



Bucerius Legal Innovation Impulse

Alternative oder gar alternativlos? Kanzleiorganisation as a Service

Dr. Hariolf Wenzler*

Der Bucerius Legal Innovation Hub ist die gemeinsame Forschungs- und Innovations-Initiative des Bucerius Center on the Legal Profession (CLP) und Bucerius Center for Legal Technology and Data Science (CLTDS).

Der Hub fokussiert sich auf die Forschungsfelder Technologie x Rechtswissenschaft, Strukturwandel im digitalisierten Rechtsmarkt, Zukunft der juristischen Profession und Innovation & Führung in der Rechtsbranche.

Alle Ausgaben der Bucerius Legal Innovation Impulse:
<https://law-school.de/blih-impulse>



Mit freundlicher Unterstützung der Gründungspartner und strategischen Partner
des Bucerius Legal Innovation Hubs:



LEGORA



Wolters Kluwer

Milbank

Alternative oder gar alternativlos? Kanzleiorganisation as a Service

Warum Managed Services Organizations gerade kleinen und mittleren Kanzleien nützen

„„Backoffice as a Service“ – Managed Services Organisations sind die Chance für kleine und mittlere Kanzleien, mit Complianceanforderungen, Professionalitätsdruck und Technologieeinsatz Schritt zu halten.“



Dr. Hariolf Wenzler ist Direktor am Bucerius Center on the Legal Profession.

Kanzleien – insbesondere kleine und mittlere – geraten an drei Stellen gleichzeitig unter Druck: Steigende Compliance-Anforderungen, die weitgehend unabhängig von der Kanzleigröße anfallen, wachsende Kosten für Backoffice und Administration, die zunehmend über die Profitabilität entscheiden, sowie Technologie- und Talentinvestitionen, die die Finanzkraft einzelner Häuser übersteigen. Das Partnerschaftsmodell verschärft diese Lage strukturell, weil es jede Investition an den laufenden Gewinn, jede Entscheidung an den Konsens und jede Managementfunktion an eine Kostenstelle koppelt. Der Verfasser argumentiert, dass die Managed Services Organization (MSO) – die Auslagerung der nicht-juristischen Infrastruktur an eine spezialisierte Serviceorganisation – eine intelligente Lösung der drei Herausforderungen ermöglicht, ohne das Fremdbesitzverbot oder die anwaltliche Unabhängigkeit anzutasten. Eine gemanagte Plattform liefert Onboarding, Compliance-Administration, Sicherheitsarchitektur, Controlling und KI-Infrastruktur in einer Professionalität, die für eine einzelne Kanzlei praktisch nicht erschwinglich ist, und wandelt zugleich Fixkosten in nutzungsabhängige Leistungen um. Damit wird die MSO zum „Enabler“ besserer Rechtsdienstleistungen: Der Support wird professioneller, Anwältinnen und Anwälte können sich auf das Mandatsgeschäft konzentrieren, und professionell aufgestellte Business Services werden zum eigentlichen Treiber technologischer Innovation in der Kanzlei. Der wettbewerbliche Effekt liegt in einer Demokratisierung professioneller Infrastruktur – kleine und mittlere Kanzleien treten gegenüber Mandanten mit der operativen Qualität einer Großkanzlei auf, ohne Marke, Kultur oder fachliche Eigenständigkeit aufzugeben.

Die deutsche Anwaltschaft steht vor einem nächsten Schritt der Professionalisierung von Kanzleien, ermöglicht durch Technologie und mehr oder weniger erzwungen durch Complianceanforderung, Kostendruck und KI.

