

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeberin .....	V
Vorwort von Dr. Armenak Utudjian .....	VII
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	IX
<b>Einleitung und Purpose .....</b>	<b>1</b>
<i>Katharina Bisset</i>	
Vom Start-up zu Next Level .....	1
Vom Status quo zu Kanzleien der Zukunft .....	1
Wo soll ich starten? .....	2
Meine Vision – mein Why .....	2
 <b>Strategie</b>	
<b>1. Business Development .....</b>	<b>5</b>
<i>Scott Simmons/Katharina Bisset</i>	
1.1. Warum ist Business Development (BD) wichtig? .....	5
1.2. Lernen Sie, wie Sie Ihren Wert artikulieren können .....	6
1.2.1. Einzeller und Elevator Pitch .....	6
1.2.2. Ihre Value Proposition ist persönlich .....	8
1.3. Recherchieren Sie .....	8
1.3.1. Finden Sie Ihre Nische .....	8
1.3.2. Arbeiten Sie nicht mit Mandantinnen, mit denen Sie nicht arbeiten wollen .....	10
1.3.3. Bereiten Sie sich auf Ihre Meetings vor .....	10
1.4. Zu Mandantinnen kommen .....	11
1.4.1. Empfehlungen .....	11
1.4.2. Cross-Selling .....	12
1.4.3. Inbound .....	13
1.5. Die richtige Art von Beziehungen aufbauen .....	13
1.5.1. Mehrwert liefern, bevor Sie beauftragt werden .....	14
1.5.2. Onboarding .....	14
1.5.3. Empathie und Vertrauen aufbauen .....	14
1.5.4. Laufende Kommunikation .....	15
1.5.5. Feedback Loops .....	15
1.5.6. Wertschöpfung gewinnt immer .....	15
1.6. Man kann nicht lernen, ohne Fragen zu stellen .....	16
1.6.1. Mandantinnen mit auf die Reise nehmen .....	16
1.6.2. Preisgestaltung .....	18
1.6.3. Zwei Ohren, ein Mund – verwende sie in diesem Verhältnis .....	18

## Inhaltsverzeichnis

---

1.7.	„Ich bin mir nicht sicher, ob ich mit Ihnen weitermachen will“ .....	19
1.7.1.	Der Einwand, vor dem wir uns alle fürchten ... ....	19
1.8.	Wenn Sie die Arbeit wollen, müssen Sie um die Arbeitfragen .....	21
1.9.	CRM ist die beste BD-Freundin .....	22
1.10.	Why BD? .....	23
2.	<b>Wind of Change – The 21st Century is Calling</b> .....	24
	<i>Josia Splitt</i>	
2.1.	Hintergründe .....	24
2.1.1.	Warum überhaupt über Organisationsentwicklung in Kanzleien nachdenken? .....	24
2.1.2.	Die verschiedenen Ebenen der Organisationsentwicklung .....	25
2.1.3.	Die Grundlage: Strategische Klarheit und Unternehmensziele .....	26
2.2.	Organisationsentwicklung in der Anwendung .....	27
2.2.1.	Where to start? Verschiedene Zugänge .....	27
2.2.2.	Prozessorganisation .....	28
2.2.3.	Kommunikationsorganisation .....	30
2.2.4.	Change in action – Eckpunkte für erfolgreiche Veränderung .....	33
3.	<b>Reinventing</b> .....	37
	<i>Michael Lanzinger</i>	
3.1.	Das Schiff des Theseus .....	37
3.1.1.	Am eigenen Beispiel .....	37
3.2.	Von dem Wunsch zur Umsetzung .....	38
3.2.1.	Die Expertin .....	39
3.2.2.	Die Challengerin .....	40
3.2.3.	DU selbst .....	41
3.3.	Die Kanzlei des Lanzi .....	41
4.	<b>Schaffen Sie eine Wachstumskultur</b> .....	43
	<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
4.1.	Wachstumskultur: Nährboden für High Performance .....	43
4.2.	Glaubenssätze: Die versteckten Regeln .....	44
4.3.	Die 8 Tugenden einer Wachstumskultur .....	46
4.4.	Bewusste Werte und ungeschriebene Gesetze .....	49
4.5.	Symbole und Artefakte, Rituale und Verhalten: Kultur erlebbar machen .....	51
4.5.1.	Verhalten bewusst gestalten .....	51
4.5.2.	Rituale: Anker für eure Kultur .....	51
4.5.3.	Symbole und Artefakte: Die Botschaft eurer Kanzlei .....	52

4.6.	Kulturführung: Kulturgestaltung in 6 Zügen .....	52
4.7.	Das Ergebnis: Wettbewerbsvorteile, Wachstum und Glück .....	55
<b>5.</b>	<b>Auf Wachstumskurs .....</b>	<b>57</b>
<i>Scott Simmons</i>		
5.1.	Wachstum der Kanzlei .....	57
5.2.	Wachstum verstehen .....	58
5.3.	Die Rolle von KI .....	59
5.4.	Wachstum definieren .....	59
5.5.	Die 11 Säulen des Wachstums .....	62
5.6.	Wachstum umsetzen: Eine Vier-Phasen-Strategie .....	68
5.6.1.	Phase 1: Bewertung und Strategieentwicklung .....	68
5.6.2.	Phase 2: Maßgeschneidertes Programmdesign .....	69
5.6.3.	Phase 3: Umsetzung und Unterstützung .....	71
5.6.4.	Phase 4: Bewertung und kontinuierliche Verbesserung .....	72
5.7.	Wählen Sie sorgfältig .....	73
<b>Mandantinnen</b>		
<b>6.</b>	<b>Design Thinking – Mandantinnen im Fokus .....</b>	<b>75</b>
<i>Lina Kefler</i>		
6.1.	Einleitung .....	75
6.2.	Veränderte Anforderungen der Mandantschaft .....	75
6.3.	Evolution des Design Thinking .....	76
6.4.	Der Design-Thinking-Ansatz .....	77
6.4.1.	Design-Thinking-Prozess .....	78
6.4.2.	Iteratives Vorgehen .....	81
6.4.3.	Interdisziplinäre Zusammenarbeit .....	81
6.5.	Design Thinking als Mindset & Haltung .....	82
6.6.	Die Mandantinnenperspektive im Fokus .....	84
6.6.1.	Client Experience .....	84
6.6.2.	Personas .....	85
6.6.3.	Client Journey Mapping .....	86
6.7.	Design-Thinking-Formate .....	87
6.7.1.	Design-Thinking-Meeting .....	87
6.7.2.	Design-Thinking-Workshop .....	87
6.7.3.	Design-Thinking-Projekt .....	88
6.8.	Design Thinking und (Legal) Tech .....	89
6.9.	Praxisbeispiele .....	90
6.9.1.	Design Thinking in der Steuerkanzlei .....	90
6.9.2.	Design Thinking im gewerblichen Mietrecht .....	91
6.9.3.	Design Thinking für interne Mandanten- prozesse .....	91
6.10.	Fazit: Design Thinking als Differenzierungsfaktor .....	92

