

Geschäftsmodelle der Schweizer Anwaltschaft im Wandel

Leo Staub

Wenn in diesen Tagen über die Transformation des Marktes für rechtliche Dienstleistungen und dessen Zukunft gesprochen wird, fällt zweierlei auf: Als dominanter Treiber für diese Transformation wird ganz selbstverständlich die Digitalisierung der anwaltlichen Tätigkeit ausgemacht. Und: Die Anwaltskanzleien als wesentliche Mitspieler in diesem Markt werden oft alle über einen Leisten geschlagen. Der vorliegende Beitrag möchte ein etwas differenzierteres Bild der Trends zeichnen, die den Kanzleimarkt in Zukunft kennzeichnen werden. Ausserdem wird versucht, diesen Markt als stark strukturierten Markt darzustellen. Es werden sodann Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit der einzelnen Marktsegmente unter dem Einfluss der identifizierten Trends angestellt. Zu guter Letzt soll aufgezeigt werden, welches die Handlungsfelder sind, die den Kanzleien zur Bewältigung des Transformationsdrucks zur Verfügung stehen.

1. Wichtige Trends im Markt für rechtliche Dienstleistungen

Die Einflüsse, die aktuell auf den Markt für rechtliche Dienstleistungen einwirken und die das Potenzial haben, ihn nachhaltig zu verändern, sind vielfältig. Wir haben es mit ganz unterschiedlichen Trends zu tun, die sich uneinheitlich auf den Rechtsmarkt als Ganzes, die Kanzlei als Unternehmen, die Anwälte als Leistungserbringer und deren Mandanten als Nachfrager dieser Leistungen auswirken. Bruno Mascello spricht in diesem Zusammen von einer «Trend-Pyramide».

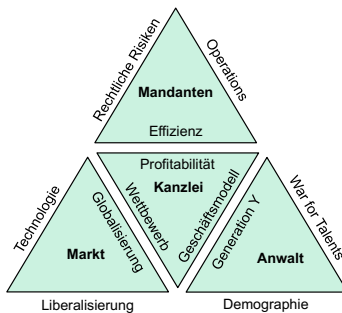


Abb. 1: Trend-Pyramide im Rechtsmarkt¹

¹ Mascello, Bruno: Innovation als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen. In: Anwalts Revue 2/2015, S. 57.

Mandanten

Die hier dargestellten Trends wirken gegenläufig. Während die zunehmende Regulierungsdichte in vielen Gebieten des Privaten und Öffentlichen Rechts für einen wachsenden Beratungsbedarf sorgt,² üben Mandanten auf Kanzleien einen immer stärker wahrnehmbaren Effizienzdruck aus. «More for less» ist ein geflügeltes Wort geworden. Namentlich die Ansprüche von Unternehmensmandanten an beratende Kanzleien steigen, wobei diese Mandanten aber gleichzeitig immer öfter die Berechtigung hoher Stundenhonorare in Frage stellen. Zunehmend häufiger werden deshalb Fixhonorare verhandelt oder müssen Discounts auf den üblichen Honorarsätzen gewährt werden.³ Kanzleien bemühen sich unter diesem Druck um die Verschlinkung ihrer Abläufe. Auf grosse Sekretariate wird verzichtet, der Einsatz von angestellten Anwälten auf eine optimale Auslastung hin kritisch überprüft, und es wird, mittlerweile auch in kleinen Kanzleien selbstverständlich, eine Branchen-Software eingesetzt, die den Arbeitsfluss und das Honorarwesen stark vereinfacht.

Kanzlei

Während die Investitionen der Kanzlei in ICT⁴ stark zunehmen⁵ und die Mieten und Löhne der angestellten Anwälte und Sekretariatsmitarbeiter ebenfalls wachsen, kommen die Honorare unter Druck. Die beiden Phänomene führen zu einer Schmälerung der Gewinne von Kanzleien. Verstärkt wird dieser Effekt durch zunehmenden Wettbewerb. Dazu gehören immer öfter auch nicht-anwaltliche Anbieter juristischer Beratung (wie etwa der Beobachter oder startup.ch) und Kanzlei-ähnliche Unternehmen – wie beispielsweise grosse Wirtschaftsprüfer –, die mit Ausnahme der monopolisierten Vertretung vor Gericht und des Notariats in der Schweiz alle Anwaltsleistungen anbieten dürfen,⁶ die

² Staub, Leo/Mascello, Bruno/Koch, Nico/Bell, Martin/Lichtblau, Matthias: Wirtschaftliche Trends in ausgewählten Branchen Deutschlands und ihre Auswirkungen auf das Wachstum von Anwaltskanzleien. In: Staub, Leo (Hrsg.): Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft II. St. Gallen/Zürich 2016, S. 1–55.

