

DENTONS



**Become Dentons**

## IMR269: Matthias Lichtblau

IMR269: COO einer Wirtschaftskanzlei, Law Firm Economics, Business Functions in Kanzleien,  
Lernkurven im KI-Zeitalter

Episode 269 | Gäste: Matthias Lichtblau | Arbeitgeber: Dentons | Veröffentlicht: 25.11.2024

---

**[00:10] Marc:**

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht im Frankfurter Nebel, aber ich glaube der Tag wird noch schön, wir haben noch relativ früh, wo wir heute aufzeichnen. Ich sitze für euch bei Dentons und ich spreche mit Matthias Lichtblau. Hallo Matthias.

**[00:24] Matthias Lichtblau:**

Hallo Marc, guten Morgen, schön, dass du da bist.

**[00:27] Marc:**

Schön, dass ich bei euch sein darf. Du bist hier kein Anwalt. Das klingt immer so gemein fast schon, aber du machst aus meiner Sicht was mindestens genauso Spannendes, vielleicht sogar noch spannender. Nämlich was genau?

**[00:38] Matthias Lichtblau:**

Also die Rollenbeschreibung nennt sich Chief Operating Officer, COO. Also ich kümmere mich um die gesamte Administration, um das gesamte Management der Kanzlei von Dentons in Deutschland.

**[00:50] Marc:**

So eine Art Geschäftsführer?

**[00:52] Matthias Lichtblau:**

So eine Art Geschäftsführer, ja. Zusammen mit dem Managing Partner, der gewählt wird von den Partnern hier, führen wir beide gemeinsam die gesamte Kanzlei, alle Mitarbeiter, alle Anwälte und auch die Partner.

**[01:02] Marc:**

Lass uns mal kurz zum Thema Kanzleimanagement, um das es heute ziemlich viel gehen wird, ein kleines bisschen ausholen. Mehrere Leute schließen sich zusammen und gründen eine Kanzlei. Das sind dann fünf Partner. Die brauchen irgendwann ein paar Associates, haben die vielleicht noch zehn Associates. dann sagt jemand, wir haben jetzt so langsam echt viel so Admin-Themen, wir müssen uns auch mal überlegen, wie wir Marketing machen, wie wir eigentlich Recruiting machen, wie wir uns strategisch aufstellen, wie wir unser Geschäft weiterentwickeln. Peter, du hast doch da einen Sinn für, mach doch mal zwei Jahre Managing Partner und dann macht er das. Ich verkürze ganz stark. Aber so war es ja häufig, dass man dann turnusmäßig einen, der aus der Partnerschaft benennt, der diese Aufgaben noch macht. Häufig sind Juristen da zwar reingewachsen, aber von der Ausbildung her ja erst mal Juristen. Das geht dir schon mal anders.

**[01:49] Matthias Lichtblau:**

Absolut, ja. Also da gibt es ein schönes Beispiel mit dem Startup oder wir sehen es ja auch in den Märkten mit Spin-offs von Großkanzleien oder auch kleineren Kanzleien, dass da glaube ich manchmal so ein richtiger Blindspot besteht mit dem, was so eine Kanzlei, die ja dann ein Unternehmen ist und wird, erfordert. Und genau was du gesagt hast, Marketing, Administration, IT, da braucht man Lizenzen, wie viele Lizenzen brauche ich, Zugänge zu Bibliotheken, Büroräume, Mieten, Nicht-Mieten, Flexibel, also diese Liste ist unendlich lang, was da plötzlich an Management-Anforderungen und Fragen auf einen zuströmen, obwohl man doch eigentlich Anwalt sein wollte und auch Mandanten beraten möchte und auch dafür natürlich die Zeit verwenden muss, weil letztlich der Umsatz ja, also der Geschäftserfolg in der Beratung der Mandanten liegt. Das ist aber tatsächlich mittlerweile nicht mehr so neu im deutschen Markt. Also ich war, ich bin BWLer von Haus aus, also ich habe BWL in Mannheim studiert, in Hohenheim promoviert. Und bin eigentlich in das Kanzleithema und Leben mehr so reingerutscht. Also ich hatte meine Berufskarriere nach der Promotion angefangen bei Bosch im Großhandel und habe da Großhandel vom Eierkocher bis zur Diesel-Einspritzpumpe, alles Mögliche verkauft und war aber natürlich da in der Geschäftsführung und Großhändler, die andere Großhändler kaufen, Märkte, Gebiete erschließen. Also das war schon eine strategische Aufgabe. Ich habe sehr interessant und eben vielfältig von der BWL her gesehen und bin dann eigentlich durch einen Freund, der Jura studiert hatte und mit dem ich damals, jung wie wir waren und nach dem Studium, der ein Angebot von Clifford Chance und Hängele hatte. Eigentlich das erste Mal so auf Namen gestoßen von Großkanzleien. Und um das abzukürzen, dann gab es eine Stellenanzeige, damals gab es noch Stellenanzeigen, Internet gab es da noch nicht, da sieht man auch, wie alt ich bin, von Clifford Chance für einen Business Development Manager. Und ich dachte mir, wenn mein Freund sich dort bewirbt, dann muss das was sein. Interessant. Ich bin quasi ganz naiv da rangegangen und im Nachhinein erkläre ich es mir so, ja ich war auf, ich habe M&A gemacht, ich war auf einer Führungsebene, Inhaber geführte Unternehmen, also da war eine gewisse Ähnlichkeit mit dem, was eine Partnerschaft hat, aber ich war, ich würde, ich sage mal salopp, ich glaube ich waren, wir waren fünf Nicht-Anwälte damals im Jahr 2000 in Deutschland, die überhaupt in Kanzleien so langsam in das Management reingekommen sind.

**[04:27] Marc:**

Also bei Clifford oder generell?