<b>7. Was Mandantinnen wollen .....</b>	<b>94</b>
<i>Martin Reichetseder</i>	
7.1. Die Mandantinnenbeziehung als Erfolgsfaktor .....	94
7.2. „Beziehungsmanagement“ als Kernkompetenz .....	94
7.3. Die Rechtsabteilung als Mandantin – Erwartungen von Inhouse-Juristinnen .....	96
7.3.1. Purpose der Rechtsabteilung – der Zweck als Schlüssel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ....	97
7.3.2. Die Rolle der Rechtsabteilung .....	99
7.4. Mit den Augen der Mandantin – die klassischen Erwartungen Ihrer Mandantin .....	100
7.4.1. Exzellenz, Branchenkenntnis und Wirtschaftlichkeit .....	100
7.4.2. Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit .....	100
7.4.3. Effizienz, Fokus auf Lösung und Klarheit .....	101
7.4.4. Vertrauen und Diskretion .....	102
7.4.5. Proaktive, individuelle Beratung .....	102
7.4.6. Workshopangebot .....	102
7.4.7. Die „EUR-74,20-Kanzlei“ .....	102
7.5. Service Level Agreements (SLA) – Klarheit für die Zusammenarbeit schaffen .....	105
<b>8. Communication Skills .....</b>	<b>107</b>
<i>Michael Lanzinger</i>	
8.1. Vermeidung von Konflikten .....	107
8.1.1. Mediation als Methodik .....	108
8.2. Die (eigene) Kommunikation .....	111
8.2.1. DIE STIMME (einer Bene Gesserit) .....	111
8.2.2. Basics .....	112
8.2.3. Das Kommunikationsquadrat .....	112
8.2.4. Ich- und Du-Aussagen .....	113
8.2.5. Offene und geschlossene Fragestellungen .....	114
8.2.6. Das Dramadreieck .....	115
8.2.7. In Rapport gehen .....	116
8.2.8. Spiegeln und Normalisieren .....	117
8.3. Die „ANDEREN“ .....	118
8.3.1. Von Energie- und Zeitvampiren .....	118
8.3.2. How to say: NO! .....	120
<b>9. Alternative Abrechnungsmodelle .....</b>	<b>121</b>
<i>Katharina Bisset/Stefanie Thuiner</i>	
9.1. Der Tod des Stundensatzes .....	121
9.1.1. Einleitung .....	121
9.1.2. Innovation tötet den Stundensatz .....	121

9.1.3.	Alternative – wozu eigentlich? .....	122
9.1.4.	Rechtliche Erwägungen .....	123
9.1.5.	Warum wollen Anwältinnen Alternativen? .....	124
9.1.6.	Warum wollen Mandantinnen Alternativen? .....	125
9.2.	Pauschalen .....	128
9.2.1.	Missverständnisse .....	128
9.2.2.	Preisfindung .....	129
9.2.3.	Abschließende Punkte .....	132
9.3.	Value-based Pricing .....	132
9.3.1.	Because you are worth it .....	132
9.3.2.	Premium Service .....	134
9.3.3.	Communication is Key .....	134
9.4.	Abo-Modelle .....	135
9.4.1.	Law-as-a-Service .....	135
9.4.2.	Anwendungsbereich .....	136
9.4.3.	Rahmenbedingungen .....	136
9.5.	Implementierung in der Kanzlei .....	136
9.5.1.	Wo beginnen wir? .....	136
9.5.2.	Kolleginnen an Bord bekommen .....	137
9.5.3.	KPI, Bonus etc .....	138
9.5.4.	Exkurs: Billing-Systeme .....	139
9.6.	Conclusio .....	139
<b>10.</b>	<b>Really KYC: Wie Sie Ihre Zielgruppen besser verstehen .....</b>	<b>141</b>
	<i>Silke Graf</i>	
10.1.	Einleitung .....	141
10.2.	Wieso Zielgruppenanalyse? .....	142
10.3.	Ein Vorschlag für Ihre Zielgruppenanalyse .....	143
10.3.1.	Zielgruppen benennen .....	143
10.3.2.	Zielgruppen analysieren .....	145
10.3.3.	Personas erstellen .....	147
10.4.	Meine Kundin und ich .....	148
<b>11.</b>	<b>Von der Mandantinnenanfrage zum (Tech-)Projekt .....</b>	<b>150</b>
	<i>Matthias Bosbach</i>	
11.1.	Zusammenfassung vorab .....	150
11.2.	Einleitung: Mandantinnenkontakt und digitale Transformation .....	150
11.3.	Mandantinnen haben nunmehr die Wahl .....	152
11.4.	Der Zugang zu den richtigen (Test-)Mandantinnen .....	153
11.4.1.	Bitte zu hinterfragen: meine Zunft macht nach wie vor die Regeln .....	153
11.4.2.	Bitte zu hinterfragen: ich bin als Organ der Rechtspflege erforderlich .....	154

