

Nr. 04 6. JAHRGANG · APRIL 2003

www.juve.de

juve Rechtsmarkt

NACHRICHTEN FÜR ANWÄLTE UND MANDANTEN

Ein feines Werkzeug

Strategisches
Management in
Anwaltskanzleien



Traditionsunternehmen, redesigned
Die Rechtsabteilung Heidelberger Druckmaschinen AG

(F)IT im Wettbewerb
Technologie in Kanzleien

(F)IT im Wettbewerb

Technologie in Kanzleien

OHNE IT SÄHE DER KANZLEIENMARKT ANDERS AUS:

Die Entwicklung des letzten Jahrzehnts zu internationalen Großeinheiten und extrem leistungsfähigen Boutiquen wäre – wie bei allen Wirtschaftsunternehmen – ohne Technologie-Magie schlicht nicht möglich gewesen. Vieles jedoch deutet darauf hin, dass IT in den Kanzleien derzeit einen weiteren Bedeutungsschub erlebt. Ausschlaggebend für den Erfolg von IT-Systemen bleibt jedoch der Faktor Mensch.

von Till Mattes

Mit der zunehmenden Größe, Internationalisierung und Reaktionsgeschwindigkeit der Wirtschaftskanzleien ist die Bedeutung von IT-Lösungen gestiegen. Strukturen müssen gestrafft und wirtschaftlich optimiert, Kommunikationskulturen harmonisiert werden. Das gilt für Großsozietäten anglo-amerikanischer Herkunft ebenso wie für international tätige deutsche Kanzleien wie Hengeler Mueller, Haarmann Hemmelrath oder Nörr Stiefen-

hofer Lutz. Auch kleinere Kanzleien mit großem Geschäft müssen technologisch auf der Höhe sein, um ihren Mandanten einen Top-Service bieten zu können – anerkanntes Beispiel etwa P+P Pöllath und Partner.

Anwälte und Technik bilden jedoch in der Regel kein harmonisches Doppel, und die



Dr. Andreas Rösch
(Rösch & Associates)

meisten deutschen Kanzleien haben in Sachen IT, freundlich ausgedrückt, auch noch Raum für Fortschritte. „Die ganz großen Sozietäten haben eine IT-Struktur“, sagt Dr. Andreas Rösch, Geschäftsführer des Frankfurter IT-Beratungsunternehmens Rösch & Associates Engineering.

„Aber schon Kanzleien mit weniger als 400 Mitarbeitern am Ende der Top 10 haben diese Strukturen noch nicht. Dort fehlt die IT-strategische Ausrichtung und ihre Umsetzung in einer Aufbau- und Ablauforganisation.“ Doch es gibt Bewegung. „Die deutschen Kanzleien wachsen derzeit in die Unternehmens-IT hinein“, hat Rösch beobachtet.

Der Beratungsbedarf bei Einkauf und Einsatz von IT-Lösungen liegt also auf der Hand. Wer sich aber nach Hilfe bei der Auswahl geeigneter IT-Berater umsieht, hat es mit

einem überschaubaren Markt zu tun. Große Beratungsunternehmen wie McKinsey haben die Kanzleibranche generell noch nicht recht für sich entdeckt. Tätig sind hier dagegen beispielsweise IBM oder Rösch & Associates Engineering, das einen Schwerpunkt in der Beratung von Großkanzleien hat.

Raum für Fortschritte

IT-Lösungen für den Rechtsmarkt lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: Die einen sollen dabei helfen, das kanzleinterne Fach- und Mandantenwissen besser zu nutzen. Die verschiedenen Bereiche nennen sich hier Knowledge und Document Management sowie Client Relationship Management und Client Collaboration. Andere Lösungen verbessern Buchhaltung und Finanzmanagement und laufen unter der Bezeichnung Practice Management (PM).

Die weiter wachsende Bedeutung dieser Bereiche bei Kanzleien belegt das aktuelle Vordringen eines Giganten für Unternehmens-Software auch in den Kanzleienmarkt: SAP wird derzeit gleich von mehreren Top-Kanzleien eingeführt: Linklaters Oppenhoff & Rädler; Haarmann Hemmelrath und Freshfields Bruckhaus Deringer.

