



# Partners of Gamechangers

## IMR213: Hariolf Wenzler

IMRechtsmarkt005 (x Bucerius CLP): Welche Themen beeinflussen in 2024 die Kanzleistrategie?

Episode 213 | Gäste: Hariolf Wenzler | Arbeitgeber: YPOG | Veröffentlicht: 28.2.2024

---

### [00:10] Marc:

Herzlich willkommen zu einer weiteren Episode im Rechtsmarkt, wieder mit einem alten Bekannten, Hariolf Wenzler. Hallo Hariolf.

### [00:17] Dr. Hariolf Wenzler:

Hallo Marc.

### [00:18] Marc:

Hariolf, welche Themen beeinflussen 2024 die Kanzleistrategie? Worüber sollte man ans Kanzleimanagement nachdenken? Was sind die großen Themen in 2024?

**[00:27] Dr. Hariolf Wenzler:**

Das ist aber eine einfache Frage. Also was ist eigentlich Kanzleistrategie? Lange Zeit bestand Kanzleistrategie nur aus zwei Bausteinen. Das eine ist der Markt, den man im Blick nehmen muss, also Clients, Mandanten, Mandanten und die Frage, auf welche Rechtsfragen, Märkte, Probleme da draußen wollen wir uns eigentlich fokussieren. Das ist der Blick nach draußen. Dazu passte immer der Blick nach drinnen. Mit welchen Leuten wollen wir das tun? Und wie wollen wir die, die wir haben, in die Lage versetzen, für den Markt, den wir uns da angeguckt haben, zu arbeiten? Also eine klassische Kanzleistrategie besteht im Kern aus zwei Dingen, Clients und People. Und seit einigen Jahren ist dazugekommen Technology, weil nicht nur die Frage, weil Technology sozusagen zwischen diesen beiden steht, weil es nicht nur die Frage ist, welche Themen wollen wir bearbeiten, die der Markt uns vorgibt. Also was kommt an neuer Regulatorik? Wohin entwickelt sich wirtschaftliche Themen? Also keine Ahnung, im Wachstum macht man M&A und Growth und wenn die Zeiten schwieriger werden, macht man Sanierung, Restrukturierung, was auch immer. Anwältinnen und Anwälte sind ja findig darin, sich auf entsprechende Nachfrageentwicklung einzustellen. Also die Marktseite und die People-Seite dann eben die eigenen Anwältinnen und Anwälte zu befähigen, diese Themen auch zu bearbeiten. Und dazwischen liegt seit einiger Zeit, und das hat in die Strategie eben auch Eingang gefunden, das Thema Technology, wie wollen wir das eigentlich deliveren? Also wie sieht das aus, was wir als Rechtsrat dann auch tatsächlich liefern und wie es von Mandantinnen und Mandanten entgegengenommen wird? Und da sind wir schon beim Thema 2024. Ich glaube, dass alle drei Themen das Jahr 2024 bestimmen werden. Wir haben eine veränderte wirtschaftliche Gesamtsituation, die nicht einfacher geworden ist, weil wir in vielen Bereichen wirtschaftliche Herausforderungen sehen, auf die Berater reagieren müssen, Anwaltskanzleien auch. Auch wir haben auf der People Seite große Herausforderungen, weil. Wir, glaube ich, immer stärker Veränderungsbereitschaft und Dynamik von den Menschen erwarten, mit denen wir unseren Rechtsrat, unsere Dienstleistung erbringen. Plus das Hinzukommen der nächsten Generation mit völlig, na völlig anderen will ich gar nicht sagen, aber jedenfalls mit anderen oder weiterentwickelten Anforderungen an das, was man selber im Beruf erreichen will, wie man arbeiten will. Also Stichworte Generation Z, Generation Generation Snowflake und wie man das alles nennen will. Und alles, was damit zusammenhängt. Das heißt, es wird auf der Marktseite schwieriger, es wird auf der People-Seite nicht einfacher. Und dann kommt noch Technology dazu, das heißt die Anforderungen an die Art, wie der Rechtsrat dann quasi über die Rampe gebracht wird, der verändert sich ganz banal, also weg vom Papier, weg vom PDF hin zu Mandantenportalen, hin zu integrierten Dienstleistungen. Die ersten Kanzleien sind schon dabei, APIs auszuliefern, um etwa Compliance-Fragen bei Mandantinnen und Mandanten nicht mehr mit Dokumenten zu beantworten, sondern mit Technologie. Das heißt, die bauen sich quasi in die Systeme ihrer Mandanten so ein, dass das, was früher ein Dashboard war, heute schon eine API ist, die beim Mandanten in den Systemen anzeigt, ob bestimmte Vorgänge Compliant sind oder nicht.