## Inhaltsverzeichnis

---

11.4.3.	Bitte zu hinterfragen: meine Verdienstaussichten berührt das nicht .....	155
11.4.4.	Bitte zu hinterfragen: ich bearbeite nur Fälle höchster Komplexität .....	155
11.4.5.	Bitte zu hinterfragen: ich bearbeite kaum zu digitalisierende Fälle .....	156
11.5.	Fünf mögliche Leistungen im Überblick .....	156
11.5.1.	Kooperation mit Tech-Anbieterin .....	157
11.5.2.	Hotline-Format .....	158
11.5.3.	Datengrundlagen .....	159
11.5.4.	Prozesse/Compliance .....	159
11.5.5.	Digital Enabling .....	160
11.5.6.	Das Ziel ist stets das beste Angebot an die Mandantinnen .....	160
11.6.	Must-haves einer Organisation .....	161
11.6.1.	Die richtige Rolle .....	161
11.6.2.	Die richtigen Anreize .....	162
<b>Menschen</b>		
<b>12.</b>	<b>Mental Wellbeing .....</b>	<b>163</b>
<i>Michael Lanzinger</i>		
12.1.	MINDSEEEET!!!!!! .....	163
12.2.	Real Talk .....	163
12.3.	Problemerkennung .....	165
12.4.	Therapieansätze .....	166
12.4.1.	Geteilter Stress .....	166
12.4.2.	Professionelle Hilfe? .....	167
12.5.	Achtsamkeit .....	168
12.6.	Emotionale Mandantinnen .....	169
12.7.	Exkurs: Warum späte Diagnosen ein Gamechanger sein können .....	172
<b>13.</b>	<b>Teilzeitanwältin .....</b>	<b>174</b>
<i>Katharina Bisset/Esther Sowka-Hold</i>		
13.1.	Definition und Chancen .....	174
13.2.	Herausforderungen und Vorurteile überwinden .....	175
13.2.1.	Stereotype über Teilzeit in der Anwaltsbranche ....	175
13.2.2.	Stereotype aufbrechen .....	177
13.3.	BD und Marketing in Teilzeit? .....	179
13.3.1.	Positionierung mit klarer Spezialisierung .....	179
13.3.2.	Netzwerkpflege trotz Zeitmangel .....	179
13.3.3.	Sichtbarkeit durch Inhalte .....	180

---

13.4.	Zeitmanagement und Produktivitätsstrategien .....	180
13.4.1.	Nein sagen .....	180
13.4.2.	Priorisierung von Mandaten und Aufgaben .....	180
13.4.3.	Effiziente Kommunikation und klare Zuständigkeiten .....	181
13.4.4.	Einsatz von Tools und Technologien .....	181
13.4.5.	Konzentration durch Arbeitsmethoden .....	181
13.5.	Teilzeit in der Praxis: Modelle und Varianten .....	182
13.5.1.	Zeitliche Abgrenzung .....	182
13.5.2.	Mandantinnenbezogene Abgrenzung .....	183
13.5.3.	Job-Sharing .....	184
13.6.	Work-Life-Balance und persönliche Weiterentwicklung .....	185
13.6.1.	Psychologische und emotionale Aspekte der Teilzeitarbeit .....	185
13.6.2.	Umgang mit Stress .....	187
13.6.3.	Karriereplanung in Teilzeit .....	188
13.7.	Ausblick: Die Zukunft der Teilzeitanwältin .....	188
<b>14.</b>	<b>Augen auf bei der Partnerinnenwahl .....</b>	<b>190</b>
	<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
14.1.	Was macht eine gute Partnerin aus? .....	190
14.2.	Partnerin-Prozess im Überblick .....	190
14.3.	Suchprofil .....	191
14.4.	Erste Gespräche .....	192
14.4.1.	Wertefit .....	192
14.4.2.	Kompetenzfit .....	192
14.4.3.	Mandantenbasis & Netzwerk .....	193
14.4.4.	Teamfit .....	193
14.4.5.	Zwischencheck .....	193
14.5.	Der Business Case .....	194
14.6.	Zweitägiges Strategie-Offsite .....	195
14.6.1.	Tag 1: Werte, Businessplan & Vision .....	196
14.6.1.1.	Willkommen und Erwartungsabgleich .....	196
14.6.1.2.	Werte und Lebensmodell .....	196
14.6.1.3.	Businessplan-Präsentation & Diskussion .....	198
14.6.1.4.	Businessplan – Unsere gemeinsame Vision .....	198
14.6.1.5.	Zum High-Performance-Team werden .....	199
14.6.1.6.	Abendessen: Entspannt persönlicher werden .....	200
14.6.2.	Tag 2: Zusammenarbeit gestalten .....	201
14.6.2.1.	Rückblick auf Tag 1 & Erkenntnisse .....	201
14.6.2.2.	Arbeitsteilung in der Kanzlei .....	201
14.6.2.3.	Umgang mit Stress & Konflikten .....	202
14.6.2.4.	Die ersten 6 Monate .....	203
14.6.2.5.	Finale Reflexion & (keine) Entscheidung .....	204

## Inhaltsverzeichnis

---

14.7. Testprojekt .....	205
14.8. Referenzen .....	206
14.9. Die Entscheidung: Full Body Yes! .....	207
<b>15. Vergütungsmodelle .....</b>	<b>208</b>
<i>Esther Sowka-Hold</i>	
15.1. Die Bedeutung des Vergütungsmodells für den Kanzleierfolg ...	208
15.2. Vergütungsmodelle .....	209
15.2.1. Gängige Systeme .....	210
15.2.1.1. Equal-Share-System .....	210
15.2.1.2. Lockstep-Modell .....	210
15.2.1.3. Modified-Lockstep-Modell .....	211
15.2.1.4. Eat-What-You-Kill-Modell (EWYK) .....	212
15.2.1.5. Merit-Based-Modell .....	213
15.2.2. Trends und Neuerungen .....	215
15.3. Wie finde ich das richtige Modell für meine Kanzlei? .....	217
15.3.1. Stabilität vs Flexibilität .....	218
15.3.2. Kanzleigröße und geplantes Kanzleiwachstum ....	218
15.3.3. Gemeinsames Kanzleimanagement .....	219
15.3.4. Cross-Selling .....	220
15.3.5. Loyalität und Kanzleitreue .....	220
15.3.6. Umsatz vs Gewinn .....	221
15.3.7. Teilzeit .....	221
15.3.8. Veränderung von Arbeitsschwerpunkten .....	223
15.3.9. Attraktivität des Modells für den Neueinstieg von Partnerinnen .....	223
15.4. Zum Abschluss .....	224
<b>16. Augen auf bei der Teamauswahl .....</b>	<b>225</b>
<i>Esther Sowka-Hold</i>	
16.1. Die Bedeutung der Teamauswahl .....	225
16.2. Juristisches versus nicht-juristisches Team .....	226
16.3. Analyse: Welches Team brauche ich eigentlich? .....	228
16.3.1. Datenerhebung .....	228
16.3.2. Datenauswertung .....	230
16.3.3. Abgleich des Ergebnisses mit den wirtschaftlichen Anforderungen .....	236
16.4. Ein neues Teammitglied wird aufgenommen: Klassische Auswahlfragen in der Kanzlei .....	237
16.4.1. Kleine LU, große LU oder RAP? .....	237
16.4.2. Angestellte Anwältin oder Substitutin? .....	239
16.4.3. Vorerfahrung in der Kanzlei: Ein Muss fürs Backoffice? .....	240
16.4.4. Interne oder externe Rekrutierung? .....	241