Als man bei Linklaters vor zwei Jahren überlegte, welches PM-System das bisherige britische System Firm Control ersetzen sollte, waren neben SAP noch die Programme Elite

und CMS Open – weder verwandt noch schwägert mit den CMS-Kanzleien – in der engeren Auswahl. Das deutsche Produkt machte jedoch das Rennen. Die jetzt noch verwendeten Buchhaltungs- und Mandatsverwaltungsprogramme hätten das Wachstum der Sozietät – derzeit annähernd sechstausend Mitarbeiter – nicht mehr bewältigen können, erklärt Markus Hartung, deutscher Managing Partner von Linklaters. Im Mai wird man nach über einjährigem Vorlauf weltweit mit dem Praxisbetrieb des SAP-Systems beginnen.

Die Sozietät verwendet dabei eine abgespeckte Version ohne Client Relationship Management. Sie bietet neben umfassender Finanzverwaltung auch Aktenverwaltung und einen Konfliktcheck. Mit dieser Version ist von der Anlage einer Akte bis zur Abrechnung alles durchführbar. Auch die Bilanzierung

in verschiedenen Währungen und nach verschiedenen Standards ist möglich. Außerdem berücksichtigt das Programm die jeweiligen landestypischen Steuersysteme. Laut Hartung kommt eine Kanzlei wie Linklaters – mit einem Global Profit Pool und einem weltweit einheitlichen Lockstep-System – um eine solch umfassende Lösung nicht herum, wenn den Partnern die Entstehung der Bilanzzahlen transparent sein soll.



Stefan Groß
(Peters Schönberger)

Münchner MDP-Kanzlei Peters Schönberger & Partner, skeptisch über den SAP-Trend im Anwaltsmarkt. „Es ist ein System für die produzierende Großindustrie.“ Groß hält es für sinnvoller, als mittelständische Kanzlei statt SAP solche Systeme zu installieren, die von der Ausrichtung, Support oder Weiterentwicklung mehr

Kritische Stimmen

„SAP hat den Vorteil, weltweit einsatzfähig zu sein. Die Erfolgsgeschichte von SAP geht aber meiner Meinung nach auf das Produktionsmodul zurück“, äußert sich Stefan Groß, Steuerberater und IT-Betreuer bei der

„Die deutschen Kanzleien wachsen derzeit in die Unternehmens-IT hinein.“

auf die Bedürfnisse mittelständischer Dienstleistungsunternehmen zugeschnitten sind.

Auch Rösch hält nichts vom SAP-Einsatz in der Kanzleibranche: „Das Risiko zu scheitern ist enorm. SAP ist eigentlich nichts für Großkanzleien. Jede Sozietät, die es einführt, kann ich nur davor warnen, die Risiken zu unterschätzen.“

Anders sieht das Hartung: „Inzwischen haben sich viele weltweit operierende Professional Service Firms für SAP entschieden.“ Neben den Wirtschaftsprüfern von KPMG und PricewaterhouseCoopers setzen in der Tat auch Kanzleien offenbar zunehmend auf SAP. Neben den PwC-Rechtsberatern von PwC Veltins sind auch Haarmann und Freshfields marktbekannte Kandidaten für eine bevorstehende SAP-Implementierung.

Ein weniger umstrittenes, weit verbreitetes Practice Management-System in Groß-

kanzleien hierzulande ist das erwähnte Elite. Es wird genutzt etwa von Baker & McKenzie; Lovells; White & Case, Feddersen sowie Allen & Overy oder Latham & Watkins Schön Nolte. Mit CMS Hasche Sigle hat es nun kürzlich erstmals eine deutsche Kanzlei eingeführt. „Deutsche Programme winken bei einer Installation für mehr als 200 Arbeitsplätze ab“, erklärt CMS-Steuerberater Hartmut Papenthin, der für die Implementierung mitverantwortlich gewesen ist, die Entscheidung für das US-Produkt. CMS benötigte eine Lösung für rund 800 Arbeitsplätze.