**[04:17] Marc:**

Da sind wir jetzt in einem relativ kleinteiligen Beispiel schon drin, wichtiges Beispiel, aber sozusagen schon konkreter Anwendungsfall. Lass uns nochmal eine Stufe rauszoomen, wenn ich jetzt zum Beispiel gerade Second oder Third Year in meiner Kanzlei bin und mich vielleicht jetzt auch gerade, wenn ich diesen Podcast höre, es sind ja nicht alle Kanzleimanager oder Partner und ich höre das jetzt hier gerade und frage mich, was ist eigentlich meine Kanzleistrategie? Dann könnte ich darauf die Idee kommen, oh, haben wir überhaupt so eine klar definierte Kanzleistrategie? Und dann sagst du, haben das die meisten oder nicht?

**[04:53] Dr. Hariolf Wenzler:**

Also zunächst mal würde ich behaupten, auch wenn man keine hat, ist das eine. Denn das Gegenteil von Strategie wäre ja, man ist rein opportunistisch. Man hat überhaupt keinen Markt, den man sich vornimmt. Man arbeitet randomly mit den Leuten, die da sind und kümmert sich nicht drum. Das ist ja dann auch eine Strategie, dass man eben keine hat und guckt, was so am Fluss vorbeischwimmt und die Angel reinhält und guckt, was man da so fangen kann. Kann. Als second oder third hier in der Kanzlei wäre es schon gut, wenn die Kanzlei das mal kommuniziert hätte oder wenn es so was wie eine Strategie gäbe, die auch alle kennen. Aus meiner Sicht mit einer der wichtigsten Aufgaben für Kanzleienmanagement überhaupt ist eine Strategie zu entwickeln, sie im Laufe der Zeit immer wieder anzupassen und zu diskutieren, aber sie eben auch in die Kanzlei zu kommunizieren und das betrifft nicht nur die Associates in welchem Jahr auch immer, sondern das betrifft eigentlich alle. Im Grunde muss nach meinem Kanzlei-Management-Verständnis auch jede Empfangskraft wissen und verstehen, wo man sitzt, wo man arbeitet und was das Ziel und der Zweck dieser Veranstaltung ist. Und das ist ja auch gar nicht so schwer, das zu kommunizieren, wenn man es sich mal überlegt hat, weil viele Dinge ja auch auf der Hand liegen und man sich ja auch gemeinsam was vornehmen kann. Und ich bin überzeugt davon, dass die allermeisten Kanzleien das ja auch tun. Die Frage, wenn man das nicht weiß, ist es erstens ein Indiz dafür, dass es entweder an Kommunikation oder tatsächlich an Strategie mangelt und dann ist es im Zweifel eine Aufgabe, das mit dem Partner, der Partnerin zu besprechen, das einzufordern und auch bereit zu sein, dazu beizutragen. Denn oft ist es so, dass Strategien ja zwar Überlegungen sind, Dinge, die man sich vornimmt, aber das Inkraftsetzen und das Umsetzen von Zielen geht ja nur, wenn alle sich daran beteiligen. Und das, glaube ich, schließt also auch den Second oder Third Year.

