

IMR224: Karsten Hardraht

IMRechtsmarkt012 (x Bucerius CLP): Welche Anforderungen hat eine Rechtsabteilung in 2024 an externe Berater?

Episode 224 | Gäste: Karsten Hardraht | Arbeitgeber: Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) |

Veröffentlicht: 23.3.2024

[00:05] IMR Live am 4. April in Berlin:

Mark hier, hi, nur eine kurze Hausmitteilung, bald gibts wieder IMR live und zwar am Donnerstag, den 4. April bei YPOG in Berlin. Da sprechen wir mit Dr. Annika Patz zum Thema Rechtsanwältin in der Krypto- und Fintech-Szene zu sein und das wird super spannend. Das Schöne an so einem Live-Podcast ist, dass ihr dort selber Fragen einreichen könnt. Also während ihr im Publikum sitzt, landen die Fragen sozusagen direkt in der Aufnahme mit Annika. Also meldet euch an, irgendwasmitrecht.de slash live. Nochmal für alle, 4. April, YPOG in Berlin, irgendwasmitrecht.de slash live. Den Link findet ihr auch nochmal in den Shownotes. Nach dem Podcast gibt es natürlich auch nochmal Gelegenheit, mit der Kanzlei ein bisschen zu quatschen bei einem Getränk und bei einem kleinen Snack. Ich freue mich, viele von euch persönlich in Berlin zu sehen. Bis dann, ciao.

[01:02] Marc Ohrendorf:

Herzlich Willkommen zur abschließenden Folge dieses kleinen Specials zusammen mit dem Bucerius Center on the Legal Profession. Heute spreche ich mit jemandem, den ihr schon aus einer vorherigen Folge kennt, nämlich von der KfW Dr. Carsten Hardraht. Hallo Carsten.

[01:21] Dr. Karsten Hardraht:

Hallo Marc.

[01:22] Marc Ohrendorf:

Lieber Carsten, wir wollen in dieser Folge darüber sprechen, was nicht ganz konkret hier bei euch bei der KfW im Haus, sondern generell so im Markt die Zusammenarbeit mit externen Beratern prägt. Du bist ja auch sehr gut vernetzt, sprichst mit vielen anderen Inhouse-Juristen, sprichst mit vielen anderen Rechtsanwälten im Markt. Und daher haben wir diesen Podcast unter den Titel gestellt, welche Anforderungen haben Rechtsabteilungen in 2024 an externe Berater? Und lass mich ergänzen, sollten sie vielleicht haben, denn es heißt ja nicht, dass alle Rechtsabteilungen schon da sozusagen up to speed sind.

[02:03] Dr. Karsten Hardraht:

Ja, sehr gerne. Ich glaube, ganz allgemein kann man sagen, dass auch 2024 ein paar Evergreens gelten, die immer relevant sind und die würde ich auch dementsprechend für jetzt und für die Zukunft ganz nach oben ranken. Zentral ist, und das ist keine Neuigkeit, dass jeder Rechtsberater unser Geschäft verstehen muss. Also nicht nur unser Geschäft, sondern das Geschäft des beratenden Hauses. Das ist eine elementare Voraussetzung dafür, dass der Rechtsrat gut ist. Das ist vielleicht das Erste. Das setzt voraus, dass man miteinander sich gut einschwingt auf die Themen des Hauses, dass man miteinander einen Weg geht, weswegen wir zum Beispiel uns dafür entschieden haben, Panels zu installieren, mit denen wir dann über längere Jahre zusammenarbeiten. Erstens. Zweitens, was man vielleicht sehen kann, so als Trend auch in den USA, wie gehen die Kanzleien um mit dem ganzen Thema ESG? Also wer berät die berühmten CO2-Polluter und wer macht das nicht? Wie gehen die Kanzleien mit ihren Mitarbeitenden um? Das ist ein Thema, das wir uns zum Beispiel auch vorgenommen haben anzuschauen.

[03:04] Marc Ohrendorf:

Ein Moment, das heißt sozusagen, es gibt nicht nur ein Bekenntnis zu ESG-Themen im Allgemeinen, sondern es kann auch ganz konkret passieren, dass wenn jemand die ganz großen Polluter berät, dass er dann woanders im Markt heutzutage das Mandat gegebenenfalls nicht hat.