Elite ist bei CMS vor einigen Wochen „live gegangen“, wie die Inbetriebnahme eines Systems in Fachkreisen heißt – mit erstaunlich wenig Problemen, wie Papenthin betont. Seitdem läuft auch bei CMS alles elektronisch: von der Buchhaltung über die Zeiterfassung und das Billing bis hin zum Controlling. Dieses Controlling muss aber kein Anwalt fürchten. Laut Papenthin ist es „in erster Linie ein System zur Unterstützung der anwaltlichen Arbeitsabläufe“. Leichter als früher lassen sich dadurch auch wichtige Daten wie Hauptmandanten, neudeutsch Core Clients, ermitteln. Bislang war dies immer mit erheblicher Arbeit verbunden, heute sucht und verknüpft die Software die entsprechenden Daten. ▶

Beunruhigende Werte

WVor Gericht und auf hoher See sind alle in Gottes Hand. Ganz so unvorhersehbar ist trotz aller Unkenrufe die Lage nicht, wenn ein Kanzlei eine neue Software einführen will. Denn es gibt durchaus Anhaltswerte für Erfolg und Misserfolg solcher Projekte. Doch die Werte sind beunruhigend. Laut einer Erhebung der Standish Group von 2001, die sich auf Entwicklung, Einführung und Betrieb neuer Software bezieht, ist die Gefahr des Misserfolgs recht groß. 23 Prozent der Projekte bei untersuchten US-Unternehmen scheiterten ganz. 49 Prozent erfüllten nicht die vorgegebenen Richtwerte, sprengten also beispielsweise den geplanten finanziellen und zeitlichen Rahmen. Nur 28 Prozent waren erfolgreich. Sie endeten pünktlich, beinhalteten alle ursprünglich geforderten Funktionen und kosteten nicht mehr als geplant.

Projektvolumen, Größe des Projektteams und die Dauer bestimmen nach einer Standish-Studie von 1999 in hohem Maße den Erfolg. Projekte mit einem Volumen unter 750.000 US-Dollar, die innerhalb von sechs Monaten von einem Team mit sechs Mitgliedern durchgeführt wurden, hatten eine Erfolgsquote von 55 Prozent. Je höher die drei Faktoren wurden, desto geringer war der Erfolg. So lag beispielsweise die Erfolgsquote von Projekten mit einem Volumen zwischen drei und sechs Millionen US-Dollar, einer Dauer von 18 Monaten und einer Teamgröße von 40 Personen bei lediglich 15 Prozent. Als Gründe für ein Scheitern ermittelte die Studie von 1999 vor allem unvollständige Anforderungen an das neue System und die unzureichende Einbeziehung der Nutzer.

Integrierte Warnfunktion

Ein vielseitiges Practice Management-Programm für kleinere Kanzleien ist Lexor aus Österreich, das etwa bei PSP zum Einsatz kommt. Es beinhaltet neben Stundenerfassung, Rechnungstellung und Umsatzerfassung pro Klient auch Mahnwesen-, Mandanten- sowie Kontaktdatenverwaltung. Die Münchner benutzen in Verbindung mit Lexor ein speziell auf Kanzleien zugeschnittenes Management-Informationssystem namens Audicon. Es gibt unter anderem Informationen über die Umsätze der einzelnen Mitarbeiter. Außerdem ist eine Warnfunktion integriert, die sich automatisch meldet, wenn bestimmte betriebliche Kennziffern nicht eingehalten werden, erläutert Groß.

Leistungsfähige PM-Programme mit vielfältigen Funktionen sind also in der Branche willkommen und etabliert. Anders sieht es bei IT-Lösungen für Client Relationship Management aus. Damit kann das Mandanten-Netzwerk mit allen Informationen über die Kundschaft transparent abgebildet werden, gerade auch um zusätzliches Geschäft zu generieren.