<b>17. Bringen Sie Ihr Team zum Fliegen .....</b>	<b>244</b>
<i>Dorothea Wichert-Nick</i>	
17.1. Das Schwungrad der direkten Führung .....	244
17.2. Ohne Vertrauen geht nichts .....	246
17.2.1. Die kalte Wasserprobe .....	246
17.2.2. Werde zum Vertrauensgestalter! .....	247
17.2.3. Die 6 Säulen des Vertrauens .....	248
17.2.4. Vertrauen herstellen in 3 Schritten .....	248
17.3. Endlich die Verantwortung abgeben .....	249
17.3.1. Moderne Führung, preußische Wurzeln .....	250
17.3.2. In die Verantwortung führen .....	250
17.4. Eine Kultur der Rechenschaft schaffen .....	254
17.5. Ein gutes Feedback ist ein Feed Forward .....	259
17.5.1. Von der Kritik zur Weiterentwicklung .....	260
17.5.2. Die Wahrheit, und nichts als die Wahrheit .....	260
17.5.3. Zauberformel SBI-D .....	261
17.6. GROW – Entwickle dein Team mit Fragen .....	263
17.6.1. Coaching nach dem GROW-Modell .....	263
17.6.2. Erfolgsfaktoren des Coachings .....	266
17.7. Produktive 1:1-Gespräche .....	267
17.7.1. Typische Fehler bei 1:1-Meetings .....	267
17.7.2. 1:1-Meetings – Die produktivsten Stunden deiner Woche .....	267
17.7.3. 1:1-Meetings gehören deinem Mitarbeiter .....	268
17.7.4. Deine Kollegin gestaltet, du bist Challenger und Coach .....	268
17.7.5. Die Standardagenda .....	268
17.8. Resümee .....	270
<b>18. Next Generation Employer .....</b>	<b>271</b>
<i>Christine Eder</i>	
18.1. Herausforderungen und Chancen in der heutigen Arbeitswelt .....	271
18.1.1. „Wir finden keine Mitarbeiterinnen“ .....	271
18.1.2. Studienbasierte Erkenntnisse: Handlungsbedarf erkennen und nutzen .....	276
18.1.3. Konkrete Handlungsempfehlungen .....	277
18.1.3.1. Flexibilität als Erfolgsfaktor .....	277
18.1.3.2. Lebenszyklusgerechte Arbeitszeitmodelle .....	278
18.1.3.3. Fokus auf Ergebnisse statt Präsenz .....	280
18.1.3.4. Klares Erwartungsmanagement gegenüber Mandantinnen .....	281
18.1.3.5. Ausgleich nach Arbeitsspitzen: intelligente Entlastung für nachhaltige Leistung .....	282

## Inhaltsverzeichnis

---

18.1.3.6.	Best-Practice-Beispiele für flexible Arbeitsmodelle .....	282
18.1.3.7.	Flexibilität: Ein Balanceakt zwischen Fortschritt und Fallstricken .....	284
18.1.3.8.	Zeit für Reformen: fairere Bedingungen in der Anwältinnenschaft schaffen .....	287
18.1.4.	Fazit: Attraktive Arbeitsbedingungen als Wettbewerbsvorteil .....	288
18.2.	Mitarbeiterinnen finden und langfristig binden .....	288
18.2.1.	Ein Best-Practice-Recruiting-Verlauf .....	291
18.2.1.1.	Schritt 1 – Profilerstellung .....	293
18.2.1.1.1.	Juristische Karrierestufen in Kanzleien .....	293
18.2.1.1.2.	Stellenbeschreibung .....	295
18.2.1.1.3.	Stellenanforderung .....	296
18.2.1.2.	Schritt 2 – Ansprache von Kandidatinnen .....	299
18.2.1.2.1.	Stellenanzeige .....	299
18.2.1.2.2.	Social Media .....	301
18.2.1.2.3.	Präsenz an Universitäten und auf Karrieremessen .....	302
18.2.1.2.4.	Talentpools .....	302
18.2.1.2.5.	Mitarbeiterinnenempfehlungen .....	302
18.2.1.2.6.	Personalberaterinnen .....	303
18.2.1.3.	Schritt 3 – Kandidatinnenmanagement & Vorauswahl .....	303
18.2.1.4.	Schritt 4 – Kennenlernen und Entscheidungen .....	305
18.2.1.4.1.	Das Kennenlerngespräch .....	305
18.2.1.4.2.	Entscheidungen .....	308
18.2.1.5.	Schritt 5 – Einstellung .....	310
18.2.1.5.1.	Vertrag .....	310
18.2.1.5.2.	Onboarding .....	310
18.2.2.	Die Talente-Exorzistin: Wie Sie Talente mit Leichtigkeit vertreiben .....	311
18.2.3.	Abschließende Gedanken .....	312
19.	<b>New Work – Wie können neue Arbeitsmodelle ausgestaltet werden? .....</b>	313
	<i>Patricia Burgstaller</i>	
19.1.	Wesentliche Begriffe .....	313
19.2.	Umsetzung .....	313
19.3.	Telearbeit für jede Position? .....	314
19.4.	Vereinbarung .....	316
19.4.1.	Arbeitsort .....	317
19.4.2.	Arbeitszeit/Erreichbarkeit .....	317