[03:20] Dr. Karsten Hardraht:

Das kann passieren, je nachdem, welche Grenzen sich das jeweilige Unternehmen setzt. Also je nachdem, wie grün, wenn man so will, das Unternehmen ist, desto mehr kann es den Wunsch haben, auch auf der Rechtsberatungsseite, jetzt mal im Sinn des Wortes, sauber zu sein. Und wir haben zum Beispiel mal ganz einfache Dinge, die sich Menschen überlegen, die sich mit sowas auseinandersetzen. Welche Reisepolicy haben die Kanzleien? Wie halten es die Kanzleien in Bezug auf das sogenannte unterrepräsentierte Geschlecht, also typischerweise Frauen? Gibt es genügend Frauen in der Partnerschaft? Sind die Pitch-Teams, sind die geschlechtsseitig einigermaßen homogen besetzt? Wenn das nicht der Fall ist, gibt es eine vernünftige Roadmap hin zu einer besseren Welt und in der idealen Welt gibt es dann eine Verknüpfung im Vertrag in Bezug auf die Laufzeit an die Frage, ob die Kanzleien da besser werden oder nicht. Solche Dinge kann ich mir gut vorstellen.

[04:09] Marc Ohrendorf:

Das finde ich ganz spannend und auch einen wichtigen Impuls vielleicht auch für die jungen Juristinnen und Juristen, dass das eben nicht nur Lippenbekenntnisse sind, sondern wenn du sagst, da gibt es auch Tendenzen hier und da im Markt, das auch an Kennzahlen zu knüpfen, dann ist es ja recht handfest. Damit ist es ja auch etabliert und kein kurzfristiger Trend, sondern wahrscheinlich eine langfristige Entwicklung, oder?

[04:33] Dr. Karsten Hardraht:

Das würde ich so sehen. Und das ist auch gut und richtig so, weil die Dinge eben typischerweise Prozesse sind, die man durchlaufen muss. Und das ist nichts, wo man einfach nur den Schalter umlegt und dann ist man in der neuen Welt. Und weil man natürlich auch in einer, Beziehung zwischen Kanzlei und Unternehmen auf eine längere Sicht typischerweise zusammenarbeitet, ist auch wichtig zu sehen, wohin der Trend an der Stelle geht und da gut im Dialog zu sein. Und es muss aber auch die Möglichkeit geben, Reißlein zu ziehen für den Fall, dass die Dinge, die man sich vorgenommen hat, gemeinsam nicht funktionieren.

[05:07] Marc Ohrendorf:

Jetzt mal konkret. Also da taucht bei euch oder anderswo ein Problem auf. Man braucht jemanden, der da noch extern mitberät. Wie würde die Kanzlei in einer idealen Welt, jetzt gar nicht mal konkret bei Unternehmen A oder B, aus deiner Sicht aus dem Unternehmen heraus gesteuert? Wie sieht der Kontaktpunkt in der idealen Welt aus zwischen Unternehmen und Kanzlei?

[05:32] Dr. Karsten Hardraht:

Gut, in der idealen Welt gibt es im Unternehmen jemanden, der zentral verantwortlich ist für die Kanzlei und der sieht natürlich alles, was das Unternehmen mit der Kanzlei macht. Das setzt voraus, dass nicht jeder im Unternehmen die Kanzlei mandatiert oder irgendwie Kanzleien mandatiert, weil er oder sie da gerade Lust drauf hat, sondern es ist schon essentiell und das halte ich auch wirklich für wichtig, dass ausschließlich die Rechtsabteilung mandatiert und niemand sonst erstens und das zweitens in der Rechtsabteilung pro relevanter Kanzlei. Das muss vielleicht nicht für jede gelten, aber für die Großen und Wichtigen es eine Ansprechperson gibt, die einen Überblick hat über die gesamte Mandatsbeziehung und zwar auch in der Konzernperspektive.

[06:11] Marc Ohrendorf:

Interessant. Also das heißt sozusagen Single Point of Contact auch dann in der Beziehung?

[06:16] Dr. Karsten Hardraht:

Jedenfalls im Sinne eines Key Account Managements. Ob das ein Single Point of Contact ist, das hängt dann davon ab, wie die Mandate sind. Ich glaube, das wäre zu viel verlangt, dass diese Key-Account-Personen jedes Mandat sieht und kennt, aber es muss einen Überblick geben über die Geschäftsbeziehung insgesamt. Insbesondere ist es wichtig, wenn es verschiedene Touchpoints im Konzern gibt, dass man die alle im Blick hat und nicht einzelne dieser Touchpoints mit den Kanzleien Wege beschreiten, die die Gesamtdimension nicht reflektieren.