³ Parker, Christine/Ruschena, David: The Pressures of Billable Hours: Lessons from a Survey of Billing Practices Inside Law Firms. In: University of St. Thomas Law Review. Vol. 9, Issue 2, 2011, S. 619–664; Krämer, Andreas: Alternative Honorarmodelle im Anwaltsgeschäft. In: Staub, Leo/Hehli Hidber, Christine (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien. Zürich 2012, S. 584ff.; vgl. auch Kuo, Chris: Billing Abuses by the Experts: A Game-Theoretic Analysis of Legal Services. In: Journal of Economics and Management. Vol 9, Issue 1, 2013, S. 13–30 sowie Staub, Leo: Disruptive Technologies Call for New Business Models in the Market for Legal Services. In: Gschwend, Lukas/ Hettich, Peter/Müller-Chen, Markus/Schindler, Benjamin/Wildhaber, Isabelle (Hrsg.): Recht im digitalen Zeitalter. Festgabe Schweizerischer Juristentag 2015 in St. Gallen, Zürich/St. Gallen 2015, S. 294–296.

⁴ ICT = Information and Communication Technology.

⁵ Byrne, Matt: IT and the route to higher performance. In: The Lawyer, 18 July 2016 edition, S. 11.

⁶ Fellmann, Walter: Anwaltsrecht. 2. Auflage, Bern 2017, S. 315ff., insbesondere S. 325f.



Unternehmen und Private nachfragen.⁷ Es ist aber auch der eindeutige Trend zum sogenannten «In-Sourcing» zu beobachten, das heisst, Rechtsabteilungen erledigen einen immer grösseren Teil des Rechtsberatungsvolumens für ihr Unternehmen ohne den Beizug externer Berater.⁸ Dies zwingt klassische Anwaltskanzleien, ihre Geschäftsmodelle weiter zu entwickeln und ihre Marktpositionierung kritisch zu überprüfen. Dabei müssen Kanzleien davon ausgehen, dass ein Mandat nicht mehr als monolithischer Block an eine Kanzlei vergeben wird, sondern mehrere unterschiedliche Anbieter für einzelne Teile der Mandatsarbeit eingesetzt werden. In Anlehnung an Richard Susskind spricht man in diesem Zusammenhang von der Disaggregation rechtlicher Dienstleistungen.⁹

Markt

Moderne Technologien, die unter den bedrohlich klingenden Bezeichnungen «document assembly», «Künstliche Intelligenz», «machine learning», «big data analysis» oder «blockchain» von sich reden machen¹⁰, werden bereits heute eingesetzt oder dann in naher Zukunft in Anwendungen zur Erstellung juristischer Beratungsleistungen zum Einsatz kommen¹¹. Weil sich die Globalisierung auch auf kleinere Anwaltskanzleien auswirkt, deren KMU-Mandanten immer häufiger als Zulieferer in internationale Wertschöpfungsketten eingebunden sind,¹² werden sodann wichtige Jurisdiktionen danach trachten, den Anwaltsmarkt zu liberalisieren, indem nicht-anwaltlich kontrollierte Kanzleien zugelassen werden, und zwar auch im Monopolbereich anwaltlicher Tätigkeit. Damit soll die internationale Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Anbieter

⁷ Christensen, Clayton M./Wang, Dina/von Bever, Derek: Consulting on the Cusp of Disruption. In: Harvard Business Review, October 2013, S. 107–114; Chain, Julia/Bruch, Nicholas: Trends in the Global Legal Services Market. In: Staub, Leo/Hehli Hidber, Christine (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien, 2012, S. 941–951.

⁸ Mascello, Bruno (2015): Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte. Zürich/St. Gallen 2015, S. 103f.