Seit Jahren diskutiert die Branche über Preisdruck und das mögliche Ende der Billable Hour, über Nachwuchsmangel und die Generation Z, über Legal Tech und jüngst Legal AI. Alle diese Herausforderungen sind zweifellos da, und es gibt für alle auch Rezepte – und trotzdem bleibt in vielen Kanzleien das Gefühl, dass sich vor allem der Aufwand erhöht, nicht die Leistungsfähigkeit. Der Grund dafür liegt selten in fehlendem Willen. Er liegt in der Struktur: Das Partnerschaftsmodell koppelt jede Investition an den laufenden Gewinn, jede Entscheidung an den Konsens und jede Managementfunktion an eine Kostenstelle, die im Zweifel als Erstes gekürzt wird. [1]

Gleichzeitig ermöglichen die technologische Entwicklung durch Software-as-a-Service (SaaS) und Cloud-Dienste sowie der zunehmende Wettbewerbsdruck unter den Kanzleien das Entstehen eines Modells der Auslagerung der nicht-juristischen Tätigkeiten des Backoffice an eine **Managed Services Organization (MSO)**. Sie trennt die regulierte anwaltliche Berufsausübung von der rein operativen Infrastruktur. Die Kanzlei bleibt Trägerin des Mandats, behält ihre anwaltliche Unabhängigkeit und ihre berufsrechtliche Verantwortung. Eine eigenständige Managementgesellschaft erbringt auf Basis von Serviceverträgen alles andere: Finance, HR, IT, Compliance, Datenschutz, Cyber Security, Marketing, Operations, Wissensmanagement und zunehmend die KI-gestützten Systeme, über die Produktivität und Servicequalität gesteuert und zeitgemäß erbracht werden können. [2]

Das in Deutschland (und vielen anderen westlichen Staaten) bestehende und erst jüngst gefestigte Fremdbesitzverbot bleibt hier unangetastet, es wird sogar gestärkt. Durch die gezielte Auslagerung von Kanzlei-Infrastruktur, auf die die moderne Rechtsberatung immer mehr angewiesen ist, die selbst zu betreiben aber immer teurer wird, können auch kleine und mittlere Kanzleien langfristig am Markt bestehen.

Drei Kostenblöcke, die kleine und mittlere Kanzleien überfordern

Wer mit Partnerinnen und Partnern mittelständischer Einheiten spricht, hört im Kern dieselben drei Belastungen. Sie wirken unabhängig voneinander, verstärken sich aber gegenseitig – und sie treffen kleinere und mittlere Kanzleien härter als große.

1. Compliance wird zum stetig wachsenden Fixkostenblock.

Was früher eine Frage anwaltlicher Sorgfalt war, ist heute ein administrativer Apparat. Mandantenonboarding mit Geldwäscheprüfung und wirtschaftlich Berechtigten, laufendes Compliance-Management, Datenschutzdokumentation, Auftragsverarbeitungsverträge, Informationssicherheit nach Mandantenvorgabe, Cyber-Security-Audits, zunehmend auch Nachweise zur Nutzung von KI-Systemen. Große Mandanten prüfen ihre Berater inzwischen wie Lieferanten.

Die entscheidende Konsequenz wird oft übersehen: Diese Anforderungen sind weitgehend **unabhängig von der Kanzleigröße**. Eine Einheit mit zwanzig Berufsträgern muss dieselben Fragebögen beantworten, dieselben Standards dokumentieren und nachweisen und dieselben Prozesse vorhalten wie „Big Law“ mit hunderten. [3] Damit steigen nicht nur die Fixkosten, sondern auch die Kosten des Markteintritts insgesamt – und mit ihnen die Schwelle, überhaupt in bestimmten Mandantensegmenten anbieten zu können. Compliance ist damit still und leise zu einer Markteintrittsbarriere geworden, die strukturell zugunsten der Großen wirkt. Die haben zudem in Technologie investiert, um diese Anforderungen mithilfe digitaler Tools und zentralisierten Teams im Griff zu behalten – eine Reaktion, die kleinere Player sich nicht leisten können.