**[06:50] Marc:**

Ein Freund von mir ist Partner in der mittelständischen Einheit, der war kurz vor dieser Aufnahme auf einem Kick-Off-Retreat zum Jahresbeginn und ich fuhr gehen und was macht der so für dieses Jahr? Ja, offensichtlich KI. Deswegen auch an dich die Frage, wenn jetzt viele glauben, KI ist Teil der Kanzleistrategie in 24, was glaube ich kein Geheimnis in vielen Einheiten sein wird. Was wird da passieren? Was ist deine Prognose für 2024 und das ganze Thema künstliche Intelligenz?

**[07:21] Dr. Hariolf Wenzler:**

Also das ist wahrscheinlich die Frage, die im Raum steht und mit der sich alle in irgendeiner Form auseinandersetzen und wir werden sehr viele Ansätze sehen, wie Kanzleien mit diesem Thema umgehen. Ich glaube, es gibt nicht die eine Strategie oder es hat sich auch noch nicht herausgebildet, wer sich damit besonders erfolgreich bereits beschäftigt hat, aber das Jahr 2024 wird es prägen. Ich glaube, dass es etwa drei Themen gibt, die da eine Rolle spielen. Das eine ist KI im Sinne von der Fähigkeit, einfach sehr große Datenmengen sehr intelligent zu verarbeiten, wie das etwa in großen Kanzleien heute schon in deren Data Centers passiert, bei großen Investigations, wenn keine Ahnung, irgendwie geklärt werden muss, ob im Mikrosekundenhandel der Bank irgendwann mal irgendwelche Sachen passiert sind. Das ist ja im Grunde eine reine IT-Dienstleistung, die aus einer Kanzlei heraus erbracht wird. Große internationale Kanzleien haben dafür Data Centers mit Data Scientists, mit KI-Experten, die KI auch im wahrsten Sinne des Wortes als KI einsetzen, um diese Datenmenge zu verarbeiten und dann auch Evidence hervorzubringen. Das ist sozusagen der eine Teil, also das Suchen und Finden von Daten. Ich glaube, dass das für die allermeisten Kanzleien und je mittelständischer, desto stärker noch nicht relevant sein wird. Wird sein, dass was wir jetzt ja sehen, dass KI, insbesondere wenn wir auf Chat-GPT gucken, Large Language Models schauen, in der Lage ist, Text zu generieren. Und da ist es ja wahrscheinlich überhaupt der Moment, der dann viele auch aufgeweckt und aufgerüttelt hat, weil es eben nicht nur darum geht, rechts und links der anwaltlichen Tätigkeit ein bisschen mehr Unterstützung zu bekommen, in der Datenbank schneller was zu finden oder eine Klausel zu finden, die man hier verwenden will, sondern dass KI tatsächlich in der Lage ist, erste Entwürfe zu schreiben. Das wird sicher ein Anwendungsfall sein, wo wir in 2024 sehen und lernen werden, wie weit beeinflusst das anwaltliche Tätigkeit. Worin liegt die Chance, wenn man nicht bei Null anfängt, sondern den ersten Draft aufgrund intelligenter Prompts bereits so bekommt, dass man damit arbeiten kann. Das ist, glaube ich, jetzt im materiellen Sinne KI-Anwendung, die wir in 2024 erleben werden. Und das Dritte ist das, was ich gar nicht KI nennen würde, sondern im Grunde rein Technologie oder Prozesseffizienz oder Automatisierung oder Digitalisierung, dass wir uns darauf vorbereiten, mit KI in allen Prozessschritten arbeiten zu können, weil wir anfangen, den anwaltlichen Beratungsprozess tatsächlich als solchen auch mal zu verstehen, zu definieren, mit Technologie zu hinterlegen und immer zu gucken, machen wir das da richtig? Ist es sinnvoll, PDFs per E-Mail hin und her zu schicken, Redlines so zu produzieren, wie wir das heute tun? Oder wie wird dieser Workflow so konfiguriert, dass er automatisierter abläuft, digitaler wird und dann auch eine Möglichkeit bietet, wiederum mit KI einzelne Dinge in diesem Prozess dann ganz konkret zu tun? Diese drei Dinge würde ich mal unterscheiden. Beim dritten spielt wahrscheinlich auch noch eine Rolle. Nach meiner Kenntnis die allermeisten Kanzleien auf Microsoft laufen, dass jetzt im ersten Quartal Microsoft Co-Pilot ausgerollt wird und wir, mutmaßlich dann eben mit einer Technologie arbeiten können, die uns, wenn wir E-Mails bekommen, die Antwort bereits vorschlägt, hilft beim Wegsortieren und einfach hilft dieses Ganze, den ganzen Workflow, den wir heute so den Tag über machen, von der Terminbuchung bis zum Erstellen von Entwürfen, einfach hilft uns, produktiver und schneller zu werden.