⁹ Susskind, Richard: The End of Lawyers? – Rethinking the Nature of Legal Services. Oxford 2008. Vgl. auch Burk, Bernard A./McGowan: Big but Brittle: Economic Perspectives on the Future of the Law Firm in the New Economy. In: Columbia Business Law Review, 2011, pp. 93–94; Regan, Milton C./Heenan, Palmer T.: Supply Chains and Porous Boundaries: The Disaggregation of Legal Services. In: Georgetown Business, Economics and Regulatory Law Research Paper No. 11-04, 2010, pp. 2136–2191.

¹⁰ Kaiserswerth, Matthias: Der grosse Umbau. In: Schweizer Monat 1045, April 2017, S. 54–57.

¹¹ Staub, Leo: Die digitale Anwaltskanzlei – Zukünftige Arbeitsweisen und Geschäftsmodelle. In: zfo 06/2017 (86. Jg.), S. 344–351; Mills, Michael: Practice Engineering for 21st Century Legal Services. In: Thomson Reuters Legal Executive Institute 2017, <http://legalexecutive-institute.com/wp-content/uploads/2017/04/Practice-Engineering-for-21st-Century-Legal-Services.pdf>, besucht am 18.07.2017. Genna, Gian Sandro: Sind wir Anwälte fit für die Digitalisierung? In: AnwaltsRevue 2/2017, S. 55–62.

¹² Terry, Laurel S./Mark, Steve/Gordon, Tahlia: Trends and Challenges in Lawyer Regulation: The Impact of Globalization and Technology. In: Fordham Law Review. Vol. 80, 2011–2012, S. 2661.

von Rechtsdienstleistungen gestärkt werden. Das Vereinigte Königreich oder Australien gelten als Vorreiter dieser Entwicklung.¹³

Anwalt

Schliesslich ist auch der Anwalt selbst von Entwicklungen betroffen, die zur Transformation des Rechtsmarktes beitragen werden. Die demografische Entwicklung¹⁴ wird in Zukunft wohl eher zu einer Verknappung der Ressource «Jurist» führen, was eine Zunahme des Wettbewerbs zwischen den Kanzleien um die besten Talente zur Folge haben wird. Dieser mächtige Trend wird verstärkt durch die Veränderung des Werte-Portfolios der «Generation Y», welche Diversität im Arbeitsumfeld, Flexibilität bei der Gestaltung der Arbeitszeit und generell eine individuell stimmige und Sinn-gebende Arbeitsumgebung hoch gewichtet. Die «Generation Y» hat einen potenziell bedeutenden Einfluss auf die Geschäftsmodelle der Kanzleien, die nicht, wie bisher, selbstverständlich werden damit rechnen können, dass junge Leute nach einigen Jahren der Anstellung die Partnerschaft anstreben.¹⁵

Zwischenfazit

Diese nur stichwortartig skizzierte Trendlandschaft zeigt, dass sich Kanzleien einer hoch-komplexen Situation gegenüber sehen, wenn es darum geht, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, das nachhaltigen Erfolg bringt. Es ist jedenfalls nicht möglich, strategische Entscheidungen zu treffen, die nur einzelne dieser Trends in die Kalkulation mit einbeziehen. Gegensätzliche Wirkungsverläufe einiger der dargestellten Trends einerseits und sich gegenseitig verstärkende Entwicklungen weite-

¹³ Vetula, Megan E.: From the Big Four to Big Law: The Swiss Verein and the Global Law Firm. In: The Georgetown Journal of Legal Ethics, Vol. 22:1177, 2009, S. 1177ff.; Weberstaedt, Jakob: English Alternative Business Structures and the European Single Market. Paper eingereicht beim Bucerius Center on the Legal Profession, September 29, 2013 (<http://ssrn.com/abstract=2333174>). Vgl. ausserdem: Deutscher Anwaltverein 2013, S. 18. Für den britischen Markt siehe Aulakh, Sundeep/Kirkpatrick, Ian: Changing regulation and the future of the professional partnership – the case of the Legal Services Act, 2007 in England and Wales. In: International Journal of the Legal Profession, Vol. 23, No.3, 2016, S. 277–303.

¹⁴ Vgl. die Angaben des Bundesamtes für Statistik auf <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftige-entwicklung/schweiz-szenarien.html>, abgerufen am 10. November 2017.