19.4.3.	Arbeitsmittelbeistellung/Aufwandersatz .....	317
19.4.4.	Dauer/Beendbarkeit .....	320
19.4.5.	Daten- und Geheimnisschutz .....	321
19.5.	Arbeitnehmerinnenschutz .....	322
19.6.	Unfallversicherungsschutz bei Telearbeit .....	322
19.7.	Telearbeit im Ausland? .....	323
19.7.1.	Anwendbares Recht .....	324
19.7.2.	Sozialversicherung .....	324
19.7.3.	Steuer .....	326
19.7.4.	Aufenthalts-/Ausländerbeschäftigte recht .....	326
19.7.5.	Fazit .....	326
19.8.	Weitere Rechtsanwältinnen in der Kanzlei? .....	326
<b>20.</b>	<b>New Work – Steuern und Sozialversicherung .....</b>	<b>328</b>
<i>Martin E. Kastner</i>		
20.1.	Einleitung .....	328
20.2.	Dislozierte Dienstnehmerinnen .....	328
20.2.1.	Dienstreise .....	328
20.2.2.	Homeoffice, Telearbeit .....	331
20.2.2.1.	Reisekosten .....	331
20.2.2.2.	Arbeitszimmer .....	331
20.2.2.3.	Ergonomisch geeignetes Mobiliar .....	333
20.2.2.4.	Digitale Arbeitsmittel .....	333
20.2.3.	Entsendung und Workation .....	333
20.2.3.1.	Entsendung aus sozialversicherungsrechtlicher Sicht .....	334
20.2.3.2.	DN wohnt im Ausland und hat den gewöhnlichen Arbeitsort im Inland .....	334
20.2.3.3.	DN wohnt im Inland und wird ins Ausland zur Diensterfüllung entsendet .....	335
20.2.3.4.	DN wohnt im Inland und leistet vorübergehend Telearbeit im Ausland/Workation .....	336
20.2.3.5.	DN wohnt im Ausland und leistet ihren Dienst in Form von Telearbeit .....	337
20.2.3.6.	Außerhalb EU/EWR/CH .....	337
20.2.4.	Entsendung aus einkommensteuerlicher Sicht .....	337
20.2.4.1.	Homeoffice-Betriebstätte? .....	339
20.2.4.2.	Employer Of Record .....	341
20.3.	Dislozierte Unternehmerinnen .....	342
20.3.1.	Sozialversicherung .....	342
20.3.2.	Dienstleistungsanzeige .....	342
20.3.3.	Einkommensteuer .....	342

<b>21. Lebenslanges Lernen .....</b>	344
<i>Katharina Bisset</i>	
21.1. Weiterbildung .....	344
21.2. Lernen als Notwendigkeit – nicht als Kür .....	344
21.3. Was wir lernen müssen – und warum .....	344
21.3.1. Juristische Weiterbildung .....	344
21.3.2. Technologie & Legal Tech .....	345
21.3.3. Kommunikation & Soft Skills .....	345
21.3.4. Wirtschaftliches Denken .....	346
21.3.5. Branchenkenntnis .....	346
21.4. Wie gelernt wird – neue Formate, neue Wege .....	347
21.4.1. Die vier klassischen Lerntypen .....	347
21.4.2. Neue Methoden .....	347
21.4.3. Zertifiziert? .....	348
21.4.4. Linktipps .....	348
21.5. Die lernende Kanzlei – eine Frage der Kultur .....	348
21.6. Lernen ist Zukunftsfähigkeit .....	349
<b>22. Aufbau einer Anwaltskanzlei für Diversity .....</b>	350
<i>Rita Isiba</i>	
22.1. Der Wendepunkt der Diversity .....	350
22.1.1. Diversity & Inclusion als Katalysator für Erfolg .....	351
22.1.2. Überwindung von Bias .....	351
22.1.3. Psychologische Sicherheit: Die geheime Zutat produktiver Teams .....	352
22.2. Interkulturelle Kommunikation: Mehr als nur Worte .....	353
22.2.1. Die Kunst des Zuhörens .....	353
22.2.2. Sprache ist Macht .....	353
22.2.3. Empathie als Schlüsselkompetenz .....	354
22.3. Wie vertrete ich Mandantinnen mit Migrations- hintergrund? .....	354
22.3.1. Die Macht der Repräsentation .....	354
22.3.2. Barrierefreiheit neu denken .....	355
22.3.3. Ethik und Verantwortung .....	355
22.4. Praxisempfehlungen .....	356
22.4.1. Inklusive Führung und Teamentwicklung .....	356
22.4.2. Inklusives Mindset fördern: Workshops und kontinuierliches Lernen .....	357
22.4.3. Markenaufbau durch Diversity: Employer Branding und Kanzleiwachstum .....	358
22.5. Der wichtige Schritt zur Inclusion .....	359

## Kanzlei

<b>23. KPI: Neue Maßstäbe .....</b>	<b>361</b>
<i>Katharina Bisset/Kathrin Shahroozi</i>	
23.1. Warum brauchen wir KPI? .....	361
23.1.1. Was sind meine Ziele? .....	361
23.1.2. Woher kommen die Daten? .....	361
23.1.3. Schritt für Schritt .....	362
23.1.3.1. Erster Schritt: KPI festlegen .....	362
23.1.3.2. Zweiter Schritt: Tracken .....	362
23.1.3.3. Dritter Schritt: Frequenz festlegen .....	362
23.1.3.4. Vierter Schritt: KPI in Relation bringen .....	363
23.1.3.5. Fünfter Schritt: Konsequenzen ziehen .....	363
23.2. Financial KPI .....	363
23.3. Marketing und BD KPI .....	365
23.3.1. Sichtbarkeit und Reichweite .....	366
23.3.1.1. Social Media .....	366
23.3.1.2. Website .....	366
23.3.2. Marketingeffizienz .....	366
23.3.3. Reputations-KPI .....	366
23.3.4. Konversion und Kontaktqualität .....	367
23.4. Mandantinnen-KPI .....	367
23.5. Weitere KPI .....	369
23.5.1. Zeitmanagement und Effizienz .....	370
23.5.2. Produktentwicklung und Innovation .....	370
23.5.3. Mitarbeiterinnen-KPI .....	370
23.5.4. Legal Tech und Digitalisierung .....	371
23.6. Fazit .....	371
<b>24. Marketing 2.0 .....</b>	<b>372</b>
<i>Manuel Roessler</i>	
24.1. Marketing als Strategie: Mehr als nur Sichtbarkeit .....	372
24.1.1. Ziele definieren: Was soll erreicht werden? .....	372
24.1.2. Branding: Mehr als nur ein Logo .....	372
24.1.3. Die Mandantinnenreise verstehen: Von der ersten Suche bis zur langfristigen Bindung .....	374
24.2. Online-Präsenz – Ein Überblick .....	375
24.3. Realitätscheck .....	375
24.4. Unterbewertete Aufmerksamkeit .....	377
24.5. Die Qual der (Formate- & Plattform-)Wahl .....	379
24.5.1. Ressourcen effizient nutzen .....	379
24.5.2. Der Zweck der Plattform als Orientierung .....	380
24.5.3. Mut zur Veränderung .....	380