[06:46] Marc Ohrendorf:

Das ist ein konkretes Take-away, wo jede und jeder, der in-house sitzt, sich gerade umschauchen könnte und kurz fragt, ob das entsprechend schon so gelebt wird. Du hast zu Anfang unseres Gesprächs gesagt, dass die Kanzlei natürlich auch das Business des jeweiligen Unternehmens sehr, sehr gut verstehen muss und damit ist es eine hochspezialisierte Dienstleistung und die will natürlich vergütet werden. Wir unterhalten uns schon seit Jahren im Rechtsmarkt darüber, dass, naja, wer weiß, ob es jetzt wirklich so kommt, die Biliblauer irgendwann stirbt. Unabhängig davon, ob das jetzt wirklich kommt oder nicht. Was sind denn Alternativen zur Bilibli?

[07:30] Dr. Karsten Hardraht:

Es gibt die Alternativen, die es schon immer gibt oder die Varianten. Es gibt eine Billable Hour, es gibt Fixed Rate, es gibt Caps, es gibt Collars, es gibt alle möglichen Varianten, vernünftige Preissteuerungsmechanismen zu vereinbaren. Und es ist auch klar, dass nicht jedes Steuerungsinstrument auf jedes Mandat gleichermaßen passt. Also ein Mandat, in dem zum Beispiel unklar ist, wie der Sachverhalt ist, der erst über Wochen und Monate ermittelt werden muss, den kann man schlecht mit einem Festpreis versehen. Einerseits eine Opinion zu einer vergleichsweise abstrakten Rechtsfrage, für die gilt es aber umgekehrt sehr gut. Das kann man dann prima machen. Und von daher muss man da genau drauf schauen. Und ich bin gespannt und viele Inhouse-Juristen, die ich kenne, sind gespannt auf den Druck, den die generative künstliche Intelligenz auf die Rates bringt, denn das kann nicht ohne Folgen bleiben.

[08:20] Marc Ohrendorf:

Das teile ich und das haben wir hier in den letzten Folgen so glaube ich auch schon ganz gut herausgearbeitet. Das heißt aber ja nicht notwendigerweise, dass die Kanzlei da zurückstecken muss. Man könnte ja beispielsweise auch diese durch Technologie und durch Synergien gewonnenen Effekte sozusagen als Win-Win zwischen Mandanten und der Kanzlei im Rahmen dieser Verhandlung aufteilen, oder?

[08:46] Dr. Karsten Hardraht:

Gut, das würde ich mir als Kanzlei auch wünschen, glaube ich. Klar ist, dass wenn ein Produkt, das eine generative künstliche Intelligenz in drei Sekunden oder in fünf Sekunden produziert und anschließend einen Anwalt in der passenden Senioritätsstufe produziert, Dann nochmal draufschaut, eine Stunde jetzt mal als Beispiel und es hat dann eine Stunde und drei Sekunden gedauert, während es früher vielleicht vier Stunden gedauert hat, dass das nicht in vier Stunden abgerechnet werden kann, sondern es ist dann vielleicht die eine Stunde oder es ist eine Stunde plus eine AI-Leistung. Das Ganze verkörpert einen Wert, der dann für das Unternehmen gut bemessen werden kann.

[09:26] Marc Ohrendorf:

Dann lass uns noch kurz über den Produktwert sprechen. Du hast es gerade eben schon so angedeutet. Naja, man kann ja zum Beispiel auch die Vergütung anhand des Produktes bemessen. Was ist das Produkt der Kanzlei eigentlich? Ist das in Anführungszeichen nur Rechtsrat oder geht das darüber hinaus aus deiner Inhouse-Sicht?