2. Backoffice und Administration entscheiden zunehmend über Profitabilität, Professionalität und Innovation.

In der Kostenstruktur einer Kanzlei entfallen je nach Größe und Anspruch an Professionalität zwischen 10 und 25 Prozent auf Verwaltung, IT, Personal, Finanzen, Marketing und allgemeines Management. Diese Kosten sind überwiegend fix, sie reagieren kaum auf Umsatzenschwankungen, und sie werden in vielen Häusern ohne die erforderliche „doppelte Disziplin“ gesteuert: Eine finanzielle Disziplin gibt es zwar meistens („wie viel geben wir dafür aus?“), eine operative Disziplin („was bekommen wir für diese Ausgaben?“) ist hingegen sehr selten. Wenn aber die Stundensätze und ganz generell die Einnahmen nicht beliebig weiter steigen können – und die Signale aus den Rechtsabteilungen deuten eher in die Gegenrichtung –, dann verschiebt sich der Hebel für die Marge von der Erlös- auf die Kostenseite. Wer hier keine professionelle Steuerung aufbaut, verliert Profitabilität, ohne dass sich an der Qualität der juristischen Arbeit irgendetwas geändert hätte. Zugleich ist die einzelne Kanzlei zu klein, um Skaleneffekte zu heben: Sie braucht Lohnbuchhaltung, Debitorenmanagement, IT-Support und Dokumentenmanagement – kann diese Funktionen aber nie so auslasten, dass sie effizient werden.

Der Blick auf das Backoffice als reinen Kostenblock verkennt dabei seine zweite, unterschätzte Rolle: Professionell aufgestellte Business Services sind in Kanzleien regelmäßig der **eigentliche Treiber technologischer Innovation**. Technologische Neuerungen setzen sich in Professional-Services-Organisationen selten über die Anforderungen aus der Partnerschaft oder aus der Breite der Berufsträger durch, sondern über die Prozesse, die täglich in hoher Frequenz laufen – Abrechnung, Zeiterfassung, Mandatsanlage, Dokumentenverwaltung, Reporting, Recruiting. Dort entstehen die Spezialisierungsvorteile von Menschen sowie die strukturierten Daten, ohne die Automatisierung und KI-Anwendungen keine Grundlage haben. Dort sitzen schon heute und künftig noch viel mehr die Experten, die Prozesse in Systemlogik übersetzen können. Und dort lassen sich Funktionsweise und Nutzen einer neuen Technologie evaluieren, bevor man sie an im Mandatsgeschäft einsetzen kann.

Wer sein Backoffice ausschließlich als Verwaltungsapparat begreift und entsprechend „nur“ knapp hält, verliert deshalb nicht nur Effizienz, sondern die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation: Eine Kanzlei, deren Administration nur das Tagesgeschäft beherrscht, wird auch in der Breite keine Innovationen hervorbringen und keine neuen Arbeitsweisen einführen. Umgekehrt strahlt ein Backoffice, das über Professionalität, Methodenkompetenz und Datenverständnis verfügt, in die Beratung aus – von der Prozessautomatisierung über belastbare Kennzahlen bis zu mandatsnahen KI-Anwendungen.

3. Technologie und die Menschen, die sie berrschen, sprengen das Budget.

Die Investitionen in Technologie und Wissensmanagement wachsen branchenweit im zweistelligen Bereich, und der Aufbau belastbarer KI-Fähigkeiten ist kein einmaliges Projekt, sondern eine Daueraufgabe: Modellauswahl, Datenarchitektur, Sicherheitsarchitektur, Prompt- und Kontextbibliotheken, Evaluierung, Betrieb, Schulung. Noch schwerer als das Kapital wiegt dabei der Zugang zu Talent. Data Engineers, Produktmanagerinnen, Legal-Ops-Spezialisten und Sicherheitsarchitekten sind knapp und für eine einzelne Kanzlei oft zu teuer.