**[04:29] Matthias Lichtblau:**

Clifford. Also bei Clifford war es nicht ganz so neu durch den UK-Markt, wo das schon etablierter war in den 90er Jahren, rutschte das so nach Deutschland als Thema Managementfunktion in der Geschäftsführung, im Controlling, aber im Marketing und Business Development. Aber trotzdem, im deutschen Markt war das sehr, sehr ungewöhnlich und neu. Und auch, wie gesagt, selbst damals bei Clifford Chance Pünder war das auch noch erst im Aufbau damals.

**[04:58] Marc:**

Was hast du dann so gemacht in den letzten 20 Jahren?

**[05:02] Matthias Lichtblau:**

Sehr, sehr, sehr viel und sehr schöne und immer interessante Sachen. Ich sage immer, in der Anwaltskanzlei, ob als Anwalt oder auch als Nicht-Anwalt, das verdirbt einen sozusagen für die Corporate-Welt, die ich ja auch drei Jahre erlebt habe. Weil im Anwaltsleben und Anwaltskanzleien ist wirklich, und das ist kein Gerede und Rhetorik, ist kein Tag wie der andere. Es ist immer interessant. Man ist immer am Geschehen der gesamten Wirtschaft, geradezu der Weltwirtschaft. Und das hat mich all die Jahre immer motiviert, weil so viele Themen aufkamen, auch so viele Themen, die man erfährt, bevor sie überhaupt in die Schlagzeilen geraten. Das hat mich immer interessiert. Und auch die Menschen, die arbeiten. Sind einfach toll, intelligent, spannend, interessant, die ja da auch sehr viel Verantwortung tragen und eben inhaltlich sehr gut sind. Und ich habe da, ich habe angefangen in Business Development und Marketing und Kommunikation, habe das geleitet für Clifford Chance dann sieben Jahre. Dann bin ich zu CMS Hasche Siegle im Jahr 2007 war das, wo man ähnlich professionalisieren wollte diese Funktion Business Development, Marketing und Coms. Das habe ich dort dann sechs Jahre gemacht für Deutschland und dann wurde ich berufen, gewählt. CMS ist eine weltweite Kanzlei, ein weltweiter Verbund. Hasche Siegel ist eine von 17 Kanzleien mit einer weltweiten Coverage von Unternehmen und bin dann dort der Geschäftsführer dieses Brückenkopfes geworden und hatte dann die Gesamtverantwortung weltweit für alle diese 17 Sozietäten, für alles, was die gemeinsam in Geschäftsentwicklung, Marketing, IT-Konflikts, Konflikts, Finance zusammen gemacht haben. Das habe ich acht Jahre gemacht. Dort das Netzwerk international auch erweitert, neue Member-Firms dazugewonnen in ganz Lateinamerika, in Norwegen, Schweden. Dann hatte ich 2021 war ich dann für zwei Jahre bin ich zur WTS in die Steuerberatung. Dort war ich auch Partner, dort konnte ich Partner sein, da war ich ja, bei Anwälten ist mir ja, um an den Eingangsgespräch zu kommen, war ich ja nicht Berufsträger. Dort als BWLER konnte ich Partner sein, was sehr schön war und auch eine tolle Anerkennung und habe dort dann das weltweite Netzwerk als Geschäftsführer geleitet. Ja, bis dann vor anderthalb Jahren, zwei Jahren Dentons angerufen hat, ob ich nicht hierher kommen will und diese Aufgabe mache.

**[07:21] Marc:**

Wie groß sind solche Kanzleien aus einer Business-Perspektive? Ich glaube, da muss man auch mal ein paar Worte zu verlieren.

**[07:27] Matthias Lichtblau:**

Also die Kanzleien sind sehr, sehr groß, sind große mittelständische Unternehmen, wenn nicht sogar Konzerne. Also Dentons ist vom Honorarumsatz eine 4 Milliarden Euro große Firma, weltweiter Umsatz. Wir sind über 12.000 Mitarbeiter, fast 6.000 Anwälte. Also das ist schon eher ein Konzern als ein mittelständisches Unternehmen, aber auch eine deutsche Einheit mit 110 Millionen Umsatz oder CMS weltweit beispielsweise waren auch 1,5 Milliarden. Ich glaube, das ist jetzt bei 2 Milliarden Umsatz weltweit. Also das sind schon ganz, ganz große Unternehmen und ich glaube, allein diese Dimension macht deutlich, dass das nicht mal so abends zwischen 10 und 11 noch nebenher von einem mit abgearbeitet und abgedeckt werden kann, weil da muss man schon genau schauen, wie die Workflows sind, wie sind die Abläufe, wie sind Effizienzen zu gestalten, wie professionalisiere ich die Struktur, die so ein Unternehmen mit so vielen Menschen und auch so einem Umsatz trägt.

**[08:30] Marc:**

Bevor wir nochmal darauf eingehen, was das konkret bedeutet, was du so machst, du hast eben gesagt, hier ist kein Tag wie der andere. Hast du ein Beispiel, wo du sagst, das war was, das ist da zum ersten Mal passiert, was du hier teilen kannst, wo du sagst, ja, da war der Tag mal wieder irgendwie neu. So hatte ich das wirklich noch nicht erlebt. Um es ein bisschen konkreter zu machen vielleicht.

**[08:51] Matthias Lichtblau:**

Okay, das ist eine gute Frage jetzt mit zwei Wochen.

**[08:55] Marc:**

Ja, oder vier, also woran du gerade denkst in letzter Zeit.

**[08:57] Matthias Lichtblau:**

Was gerade war, ja. Also es ist, also da gibt es mehrere Themen. Es gibt natürlich inhaltlich Themen. Ja, wir haben hier gerade, das sind so die Deals, die die Partner machen, die Strukturierung der Werft da im Norden. Also ein großes Mandat, das überall in den Schlagzeilen war, das wir betreut haben.

**[09:14] Marc:**

Man könnte ja jetzt denken, ja gut, die Partner haben dieses Mandat, die arbeiten da drauf mit ein paar Associates, vielleicht noch standortübergreifend und dann ist es eben dann fertig. Was ist dann deine Rolle von der Business-Perspektive?