Hans-Christian Ackermann
(Luther Menold)

Doch umfassende CRM-Leistungen sind offenbar nicht überall erwünscht. „Es hängt auch mit dem Stil und der Philosophie der Kanzlei zusammen, ob man versucht, vorhandene Mandanteninformationen so auszuwerten, dass daraus direkt weiteres Geschäft erzielt werden kann“, sagt Hans-Christian Ackermann, Partner im Düsseldorfer Büro von Luther Menold. „Bei uns werden die notwendigen Mandanteninformationen zwar erfasst, aber nicht mit diesem Ziel. Eventuelle Folgegeschäfte werden über den Mandatsführer angebahnt.“

Ähnlich dezent äußert man sich bei Shearman. „Ein umfassendes CRM-Programm geht am Geist des Freiberuflers vorbei“, betont Marcus Brans, Sprecher von Shearman & Sterling in Deutschland. „Das Erfolgsgeheimnis ist letztlich der persönliche Kontakt und nicht die überdimensionale Kundendatenbank.“

Offenbar zieren sich Kanzleien noch etwas, den Eindruck einer allzu effizienten Mandantenausforschung per hauseigener IT zu erwecken. Viele Großkanzleien lassen ihr CRM-Potenzial sogar freiwillig brach liegen: Sie setzen die für teures Geld angeschafften CRM-Systeme schlicht nicht ein, ist aus Beraterkreisen zu hören. Ob dieser elitär anmutende Standpunkt lange hält, sei dahingestellt.

Bei aller geäußerten Skepsis hat im Übrigen auch Shearman das CRM-Programm



Marcus Brans (Shearman)

Interaction von Interface im Hause. Mit ihm wird dort vor allem Adressverwaltung betrieben. Folgt man Fachleuten, so hat die Kanzlei damit technisch gesehen beste Chancen, erfolgreiches CRM zu betreiben. „Interface Interaction ist hier derzeit das einzige gute Produkt. Microsoft hat zwar auch eine entsprechende Lösung angekündigt, aber gesehen hat die noch keiner“, erläutert Rösch-Mitarbeiter Sven Richert. In die entsprechenden Datenbanken können die Anwälte Kontaktdaten ebenso wie Umsatzinformationen eintragen oder auch Informationen darüber, wer mit wem zusammenarbeitet; so können mögliche neue Ansprechpartner, die vielleicht Beratungsbedarf haben, über eine entsprechende Suchfunktion gefunden werden.

Zukunftsmusik

Doch Rösch zufolge gibt es derzeit noch keine breitere Nachfrage nach diesen umfassenden Funktionen. „Die Produkte sind da, aber die Informationen müssen erst aufwendig aufbereitet und eingestellt werden. Diese CRM-Systeme sind im Moment Zukunftsmu-

„Deutsche Practice Management-Programme winken bei einer Installation für mehr als 200 Arbeitsplätze ab.“

sik für die Großkanzleien. Die Software ist hier zwei bis drei Jahre voraus.“ Rösch sieht heute lediglich reduzierte Möglichkeiten zur Nutzung der ausgefeilten CRM-Funktionen. So wünschen Kanzleien sich in einem ersten Schritt zunächst eine zentral verfügbare und konsistente Datenbasis, wenn beispielsweise Newsletter oder Weihnachtskarten verschickt werden sollen. Erst in einem nächsten Schritt macht es laut Rösch Sinn, über die Nutzung etwa von Cross Selling-Potenzialen mit Hilfe dieser Systeme nachzudenken.

Während CRM kanzleiintern operiert, bekommen Mandanten das Instrument der Client Collaboration direkt zu spüren. Ein wesentliches Element dabei ist die Möglichkeit für Mandanten, auf virtuelle Datenräume zuzugreifen, die ihre Kanzlei speziell eingerichtet hat. Freshfields bietet, wenn auch nicht flächendeckend, ein Extranet für Mandantenkontakte in Fragen des Kartellrechts an. Hier gibt es entsprechende Transaktionshilfen für die gängigsten Schritte.