Zudem erwarten sie Entwicklungsperspektiven, Peer Groups und Vergütungsmodelle, die sich am Markt orientieren – und nicht an der Logik der herkömmlichen Kanzleivergütung. Eine mittelgroße Kanzlei kann eine solche Person vielleicht gewinnen. Ein Team, das sich gegenseitig trägt und weiterentwickelt, kann sie in aller Regel nicht bieten. Hier zeigen sich nicht nur die wahren Skaleneffekte der Managed Services Organisation. Hier geht es um die Zukunftsfähigkeit der vielen wirtschaftsberatenden Anwaltskanzleien als einer bedeutenden mittelständischen Dienstleistungsbranche.

Zusammengenommen ergibt sich ein klares Bild: Die Anforderungen an die Infrastruktur einer Kanzlei nehmen an allen Ecken und Enden zu, die Fähigkeit, sie in gleichem Maße finanzieren zu können allerdings nicht. Genau darin liegt der strukturelle Nachteil kleinerer und mittlerer Einheiten – und genau dort setzt die gemanagte Plattform an.

Kanzlei-Infrastruktur als Dienstleistung

Der Kerngedanke des MSO-Modells ist unspektakulär und gerade deshalb wirksam: Leistungen, die viele Kanzleien in gleicher Weise benötigen, die unterhalb des Bereichs der Rechtsberatung bleiben und dafür nur die operative Voraussetzung sind, werden **an zentraler Stelle exzellent gebaut und weiterentwickelt**, während sie **gleichzeitig von mehreren Kanzleien genutzt** werden können. Ein effizient gemanagter Serviceanbieter, der mehrere Kanzleien bedient, kann sich leisten, was für die einzelne Einheit unerreichbar bleibt – nicht weil er billiger arbeitet, sondern weil er sich fokussiert, spezialisiert und Investitionen auf eine größere Basis stellen kann.

Das lässt sich an den drei „Pain Points“ konkret durchdeklinieren. Ein Onboarding- und Compliance-Team, das täglich Hunderte von Mandantenprüfungen durchführt, entwickelt eine Routine, ein Regelwerk und eine Qualitätssicherung, die eine Kanzlei mit einigen Dutzend Neumandaten im Monat nie erreichen wird – und es beantwortet die Sicherheitsfragebögen großer Mandanten aus einem Bestand heraus statt jedes Mal neu zu suchen. Eine zentrale Sicherheitsarchitektur mit professionellem Monitoring, Zertifizierungen und geübten Incident-Prozessen ist für eine Plattform ein Produkt, für eine einzelne Kanzlei aber ein umfangreiches Projekt, das dort oft niemand wirklich verantwortet. Und eine KI- und Datenplattform, die von einem interdisziplinären Team betrieben, evaluiert und kontinuierlich verbessert wird, unterscheidet sich fundamental von einer Toolauswahl, die ein IT-Leiter neben dem Tagesgeschäft trifft.

Der ökonomische Effekt geht dabei über reine Skaleneffekte hinaus. Die Kanzlei tauscht Fixkosten gegen variable Kosten: Statt Personal, Systeme und Lizenzen dauerhaft vorzuhalten, bezieht sie Leistungen nach Kopf, nach Mandat oder im Abonnement. Das verbessert nicht nur die Kapitaleffizienz, sondern nimmt der Kanzlei auch das unternehmerische Risiko, in Technologiezyklen zu investieren, deren Halbwertszeit sie nicht abschätzen kann. Hinzu kommt ein Verbundeffekt: Wer Prozesse für viele Kanzleien betreibt, sieht Muster, Benchmarks und Best Practices, die aus der Innenperspektive eines einzelnen Hauses unsichtbar bleiben.