**[11:04] Marc:**

Ja, also das ist offensichtlich, dass da das, was jetzt noch sozusagen im Browser und Chat-GPT 4 hier und da auch gefangen ist, wenn das jetzt gemerged wird, sozusagen näher an den Anwender in Word, in PowerPoint, in Excel rein und gleichzeitig auch nochmal näher an den Datenschatz, dass sich da 24 sehr, sehr viel verändern wird. Glaubst du aus deiner Sicht, dass das auch dieses Jahr schon hier und da zu Pricing-Druck in der Branche führt oder dauert das noch etwas?

**[11:31] Dr. Hariolf Wenzler:**

Ja, das ist die große Glaskugel. Also Preisdruck hat ja ganz viele Ursachen. Wettbewerb, Technologie, veränderte Mandatserwartungen. Da gibt es ja eine ganze Reihe von Gründen. Aber ganz sicher haben wir ja erlebt, dass jede Technologie, die wir eingeführt haben und die. Anwaltliche Dienstleistung produktiver gemacht hat, dafür gesorgt hat, dass wir manche Dinge, Handgriffe, Tätigkeiten nicht mehr abrechnen. Das wird bei der KI wahrscheinlich genauso sein. Die Frage ist, ähnlich wie bisher oder hat das einen steileren Anstellwinkel, einen größeren Impact? Das vorherzusagen, finde ich ganz schwierig. Was man aber sehen kann, ist, dass die letzten 30 Jahre von Technologieentwicklung da zwar dazu geführt haben, dass sozusagen der Computer vom Vorzimmer auf den Tisch des Anwalts, der Anwältin gewandert ist und heute natürlich das zentrale Herzstück der Bereitstellung von Rechtsrat technologisch darstellt, nicht dazu geführt hat, dass der Rechtsrat weniger wichtig wurde oder dass wir etwa durch Computer ersetzt worden wären. Das halte ich auch hier nicht für sehr wahrscheinlich, wie im Übrigen auch Assistenzfähigkeit beispielsweise ja nicht dadurch abgeschafft wurde, dass die meisten Anwälte und Anwältinnen heute selber ihre Texte tippen, schreiben, diktieren, was auch immer, sondern sich einfach die Art der Arbeit transformiert und gewandelt hat. Ökonomisch würde man sagen, die Service-ifizierung unserer Welt nimmt zu. Das heißt, je mehr Technologie ich habe, desto mehr Services frage ich auch nach. Weil obwohl ich vieles selber machen kann, weiß man ja, gibt es einfach immer mehr Dienstleistungen, die mir das auch abnehmen. Und in einer arbeitsteiligen Welt, in der jedenfalls eines konstant bleibt, nämlich dass der Tag 24 Stunden hat, ist die Wahrscheinlichkeit, Tätigkeiten auf Services Es ist auszulagern, die mir das liefern, nach wie vor ein ungebrochener Trend.

**[13:34] Marc:**

Wir haben hier einen ziemlich harten Cut bei ein paar Sekunden plus minus 15 Minuten. Das heißt, du hast jetzt noch 30 Sekunden, die Frage zu beantworten. Stirbt der Einzelanwalt aus?

**[13:45] Dr. Hariolf Wenzler:**

Rein biologisch ja und auch die Einzelanwältin.

**[13:50] Marc:**

Guck mal, hast du in fünf geschafft. Danke, Harryolf.

**[13:53] Dr. Hariolf Wenzler:**

Ciao.

---

**Zum Arbeitgeberprofil von YPOG**



