



Partners of Gamechangers

IMR334: Hariolf Wenzler

IMR334: Tech-Readiness in Kanzleien, Einfluss von KI auf Geschäftsmodelle, Anreize für Innovation schaffen

Episode 334 | Gäste: Hariolf Wenzler | Arbeitgeber: YPOG | Veröffentlicht: 4.11.2025

[00:05] Teaser:

Mark hier, moin, kurzer Hinweis, das hier ist eine Episode im Rahmen der zweiten Staffel im Rechtsmarkt, das Special bei Irgendwas mit Recht, wo wir gemeinsam mit Expertinnen und Experten die aktuellen Entwicklungen bezüglich des juristischen Berufsbilds, aber auch allgemeiner Trends beleuchten. Wenn euch das weiter interessiert, dann schaut mal in den Shownotes, da findet ihr den Link zur Roadshow des Center on the Legal Profession der Bucerius Law School, sieben deutsche Städte, jeweils zwei Stunden über Mittag. Kommt einfach vorbei, gerne auch wenn ihr noch in der Ausbildung seid und da erfahrt ihr dann weitere Hintergründe, unter anderem im Rahmen der diesjährigen Rechtsmarktstudie des Bucerius CAP. Wir freuen uns auch auf euch zu sehen, bis dann, ciao, ciao.

[00:55] Marc:

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

[01:03] Hariolf Wenzler:

Hallo Marc.

[01:04] Marc:

Wir wollen ein kleines bisschen wieder zusammen zurückblicken auf unsere CLP on Tour, diese Tour, die wir letztes Jahr im Herbst durchgeführt haben. Wir waren da wieder an verschiedenen Standorten führender Kanzleien in Deutschland und haben uns mit dem Rechtsmarkt unterhalten. und da unter anderem auch unsere diesjährige Studie vorgestellt. Magst du vielleicht erst einmal ein kleines bisschen sagen, was wir in der Studie untersucht haben?

[01:32] Hariolf Wenzler:

Ja, sehr gerne. Zunächst mal würde ich ergänzen wollen, dass es nicht nur Kanzleien, sondern auch Rechtsabteilungen sind, die typischerweise zu unseren Veranstaltungen kommen. Und diese CLP on Tour in den großen Jurastädten Deutschlands, wie ich das immer bezeichnen würde, zieht tatsächlich pro Standort zwischen 30 und 50 TeilnehmerInnen an, die dann über unsere Thesen diskutieren. Wohin entwickelt sich der Rechtsmarkt? Was sind Trends und Tendenzen, die man erkennen kann und auf die man sich auch vorbereiten kann und sollte? Und im vergangenen Jahr, jetzt im Herbst, war es die Studie, die wir gemeinsam mit Simon Kucher und Partners auf den Weg gebracht haben, die jetzt im Moment in der Schlussredaktion ist und die demnächst auch dann gedruckt, digital und wie auch immer erscheinen wird. Die sich mit der Frage beschäftigt, wie wird KI, das Geschäftsmodell von Anwaltskanzleien und aber auch die Leistungserstellung in Rechtsabteilungen verändern. Das lag nun im letzten Jahr wirklich auf der Hand, sich genau mit dem Thema zu beschäftigen und wir haben uns mit Simon Kucher und Partners zusammengetan, weil das eine der führenden Beratungsgesellschaften auf der Welt wohl ist, die sich mit Pricing beschäftigt. Und das in ganz vielen Bereichen, insbesondere da, wo es um Konsumgüter geht, aber auch im B2B-Bereich und auch bei den Professional Services. Es gibt viele Unternehmen, die ihr Pricing mithilfe von Simon Kucher feintunen, sich überlegen, wie funktioniert gutes Pricing, wie sieht Preisgestaltung aus, was darf eigentlich eine Leistung XY kosten, damit sie für uns profitabel als Hersteller und auf der Seite der Kunden als digestible empfunden wird. Für uns ein ganz wunderbarer Partner in der inhaltlichen Zusammenarbeit, aber natürlich auch vor allem vor dem Hintergrund der Expertise, die Simon Kucher mitbringt.

[03:20] Marc:

Jetzt soll der Rechtsmarkt davon natürlich was haben. Das heißt, wir wählen mal ein, zwei Thesen aus und der Punkt, auf den wir gerne diese Folge hier fokussieren würden, ist die Frage, was sind eigentlich Treiber und Roadblocks von Technologie und KI in Kanzleien und Rechtsabteilungen?

