



IMR339: Hariolf Wenzler

IMR339: KI verändert Pricing, Technologie und zweites Staatsexamen, Kanzleien als Plattform

Episode 339 | Gäste: Hariolf Wenzler | Arbeitgeber: Bucerius Law School | Veröffentlicht: 9.11.2025

[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 weiteren Episode eures schönen Podcasts zu Kanzleimanagement-Themen, hätte ich fast schon gesagt, aber so weit ist es noch nicht. Wir besprechen hier stattdessen wieder unsere CLP on Tour aus dem Jahr 2024 von der Bucerius Law School und dem Center on the Legal Profession. Und mein Co-Direktor bist du ja, ist wieder da, Hariolf Wenzler.

[01:19] Hariolf Wenzler:

Hallo Marc, genau.

[01:20] Marc:

Hallo Hariolf. Hariolf, von dir stammt ein ganz schöner Satz. Wir brauchen mehr Golfsets statt Tennisschläger. Was meinst du damit?

[01:29] Hariolf Wenzler:

Also das ist die verkürzte Version eines der Studienergebnisse der Studie, die wir mit Simon Kucher und Partners zusammen gemacht haben, einer der führenden Pricing-Beratungsgesellschaften. Mit Simon Kucher haben wir uns vergangenes Jahr gemeinsam die Frage gestellt, wie wird KI das Geschäftsmodell und auch das Pricing im Rechtsmarkt verändern? Und im Zuge der Studie sind wir draufgekommen, dass eine wesentliche Veränderung darin liegen wird, dass wir arbeitsteiliger werden werden und zwar in Rechtsabteilungen und auch in Anwaltskanzleien, weil wir festgestellt haben, dass man für die Erstellung von Rechtsrat zunehmend mehr und diverse Kompetenzen braucht. Das soll heißen, also in der guten alten Zeit gab es im Wesentlichen Anwältinnen und Anwälte, die quasi bei der Erstellung eines Rechtsrats vielleicht vom Schreiben des Schriftsatzes abgesehen, alles alleine gemacht haben. Und zwar alles mit juristischem Know-how. Wenn man sich anschaut, wie das heute funktioniert. Dann je größer und vielleicht auch je internationaler die Kanzlei, je komplexer die Mandate, je größer und internationaler die Rechtsabteilung, je komplexer die Anfragen, desto mehr unterschiedliche, naja, Gewerke würde man vielleicht auf dem Bau sagen, sind da beteiligt. Also es sind Leute, die was von Technologie verstehen, es sind Legal Project Managers, es sind Data Scientists, es sind Knowledge Manager, die gemeinsam mit Juristinnen und Juristen den Rechtsrat, das Produkt der Beratung erstellen. Der Vergleich mit den Sportarten kam daher, das kann man ja sich ganz schön auch merken, dass man sagen würde, zwischen Tennis und Golf ist, bei Tennis erledigt man alles mit demselben Schläger. Es gibt einen Schläger und der kann jeden Schlag Vorhand, Rückhand, Lob und Volley. Während in so einem Schlägerset beim Golf einfach sehr verschiedene Schläger für unterschiedliche Schläge da sind, die am Ende dazu führen, dass der Ball vom Abschlagpunkt vorne hinten auch ins Loch gespielt werden kann. Und die Entwicklung auf dem Rechtsmarkt ist im Grunde die Analogie, dass die Aufgaben so viel kümmern. Und auch unterschiedlicher werden, dass man mit verschiedenen Schlägern besser zum Ziel kommt und eben nicht versucht, alles mit einem Schläger zu erschlagen. Also wenn man die Analogie, man muss immer aufpassen, die tragen immer ein Stück weit und dann irgendwann passen sie auch nicht mehr. Aber weil das Bild so schön ist, der Tennisschläger ist der Jurist oder die Juristin mit zwei Staatsexamina, Promotion, LLM, allen Orden und Ehrenzeichen. Da war man sich früher sicher, wenn ich den oder die einstelle, dann kann ich damit jeden Ball, der mir übers Netz geworfen wird, retournieren und bin gut aufgestellt. Heute würde man wahrscheinlich sagen, dass es der Jurist, die Juristin mit herausragenden Fähigkeiten ist einer der wichtigen Schläger in meinem Golfset. Aber ich brauche eben auch die anderen drumherum, die mich dann in die Lage versetzen, dieses Loch vom Anfang bis zum Ende auch zu spielen. Und die anderen sind eben mit anderen Fähigkeiten ausgestattet. Projektmanagement, Technologie, Knowledge Management und was auch immer heute in einer sehr viel Arbeitsteiliger werdenden Erstellung von Rechtsrat eine Rolle spielt.