Entscheidend ist dabei die Investitionslogik. In der Partnerschaft konkurriert jede Ausgabe für Infrastruktur unmittelbar mit der Ausschüttung des laufenden Jahres, und der Planungshorizont endet faktisch mit der Gewinnverteilung. Eine Managementgesellschaft plant mehrjährig, weil ihr Geschäftsmodell darauf beruht. Sie kann Business Professionals echte Führungsrollen, Karrierepfade und marktgerechte Vergütung bieten, weil sie nicht im Schatten des Partnerstatus operiert. Aus der Kostenstelle wird eine eigenständige Wertschöpfungsstufe – und das verändert, wen man gewinnt und wie lange man sie oder ihn hält.

Arbeitsteilung als Qualitätsversprechen - und als Haftungsbegrenzung

Damit rückt der eigentliche Punkt in den Vordergrund. Eine MSO ist kein Sparprogramm, sondern ein **Enabler besserer Rechtsdienstleistungen**. Der Support wird professioneller, er profitiert von Spezialisierungsvorteilen und die anwaltliche Arbeit rückt wieder dorthin, wo sie hingehört: Ins Zentrum der Berufsträger. Zudem profitiert eine Partnerschaftsgesellschaft von der Möglichkeit, die Haftung gegenüber Dienstleistern auf das Kanzleivermögen begrenzen zu können, während die Haftung für Arbeitsverträge bei den einzelnen Partnern liegen und nicht begrenzt werden können.

Die deutsche Anwaltschaft hat sich über Jahrzehnte als integrierter Allrounder organisiert. Dieselben Personen, die komplexe Transaktionen verhandeln, entscheiden oft auch über Softwarelizenzen, Mietverträge, Recruiting-Kampagnen und Abrechnungsprozesse. Historisch ist das erklärbar; wirtschaftlich ist es in Zeiten des rasanten technologischen Wandels nicht mehr zeitgemäß. Jede Stunde, die eine Partnerin mit der Suche und Auswahl eines Dokumentenmanagementsystems verbringt, ist weder eine fachlich gut investierte Stunde noch eine, die dem Mandat, der Mandantenbeziehung oder der Entwicklung der eigenen Leute zugutekommt. Die MSO ist hier der externe Dienstleister, der das organisiert und als Service liefert. Es ist keine Software, sondern das ausgelagerte, kompetente und auf die Kanzleibedürfnisse zugeschnittene Backoffice-Team. Man stelle sich vor: Auf einmal haben auch kleinere und mittlere Kanzleien kompetente Business Partner an ihrer Seite und arbeiten mit zeitgemäßer Arbeitsteilung auf einer modernen Infrastruktur.

Die Trennlinie ist dabei klarer, als die Debatte oft vermuten lässt. Bei der Kanzlei bleiben Mandatsannahme und die Letztentscheidungen z.B. bei der Konfliktprüfung, die berufsrechtliche Verantwortung und die Unabhängigkeit des Urteils, die juristische Analyse und Risikobewertung, die Mandatsstrategie und die Mandantenbeziehung. Auf die Plattform wandert alles, was Skalierung, Spezialisierung und Standardisierung belohnt: Betriebswirtschaft und Controlling, Pricing und Profitabilitätsanalysen, Technologiebetrieb und KI-Infrastruktur, Prozess- und Projektmanagement, Compliance-Administration, Recruiting-Prozesse und Marktbearbeitung. Je klarer diese Rollen getrennt sind, desto professioneller wird die Arbeit auf beiden Seiten – und desto weniger muss die Kanzlei ihre Partner und deren fachliche Mitarbeiter zu Verwaltungsgeneralisten machen.

Der Nutzen kommt beim Mandanten an, und zwar messbar. Er zeigt sich in kürzeren Durchlaufzeiten, weil standardisierbare Schritte technisch unterstützt werden. Er zeigt sich in transparenten Preisstrukturen, mit denen eine Kanzlei nun verlässlich kalkulieren kann. Er zeigt sich in reibungslosem Onboarding statt wochenlanger Verzögerung durch Compliance-Rückfragen. Und er zeigt sich in einer Sicherheits- und Datenschutzarchitektur, die auch dem Fragebogen eines DAX-Konzerns standhält. Nichts davon ist juristische Arbeit im engeren Sinn – aber in der Summe trägt Professionalität in diesem Bereich dazu bei, Mandanten auch bessere juristische Beratung liefern zu können.