**[09:25] Matthias Lichtblau:**

Von der Business-Perspektive ist es die Rolle dann zu überlegen, erst mal toll, also erst mal der Respekt, dass wir dieses Mandat hatten, dass wir es gewonnen haben, dass es in den Schlagzeilen ist. Von der Business-Perspektive ist es dann sofort die Überlegung, ja, was können wir damit machen? Also wie können wir damit einmal weiter rausgehen und mehr daraus schlagen in Social Media, in Frequenz.

**[09:45] Marc:**

Hier im Podcast.

**[09:46] Matthias Lichtblau:**

Hier im Podcast jetzt. Also dass wir da sehr, sehr gut sind in der Restrukturierung, unter anderem diese Schlagzeile gemacht haben. Also da, wie kann ich das sozusagen weiter professionalisieren oder als Thema ausbauen, um unsere Expertise noch mehr zu zeigen.

**[09:59] Marc:**

Also eine Marketing- und BD-Denke.

**[10:01] Matthias Lichtblau:**

Marketing- und BD-Denke. Es ist aber auch dann für uns businessmäßig eine Denke, okay, wir haben jetzt diese Transaktion gemacht. Wie wird das fortgehen, wenn wir jetzt in die Planung für 25 gehen? Was ist da noch in der Pipeline? Wie wird sich das multiplizieren? Welche andere Themen gibt es jetzt beispielsweise in diesem Bereich? Also wo man dann auch ins Gespräch mit den Partnern kommt, wie ist es mit dem Ausbau des Bereichs, mit der Rekrutierung, was für Folgen wird das haben auf die Expertise, die wir brauchen, wer war da noch mit drin, welche Fachbereiche, mit denen auch sprechen. So entwickelt sich da so ein Bild heraus zwischen den Menschen, der Qualifikation, der Qualität, den Themen, der Industrie und dann auch diesem Marketing-Spektrum bis hin dann intern zur Finanzplanung der Kanzlei.

**[10:51] Marc:**

Bedeutet umgekehrt, wenn ich jetzt, wie die meisten, die hier zuhören, im Referendariat bin oder irgendwie in den ersten ein, zwei Berufsjahren, ich bin jetzt mit dem ganzen Thema auch nicht alleine. Das muss man ja auch mal sagen. Du bist jetzt eben nicht der Anwalt oder die Anwältin, die so vor sich hin Jura macht, sondern du bist eben auch Teil dieses Unternehmens und du kriegst entsprechend auch Unterstützung von den Business Functions, was all diese Themen angeht.

**[11:13] Matthias Lichtblau:**

Absolut, ja klar. Also du kriegst die Unterstützung, du hast diese Infrastruktur, die einfach da ist. Auch das, glaube ich, was viele Startups oder kleine Spin-Offs eben unterschätzen. Also es gibt halt hier einfach ein Service-Level an Professionalität, an Qualität der IT, der Hardware, der Systeme, der Software, die genutzt wird. Wir haben einen rund um die Uhr Zugriff auf alle möglichen Online-Datenbanken und Wissen. Und ich kann halt einmal räumlich wirklich ins Zimmer nebenan gehen und es wird jemand noch mehr wissen oder irgendwo anders in Deutschland oder auf der Welt weiß noch jemand mehr. Also dieses Gefühl, dieses Eingebettetsein hat bei uns auch der Referendar und der wissenschaftliche Mitarbeiter auf jeden Fall. Und da kann ich aber nur jeden ermutigen, der auch da ist, immer auch noch diesen Sprung zu machen. Also nicht nur diesen kleinen Ausschnitt, der natürlich dann in der täglichen Arbeit auf dem Tisch landet, gerade wenn man jung ist und noch im Studium oder am Beginn der Karriere, sondern das auch zu extrapolieren auf eine größere, weite Welt, also in welchem Kontext ich mich bewege und welcher Raum mir eigentlich offen steht, wenn ich hier meine Chancen wahrnehme, mitarbeite, mitdenke und vielleicht auch all die Themen, die wir angesprochen haben. Und sei es nur in einem Gespräch bei einem Café mit dem Partner oder mit den Kollegen und Kolleginnen, mich selbst sozusagen weiterbilde in dem, was da eigentlich noch so dazugehört. Also da ist so ein gewisser Reichtum an Inhalt vorhanden über das eigentliche Thema und die eigentliche Aufgabe hinaus.

**[12:45] Marc:**

Ich habe einen Freund, verraten mal nicht, bei welcher größeren Kanzlei er tätig ist. Ziemlich cleverer Typ, fährt mit dem Fahrrad in die Kanzlei an seinem zweiten Arbeitstag, wirft er erstmal ein Laptop vom Fahrrad, Ding kaputt. Geht zur IT, kriegt einen neuen, kann seine Arbeit machen. Das ist natürlich nicht toll, aber dennoch genau das, was du gerade beschrieben hast, da gibt es halt Prozesse und Menschen und Hardware und da muss man eben nicht dann wie bei einer kleinen Spin-Off-Kanzlei vielleicht erstmal zu Saturn fahren und dann hat man vielleicht noch kein Backup und so weiter und dann kriegt man da so Probleme. Ist ein triviales Beispiel, aber ich finde, das unterstreicht nochmal ganz gut den Wert auch dieser ganzen Funktionen, natürlich nur anekdotisch, für das Gelingen des Gesamtkonstrukts.