[09:45] Dr. Karsten Hardraht:

Das Produkt ist schon primär Rechtsrat und zwar ganz zentral. Dafür wenden wir uns an die Kanzleien, dass wir eine gute Orientierung zur Rechtslage in dem konkreten Kontext bekommen und das Produkt und dessen Wert bemisst sich dann eben nach verschiedenen Parametern. Ich glaube, das ist jetzt kein Prüfraster, mit dem man das irgendwie abarbeiten könnte, aber Dinge, die da auf jeden Fall eine Rolle spielen, ist, wie viel Arbeit steckt drin als ein Faktor, welchen wirtschaftlichen Wert hat das Unternehmen, welches Risiko steckt für das Unternehmen drin, wie viel Arbeit steckt auch jetzt unabhängig von der Stunde drin, also wie viel Dialog muss ich führen, um den Sachverhalt aufzuarbeiten, wie komplex ist die Rechtsfrage, wie tief muss ich in der Rechtsprechung schürfen. Also es gibt eine ganze Menge unterschiedlicher Aspekte, die man reflektieren kann und sollte.

[10:35] Marc Ohrendorf:

Könnte man dann zusammenfassend sagen, dass Anwältinnen und Anwälte auch besser darin werden müssen zu erläutern, worin ihre gesamte Arbeit gelegen hat? Denn mit dem einfachen Abfassen eines Memos und dem Übersenden desselbigen ist es dann ja wahrscheinlich auch nicht getan, oder?

[10:54] Dr. Karsten Hardraht:

Ja, ich weiß gar nicht, ob es nur die Erläuterung der Arbeit ist, sondern es ist auch das Verständnis des Wertes, den das Produkt für die Inhouse-Abteilung dann konkret hat. Ich glaube, das ist und das sollte der Anwalt eigentlich nicht erklären müssen. Es müsste für die Inhouse-Leute eigentlich von vornherein klar sein, welchen Wert es hat.

[11:11] Marc Ohrendorf:

Ja, das ist eine Frage von Pricing. Wenn der Wert klar ist, dann ist der Preis immer fair.

[11:17] Dr. Karsten Hardraht:

Ganz genau. Und ich glaube, das ist der berühmte Bauch, der aber natürlich gefüllt ist mit jahrelanger Erfahrung. Und sowohl ein seniorer externer Anwalt als auch ein seniorer Inhouse-Syndikus-Externe Anwalt werden relativ schnell wissen, was ein fairer Preis für ein bestimmtes Produkt ist. Da braucht man gar nicht x Parameter anlegen, sondern ich glaube, das ist oft schnell klar.

[11:42] Marc Ohrendorf:

Du hast im Vorgespräch gesagt, naja, zu so einer Anwaltpersönlichkeit, da gehört dann vielleicht auch ein kleines bisschen links und rechts blicken zu können. Was ist da eventuell noch im Fall mit drin? Was muss man noch bedenken? Gibt es vielleicht auch noch Themen, die über die eigentliche Aufgabenstellung hinausgehen, sei es im Fact-Finding oder auf der rechtlichen Ebene? Wie sieht denn in diesem Zusammenhang für dich die ideale Anwaltpersönlichkeit aus? Ich weiß, das ist eine große Frage jetzt hier zum Abschluss.

[12:14] Dr. Karsten Hardraht:

Genau. Also vielleicht versuchen wir es nicht mit der idealen Anwaltpersönlichkeit, aber mit ein paar Punkten, die ganz zentral sind. Also ich glaube, der typische für eine Inhouse-Abteilung wertvolle Rechtsrat ist eigentlich ein sehr seniorer Rechtsrat, weil in der Seniorität sich einmal ein breiter Überblick über die Rechtsthemen, die auch in der Tiefe verkörpert, und aber auch eine Erfahrung mit einer sehr, sehr großen Anzahl von vergleichbaren Sachverhalten, sodass das den Anwalt in die Lage versetzt, die richtigen Fragen zu stellen und auch bei etwas schmallippigen Antworten der Inhouse-Abteilung oder des Inhouse-Fachbereichs nochmal nachzubohren und mit der Fantasie aus den Precedents dann zu sagen, ist es denn nicht so gewesen und habt ihr hier drauf geachtet und sollte man nicht darüber nochmal nachdenken, weil erst dadurch oft dann Räume ausgeleuchtet werden, auf die es für eine gute rechtliche Einordnung am Ende ankommt.

[13:06] Marc Ohrendorf:

Und das ist wahrscheinlich auch etwas, das eine KI so schnell noch nicht bieten kann.

[13:13] Dr. Karsten Hardraht:

Das würde ich teilen.

[13:14] Marc Ohrendorf:

Danke dir. Alles Gute. Tschüss.

[13:16] Dr. Karsten Hardraht:

Vielen Dank.

Zum Arbeitgeberprofil von Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)