24.6. „Austauschbare Hosenanzüge“ .....	380
24.6.1. Persönlichkeit .....	380
24.6.2. Storytelling .....	382
24.7. „Für diese Sachen habe ich doch keine Zeit ...“ .....	383
24.8. Der Erfolg kommt – und jetzt? .....	386
24.8.1. Erfolg messen – Was ist wirklich relevant? .....	386
24.8.2. Interaktion steuern .....	387
<b>25. Marketing Use Cases .....</b>	<b>389</b>
<i>Michael Lanzinger/Katharina Bisset/Manuel Roessler</i>	
25.1. TikTok/Instagram .....	389
<i>Michael Lanzinger</i>	
25.1.1. Tik oder Tok? .....	389
25.1.2. Wer die Wahl hat, hat den Kanal .....	389
25.1.3. Content is King .....	389
25.1.3.1. Wer sind meine Userinnen? .....	390
25.1.3.2. Emotion oder Content? .....	390
25.1.4. Technisches .....	392
25.2. Spezialisierung als Strafverteidiger .....	392
<i>Michael Lanzinger</i>	
25.2.1. Warum spezialisieren? Und dann noch im Strafrecht! .....	392
25.2.2. Eine jede hat ihre Rolle zu spielen ... .....	393
25.2.3. Werbefläche Gefängnis? .....	394
25.2.4. Zum Abschluss: ein paar Worte zur Bezahlung ....	395
25.3. Vorträge und Konferenzen .....	396
<i>Katharina Bisset</i>	
25.3.1. Welche Optionen gibt es? .....	396
25.3.2. Konferenzteilnahme .....	396
25.3.2.1. Wer die Wahl hat ... .....	396
25.3.2.2. Vorbereitung .....	396
25.3.2.3. Nachbereitung .....	397
25.3.3. Vorträge auf Konferenzen .....	397
25.3.3.1. Pay to play? .....	397
25.3.3.2. Juristische Veranstaltungen .....	398
25.3.3.3. Nichtjuristische Veranstaltungen .....	399
25.3.4. Kriterien .....	400
25.4. Podcasts .....	400
<i>Katharina Bisset/Manuel Roessler</i>	
25.4.1. Warum Podcasts? .....	400
25.4.2. Ziele von Kanzlei-Podcasts .....	401
25.4.3. Sonstige Inhalte und Formate .....	402

25.4.4.	Technische und organisatorische Umsetzung .....	403
25.4.5.	Tipps und Tricks .....	404
25.4.5.1.	Stimme und Körper aktiv einsetzen .....	405
25.4.5.2.	Interviewstile: Welcher Typ passt zur Moderation? .....	405
25.4.5.3.	Strukturiert, semistrukturiert oder unstrukturiert? .....	406
25.4.5.4.	Die richtigen Fragen stellen .....	406
25.4.5.5.	Recherche & Vorbereitung: „Read the freaking book“ .....	406
25.4.5.6.	Gäste reden lassen .....	407
25.4.5.7.	Moderation als Handwerk – Übung macht die Meisterin .....	407
<b>26. Legal-Operations-Bausteine .....</b>	<b>408</b>	
<i>Marc Geiger</i>		
26.1.	Zusammenfassung .....	408
26.2.	Legal Operations bei Gleiss Lutz .....	409
26.2.1.	Teilgebiete des operativen Kanzleimanagements ...	409
26.2.2.	Interdisziplinäre Zusammensetzung und Organisationsstruktur .....	410
26.2.3.	Hohe Innovationsbereitschaft .....	411
26.3.	Legal Operations meets Legal Tech & KI .....	411
26.3.1.	Ein Must-have in der Mandatsarbeit: maßgeschneiderte Legal Tech-Tools .....	412
26.3.2.	Einsatz von künstlicher Intelligenz .....	412
26.3.3.	Einheitliches (Legal-)Projektmanagement .....	413
26.3.4.	Effiziente Zusammenarbeit auf Knopfdruck – der Seamless Collaboration Hub .....	414
26.4.	Next Level Practice Management .....	415
26.4.1.	Mehr als nur ein Conflict-Check: KI-basiertes, strategisches Konfliktmanagement .....	417
26.4.2.	Ganzheitlicher Full-Service-Ansatz: Vom Business Intake zur RPA-Integration .....	417
26.4.2.1.	Business Intake .....	417
26.4.2.2.	Governance & Risk Management .....	419
26.4.2.3.	Robotic Process Automation .....	419
26.5.	Master-Data-Management-System als Single Point of Truth ...	420
26.6.	Informationssicherheit als Legal-Operations-Aufgabe .....	421
26.7.	Innovationsmanagement – Innovationen durch Innovation Contests und Hackathons .....	421
26.7.1.	So werden innovative Ideen zum Erfolg .....	422

26.7.2.	Wenn das Mitarbeiterinnen-Potenzial genutzt wird – Beispiele aus der Praxis .....	422
26.7.2.1.	Innovation Contests .....	423
26.7.2.2.	Hackathons .....	423
26.8.	Change Management .....	424
26.9.	Schlussbemerkung .....	424
<b>27.</b>	<b>Kanzlei-Flow mit Prozess- und Zeitmanagement .....</b>	<b>426</b>
<i>Katharina Bisset</i>		
27.1.	Weniger Stress, mehr Wirkung .....	426
27.2.	Process first .....	426
27.2.1.	Technik ist kein Allheilmittel .....	426
27.2.2.	Automatisiere das Langweilige, nicht das Menschliche .....	428
27.3.	Wo hakt es eigentlich? .....	428
27.3.1.	Reibungsverluste .....	428
27.3.2.	Prozesse sichtbar machen .....	430
27.3.2.1.	It's a process .....	430
27.3.2.2.	Prozesslandkarte .....	431
27.3.2.3.	Prozessmodellierung .....	432
27.3.2.4.	Tipps für den Einstieg .....	434
27.4.	Mehr als nur To-do-Listen .....	435
27.4.1.	Nein sagen .....	435
27.4.1.1.	Die „For exposure“-Falle .....	435
27.4.1.2.	Die „To don't“-Liste .....	435
27.4.1.3.	Die Nein-Stempelkarte .....	436
27.4.2.	Zeitmanagement .....	436
27.4.3.	Methoden und Denkanstöße .....	437
27.4.3.1.	Produktivzeiten und Time Blocking .....	437
27.4.3.2.	Zeitfresser identifizieren .....	438
27.4.3.3.	Delegieren lernen .....	438
27.4.3.4.	Not-yet-Liste .....	438
27.4.3.5.	Sunk-time-fallacy .....	439
27.4.3.6.	Decision Fatigue vermeiden .....	439
27.4.3.7.	Der Multitasking-Mythos .....	440
27.4.3.8.	Parkinsonsches Gesetz .....	440
27.4.3.9.	Pomodoro-Methode .....	441
27.4.3.10.	Pareto-Prinzip .....	441
27.4.3.11.	Eisenhower-Matrix .....	442
27.4.3.12.	Getting Things Done (GTD) .....	442
27.4.3.12.1.	Exkurs: Getting things done .....	443
	<i>Sebastian Feiler</i>	
27.4.3.13.	2-Minuten-Regel .....	446
27.4.3.14.	Wochenplanung .....	447