**[13:30] Matthias Lichtblau:**

Absolut. Also es ist genau dieser Wert, also der Professionalisierung und nicht zu unterschätzen und das wird gerne, weil es ist ja auch in Partnerschaften und im Unternehmen, also so rum angefangen, Partner haben ja, es ist komplex, sich innerhalb der Partnerschaft mit einem Partner zu bewegen. Warum? Weil ein Partner oder eine Partnerin natürlich haben eigentlich so drei Hüte auf und man weiß nie, welcher gerade zählt. Sie sind einmal die Equity-Leute, die Shareholder. Also die wollen möglichst viel eigentlich als Shareholder aus dem Unternehmen raushaben. Sie sind mein Employer, wollen möglichst gute, schnelle Arbeit von möglichst wenig Leuten mit wenig Kosten. Und gleichzeitig sind sie das Produkt der Leistung, das möglichst hübsch und möglichst groß und möglichst ganz oft draußen im Markt erscheint und alle Themen, die sie betreffen. Und daran wird schon deutlich, in welchen Konfliktsituationen man sozusagen da inhaltlich steht zwischen, ja, wir brauchen mehr Strukturen, Ja, wir wollen eine effizientere Kanzlei aufstellen und gleichzeitig wollen wir einen tollen Auftritt nach außen haben. Und da wird oft unterschätzt bei Partnerschaften, dass diese ganzen Strukturen, die dann gerne nur als Kosten betrachtet werden, Einmal wirklich die Bedeutung verstehen, genau diese Services. Ich kriege mein Laptop, fällt runter vom Fahrrad, steht fünf Minuten später, steht einer da. Dass das, was kostet, aber gleichzeitig eben Geschwindigkeit, Qualität bringt. Und diese, also wenn ich so beliebter Satz, nicht mehr so oft jetzt genutzt, aber habe ich auch schon gehört. Also helligblau, wenn ich nur genügend Zeit hätte, ihren Job könnte ich auch noch machen. Und dieses Thema ist so, dass...

**[15:15] Marc:**

Schwierig.



**[15:16] Matthias Lichtblau:**

Schwierig, schwierig, das ist eine gute Verhandlerantwort, schwierig. Aber das Thema ist so, dass, also neben, kann man auch noch gerne darauf eingehen, ist ja so, dass die Partnerzeit ist ja genau dafür, oder Anwaltszeit, Referendarzeit ist ja dazu da, einmal zu beraten und möglichst gute Qualität an der Mandantenerwartung zu erbringen, aber sie auch abzurechnen. Und das heißt, die Opportunitätskosten einer Stunde, die ich dafür verwende, um es jetzt ganz salopp zu formulieren, in den Mediamarkt zu gehen, Laptop zu kaufen, den anzuschließen, hochzufahren, diese Zeit, die ich eigentlich für Mandatsarbeit verwenden könnte, inhaltliche Fortbildung, Ausbildung meines Teams, die nimmt ja ein solcher professioneller Apparat ab zu wesentlich günstigeren Raten als das, was dann sozusagen in der Mandatsarbeit ist. Also es hat eigentlich einen Effizienzgewinn und natürlich einen Qualitätsgewinn, weil die ganzen Business-Service-Strukturen in einer Kanzlei, da sind ja Menschen, die all das, was sie machen, eben hundertmal gemacht haben und nicht das erste oder das eine Mal, wo es stattfindet.

**[16:25] Marc:**

Dann lass uns mal ein kleines bisschen nochmal auf die Law Firm Economics eingehen. Vielen Berufsanfängerinnen wird das vielleicht nicht klar sein. Ich kriege vom Mandanten Geld in den meisten wirtschaftsrechtlichen Kanzleien basierend auf einem vereinbarten Stundensatz, Stundenhonorar, vielleicht gecappt mit ein paar Modifikationen, die lassen wir mal außen vor. Und dann kann ich mir das aber nicht ohnehin komplett in die eigene Tasche stecken, weil ich habe ja noch gewisse Kosten. Wie muss man sich das so vorstellen? Was sind so die größten Kostentreiber einer Kanzlei? An welchen Schrauben kann man vielleicht ein kleines bisschen drehen?

**[16:59] Matthias Lichtblau:**

Also Lawfirm Economics ist tatsächlich betriebswirtschaftlich gesehen, also brauchen wir nicht mal ein DIN A4 Blatt dafür. Es ist relativ simpel, es ist genauso wie du sagst Marc, also es sind die Stunden, die ich arbeite, multipliziert mit dem, was der Preis dieser Stunden ist. Cap, Fix, aber irgendwo brauche ich ja eine Basis, um das zu berechnen. Also Stunde mal Stundensatz ergibt meinen Umsatz. Und die Anzahl der Stunden wiederum, das ist etwas, was ich bearbeiten kann sozusagen in der Kanzlei. Wie ist die Auslastung? Wie viel arbeiten wir? Wie viel geben wir in Fortbildung? Wie viel geben wir in Pro Bono? Aber das ist die Stunde, die ich verkaufen kann, ergibt den Umsatz. Und aus diesem Umsatz, dann aus den Einnahmen, bezahle ich, und das sind die wesentlichen Kostentreiber in der Kanzlei, Menschen. Das sind unsere Anwälte und Associates, Referendare, aber eben auch Business-Service-Leute. Der zweitgrößte Block bei Kanzleien ist meistens die Office-Kosts, weil Kanzleien repräsentativ wohnen, zentrale Lagen haben. Sehr schön, also in, sage ich mal, in einem Big Law, tolle Adressen, zentrale Lagen. Das gehört dazu, gehört auch zur Qualitätswahrnehmung. Also da ist überhaupt nichts dran zu deuteln, aber es ist eben ein Block, Menschen, Office-Kosts und der dritte große Treiber ist eigentlich IT-Infrastruktur, weil da steckt natürlich die Arbeit, da steckt das Knowledge, wird archiviert und gespeichert. Und gleichzeitig eben der Workflow und die Abläufe sind alle IT-getrieben. Also das sind die drei Themen, Personal, Office, IT.