[03:39] Hariolf Wenzler:

Ja, das war die Frage, die wir uns im Grunde ja vorher gestellt haben. Bevor man sich der Frage zuwendet, wie verändert KI eigentlich das Pricing und damit aber auch die Erstellung von Rechtsdienstleistungen, kann man sich nochmal fragen, wie weit ist eigentlich die Industrie in deren Einsatz? Und da stellt man schon fest oder wir haben festgestellt, nicht nur durch die Daten, die wir erhoben haben, sondern auch in den Interviews, die wir geführt haben, dass es eine sehr große Bandbreite gibt an Tech Readiness, Technologieeinsatz bis hin zur Frage, wird KI genutzt für das, was man tut in Kanzleien? Und zwar einerseits zwischen Kanzleien, also es gibt Kanzleien, die sind da sehr weit, was Technologie angeht, dazu gleich vielleicht noch ein Satz mehr, aber es gibt auch noch relativ viele Kanzleien, die davon noch sehr weit entfernt sind und im Grunde, naja, so nach alter Väter-Sitte auf Papier arbeiten. Und das gibt es nicht nur zwischen Kanzleien, sondern wir haben auch festgestellt, es gibt auch innerhalb von Kanzleien ganz unterschiedliche Einsatztiefen von Technologie, so ein bisschen je nach Praxisgruppe. Also es gibt das Team A, das schon sehr viel Technologie verwendet. Alles durchdigitalisiert hat, prompted, dreamlined, project managed und so weiter. Während Team B am anderen Standort eine Ecke weiter anderes Thema noch sehr traditionell und auf Papier arbeitet. Manchmal ist es natürlich auch extern determiniert, also von außen bestimmt, wer viel mit Gerichten zu tun hat, wer Litigation-Work macht, der hat eine andere Nähe wahrscheinlich zum Papier als Menschen, die, keine Ahnung, im IT-Recht beraten oder den EU, AI Data Act beraten für junge Gründer, bei denen ohnehin von der Frage bis zur Delivery alles digital funktioniert.

[05:33] Marc:

Kann die Industrie eigentlich oder kann man als Teilnehmer in der Industrie vielleicht auch schon zu weit sein? Oder ist es gerade eigentlich so, dass deine Beobachtung ist, naja, also come on, das ist noch ein weiter Weg.

[05:45] Hariolf Wenzler:

Ja, das ist eine wunderbare Frage. Natürlich, man kann tatsächlich zu weit sein, wenn man weit im Sinne von technologisch ausgereift versteht, weil die Kunst ja darin besteht, das zu liefern, was Mandantinnen und Mandanten brauchen und auch in der Form, wie sie es brauchen. Also es ist zwar schön, alles digital und mit KI erstellen zu können, wenn es auf der anderen Seite keinen Recipient gibt, also keinen Mandanten, keinen Nutzer, der das auf diese Art und Weise haben will, dann wäre man auch zu weit entwickelt. Ein Beispiel, es gibt ja Möglichkeiten, einen Rechtsrat zuzurechnen. Zu Deliveren Neudeutsch. Entweder ich schreibe ein Memo, das kommt in ein PDF und ich verschicke es als E-Mail mit Anhang. Das ist die eine Variante. Die zweite Variante ist, ich baue ein Dashboard, das ich über ein Kleinportal mit einem Mandanten teile und sage hier, das ist dein State of Compliance. Wir haben das mal als Dashboard aufbereitet. Und der nächste Technologischritt wäre, wir liefern eine API aus, die quasi an den Systemen der Mandantin anflanscht und in deren ERP-Systeme beispielsweise läuft. So, jetzt hängt das natürlich sehr von der Tag Readiness auf Mandantenseite ab, welche Art der Delivery für welchen Mandanten auch gerade Sinn macht und passt. Insofern, wer da steht und sagt, wir können API bauen und auf einen Markt trifft, der sagt, wir hätten es ganz gerne als E-Mail mit Anhang, der ist zu weit.

[07:10] Marc:

Finde ich, ist ein sehr, sehr schönes Beispiel. Kultur ist vielleicht das nächste Thema oder mit dem man sich dann auseinandersetzen muss, wenn man sich die Frage stellt, was Treiber und Roadblocks in diesem Zusammenhang sind. Und du hast im Vorgespräch zu mir gesagt, als ich salopp gefragt habe, sag mal, gibt es eigentlich auch Kanzleien ohne Kultur oder Rechtsabteilung? Naja, das ist wie Kommunikation, also du kannst nicht nicht kommunizieren, du kannst nicht keine Kultur haben. Aber dennoch ist das ja ein Faktor, den man sich sicherlich mal sehr, sehr genau dahingehend auch anschauen muss.

[07:44] Hariolf Wenzler:

Also das hat ganz viele Dimensionen, glaube ich. Kanzleikultur, Unternehmenskultur, eine Kultur in der Rechtsabteilung hat ja ganz viele Facetten. Das hat die Facette. Wie gehen wir mit Menschen um? Welche Werte sind uns wichtig? Auf welchen Gebieten wollen wir unterwegs sein und was tun wir auch ganz bewusst nicht beispielsweise? Wie gehen wir mit Fragen von Diversität um? Wenn wir das jetzt mal nur auf das Technologiethema fokussieren, weil es uns hier so sehr beschäftigt, wäre ja die Frage, wie incentivieren wir Innovation? Auf welche Art und Weise lassen wir Neues zu? Wie neugierig sind wir und wie viel Neugier wollen wir auch wecken und sind wir bereit zu unterstützen, zu finanzieren? Wo wollen wir investieren? Wie wichtig ist es uns an der Stelle für unsere eigenen Leute, aber auch gegenüber Mandantinnen, Kunden, internen, externen, einen Unterschied zu machen? Das sind schon Dinge, die man, wenn man sie bewusst entscheidet, gestalten kann, wenn man sich dazu keine Gedanken macht, ist es auch eine Kultur, die kann dann eben darin bestehen, dass man sich keine Gedanken gemacht hat. Deswegen meine These, es gibt nicht keine Kultur, sondern es gibt nur eine, um die man sich entweder gekümmert hat und dann hat man bewusst Entscheidungen getroffen oder eben nicht.