[04:57] Marc:

Jetzt kann das für unsere Zuhörenden zwei Dinge bedeuten. Wenn ich noch in der Ausbildung bin, kann ich mich beispielsweise fragen, sattle ich vielleicht noch was anderes drauf, biege ich vielleicht mal woanders ab, mache ich nur ein Staatsexamen, studiere nochmal BWL oder werde Legal Engineer oder ähnliches. Also nicht der klassische Tennisschläger. Bleiben wir erstmal kurz dabei. Ist es besser, wenn man sich eh schon auf diese Reise begeben hat, durchzuziehen oder kann man sich da sozusagen vielleicht differenzieren, anders aufstellen, weil man eben weiß, naja gut, nur das Klassische wird in dem Sinne gar nicht mehr gesucht. Was wäre denn ein Tipp an den Nachwuchs in der Hinsicht?

[05:36] Hariolf Wenzler:

Hängt ein bisschen davon ab, wo das eigene Herz an den Hinträgt. Also ich glaube, nach wie vor ist es so, dass juristisches Studium, juristische Ausbildung auch in ihrer klassischen Form, das sehen wir ja, herausragend gut qualifizierte, intelligente Menschen hervorbringt, die in der Lage sind, sehr komplexe Probleme zu lösen. Erfreulicherweise. Gleichzeitig stellen wir fest, dass deren Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, immer stärker ausgeprägt sein muss. Das wiederum ist nichts, was man im Jura-Studium lernt. Ob man dafür ein weiteres Studium machen muss, ob man dafür Coding lernen sollte, ob man eine Management-Ausbildung nebenbei macht oder sich auf anderem Wege die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, erwirbt, das, glaube ich, ist nicht so entscheidend. Und wichtig ist, dass klar ist, dass selbst dann, wenn man den bisher eingeübten und sicherlich auch weiterhin erfolgreichen Weg des Jurastudiums, des Anwaltwerdens der beiden oder der Qualifikation zum Richter bei der Staatsexamina, das hat sicher einen Wert, den es auch behalten wird. Die Frage ist, wenn man das in der Praxis erfolgreich umsetzen will und einsetzen will, wird es zunehmend darauf ankommen, mit anderen gemeinsam an Problemen zu arbeiten, die andere Voraussetzungen mitbringen und dazu sprechfähig zu sein.

[06:58] Marc:

Wie kann man denn interdisziplinäre Zusammenarbeit lernen? Also jetzt auch an die, die schon fertig sind, das ist doch gar nicht so leicht. Also auf Mandantenseite sehe ich das vielleicht noch, je nach Konstellation, da hat man öfters mal auch ja nicht nur unbedingt mit dem Leiter der Rechtsabteilung zu tun, es gibt genügend Mandantinnen, da sprichst du mit dem Geschäftsführer oder dem Head of Sales oder was auch immer deine Konstellation ist. In der Rechtsabteilung sehe ich es sehr, weil die natürlich viel nach innen an die verschiedensten Fachabteilungen kommunizieren. Da kommt es glaube ich relativ natürlich mit der Jobbeschreibung fast schon. Aber aus Kanzleisicht, also das ist ja leicht gesagt, aber wir haben nun mal ein Studium, wo man keine einzige Gruppenarbeit machen muss und das wäre nicht mal interdisziplinär, das wäre nur das Thema Gruppenarbeit, um zum zweiten Staatsexamen zu kommen.