¹⁵ Gerstner, Luisa/Frehner, Martina: Die Generation Y – Herausforderung und Chance für Anwaltskanzleien. In: Staub, Leo (Hrsg.): Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft I. St. Gallen/Zürich 2015, S. 1–21; Kahles, Wolf: Baby-Boomer, Generation X, Generation Y, Millenials – nur Modewörter?. In: Wegerich, Thomas/Hartung, Markus (Hrsg.): Der Rechtsmarkt in Deutschland. Frankfurt am Main 2014, S. 234–241; Deyoe, Rodney H./Fox, Terry L.: Identifying Strategies to minimize Workplace Conflict due to Generational Differences. In: Journal of Behavioral Studies in Business, Vol. 5, 2012, S. 1–17; Heidbrink, Marcus/Jenewein, Wolfgang: Individualisierung der Führung – Neue Anforderungen an Führungskräfte. In: zfo 05/2008, S. 317.



rer dieser Trends andererseits stellen höchste unternehmerische Anforderungen an die Kanzleipartner.¹⁶

2. Der Schweizer Kanzleimarkt – ein Vorschlag zu dessen Segmentierung

Ein Einheitsrezept für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells hin zu einer zukunftsfähigen Kanzlei gibt es nicht. Für die strategische Weichenstellung ist vielmehr entscheidend, dass sich die Partner der Stärken und Schwächen, aber auch der Chancen und Risiken ihrer Kanzlei bewusst werden und sich überlegen, in welchem Teilmarkt sie unterwegs sind. Wie aber lassen sich diese Teilmärkte beschreiben?

Marktsegmentierung im internationalen Rechtsmarkt

Erste Vorschläge zur Strukturierung des Rechtsmarktes wurden von Bruce MacEwen unterbreitet.¹⁷ Sein System der Kategorisierung von Kanzleien arbeitet mit den Faktoren «Komplexität» und «Fokus». So bildet er Kanzleisegmente, die auf der Skala von «einfachen Rechtsdienstleistungen» bis «hoch komplexen Rechtsdienstleistungen» mit einem breiten Sortiment am Markt sind und solche, die sich auf Spezialitäten konzentrieren. Bei den Kanzleien, die als «Vollsortimenter» gelten können, finden sich am obersten Ende der Skala die als «Champions» bezeichneten Kanzleien. Diese werden gefolgt von den «International Business Law Firms», den «Legal Housekeepers» und schliesslich den «New Law»-Anbietern, die das untere Komplexitäts-Segment abdecken. Bei den Kanzleien mit hohem fachlichen Fokus unterscheidet er «Category Killers», die in einem Spezialgebiet das ganze Komplexitätsspektrum abbilden einerseits und «Boutiquen», die sich auf den oberen Komplexitätsbereich konzentrieren andererseits. Die geografische Beschränkung von MacEwen auf den US-amerikanischen und internationalen Markt macht es indes schwierig, sein

¹⁶ Melvin, Sean P.: Using Legal Acumen to Add Value to the Firm: A Multinational Perspective. In: Knowledge Management: An International Journal, Vol. 15, Issue 4, 2015, S. 15–21.

¹⁷ MacEwen, Bruce: Growth is dead – now what? Law Firms on the brink. New York 2013, S. 65ff.

System der Marktsegmentierung auf den Schweizer Kanzleimarkt zu übertragen.¹⁸

Marktsegmentierung in der Schweiz

In der Schweiz selbst hat die weitgehend fehlende Datenbasis bislang eine klare Strukturierung erschwert. Nadine Bosshard ist es nun aber gelungen, erste Ansätze zur Segmentierung des Schweizer Kanzleimarktes zu entwickeln.¹⁹ Auf der Basis einer aktuellen primärstatistischen Erhebung konnte Bosshard Daten erheben zu den Faktoren «Geographische Verteilung», «Grösse nach Anzahl Anwälten», «Grösse nach Umsatz», «Leverage», «Grad der Spezialisierung», «Kundensegmente» und «Stundensätze».