27.5.	Der Weg zum Kanzlei-Flow .....	447
27.5.1.	Weg vom Status quo .....	447
27.5.2.	Entlastung im Alltag .....	448
27.5.3.	Beispiel-Workflows .....	448
27.5.4.	Übungen .....	450
<b>28.</b>	<b>Legal as a Project .....</b>	<b>451</b>
<i>Katharina Bisset/Josia Splitt</i>		
28.1.	Anwaltliche Arbeit als Projekt .....	451
28.1.1.	Warum brauchen wir Projektmanagement in der Anwaltskanzlei? .....	451
28.1.2.	Was ist ein Projekt? .....	451
28.1.3.	Klassisches vs agiles Projektmanagement .....	452
28.1.4.	Beispiele anwaltlicher Tätigkeiten als Projekte .....	453
28.2.	Was können wir aus klassischem Projektmanagement lernen? .....	455
28.2.1.	Fixiertes Scoping .....	455
28.2.2.	Detailliertes Planen .....	455
28.2.3.	Das Projektmanagement-Dreieck .....	456
28.2.4.	Kommunikationspläne .....	458
28.3.	Was können wir aus agilem Projektmanagement lernen? .....	459
28.3.1.	Kanban .....	459
28.3.2.	Schätzen .....	460
28.3.3.	DoD .....	461
28.3.4.	Variables Scoping & dynamische Priorisierung .....	461
28.3.5.	Iterative Prozess- und Fortschrittskontrolle .....	462
<b>29.</b>	<b>Ich-GmbH oder nicht GmbH? .....</b>	<b>465</b>
<i>Martin E. Kastner</i>		
29.1.	Einleitung .....	465
29.2.	Einkommensteuer vs Körperschaftsteuer .....	465
29.2.1.	Die Einzelunternehmerin .....	465
29.2.1.1.	Betriebsausgabenpauschale .....	466
29.2.1.2.	Vollständige Einnahmen-Ausgabenrechnung .....	467
29.2.1.3.	Besonderheiten .....	468
29.2.2.	Die GmbH .....	469
29.2.2.1.	Das Rechenwerk .....	469
29.2.2.2.	2-Stufen-Besteuerung .....	469
29.2.2.3.	Wahlfreiheit .....	470
29.2.2.4.	Fazit .....	472
29.3.	Vorteile der GmbH .....	472
29.4.	Nachteile der GmbH .....	473
29.5.	Zum Schluss .....	473

**Tech**

<b>30. Künstliche Intelligenz: wann sie sinnvoll ist – und wann nicht .....</b>	475
<i>David Schneeberger</i>	
30.1. Einführung: Warum KI in der Rechtsbranche relevant ist .....	475
30.2. Digitale Transformation vs Tool-Einführung: Was wirklich zählt .....	476
30.2.1. Der Prozess steht im Vordergrund .....	476
30.2.2. Change Management als Erfolgsfaktor .....	476
30.2.3. Fazit .....	477
30.3. Was KI im juristischen Bereich kann – und was nicht .....	477
30.3.1. KI ist schon lange Teil unseres Alltags .....	477
30.3.2. Juristische Anwendungsfälle .....	477
30.3.3. Grenzen von KI .....	480
30.4. ChatGPT & Co: Was kann generative KI für Juristinnen leisten? .....	481
30.4.1. Wie funktioniert ChatGPT? .....	481
30.4.2. Alternativen auf dem Markt .....	482
30.4.3. Was spricht für ChatGPT? .....	482
30.4.4. Schritt für Schritt vorgehen .....	483
30.5. Praktische Use Cases: Wie KI die Rechtsarbeit unterstützt .....	484
30.5.1. Einfache, repetitive Tätigkeiten verbessern .....	484
30.5.2. Komplexere juristische Tätigkeiten unterstützen ...	487
30.5.3. Ausgewählte Prompts .....	490
30.6. KI in der Kanzleistrategie: Umsetzung und nächste Schritte ....	492
30.7. Schlussüberlegungen .....	494
30.8. Fazit .....	494
<b>31. Wie man nicht Software kauft – und wie doch .....</b>	496
<i>Kathrin Shahroozi</i>	
31.1. Warum das Thema wichtig ist .....	496
31.2. Wie man nicht Software kauft .....	496
31.2.1. Ohne Zieldefinition .....	496
31.2.2. Aus reiner FOMO (Fear of missing out) .....	497
31.2.3. Entscheidung ohne Einbindung des Teams .....	497
31.2.4. Fokus auf Features statt Nutzen .....	497
31.2.5. Ohne Testphase oder Plan zur Einführung .....	498
31.3. Wie man doch Software kauft .....	498
31.3.1. Problem erkennen – Ziel definieren .....	498
31.3.2. Anforderungen formulieren .....	499
31.3.3. Beteiligung des Teams .....	500
31.3.4. Tool-Shortlist und strukturierter Vergleich .....	500
31.3.5. Pilotphase mit Plan .....	501
31.4. Fazit .....	501