**[18:40] Marc:**

Das sind potenziell ja auch drei Kostenblöcke, die jetzt eher steigen, ne? Also wenn man sich das anguckt, man dekliniert das mal so durch. Also wir haben relativ hohe Inflationen in den letzten Jahren gehabt. Das heißt, ein ziemlich kompetitives Umfeld. Das heißt, die Gehälter tendenziell steigen eher, als dass sie sinken. Office ist wahrscheinlich so 50-50. Bei den sehr, sehr guten Lagen wird man schauen müssen. Wir haben aber teilweise auch so nichts, nicht Innenstadt sterben. Das ist in den Lagen nicht unbedingt der Fall. Das ist ein anderer Markt. Aber wir haben trotzdem auch hier und da ein bisschen nachlassende Auslastung, würde ich so sagen, wie ich das so wahrnehme, in den deutschen Großstädten jedenfalls. Und der dritte Punkt IT, der steigt wahrscheinlich am schnellsten, Stichwort Gen AI und was man da nicht alles in dem Bereich sich überlegen, testen muss. Immer in der Hoffnung natürlich, dass man vielleicht dann woanders auch ein bisschen sparen kann, weil da relativ viel in Zukunft, so jedenfalls ja viele Stimmen im Markt, teilautomatisiert abgewickelt werden kann. Könnte man so zusammenfassen?

**[19:35] Matthias Lichtblau:**

Das ist eine sehr gute Zusammenfassung. So ist es ja. Also Personalkosten ja und Wettbewerb und Talent und Einstiegsgehälter ist natürlich ein Dauerthema in Kanzleien. Wettbewerbe um die Talente und wie man das gestaltet. Und Mietkosten ja, das hängt natürlich an dem Vertrag und an den Kosten. Aber wir sind natürlich alle Kanzleien, wie auch wir alle privat und auch sonst die Industrie, den hohen Energiepreisen jetzt ausgesetzt gewesen, die ja doch überraschend gestiegen sind, die dann natürlich weitergereicht werden. Und wie du sagst, die IT ist ein großes Investitionsfeld und zukunfts wichtig. Und tatsächlich ist es auch noch immer in einigen Bereichen auch ein Trial and Error, weil man ja Tools ausprobiert, schaut, ob das was ist, wie kann ich sie implementieren. Also da sind wir in manchen Teilen in so einer Übergangsphase, wo man wirklich in Inseln zum Teil Tools ausprobiert, die dann doch nicht reüssieren oder nicht dauerhaft eingesetzt werden können oder das jetzige Modell noch dagegen spricht. Also das ist eine spannende Phase, aber die Investitionen kostet, ja.

**[20:43] Marc:**

Dann lass uns mal einen Blick in die Zukunft werfen. Welcher Trend, du hast es gerade schon ein bisschen angedeutet, aber vielleicht gibt es ja noch einen anderen, beschäftigt gerade die Kanzleiwelt am meisten?

**[20:54] Matthias Lichtblau:**

Also es ist sicher der Trend, den wir jetzt gerade zum Schluss hatten, also es ist die Digitalisierung. Also jetzt mehr mein persönlicher Eindruck, aber durchaus auch etwas, was wir überlegen ist. Also AI und diese ganzen Tools, Digitalisierung ist wichtig und mit dabei zu sein und da zu hören, aber umgekehrt muss man auch, ich komme gleich, was die Zukunft beschäftigt, muss man überlegen, ja Schuster, bleib bei deinen Leisten. Also wir sind immer noch eine Anwaltsfirma und kein IT-Developer. Und wie die Erfahrung und all die Jahre gezeigt hat, irgendwann wird die IT das Commodity, also das Tool. Und dann habe ich eben eine Word-Lizenz oder irgendeine Harvey-Lizenz und die ist total fully fledged, da gibt es 2.0. Vielleicht muss ich mich darum nicht kümmern. Ich muss mich aber darum kümmern, was es für mein Business Model bedeutet, wenn ich solche Tools anwende. Was bedeutet es für den Workflow? Was bedeutet es für die Ausbildung der jungen Anwälte, wenn Teile der Ausbildungsarbeit durch Technik eventuell ersetzt werden können? Was bedeutet das auch für Business Services Bereiche, also wo ich eben vielleicht mit Technologie nicht mehr so viele Ressourcen an Menschen brauche? Aber dieses ganze Business Model der Kanzleien, also diese berühmte Partner-Associate-Leverage-Pyramide mit allem, was einhergeht, also nicht nur der Case der Profitabilität, sondern eben auch der Ausbildung, das, glaube ich, wird eine zukünftige Herausforderung sein, weil das ist mein Credo. Es wird immer die gute Anwältin, den guten Anwalt brauchen, egal was der Computer sozusagen als Lösung ausspuckt. Die nochmal die Hand hält und den CEO, den General Counsel begleitet in dem, was von den drei Optionen, die jetzt rausgekommen sind, wirklich die tragfähigste und beste ist. Und dann auch das ist, wie immer in allen Märkten eigentlich, das ist nicht nur im Anwaltsmarkt so, ja, alle sagen, oh, die Kommoditisierung der anwaltlichen Tätigkeit, ja, aber die hat vorher schon in Bereichen stattgefunden, jetzt findet sie statt, aber man findet ja immer noch ein Level obendran. Also ich nehme immer völlig, dann höre ich auf, völlig ans Beispiel, ich fand es so schön, dass vor tausend Jahren die Banken die Cash-Maschine eingeführt haben, haben alle gesagt, Oh, das führt zum Sterben. Millionen von Bankangestellten. Und ich glaube, die Angestelltenzahl ist immer weiter gestiegen. Es hat sich nur more sophisticated. Also es ist dann in die Anlageberatung gegangen, mehr persönlicher Service, whatever. Also da gab es eben verschiedene Elemente. Und daran glaube ich auch, dass in Anwaltsfirmen sich das einfach, da wird einfach ein Teil der Arbeit verwendet. Die automatisiert oder technisch abgebildet werden können, führt aber ganz sicher zu weiteren höherwertigen, more sophisticated Problemen. Und da, wie gesagt, ist die Challenge, also wann ist die Umstellung im Business Model, also wann kann ich das monetarisieren, ohne mein jetziges Model zu verlieren, das ist die Herausforderung. Und wie stelle ich sicher, dass wir auch in 20 Jahren eine Seniorepartnerin haben, die 20 Jahre Berufserfahrung hat, ohne dass nur die Technik das gemacht hat. Also alles jetzt zu verkürzt, aber das sind die beiden großen Herausforderungen für Kanzleien.