[07:41] Hariolf Wenzler:

Glücklicherweise ist es so, dass die meisten Jura-Studierenden nebenbei noch andere Dinge machen und eben sehen, dass Arbeitsteilung auf der Welt überall stattfindet, wenn man den engen Bereich des Studiums verlässt. Also jeder und jede, die mit Kommilitonen gemeinsam eine Veranstaltung organisiert hat, für eine studentische Initiative steht, die stellen fest, einer muss Marketing machen, einer muss Social Media machen, irgendjemand muss Förderer reinquatschen, irgendjemand muss die Getränke besorgen, irgendjemand muss die Kasse führen. Da merkt man sehr schnell, dass man unterschiedliche Kompetenzen braucht, wenn die Veranstaltung was werden soll. Und dass es nicht alleine reicht zu wissen, welchen Anspruch man gegen den Getränkelieferanten hat, wenn er nichts liefert, weil dann gibt es nichts zu trinken. Das ist das, was man wahrscheinlich im praktischen Leben lernt. Und je mehr man das auch neben dem Studium tut, desto eher entwickelt sich natürlich eine Vorstellung davon, dass es Arbeitsteilung braucht, um zu Ergebnissen zu kommen. Wie weit man das studiert, das hängt so ein bisschen von der eigenen Neigung ab, ob man sich nochmal in eine Vorlesung setzt, die sich mit Managementthemen oder anderen Dingen beschäftigt, das ist sicher auch hilfreich in der Zusammenarbeit im späteren Leben, aber der erste Schritt wäre, den Schritt aus dem juristischen Erlernen einzugehen. Oder dem Erlernen von juristischen Inhalten und Denkweisen hinaus zu tun und sich dem auszusetzen, was in der echten Welt so passiert.

[09:01] Marc:

Okay, dann gehe ich jetzt mal mit und folge mal dieser Erkenntnis und stelle mir mal die Kanzlei, bleiben wieder in der Kanzlei der Zukunft vor, wo nicht jemand, der mit zwei Staatsexaminern irgendwann keine Lust mehr auf Jura hatte, ich bin ein bisschen polemisch, jetzt das Marketing übernommen hat und dann noch jemand anderes, dem ist so ähnlich, ging das Recruiting der Kanzlei und noch jemand Drittes, irgendwie so die Finanzen des Unternehmens Kanzlei mitmacht, weil man hat eh schon immer so ein bisschen Steuerrecht gemacht. Sondern da sind Menschen, die genau in diesen Professionen ausgebildet sind. Jetzt denke ich zurück, das ist schon acht, neun Jahre her, da hatte ich noch kein zweites Staatsexamen, da habe ich mal einen Partner einer sehr großen Kanzlei gefragt, so im Vertrauen, hör mal, was soll ich eigentlich machen? Und er sagte zu mir im entsprechenden Dialekt, den ich jetzt mal weglassen, damit keine Rückschlüsse möglich sind, wo die Person herkam, mach mal lieber ein zweites Staatsexamen, denn am Ende des Tages gibt es Fee-Börner und Fee-Örner. Das sagt natürlich was über die Kanzleikultur dort aus, sagt aber vielleicht auch ein bisschen was über den Markt damals aus. Das mag sich heute geändert haben. Wo ich mit dieser kurzen Anekdote hin möchte, ist die folgende Frage. Was muss denn eine Kanzlei auch bieten, damit eben diese Denkweise gerade nicht in den Köpfen ist? Wie muss man das aufstellen, damit sozusagen verschiedene Professionen unter einem Dach wirklich erfolgreich zusammenarbeiten?

[10:24] Hariolf Wenzler:

Also ich glaube, der wichtigste Schritt ist ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass erfolgreiche Mandatsarbeit nur auf einer, jedenfalls heutzutage, nur auf einer wirklich guten Plattform funktioniert. Das heißt, das fängt bei der IT-Ausstattung an, geht über Operations, Abläufe, über die Finanzen, deren professionelles Management, vom Schreiben der Rechnung bis hin zum Eintreiben der Forderungen. Der ganze Auftritt, Marketing, Social Media, das Problem, sieht man ja in heutiger Zeit, dass das nichts, was irgendjemand nochmal nebenbei machen kann, sondern wenn man, sagen wir mal, eine Kanzlei ab einer bestimmten Größe mitten in einem bestimmten Anspruch ist, dann müssen alle diese Dinge professionell funktionieren. Und das Professionelle setzt voraus, dass man es Profis auch machen lässt und dass man das als arbeitsteilige Dienstleistung und Produkt versteht. Also wenn man weiß, ich kann meine Beratungsleistung als Anwältin oder Anwalt eigentlich nur dann gut erbringen, wenn ich mich darauf erstens fokussieren kann und zweitens sicher sein kann, dass die Art, wie meine Kanzlei sich am Markt präsentiert, auch meinen Professionalitäts- und Qualitätsstandards genügt, ohne dass ich es selber machen muss. Das ist der entscheidende Punkt. Also zu wissen, da ist eine professionelle Plattform, auf der ich arbeiten kann. Die sorgt dafür, dass all das, was nicht im Kern juristische Beratungsarbeit ist, richtig gut funktioniert und hält mir den Rücken frei, damit ich mich voll auf mein Mandat fokussieren kann. Das setzt voraus, dass man eben diese Unterscheidung so nicht trifft, sondern dass man weiß, jeder und jede in der Kanzlei sind notwendig und arbeiten für Mandanten. Und zwar die einen unmittelbar und die anderen mittelbar.

[12:05] Marc:

Und das setzt natürlich auch Vertrauen voraus.

[12:08] Hariolf Wenzler:

Das setzt Vertrauen voraus und vor. Im Vertrauen kommt wahrscheinlich eben die Erkenntnis, dass Kompetenzen unterschiedlich verteilt sind und dass es sehr gut ist, wenn Menschen sich um beispielsweise Marketing und Social Media kümmern, die das sehr gut können und Menschen sich um juristische Beratung kümmern, die das wiederum sehr gut können und der eine nicht versucht, dem anderen die Arbeit abzunehmen.

[12:28] Marc:

Das heißt Aufgabe eines guten Kanzleimanagements, um jetzt doch nochmal auf unsere Analogie vom Anfang zurückzukommen, ist es, diesen verschiedenen Schlägern im Golfset eine schöne Tasche zu bauen oder mit diesen Schlägern, so ganz passt die Analogie dann doch nicht, eine gute Tasche drumherum zu bauen, die Plattform.

[12:46] Hariolf Wenzler:

Ja, wahrscheinlich, also die Analogien, die Frage, wie weit man sie treiben kann, aber das ist ganz sicher der Fall und das ist ja nicht nur die Unterscheidung zwischen, ich sage jetzt mal dem, was Business Services machen und was dann auf Mandaten passiert. Das wandert ja auch immer stärker in die Mandatsarbeit, wenn wir uns angucken, die Bedeutung von Legal Project Management. Wir haben heute viele und komplexe große Mandate, bei denen Legal Project Managers in Kanzleien, die nicht im Kern Juristen oder Juristinnen sind, aber Projektmanagement sehr gut beherrschen, gelernt haben, juristische Projekte zu steuern, einen sehr starken Einfluss darauf haben, ob ein Mandat als gut oder schlecht empfunden wird, auch ob es within time und budget ablaufen kann. Und die sehr eng mit Juristinnen und Juristen zusammenarbeiten, die dann den Legal Advice auf diesem Mandat geben. Und das Verständnis, dass diese Zusammenarbeit fruchtbringend ist, für Mandanten einen Nutzen stiftet, weil die Art der Zusammenarbeit besser ist, als wenn das JuristInnen alleine machen würden, das ist das, was mit der Zeit wächst. Und das ist das, was ich auch eingangs schon sagte. Es gibt eben Kanzleien, die tun das schon mit großer Selbstverständlichkeit. Und es gibt Kanzleien, die immer noch gar nicht wissen, was das ist. Und alle sind irgendwie noch am Markt. Das ist das Besondere an unserer Industrie. Wir sind auf so einem Rechtsmarkt unterwegs, in dem es eben sehr viele unterschiedliche Evolutionsstufen, wie auch immer man das nennt, gleichzeitig gibt. Und trotzdem kann man sehen, in welche Richtung Dinge sich bewegen.

[14:12] Marc:

Vielen Dank, Herr Jörg.

[14:13] Hariolf Wenzler:

Vielen Dank, Marc.

Zum Arbeitgeberprofil von Bucerius Law School



Generiert von IMR Podcast • 3.2.2026