Der Wettbewerbseffekt: Größe wird verhandelbar

Der interessanteste Effekt liegt in der Marktstruktur. Die Wettbewerbsvorteile großer Kanzleien beruhen nur teilweise auf juristischer Exzellenz, besserem Zugang zu Talent und größeren Mandanten. Zu einem erheblichen Teil beruhen sie auf Infrastruktur: Auf Shared-Service-Centern, globalen Plattformen, professionellen Sicherheitsorganisationen und Investitionsbudgets, die kleineren Einheiten nicht zur Verfügung stehen. Fachlich sind spezialisierte Boutiquen und mittelständische Einheiten in ihren Feldern häufig ebenbürtig oder überlegen. Sie verlieren nicht am Argument, sondern am Apparat.

Eine gemanagte Plattform bringt genau diesen Apparat auf Augenhöhe. Auch kleinere und mittlere Kanzleien eine professionelle Infrastruktur, ohne ihre Marke, ihre Kultur oder ihre fachliche Eigenständigkeit aufzugeben. Die Boutique bleibt Boutique – aber sie tritt gegenüber dem Mandanten mit dem Onboarding, der Sicherheitsarchitektur, dem Reporting und den KI-gestützten Prozessen in der Qualität einer Großkanzlei auf. Was ansonsten immer mehr zur Markteintrittsbarriere wird, wendet sich zu einer Leistung, die nutzungsbezogenen eingekauft werden kann. Das ist, in der Sache, eine **Demokratisierung professioneller Infrastruktur**: Sie verschiebt den Wettbewerb zurück auf das Feld, auf dem er hingehört – die Qualität der Beratung und die Nähe zum Mandanten.

Für den deutschen Markt mit seinem starken oberen Mittelstand und seiner ausgeprägten Boutiquenlandschaft ist das eine bemerkenswerte Perspektive. Nicht die Konsolidierung zu immer größeren Einheiten wäre die Antwort auf steigende Infrastrukturkosten, sondern die geteilte Plattform.

Einwände, die ernst zu nehmen sind

Drei Bedenken tauchen in jedem Gespräch auf, und keines davon ist unberechtigt.

Die Sorge um die **anwaltliche Unabhängigkeit** steht an erster Stelle. Berufsrecht und BRAO setzen in Deutschland strenge Standards für Rechtsdienstleistungen, in allen anderen europäischen Ländern gelten ähnliche Regeln. Das MSO-Modell bewegt sich deshalb klar in dem Bereich, in dem die anwaltliche Unabhängigkeit unangetastet bleibt. Die Plattform liefert administrative Services, die Vergütung der Plattform erfolgt nach Inanspruchnahme der Dienstleistungen, nicht aus einer Beteiligung am Honorar oder am Umsatz.

Damit diese Trennung nicht nur im Vertrag steht, sondern auch in der Governance gelebt wird, braucht die MSO selbst berufsrechtliche Begleitung und ein entsprechendes Design ihrer Services. Dazu zählt auch, dass im MSO Führungsteam Anwälte und juristische Expertise verankert sein müssen.

Der mögliche Einwand eines **Kontrollverlusts** der Kanzlei über ihre Backoffice-Services verkennt häufig den Status quo. Wer heute Standardsoftware, externe IT-Dienstleister und Cloud-Anbieter nutzt,

hat operative Abhängigkeiten längst akzeptiert ohne sie professionell zu steuern. Eine Plattformbeziehung mit definierten Service Levels, Eskalationswegen und Exit-Optionen schafft in der Regel mehr Kontrolle, nicht weniger.