**[24:12] Marc:**

Gehen wir da mal ein bisschen näher rein. Ich stimme dir zu, dass wahrscheinlich hier nicht die große Welle der Arbeitslosigkeit kommen wird, das sehe ich ganz genauso. Ob die IT jetzt total extern entwickelt wird und dann eingekauft wird als Lizenz oder teilweise vielleicht auch intern, okay, können wir drüber streiten, würde jetzt länger dauern. Aber wichtig ist letzterer Punkt aus meiner Sicht, nämlich die Frage, wie kriegt man zukünftige Associates eigentlich fit? Ich mache es mal konkreter für diejenigen, die das vielleicht noch nicht so ganz durchdacht haben. Also mein Lieblings Beispiel, die ist wahrscheinlich keine Mandantin von euch. Ich nehme die immer in jedem Podcast. Ich weiß nicht, wer eure Mandanten sind. Die Deutsche Telekom beauftragt euch und sagt jetzt so, liebe Leute, wir haben hier... 500 arbeitsrechtliche Verfahren, bitte bearbeitet die. Das war mal totale Handarbeit. Mittlerweile ist das natürlich schon computergestützt und meine Prognose wäre, dass in Zukunft in solchen Fällen Verlage vielleicht Fachinformationen anliefern. Die sind ganz genau zugeschnitten, nicht nur auf Rechtsgebiete, sondern schon auf Prozesse. Dahin werden sich aus meiner Sicht die Verlage entwickeln und die werden dann angereichert durch das Know-how der Kanzlei, also durch Templates, die man immer verwendet in der Kanzlei. Und das Ganze checkt dann natürlich jemand, der richtiges Know-how hat. Da geht kein automatisiertes Ergebnis raus, da guckt immer nochmal jemand drüber. Ich glaube, das wird man schon aus Haftungsgründen nicht anders machen können. Ja. Die Frage ist jetzt aber, das Wissen des Verlages mit dem gesamten Template-Wissen und sozusagen vielleicht auch einer Verfahrenshistorie der Kanzlei ist ja schon eine ganz große Hürde, über die man dann erstmal springen muss. Plus, die Mandantschaft wird vielleicht nicht mehr bereit sein, weil sich das ja auch rumspricht und dann auch auf der Seite Erfahrungswerte hat, für diese ganz einfachen Sachen dann auch wie noch vor zehn Jahren, sagen wir mal, zu zahlen. Wie kriegt man denn jetzt die Associates in Zukunft so schnell, so fit, dass sie diese Rollen wahrnehmen können? Oder ist die Antwort vielleicht, so viel schneller geht es vielleicht auch nicht, weil Zeit kann man nicht beschleunigen und man muss sozusagen durch Wiederholung auch einfach lernen. Das würde am Ende aber bedeuten, dass die, Stichwort Law from Economics natürlich an der Stelle, dass die Bottomline erstmal ein bisschen schlechter aussieht, weil man in die Leute mehr investieren muss und die eben nicht mehr ganz so viel abrechenbar sind.

**[26:22] Matthias Lichtblau:**

Also ich glaube, das ist wirklich sehr, sehr gut dargestellt. Gibt es fast nichts dazu zu sagen.

**[26:28] Marc:**

Wir brauchen eine Antwort.



**[26:31] Matthias Lichtblau:**

Also ich glaube einmal, dass es so aus der AI-Sicht ist, dass der heilige Gral, also die Daten auf den Verlegesetzen, das Wissen, die Kommentare, das ist ja ein Schatz. Ich hoffe und bin mir sicher, dass alle großen Verlage daran arbeiten, wie sie das weiter ausführen, bis hin vielleicht zu einem Beratungsprodukt sogar, das irgendwie aufberätet ist. Gleichzeitig ist aber auch intern die Hoffnung, dass das ganze Knowledge Management, Know-how, Templates, Vorlagen, was im Moment in vielen Bereichen sicher viel effizienter hätte, könnte ablaufen, einfach eben durch ein Tool auch besser aufbereitet wird. Und da aber das ist eben der Punkt, wo ist die Schnittstelle zu dem öffentlichen ganz großen Wissen, zu dem durchaus großen Wissen bei uns ja von der weltweiten Kanzlei, also das ist ja auch ein Wahnsinnsfundus an Material und Daten und Know-how, das dann noch zu paaren, das wird sicher die Zukunft bringen, wie da das Modell aussehen wird. Für den jungen Anwalt, für die junge Anwältin. Ich glaube, das ist vielleicht aber auch so eine Generationenperspektive. Also wir sehen das vielleicht als Herausforderung. Also wo ist da das Business? Gleichzeitig kommt ja oder ist da eine Generation, die ist Digital Native. Also das ist jetzt auch, wenn es leider viel zu wenig ausgeprägt ist oder gar nicht im Jurastudium, ist es aber doch in jedem Fall in der Sphäre einer oder jedes Einzelnen eine Alltäglichkeit, sich damit zu beschäftigen und auseinanderzusetzen. Und da habe ich großes Vertrauen und Zutrauen in die Generation und in diese Digital Natives. Dass da, ich kann es jetzt nur so vage ausdrücken, aber dass da ganz automatisch sich was entwickeln wird, sei es als Zugang in die Logik eines Algorithmus, als inhaltliche Qualität, die ich auch einem Algorithmus, einem Vorergebnis gebe. Das wird relevant werden und wird tatsächlich meiner Meinung nach auch monetarisierbar sein, auch wenn es nach Commodity sich anhört. Weil das ist schon lange meine Auffassung, das hatte ich auch schon bei dem Legal Tech Hype vor zehn Jahren gesagt, es wird für die Brand einer Anwaltskanzlei entscheidend sein, was in dem Tool, ob es vom Verlag kommt, ob es aus der eigenen Reihe kommt, ist da. Weiß nicht, Ältere erinnern sich noch, früher gab es einen Aufkleber auf Computern, Intel Insight. Das war ein super Marketing-Ding, weil es hat keinen interessiert, welcher Mikrochip im Computer ist, war allen egal, wusste keiner. Die haben aus dem Nichts eine Brand geschaffen und auf einmal war klar, hauptsächlich ich habe den Intel-Prozessor drin. Und das ist meine, bei Legal Tech wie auch jetzt, das, woran Kanzleien arbeiten müssen, ist da Dentons Insight. Und wenn das inside ist und da ist eben wieder das Know-how, das Learning, der Input, auch der jungen Menschen drin, dann habe ich auch ein entscheidendes digitales Endprodukt. Und diese Qualität, glaube ich, da glaube ich dran, dass Digital Natives da mitarbeiten werden und ganz von sich aus und ganz natürlich Produkte entwickeln, die wiederum marktfähig sind.