Die Auswertung der Daten erlaubte anschliessend eine Kategorisierung in «Grosse Wirtschaftskanzleien», «Grossstadt-Allrounder», «Regionale Player», «Einzelkämpfer» und «Boutiquen». Eingeordnet in eine Matrix aus den Dimensionen «Geografische Verteilung» und «Fokus/Grad der Spezialisierung» ergibt sich folgendes Bild:²⁰

¹⁸ Campbell, Ray Worthy: Rethinking Regulation and Innovation in the US Legal Services Market. In: NYU Journal of Law & Business, Vol. 9, 2012, S. 52ff.; Lees, Robert J./Aquila, August/Klyhn, Derek: Segmentation Drives Professional Service Marketing and Sales. In: Of Counsel, Vol. 33, Issue 3, March 2014, S. 6–11, schlagen eine andere Segmentierung vor, die standardisierte Dienstleistungen, massgeschneiderte Dienstleistungen, Experten-getriebene Dienstleistungen und «rocket science» Dienstleistungen unterscheidet. Ebenfalls leicht unterschiedlich die Vorschläge von Denyer, Stephen: Business models and strategies: the current state of the art. In: The International Bar Association (Hrsg.): The Business of Law. London 2012, S. 13. Vgl. auch Weiss, Wolfgang: Profitabilitätsmanagement. In: Schieblon, Claudia (Hrsg.) Kanzleimanagement in der Praxis. 2. Ausgabe. Wiesbaden 2013, S. 143ff. der eine Marktsegmentierung vorschlägt, die ausschliesslich auf dem Grad der Komplexität der angebotenen Dienstleistungen beruht. Und schliesslich Hartung, Markus/Gärtner, Arne: Segmentierung des Rechtsmarkts. In: Wegerich, Thomas/Hartung, Markus (Hrsg.): Der Rechtsmarkt in Deutschland. Frankfurt am Main 2014, S. 78–93, die eine Segmentierung aufgrund der Kriterien Qualitätserwartung und Sortimentsbreite zur Diskussion stellen.

¹⁹ Bosshard, Nadine: Segmentierung des Kanzleimarktes in der Schweiz – gegenwärtige und zukünftige Marktstruktur. In: Staub, Leo (Hrsg.): Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft III, Zürich 2017, S. 31–59.

²⁰ Hier handelt es sich lediglich um ein Symbolbild. Die Grösse der einzelnen Felder hat keinen Bezug zur Grösse des betreffenden Teilmarktes.

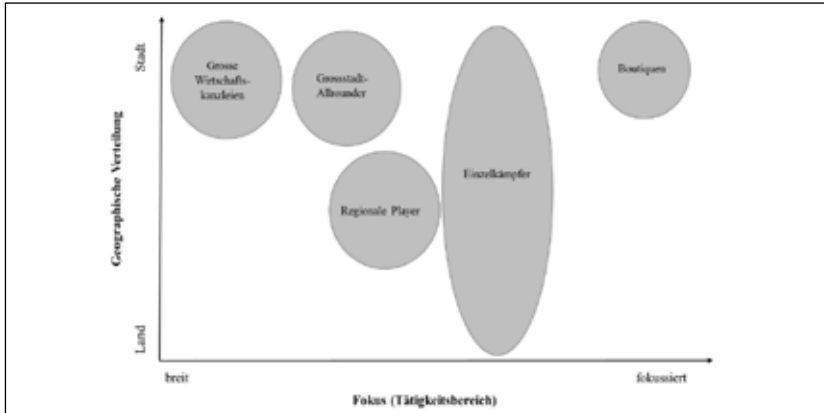


Abb. 2: Segmentierung des Schweizer Kanzleimarktes nach Bosshard²¹

Grosse Wirtschaftskanzleien: Im Zeitpunkt der Erhebung²² gab es in der Schweiz 17 Kanzleien²³ mit mehr als 40 Anwälten, die in der Studie dieser Gruppe zugeordnet wurden. Sie sind typischerweise in bedeutenden Schweizer Städten²⁴ an mehreren Standorten präsent, haben den grössten Leverage²⁵, weisen den grössten Umsatz pro Partner aus²⁶ und bieten ein breites Dienstleistungssortiment an²⁷. Ihre Kunden sind Unternehmen und Private²⁸.

Grossstadt-Allrounder: Zusammen mit den «Regionalen Playern» bilden sie eine Gruppe, der 41% der Kanzleien in der Schweiz angehören.²⁹ Sie beschäftigen zwischen 2 und 40 Berufsträger und sind in Städten mit mehr als 140 000 Einwohnern präsent. Typischerweise bearbeiten diese Kanzleien nicht nur lokale Mandate, sondern sind überregional tätig. Es werden sowohl Generalisten als auch Spezialisten beschäftigt. Auf einen Partner kommen rund 0.25 angestellte Anwälte.³⁰ Das Dienstleistungssortiment ist breit, der angesprochene

²¹ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 53.