Begeistert von der Idee des virtuellen Datenraums sind laut PSP-Mann Groß Mandanten, die beispielsweise über ein umfangreiches Vertragswesen verfügen. Sie können künftig per IT-Lösung Verträge online pflegen und die letzte Version sicher und transparent zur Verfügung stellen.

Missionare gesucht

Wer räumt die vielfältigen Hindernisse bei der Einführung von Knowledge Management aus dem Weg oder macht sie überwindbar? Hier kommen die „Knowledge-Manager“ ins Spiel. „Insbesondere in der Anfangsphase muss ein Knowledge-Manager neben seinen sonstigen Aufgaben verstärkt auch missionarische Arbeit leisten“, beschreibt Hans-Christian Ackermann von Luther Menold. „Stellt sich schließlich für die einzelnen Rechtsanwältinnen ein unmittelbar einsichtiger Nutzen ein, den sie aus dem System ziehen, ist dieser dann die Motivation für den Benutzer, weiter mitzumachen.“

Doch ein Missionar muss jemand sein, den man respektiert, der bei seinen Bekehrungsversuchen mit entsprechender Autorität agieren kann. „Man braucht für die Tätigkeit als Knowledge Manager exzellente Juristen mit Erfahrung“, erklärt Dr. Nikolaus Reinhuber von Freshfields Bruckhaus Deringer. „Bei uns wird ihre Leistung genauso vergütet wie die der anderen Rechtsanwältinnen.“ Wer mit Argumenten, fachlicher wie persönlicher Autorität und Beharrlichkeit vorgeht, hat demnach in einer Kanzlei gute Chancen, dem Knowledge Management zum Erfolg zu verhelfen. Das Entscheidende ist, dass die Mitarbeiter sich freiwillig daran beteiligen. Missionsversuche mit Feuer und Schwert sind auch hier zum Scheitern verurteilt.

Speziell für Transaktionen eingerichteten virtuellen Datenräumen, Virtual Deal Rooms, räumt Brans derzeit wenig Chancen ein: „Das war eine zeitlang Mode bei den großen „Manpower-Deals“. Selbst in dieser Phase konnten wir auch ohne die Hilfe der virtuellen Datenräume Marktanteile gewinnen.“ Seiner Ansicht nach ist aber diese erste Welle, Virtual Deal Rooms einzurichten, abgeebbt. „Der Trend in der Highend-Beratung geht wieder zum engen, persönlichen Kontakt zu CEO oder Vorstand“, ist seine Meinung. Andererseits sind Berichte von großen grenzüberschreitenden Transaktionen unter Einbeziehung virtueller Datenräume längst Legion.

Sicherheit durch Algorithmus

Mag die Bedeutung von IT-Datenräumen auch unterschiedlich bewertet werden, über die Bedeutung eines elektronischen Wissens- und Dokumenten-Managements sind sich alle einig. Ein Beispiel für ein rund um die Uhr und die Welt nutzbares Document Management-System ist Shearman Global. Damit können Anwälte der Kanzlei von jedem Internet-PC auf die kanzleieigenen Datenbanken zugreifen. Damit dies nur Befugte tun, gibt es ein ausgeklügeltes Sicherheitssystem. Um ins Intranet der Kanzlei zu gelangen, muss man sich zum einen mit einem Passwort anmelden. Das Passwort wird alle 14 Tage geändert. Zum anderen ist für die Anmeldung aber auch noch eine Nummer erforderlich, die ein kleines Gerät, ein sogenannter Token, ▶

anzeigt. Die Nummer wechselt alle 60 Sekunden. Dafür sorgt ein Algorithmus-Programm, das parallel auch im angewählten Zentralrechner aktiv ist. Nur wenn die eingegebene Nummer mit der des Zentralrechners identisch ist und das Passwort stimmt, gelingt die Anmeldung zum Wissenspeicher der Sozietät.