**[29:44] Marc:**

Wenn dann gleichzeitig durch Technologisierung und Klisierung, falls das ein Wort ist, Softskills wichtiger werden, was ich jetzt auch einfach mal so voraussetzen würde als Diskussionsgrundlage. Wo lernt die Anwaltschaft der Zukunft diese?

**[30:00] Matthias Lichtblau:**

Das ist tatsächlich die Frage. Da kann man momentan, so wie alles vom formalen Werdegang und Inhalten aufgebaut ist, kann man nur appellieren an die Eigeninitiative von jeder und jedem Einzelnen. Das ist leider so, aber eben, was wir vorhin hatten, einfach die Augen offen halten in der Welt und sich ausprobieren und versuchen, was einen interessiert, wo das Talent liegt und durchaus auch offen sein für Dinge, die erstmal fremd für den Juristen klingen. Also nehmen wir sowas wie Vertrieb oder Sales, also ist ja alles ganz touchy. Oder nehmen wir Verhandlungsskills. Verhandlungsskills, klar, machen Juristen und erleben das vor Gericht. Aber es geht ja eventuell um die Preisverhandlungen oder um die Mediation, die Verhandlungen zwischen streitenden Parteien, bevor es zum Streit kommt, in einer Vertragsverhandlung. Wie manövriere ich das? Und da gibt es ohne Ende Kurse, Literatur, Themen oder Law and Economics oder IT, IT-Coding, Themen, die da eine Rolle spielen könnten, AI. Also nochmal einfach ein Zusatzinteresse aufbauen, vertiefen, hobbymäßig sozusagen, aber tiefer betreiben. Dazu kann man nur anregen, weil das wird extrem wichtig werden, dass die Softskills da sind.

**[31:20] Marc:**

Da gibt es auch eigentlich kein zu früh für. Das kann man im Prinzip, kann man sich da im Studium mit beschäftigen.

**[31:25] Matthias Lichtblau:**

Ja, das ist so. Und da kann man einfach nur den Neigungen folgen. Also mir ging das auch so im Studium. Ich hatte BWL, klar, das Zahlenstudium. Und mich hat immer interessiert, bis heute eigentlich immer, egal was ich sehe, überlege ich, wo ist da der Business Case, der Input, Output und so. Und mich hat aber immer interessiert die Geschichte dahinter, also die die Zahlen schreiben. Da sind Menschen dahinter, ist eine Story dahinter, die ich vermarkten kann. Und, Da so eben den Blick aufzumachen. Es gab vor Jahren mal eine Mandatsanfrage, die alle Kanzleien betroffen hat. Da ging es um große Massen, also nicht die Diesel-Sachen, das waren andere Massenverfahren. Und auch da sieht man wieder Professional Support. Das waren Cluster von Mandaten über ganz Deutschland verteilt. Und dann haben wir einfach mal durchgerechnet, was das an Aufwand ist und was ausgeschrieben war als mögliche Honorierung. Und da war ein riesen Gap zwischen dem Aufwand, also zwischen dem hinfahren, vorbereiten, dann wirklich machen, was man dann tatsächlich abgerechnet hätte bekommen. Und trotzdem, also obwohl das betriebswirtschaftlich, also darauf will ich hinaus, betriebswirtschaftlich war ein Gap, also da hätte man als Kanzlei eigentlich drauf gezahlt. Aber es war ein prestigetechner Mandant. Also mit dem kommt man in die FAZ, ins Handelsblatt, Juve hätte berichtet, die LTO hätte berichtet. Also okay, habe ich da vielleicht einen Prestige-Gewinn und ich bin bei dem Mandanten vielleicht drin und kriege eventuell höherwertiges Geschäft oder mehr Geschäft. Also war so ein BD-Aspekt. Und da kommt eben diese, was ich Psychologie, Marketing nenne, also ist mir dieses Gap, das ich vielleicht betriebswirtschaftlich habe, gibt es eben noch die andere Dimension, ist mir das für die Reputation wichtig, das einzuzahlen auf die Reputation. Ist das Folgegeschäft wichtig dafür? Also das Feld öffnet sich plötzlich, wenn man sozusagen über das Mandat hinaus denkt.