²² September 2016.

²³ Das entspricht 0,4% des Schweizer Kanzleimarktes (Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 47 und 53).

²⁴ Zürich, Genf, Basel, Bern und Lugano.

²⁵ Leverage = Anzahl angestellter Anwälte pro Partner. Für die Gruppe «Grosse Wirtschaftskanzleien» in der Schweiz beträgt der Leverage 1.84, was im internationalen Vergleich tief ist (Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 49f.).

²⁶ Stamm Eugen. In: NZZ vom 7. März 2013; Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 48.

²⁷ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 53.

²⁸ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 54.

²⁹ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 49.

³⁰ Kanzleien mit angestellten Anwälten erzielen einen signifikant höheren Gewinn pro Partner (im Durchschnitt rund CHF 230 000.-) als jene ohne angestellte Anwälte (im Durchschnitt rund CHF 148 000.-) (Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 49 und 52).

Kundenkreis ebenso.³¹ Neben den Grossen Wirtschaftskanzleien sind diese Kanzleien jene, die die höchsten Stundensätze abrechnen.³²

Regionale Player: Diese Gruppe weist viele Ähnlichkeiten auf mit der Gruppe der Grossstadt-Allrounder. Wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist ihr Standort ausserhalb der grossen Städte. Ausserdem bedienen diese Kanzleien Kunden in ihrem engeren geografischen Umfeld und sind in der Regel nicht überregional tätig. Der Kundenkreis besteht vorwiegend aus Privaten und KMU.³³

Einzelkämpfer: Einzelpraxen sind die mit Abstand zahlreichste Gruppe unter den Kanzleien. Sie machen 58,6% aller Kanzleien in der Schweiz aus.³⁴ Diese Ein-Personen-Kanzleien sind in grossen Städten genauso zuhause wie in ländlichen Gebieten.³⁵ Sie sind lokal aktiv und zählen Private und KMU zu ihren Kunden. Die meisten dieser Kanzleien sind keine Vollsortimenter, sondern beschränken sich auf vier bis sieben Rechtsgebiete. Interessant ist, dass nur etwa 1/3 dieser Kanzleien Sekretariatsmitarbeiter beschäftigen und rund 2/3 der Inhaber völlig allein arbeiten.³⁶

Boutiquen: Das sind Kanzleien, die sich auf maximal drei Rechtsgebiete konzentrieren.³⁷ Der Anteil jener Boutiquen am Gesamtmarkt, die lediglich ein einziges Rechtsgebiet bearbeiten, beträgt 4%.³⁸ Boutiquen sind fast ausschliesslich in grossen Städten tätig und weisen neben ihrer fachlichen Fokussierung auch eine klare Ausrichtung entweder auf ein ganz spezifisches Kundensegment oder dann auf Unternehmen im Allgemeinen auf.³⁹

Zwischenfazit

Die von Bosshard vorgeschlagene Segmentierung des Schweizer Marktes erschliesst sich einem erfahrenen Betrachter der schweizerischen Kanzleilandschaft wohl auch intuitiv. Entlang der drei Achsen «Stadt/Land», «Grösse» und «Spezialisierung» lassen sich die insgesamt fünf beschriebenen Segmente unterscheiden, wobei jenes der Einzelkämpfer das bei weitem grösste Segment ist. Für die folgenden Überlegungen soll diese Segmentierung als Basis dienen.

³¹ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 55.

³² Mehr als CHF 350 [Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 51].

³³ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 55.

³⁴ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 47.

³⁵ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 54.

³⁶ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 54.

³⁷ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 54.

³⁸ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 50.

³⁹ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 54.



3. Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit der einzelnen Marktsegmente unter dem Einfluss der identifizierten Trends

Die Studie von Bosshard legt, wie oben dargelegt, nahe, dass Leverage der entscheidende Faktor für die Wirtschaftlichkeit von Kanzleien ist. Nicht von diesem Faktor profitieren die Einzelkanzleien. Die übrigen Kanzleien erzielen mit der Anstellung von Anwälten einen positiven Effekt, der sich mit zunehmender Grösse der Kanzlei über die gesamte untersuchte Gruppe hinweg stärker auswirken sollte.⁴⁰

Die interessante Frage ist aber nun, ob diese Annahme stimmt und durch andere Untersuchungen bestätigt wird. Und weiter: Gibt es darüber hinaus andere Faktoren, welche die Profitabilität von Kanzleien beeinflussen? Wenn ja, welches sind diese Faktoren? Daten-basierte Forschungsbeiträge zu diesen Fragen sind spärlich. Aus den vorhandenen Untersuchungen lassen sich folgende Schlüsse ziehen:

Kanzleien mit einer Ausrichtung auf den Finanz- und Kapitalmarkt sind besonders rentabel!