---

<b>32. Modernes Knowledge-Management in Kanzleien .....</b>	502
<i>Kilian Springer</i>	
32.1. Einleitung .....	502
32.2. Status quo: Wie Knowledge-Management in Kanzleien heute umgesetzt wird .....	502
32.2.1. Informelle Wissensweitergabe als Normalfall .....	502
32.2.2. Ansätze digitaler Wissenssammlungen .....	502
32.2.3. Wissensinseln und ihre Risiken .....	503
32.2.4. Diskrepanz zwischen Relevanz und Umsetzung ....	503
32.3. Technische Grundlagen: Softwarelösungen und Tools im Überblick .....	503
32.3.1. Kanzlei- und Dokumentenmanagement-Systeme als Basis .....	504
32.3.2. Enterprise-Search und erweiterte Suchfunktionen .....	504
32.3.3. Vorlagen- und Textbausteinverwaltung .....	504
32.3.4. KI-basierte Tools für automatisiertes Knowledge-Management .....	505
32.3.5. Vor- und Nachteile der technischen Lösungen ....	505
32.4. Hindernisse und Herausforderungen bei der Implementierung .....	506
32.4.1. Ressourcen- und Zeitaufwand als Haupthindernis .....	506
32.4.2. Kulturelle Herausforderungen und Wissensteilung .....	507
32.4.3. Technische Hürden und Datensilos .....	507
32.4.4. Datenschutz und Sicherheitsanforderungen .....	508
32.4.5. Wirtschaftliche Aspekte und Prioritätensetzung ....	509
32.5. Künstliche Intelligenz als Game Changer im Knowledge-Management .....	509
32.5.1. Semantische Suche und automatische Wissenserschließung .....	509
32.5.2. Intelligente Dokumentenanalyse und Inhaltsverknüpfung .....	510
32.6. Grundlagen einer funktionierenden Knowledge-Management-Strategie .....	511
32.6.1. Strategischer Ansatz statt technischer Schnellschüsse .....	511
32.7. Technische Bausteine für modernes Knowledge-Management .....	512
32.7.1. Dokumentenmanagementsysteme als Fundament .....	512

## Inhaltsverzeichnis

---

32.7.2.	Erweiterte Suchtechnologien und semantische Verknüpfung .....	513
32.7.3.	KI-gestützte Automatisierung und Wissensextraktion .....	513
32.8.	Schritt-für-Schritt-Anleitung zur Einführung eines Knowledge-Management-Systems .....	514
32.8.1.	Bestandsaufnahme und Zielsetzung .....	514
32.8.2.	Auswahl und Implementierung der technischen Lösung .....	515
32.8.3.	Change-Management und Mitarbeiterakzeptanz ...	516
32.8.4.	Nachhaltigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung .....	517
32.9.	Erfolgsfaktoren und typische Fallstricke .....	518
32.9.1.	Kritische Erfolgsfaktoren .....	518
32.9.2.	Typische Fallstricke und ihre Vermeidung .....	518
32.10.	Fazit und Ausblick .....	519
<b>33.</b>	<b>Tech-Projekte: Wie Sie Digitalisierung als Projekt umsetzen .....</b>	<b>520</b>
	<i>Silke Graf</i>	
33.1.	Einleitung .....	520
33.2.	Was Sie vor dem Start eines Tech-Projekts bedenken sollten ....	521
33.2.1.	Digitalisierungsstrategie .....	521
33.2.2.	Bedarfsanalyse .....	524
33.3.	Tipps, wie Sie ein Tech-Projekt erfolgreich umsetzen .....	526
33.3.1.	Alle Stakeholder an Bord? .....	527
33.3.2.	Eine Frage der Kultur .....	528
33.3.3.	Ein Projekt managed sich nicht von allein .....	530
33.4.	Aller Anfang ist schwer .....	531
33.5.	Zusammenfassung .....	533
<b>34.</b>	<b>Use Case – Der Schlüssel zum erfolgreichen Legal-Tech-Projekt .....</b>	<b>534</b>
	<i>Kilian Springer</i>	
34.1.	Einleitung .....	534
34.2.	Überblick: Etablierte Use Cases in der Praxis .....	534
34.2.1.	Dokumentenmanagement und digitale Aktenführung .....	534
34.2.2.	Automatisierte Dokumentenerstellung .....	534
34.2.3.	Vertragsprüfung und -analyse .....	535
34.2.4.	Juristische Recherche mit KI-Unterstützung .....	535
34.2.5.	Prognosemodelle und Predictive Analytics .....	536
34.3.	Methoden zur Identifikation geeigneter Use Cases .....	536
34.3.1.	Reifegradanalyse als Ausgangspunkt .....	536

---

34.3.2.	Pain-Point-Analyse: Die Schmerzpunkte im Kanzleialltag .....	537
34.3.3.	Mandantinnenorientierte Ansätze .....	537
34.3.4.	Systematische Bewertung und Priorisierung .....	537
34.3.5.	Benchmarking und Blick über den Tellerrand .....	538
34.4.	Integration und Umsetzung: Der Weg zum Erfolg .....	538
34.4.1.	Pilotierung und iteratives Vorgehen .....	538
34.4.2.	Change-Management und Mitarbeiterinnen-einbindung .....	539
34.4.3.	Rechtliche und ethische Rahmenbedingungen .....	539
34.4.4.	Technische Integration und Schnittstellen .....	540
34.4.5.	Kontinuierliche Evaluation und Anpassung .....	540
34.5.	Fallstudien und Best Practices .....	540
34.5.1.	Boutique-Kanzlei: Erfolgreiche Dokumenten-management-Einführung .....	540
34.5.2.	Großkanzlei: KI in der Due Diligence .....	542
34.5.3.	Mittelständische Kanzlei: KI-gestützte Mandantinnenkommunikation .....	543
34.5.4.	Spezialkanzlei: Automatisierte Vertragsanalyse im IP-Recht .....	544
34.6.	Strategische Handlungsempfehlungen .....	545
34.6.1.	Strategie vor Technologie .....	545
34.6.2.	Der methodische Weg zum passenden Use Case ...	546
34.6.3.	Erfolgsfaktoren für die Implementierung .....	546
34.7.	Ausblick: Die Plug-and-Play-Strategie für generative KI-Anwendungen .....	546
34.7.1.	Das Prinzip: Doing vor Planning .....	546
34.7.2.	Lean-Kriterien für die Tool-Auswahl .....	547
34.7.3.	Pragmatische Erfolgskontrolle .....	547
34.7.4.	Besondere Eignung für die Rechtsbranche .....	547
34.7.5.	Praktische Umsetzung .....	547
34.8.	Fazit: Der Weg zur digitalen Kanzlei .....	548
	Stichwortverzeichnis .....	549