[08:52] Marc:

Ich mache mal zwei Beispiele. Das eine Beispiel kann ja schon fast operativ sein, nämlich die Frage, wollen wir bestimmte, jetzt natürlich KI-getriebenen Themen bei uns im Alltag ausprobieren? Das ist eine sehr einfache Frage und das hat sobald das sozusagen auch dann Bestandteil der Arbeit wird, auch Auswirkungen auf die Kanzleikultur. Ich kann das aber auch etwas übergeordneter schon sehen und zwar bei der Frage, wie ist eigentlich so eine Partnerschaftsgesellschaft aufgestellt dahingehend, wie die Vergütung geregelt ist intern, denn so kann ich ja auch Incentives schaffen für Innovation oder eben auch dagegen. Wenn jede Ausgabe in Form von Forschungsbudget, R&D-Budget in einer Kanzlei, um mal bei dem Beispiel jetzt zu bleiben, da befinde ich mich gerade, die eigene Entnahme am Jahresende unmittelbar schmälert, habe ich vielleicht weniger Incentives geschaffen, und das ist ja ein klassisches Modell, als in einer anderen Konstellation, oder?

[09:48] Hariolf Wenzler:

Ich würde das unterscheiden in notwendige und hinreichende Bedingungen, wenn ich das darf, weil das in der Mathematik ja so getan wird. Eine notwendige Bedingung ist, dass beispielsweise Vergütungs- und Inzentivierungssysteme zumindest mal nicht im Wege stehen. Wenn das so ist, wie du es beschreibst, dann wird das nicht stattfinden. Und andererseits muss man sehen, vorherrschende Vergütungssysteme in Anwaltskanzleien haben nicht dazu geführt, dass da keine Innovation stattfindet. Denn wir sind auf einem Markt, auf dem unglaublich viele Innovationen stattfinden, nur eben nicht überall und nicht in gleichem Maße. Wir leben in einem Markt, um in dem anderen Bild zu bleiben. Es gibt Elektromobilität, es gibt Plug-in-Hybrids, es gibt Verbrenner, aber es fahren auch noch Kutschen hier durch die Gegend und auch die gibt es noch. Also man muss schon so Augen auf bei der Berufswahl, man muss gucken, wo man landet, weil es in diesem Markt eben alles gibt. Und es nicht so ist, dass die Kutschen irgendwie ersetzt worden wären durch andere. Die fahren auch noch. Wahrscheinlich mit der Zeit auch immer weniger, aber es gibt sie noch. Also notwendig ist ein, glaube ich, Mindset, Vergütungssystem, Inzentivierungssystem, dass das ermöglicht. Viel interessanter finde ich, dass das nicht ausreicht. Also es ist nicht hinreichend zu sagen, wir drehen das mal so, dass Leute inzentiviert sind, innovativ zu sein und dann probieren wir mal, was man mit KI machen kann. Sondern die Frage ist ja, was passiert, wenn es dann zum Schwur kommt und man beim Ausprobieren von KI merkt, wow, das kann eine ganze Menge, aber alle Prozesse, die wir haben, davor und danach, sind gar nicht darauf ausgelegt, das wirklich auch einzusetzen. Und es dann zum Schwur kommt zu sagen, wir müssen eigentlich die Art, wie wir arbeiten, auch weiter vorne und weiter hinten verändern und nicht nur zwischendurch, anstatt zu googeln oder bei BackOnline nachzugucken. Das ist nur nicht der eigentliche Game Changer. Der entsteht tatsächlich erst, wenn man sich die gesamte Wertschöpfungskette, Client Journey, Mandantenstrecke anguckt und sagt, vom Intake vorne bis zur Delivery hinten, wenn wir das anders aufstellen, dann können wir auch die Früchte von KI tatsächlich in der Mitte einsetzen. Und dann die Frage, sind wir bereit, das zu tun? Das ist die Kulturfrage.

[11:57] Marc:

Ja, weil diese Reflexionstätigkeit eine Frage ist, die ja schon eine inhärente Kultur braucht. Ich gebe das nur nochmal wieder, denn oftmals ist es ja einfach so, ja die Arbeit wird so erledigt, wie sie erledigt wird, denn sie wurde ja immer erledigt.

[12:12] Hariolf Wenzler:

Genau.

[12:13] Marc:

Vielen Dank, Harjoff.

[12:14] Hariolf Wenzler:

Vielen Dank, Marc.

Zum Arbeitgeberprofil von YPOG