Auch die alles andere als global aufgestellte Münchner Kanzlei PSP ist in Sachen Knowledge Management aktiv. So hat Groß für jedes Spezialgebiet des Unternehmens ein eigenes Portal entwickelt. Es funktioniert ähnlich wie eine Suchmaschine. Damit kann der Mitarbeiter auf interne wie externe Dokumente zugreifen, die sein Gebiet betreffen. Dabei nutzt die Kanzlei auch das Internet. Nach der Überzeugung von Großen kennen viele Kanzleien die Chancen, die dieses Medium bietet. Gerade durch den vereinfachten Wissenserwerb stellen die Möglichkeiten des WWW einen Ausgleichsfaktor im Wettbewerb mit Großkanzleien dar.

Dank Internet können sie nämlich den Wettbewerbsnachteil verringern, dass sie nicht – wie die großen Konkurrenten – über eine Grundsatzabteilung verfügen, die unter anderem die Folgen aktueller Gesetzesänderungen erarbeitet. Diese Auswertungsleistungen sind oft zum Beispiel auf den Internet-Seiten juristischer Fakultäten zu finden.

Luther Menold nutzt als Knowledge Management-Technologie das verbreitete Lotus Notes, das einen großen Vorteil bietet: Die Mitarbeiter sind mit der Bedienung vertraut. Auch das Document Management Programm von Hummingbird ist zum Beispiel in ein solches vielgenutztes Programm – Outlook von Microsoft – integrierbar.

Durch die Verwendung in Zusammenhang mit vertrauter IT steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, die Neuanschaffung auch zu nutzen. Ein noch grundlegenderer Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Knowledge Management ist die Bereitschaft, eigenes Wissen überhaupt mitzuteilen und sich in zunächst ungewohnte IT-Strukturen und -Hierarchien einzufügen. Letzteres erweist sich schon in der Implementierungsphase von IT-Systemen sehr häufig als schwierig. Nach Erfahrungen aus der Beraterbranche kommt es häufig zu Konflikten zwischen Partnern und IT-verantwortlichen Anwälten, die mitunter heftig ausfallen können.

Selbst die Bereitschaft, eigenes Wissen der kanzleieigenen IT zu überlassen, ist nicht bei jedem Anwalt vorhanden, geschweige denn ausgeprägt. Ohne diesen guten Willen jedoch ist jede Knowledge Management-Technologie herausgeworfenes Geld und ihr Einsatz bei breiter Obstruktion zum Scheitern verurteilt. Hier hilft nur ein gänzlich untechnisches Vorgehen: „Die EDV hilft lediglich bei der Organisation von Datenmengen. Das Entscheidende beim Knowledge Management ist reden, reden, reden“, hat Christoph H. Vaagt erfahren, Kanzleiberater beim US-/britischen Marktführer Hildebrandt International. Kein Wunder, dass man

bei Hildebrandt vorwiegend zu Management-Systemen und nicht zu IT-Lösungen berät.

Implizites Wissen

„Knowledge-Management lässt sich nicht auf rein technologischem Weg lösen“, betont auch Dr. Nikolaus Reinhuber, Partner im Frankfurter und Londoner Büro von Freshfields Bruckhaus Deringer. Er ist einer der Partner, die für das weltweite Wissensmanagement in der Kanzlei zuständig sind. Seit zwei Jahren beschäftigt man sich bei Freshfields in Deutschland intensiv mit dem Thema – aus gegebenem Anlass. „Wir hatten immer eine Kultur der offenen Tür in unseren Büros. Außerdem gab es bei räumlicher Trennung auch E-Mail-Anfragen, aber mehr zufällig. Insgesamt ist viel vorhandenes Potenzial nicht genutzt worden“, analysiert Reinhuber.



Dr. Nikolaus Reinhuber
(Freshfields)

Ein Problem bei der Umsetzung von Knowledge-Management besteht für Reinhuber darin, dass Wissen Macht ist. Anwälte, die traditionell eher als Individualisten denn als Teamplayer sozialisiert werden, neigen dazu, ihr Fach- und Herrschaftswissen für sich zu behalten. Dieser Umstand gefährdet auch die Effizienz der CRM-Systeme in Kanzleien: „Vollständiges CRM bedeutet, dass aus dem Mandanten, der zum Partner gehört, ein Mandant wird, der zum Unternehmen gehört“, sagt Rösch-Mitarbeiter Sven Richert.