**[33:21] Marc:**

Dann lass uns auch mal über die bestehenden, jedenfalls sozusagen traditionell gesprochen, bestehenden Berufsbilder in Kanzleien hinaus kurz noch gemeinsam denken. Seitdem ich diesen Podcast mache, was jetzt auch schon irgendwie zu lange fast ist, nein, also sieben Jahre und jedes Jahr davon war sehr schön, sagen viele, ja, die Kanzleilandschaft, die ändert sich und wir sehen den Legal Tech Manager und man braucht, ich überspitze ein bisschen, man braucht kein zweites Examen mehr und so weiter. Also, ich bin da skeptisch, was genau dieses konkrete Beispiel angeht. Das ist richtig, dass man mit einem ersten Examen schon auch heutzutage vielleicht mehr machen kann in Unternehmen, in Kanzleien als noch früher. Aber hinten raus würde ich euch immer raten, macht ein zweites. Also auch wenn ihr uns hier schreibt, ihr kriegt immer diese Antwort von mir, wenn ihr überlegt, macht's. Aber dennoch an die Frage an dich, welche neuen Berufsbilder in Kanzleien eröffnen sich denn? Gibt es da vielleicht auch sozusagen Jobs, wo man gar nicht unbedingt noch mehr als ohnehin Jura studiert haben muss und so weiter?

**[34:22] Matthias Lichtblau:**

Ja, also es gibt diese Berufsbilder schon. Also einmal in den klassischen Funktionen, die wir hier betreuen, aber eben auch darüber hinaus auch im anwaltsnahen Bereich. Also genau wie von dir skizziert, es gibt Projektmanager, Legal Process Management. Also wo, sei es in einem Mandat, das eben über viele Länder, über viele Bereiche geht, wo es einfach Sinn macht, einen professionellen Projektmanager einzusetzen, der auch in Kontakt mit dem Procurement beim Mandanten ist und gar nicht mehr mit der Rechtsabteilung, weil da geht es um Meta-Updates, Fee-Updates, Projektfortschritte und solche Themen. Also diese Menschen gibt es und haben wir und haben andere Kanzleien. Also da ist ein Berufsbild da, wo natürlich ein erstes Staatsexamen oder eine juranahe Ausbildung sehr hilfreich ist, weil man sicher das Vokabular und die Sprache schneller versteht. Gleiches gilt eben für IT, für die Anwendung von eben neuen Tools, für die Einführung, für das Training, für die Betreuung dieser Tools, die nicht nur IT-getrieben sind, sondern auch eine inhaltliche Komponente haben. Also wo übersetze ich sozusagen das Feedback von Mandanten und Partnern, Partnerinnen in das Tool? Ja, also diese Funktionen gibt es und wird es verstärkt geben und sie werden sicher auch eine Rolle spielen. Aber ich bin da völlig bei dir. Ich glaube, dass eigentlich eine blitzsaubere Anwaltsausbildung und umfassende Ausbildung mit eben vielleicht einem interessegetriebenen Zusatz, sei ja aus Interesse oder tatsächlich noch was Zweites studiert oder echt nochmal vertieft, auch formal vertieft, durchaus die beste Grundlage nach wie vor in der Anwaltskanzlei ist. Weil das ist ja das, was die Mandanten erwarten und was ja auch letztlich unser Testat ausmacht. Also das ist ja auch Berufsstand und den gilt es aufrechtzuerhalten, weil der ist ja ein ganz wichtiger Bestandteil für die Qualität der Anwaltsarbeit und auch der Bedeutung, auch für die Haftung und für die Übernahme von Verantwortung und alles, was damit einhergeht. Und ich denke, dafür braucht man auch eine gute komplette juristische Ausbildung nach wie vor.

**[36:26] Marc:**

Wenn das jetzt Freude gemacht hat, dann findet ihr Dentons auf den üblichen Karriereplattformen. Wir verlinken alles in den Shownotes. Ihr kennt das ganze Spiel. Ich hätte zum Abschluss an dich noch eine Frage, weil wir gerade viel gesprochen haben über Wandel, über verschiedene Skillsets, über Kooperation und Kollaboration. Und vielleicht kann der ein oder andere, die ein oder andere, die hier zuhören, sich von dir noch ein bisschen was anschauen. Was hat dir während deiner Karriere geholfen zu wachsen?

**[36:54] Matthias Lichtblau:**

Es war immer Neugier, Respekt. Also ich fange mal mit dem Respekt an. Das ist das, also diese Verantwortung, die gerade in diesen großen Mandaten eine Kanzlei, Partnerinnen und Partner, aber auch jeder Anwalt der Mitarbeiter trägt. Davor habe ich immer einen großen Respekt gehabt. Also in früherer Kanzlei, der sehr netter Partner, toller Mentor für mich, der hat den Börsengang der Deutschen Telekom gemacht. Und ja, da waren viele drin und sowas, aber ich habe mir immer, habe ich ihm auch gesagt, immer gedacht, boah, die Unterschrift muss ich erstmal setzen. Also salopp gesagt, das ist okay jetzt, ja geht raus damit. Also davor habe ich Respekt, dass man das inhaltlich kann, diese Verantwortung trägt. Neugier ist genau das, also was wir vorhin hatten. Neugier ist, oh wow, ich lese das, dass in der Automobilindustrie autonomes Fahren wichtig wird und so und wir alle kümmern uns darum, aber da eine Übersetzung zu finden. Wow, wie reguliere ich das? Also wann darf ein Auto nach einer Gelbphase losfahren? Und welche juristische Formel ist dafür notwendig, damit das in dieses Auto programmiert wird? Also so eine gewisse Kreativität und Neugier zu haben, was bedeutet das eigentlich im anwaltlichen Sinne, was da gerade in der Welt um mich herum passiert? Und Offenheit ist genau das, worüber wir sprechen. Oh, guck mal, da gibt es digitale Sachen, AI und vielleicht ganz neue Berufsbilder. Und vielleicht stimmt diese BWL langsam nicht mehr mit den Stunden und Partner und Leverage. Ja, lass uns mal überlegen, wo ist da die Transition, wo ist die Transformation von so einem Beruf, wann kippt so ein Business Case in neuen Reihen, wie ist die S-Curve der Industrie. Ja, Respekt, Neugier, Offenheit, das ist das, was mich getragen hat.

**[38:42] Marc:**

Vielen herzlichen Dank, Matthias.

**[38:44] Matthias Lichtblau:**

Danke dir, Marc. Tschüss. Ciao.

---

**Zum Arbeitgeberprofil von Dentons**



