouse-Entwicklung eines AI-Tools	151
	Heiko Wardenga	
12.1	Einleitung	151
13	Einsatz von Legal Tech und KI bei Großmandaten	161
	Philipp Glock und Michael Roth	
13.1	Einleitung: Paradigmenwechsel in der Mandatsbearbeitung	161
13.1.1	Die Grenzen des traditionellen Modells	162
13.1.2	Der neue Ansatz: Technologie, Prozess und globale Arbeitsteilung	162
13.2	Das Modell der „verlängerten Werkbank“, prozessgetriebene Arbeitsteilung und Global Delivery	162
13.2.1	Zusammenspiel der Einheiten	163
13.2.2	Geschwindigkeit als strategischer Faktor: Der „Overnight-Effekt“	163
13.3	Operative Basis: Standardisierung, Playbooks und Onboarding	164
13.3.1	Vom Template zum granularen Prüfkriterium	164
13.3.2	Entwicklung und Pflege von Playbooks	164
13.3.3	Onboarding-Modelle: Das „Fahrschulmodell“	165
13.4	Technologie als Enabler: Plattformen, Tools und KI	165
13.4.1	RPA und Power Automate: Der pragmatische „Brückenschlag“	166
13.4.2	Maßgeschneiderte (Low-Code-)Plattformen für Massenprozesse	166
13.4.3	KI-Nutzung	166
13.4.4	Qualitätssicherung: Human-in-the-loop	167
13.5	Skills, Rollen und Zusammenarbeit: Mensch und Maschine im Team	167
13.5.1	Tech-Skills: Fähigkeit vor Rollenbezeichnung	168
13.5.2	Vermeidung der „Zweiklassengesellschaft“	168
13.6	Ausblick: Die Zukunft der mandatsbezogenen Technologie	169
13.7	Fazit	170

14	Wissensmanagement in Kanzleien – heute und morgen	171
	Arne Gärtner und Thomas Krautkrämer	
14.1	Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement in Kanzleien	171
14.2	Grundlagen eines effektiven und effizienten Wissensmanagements	173
14.2.1	Strategische Grundlagen	173
14.2.2	Organisatorische Grundlagen	173
14.2.3	Wissensmanagement als Teil der „Kanzlei-DNA“	174
14.2.4	Technologische Grundlagen	175
14.3	Verantwortlichkeiten im Wissensmanagement	176
14.3.1	Wissensmanager „Light“	177
14.3.2	Wissensmanager „Premium“	178
14.4	Wohin geht die Reise?	179
14.4.1	Wissensmanagement in Zeiten generativer künstlicher Intelligenz	180
14.4.2	Das Wissensmanagement von morgen: Prompts als neue Wissensformen	181
15	Technologiegestützte Ansätze als Enabler für Business Development, Marketing und Sales in Kanzleien	185
	Benjamin Luckmann und Hauke Putfarken	
15.1	Geschäftsentwicklung im strukturellen Wandel	185
15.2	Von Datensilos zu Data Excellence in der Geschäftsentwicklung: Das strategische Zielbild	186
15.2.1	Cluster 1: Capabilities – die interne Leistungsfähigkeit	187
15.2.2	Cluster 2: Topics – Markt- und Themenintelligenz	188
15.2.3	Cluster 3: Clients – Mandanten- und Beziehungsdaten	189
15.2.4	Data Excellence als integratives Ziel	189
15.3	Die technologische Architektur als Umsetzungsebene	190
15.3.1	Enterprise Data Bus: Integration als Grundprinzip	191
15.3.2	Der „Data Lake“: Strategisches Herzstück der Architektur	192
15.3.3	KI als logische Weiterentwicklung	192
15.4	Konkrete Effekte und strategische Einordnung: Geschäftsentwicklung als Innovationsmotor	193
15.4.1	Operative Exzellenz als Fundament	193
15.4.2	Strategische Mandantenentwicklung und Wachstumspotenziale	194
15.4.3	Proaktive Marktpositionierung durch Themenintelligenz	194
15.4.4	Fazit: Innovationsmotor der Kanzlei	195

15.5	Case Study: Plattform für Referenzen, CVs und Zitate als Beschleuniger	195
15.5.1	Ausgangssituation: Hoher manueller Aufwand bei fragmentierter Datenlage	195
15.5.2	Strategische Zielsetzung: Von der Dokumentation zur Wertschöpfung	196
15.5.3	Lösungsarchitektur: Vom Datensilo zur integrierten Plattform. . .	196
15.5.4	Governance und Implementierung: Technologie trifft Organisation.	198
15.5.5	Messbarer Impact und strategische Wirkung.	198
15.5.6	Skalierbarer Sales-Enabler.	198

Herausgeber- und Autorenverzeichnis

Über die Herausgeberin



Claudia Schieblon ist Gründerin und Leiterin des PMN (Professional Management Network), eines 1999 gegründeten Netzwerkes von führenden Wirtschaftskanzleien und multidisziplinären Kanzleien in Deutschland und Österreich. Es bietet deren Partnern und Fachleuten aus dem Management und den Business Service Teams eine Plattform für berufliches Netzwerken, Weiterbildung und Austausch zu aktuellen Fachthemen. Mit den von ihr seit 2009 ausgerufenen PMN Management Awards werden alljährlich innovative Projekte und Persönlichkeiten aus Management und Business Services in Wirtschaftskanzleien ausgezeichnet. Sie ist nicht nur Herausgeberin des vorliegenden Buchs, sondern auch der Werke „Kanzleimanagement in der Praxis“ (2024 erschienen in 5. Auflage) und „Marketing für Kanzleien und Wirtschaftsprüfer“ (5. Auflage in 2023) beim Springer Gabler Verlag.

Autorenverzeichnis

Tobias Brors Pusch Wahlig Workplace Law, Düsseldorf, Deutschland

Mathias Espeloer HEUKING, Düsseldorf, Deutschland

Arne Gärtner GÖRG, Frankfurt, Deutschland

Marc Geiger Gleiss Lutz, Stuttgart, Deutschland

Philipp Glock KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Leipzig, Deutschland

Lena Mailin Haffner Norton Rose Fulbright LLP, Hamburg, Deutschland

Christof Kleinmann GvW Graf von Westphalen, Frankfurt, Deutschland

Thomas Krautkrämer Linklaters, Berlin, Deutschland

Günter Krieglstein Luther Rechtsanwaltsgesellschaft, Köln, Deutschland

Sebastian Lach Hogan Lovells Cadwalader/Eltemate, Frankfurt, Deutschland

Benjamin Luckmann CMS Deutschland, Frankfurt, Deutschland

Tobias Neufeld ARQIS Rechtsanwälte, Düsseldorf, Deutschland

Hauke Putfarken CMS Deutschland, Frankfurt, Deutschland

Michael Roth KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Düsseldorf, Deutschland

Jörg Schielein RÖDL, Nürnberg, Deutschland

Tomas Schurmann Hogan Lovells Cadwalader/Eltemate, München, Deutschland

Sebastian Schüssler RÖDL, Frankfurt, Deutschland

Martin Vorsmann CMS Deutschland, Köln, Deutschland

Heiko Wardenga Noerr, Berlin, Deutschland

Henrik von Wehrs A&O Shearman, Frankfurt, Deutschland