Effiziente virtuelle IT-Strukturen können jedoch die Praxis des Anwalts sehr real betreffen und die Sorge begründen, Geld oder Image einzubüßen. So können Kanzleien mit Hilfe entsprechender Datenbanken Mandanten Standardverträge oder Rohfassungen auf Knopfdruck zur Verfügung stellen. Wer als Anwalt nach Stunden abrechnet, wird diesem Service daher ebenso skeptisch gegenüber stehen wie jede Kanzlei, die sich unter Profilaspekten in ihrem Beratungsangebot vom Massengeschäft absetzen will.

Konkurrenz unerwünscht

Eine weitere vom menschlichen Faktor Geld verursachte Barriere für IT-Lösungen ist das Vergütungssystem von Sozietäten. „Wo nach dem Grundsatz ‚Eat what you kill‘ verfahren wird, kann Knowledge Management keinen Erfolg haben“, hebt Brans die Tugenden des Lockstep-Systems hervor, dem auch seine Kanzlei verpflichtet ist. Weil

durch das Lockstep eine egalitäre Vergütung gewährleistet werde, sei es in jedermanns Interesse, dass es allen finanziell gut gehe,



Christoph H. Vaagt
(Hildebrandt)

zustimmen: „Je mehr nach persönlichem Umsatz entlohnt wird, desto weniger Bereitschaft gibt es, Wissen zu teilen.“

Anders die Praxis bei Luther Menold. Hier sei die Beteiligung der Anwälte am Wissensmanagement der Kanzlei eines der Qualitätskriterien für die interne Bewertung, erläutert der Düsseldorfer Partner Hans-Christian Ackermann, verantwortlich für das Thema Knowledge-Management bei der WP-Kanzlei. Wissen zu teilen, gehöre genauso zur „Balanced Score-Card“ wie andere Leistungsfaktoren. „Zwar spielt der Umsatz als quantitatives Kriterium eine wesentliche Rolle, aber er ist angesichts unserer Kanzleigröße sicher nicht das Alleinseligmachende.“ Eine entsprechende positive Bewertung eines Anwalts wirkt sich bei Luther Menold auf den variablen Anteil der Vergütung aus. Dazu wird ausgewertet, wie viel Wissens-elemente der einzelne Anwalt über Lotus Notes dem System entnimmt bzw. hinzufügt.

Knowledge-Management soll Ackermann zufolge die Effektivität und Arbeitszufriedenheit einer Kanzlei steigern und auf diese Weise betrieblichen Mehrwert schaffen. Betriebswirtschaftlich ausgewertet werden diese Effekte jedoch weder bei Luther Menold noch, soweit bekannt, in anderen Kanzleien. Bezifferbare Zieldaten samt entsprechender Kontrolle zur Effizienz des Wissensmanagements gibt es somit nicht. Auch bei Freshfields hat man bislang keine Return-on-Investment (ROI)-Rechnung aufgemacht. Der Effekt der Millioneninvestition ins Wissensmanagement sei schwer messbar, konstatiert Reinhuber.

Auch wenn mancher Partner ob solcher Erkenntnis innerlich frohlockt und sich das IT-Regiment seiner Kanzlei ohnehin zurück in die Zukunft wünscht: Auch ohne unterstützende IT-Magie lässt sich absehen, dass die verbreiteten Rechtfertigungs- und Implementierungsprobleme den Siegeszug der IT-Netze auch in Kanzleien nicht nennenswert aufhalten können. Kanzleiinterne IT-Offensiven ohne Rücksicht auf Verluste dürfte jedoch ebenso wenig Erfolg beschieden sein: Nichts ist weniger effizient als ein fachlich souveräner Anwalt, der IT-Werkzeuge einsetzen muss und das weder will noch kann.