Bleibt die Befürchtung der **ausgehöhlten Kanzlei**. Sie ist berechtigt, wenn die Plattform nur als Kostenbremse verstanden wird. Sie greift ins Leere, wenn man ehrlich fragt, wie viele Kanzleien sich heute tatsächlich über operative Exzellenz differenzieren – und nicht über Köpfe, Mandate und fachliche Reputation. Die Identität einer Kanzlei hängt nicht an ihrer Buchhaltung. Sie hängt an ihrer Art zu beraten, zu führen und zu kommunizieren. Eine gute Plattform macht diese Eigenheiten sichtbarer, indem sie Ressourcen freisetzt, sie in Prozesse, Produkte und Mandantenerlebnisse zu übersetzen.

Fazit

Am Kern des Berufsbildes ändert das MSO-Modell nichts. Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte bleiben Trägerinnen und Träger der Unabhängigkeit, des Mandats und der Verantwortung. Alles rund um diesen Kern lässt sich jedoch anders organisieren – und muss es womöglich, wenn Compliance-Aufwand, Administrationskosten und Technologieinvestitionen weiter in dem Tempo wachsen wie bisher.

Die Frage ist deshalb nicht in erster Linie, ob der deutsche Markt MSO-Strukturen zulässt. Die Frage ist, wie lange sich eine hochregulierte, wissensintensive Branche noch leisten kann, ihre operative Infrastruktur nebenbei zu betreiben – und ob kleinere und mittlere Kanzleien den strukturellen Nachteil hinnehmen wollen, den ihnen diese Betriebsform gegenüber den Großen einträgt.

Eine konsequente Arbeitsteilung zwischen anwaltlicher Praxis und professionell gemanagten Business Services ist kein Angriff auf die Profession. Sie ist ihre überfällige Entlastung. Nicht jede Kanzlei wird morgen eine MSO brauchen. Aber jede sollte heute beginnen, ihr Geschäftsmodell so zu denken, als hätte sie eine.

* Der Autor dankt Prof. Dr. Dirk Hartung, SMU Singapore, Co-Founder von dskrpt und Lara Ludwig, Co-Founder von Goyaa für Anregungen und Kommentare. Der Artikel ist vom Autor selbst geschrieben. Er hat den ersten Entwurf der Gliederung mithilfe von Claude Opus 5 auf Langdock erstellt, auf Basis bisheriger eigener Publikationen und Dokumente.

Quellen

[1] Markus Hartung: Gewinnverteilung unter Berücksichtigung des Managed Lockstep, in: Leo Staub, Christine Hehli Hidber (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien, Zürich 2012, S. 592 ff.

[2] Beispiele hierfür sind Orion Legal (<https://orionlegalmsso.com/>), Federate Legal (<https://federatelegal.com/>) oder NexFirm (<https://www.nexfirm.com/>).

[3] Siehe dazu z.B. die Auslegungshilfe zur Verordnung (EU) 2024/1624 (Geldwäsche-VO/AMLR), ABl. v. 19.06.2024, geltend ab 10.07.2027 als Handreichung der Bundesrechtsanwaltskammer (<https://www.brak.de/newsroom/newsletter/nachrichten-aus-berlin/2026/ausgabe-2-2026-v-2112026/eu-geldwaeschepaket-umfangreiche-neue-pflichten-und-eine-auslegungshilfe-der-brak/>).



BUCERIUS LAW SCHOOL
HOCHSCHULE FÜR RECHTSWISSENSCHAFT

Bucerius
Legal Innovation Hub

**Ihnen gefallen die
Bucerius Innovation
Impulse?**

Dann fördern Sie die Arbeit des Bucerius Legal
Innovation Hub und werden Sie Partner bei uns!



Impressum

Bucerius Law School gGmbH
Jungiusstraße 6
20355 Hamburg

Tel: 040/307062910
E-Mail: blih@law-school.de

ISSN: 3055-0416