Der im amerikanischen Markt festgestellte positive Zusammenhang zwischen Kanzleigewinn und einer Spezialisierung auf die Rechtsberatung im Investment Banking, bei M&A-Transaktionen und im Private Equity Geschäft ist evident.⁴¹ Wenn man der Annahme zustimmt, dass der Umsatz pro Anwalt ein akzeptabler Indikator für den Gewinn pro Partner ist, dann wird die amerikanische These, dass die Spezialisierung im Finanz- und Kapitalmarktrecht eine hohe Rentabilität verspricht, durch eine jüngste Umfrage im deutschen Kanzleimarkt bestätigt.⁴² Ganz generell lässt sich zweifellos sagen, dass die Profitabilität von Kanzleien stark von den Fachgebieten abhängt, die gepflegt werden. So wird Arbeitsrecht möglicherweise eher weniger hohe Gewinne abwerfen⁴³ als etwa eine Spezialisierung im Pharma-Aufsichtsrecht.⁴⁴

Mehrere Kanzleistandorte belasten die Kostenstruktur und damit die Profitabilität!

Hier gilt es zwei Aspekte zu beachten: die Anzahl der Kanzleistandorte und die Allokation der Führungsressourcen.

⁴⁰ Bosshard, Nadine, a.a.O., S. 48ff.

⁴¹ Henderson, William D./Parker, Evan: Playbook – 5 Strategies of Top Firms. In: American Lawyer, Jan 2017 edition, S. 37f.

⁴² JUVE 10/2017.

⁴³ Henderson/Parker, a.a.O., S. 38f.

⁴⁴ Vgl. aber die nachstehenden Ausführungen zur Rentabilität von Boutique-Strategien.

Mehrere Standorte sind oft notwendig, wenn Kanzleien ihr Leistungsversprechen auf den Attributen «Internationalität», «Interregionalität» oder «Interkulturalität» aufbauen. In der Schweiz kann es für den Zugang zu Mandanten in den verschiedenen Sprachregionen durchaus eine Rolle spielen, ob die Kanzlei in den einzelnen Regionen Standorte hat oder nicht. Die schiere Anzahl der Standorte wirkt sich aber natürlich Kosten-steigernd aus. Fixkosten-Posten fallen mehrfach an (z.B. Bibliothek, lokale Server, Mieten für Sitzungszimmer, Spezialfunktionen in der Administration, Vorhalten von Personalressourcen). Ausserdem steigen die Komplexitätskosten, die sich ergeben, wenn über verschiedene Standorte hinweg Führungsprozesse, die Zusammenarbeit in einem Mandat oder Zusammenkünfte der Anwälte organisiert werden müssen.⁴⁵

Zusätzlicher Kostentreiber ist überdies eine dezentrale Führungsorganisation. Wenn die einzelnen Standorte bei den Unterstützungsprozessen (Finanzen, Marketing, Know-how Management, Personalwesen, IT) über hohe Autonomie verfügen, wird das die Profitabilität schmälern. Zentrale Dienste aus einem einzigen Standort heraus vermögen diesen Effekt zu mindern. Das bedeutet: Falls mehrere Standorte notwendig sind, sollten die Management-Funktionen möglichst an einem Standort konzentriert werden.⁴⁶ Dies verkleinert den Kapitaleinsatz und wirkt sich positiv auf die Rentabilität aus.⁴⁷

Grosse Kanzleien sind nicht wegen ihrer Grösse profitabler als kleine!

Untersuchungen in den USA und in Deutschland lassen ganz klar den Schluss zu, dass die grössten Kanzleien bedeutend weniger profitabel sind als ihre kleineren, oft viel stärker auf ein Fachgebiet, ein Kundensegment oder ein bestimmtes Territorium fokussierten Wettbewerber.⁴⁸

Intuitiv wird man der Aussage: «Grösse um der Grösse willen bringt nicht mehr Profitabilität!» wohl ohne weiteres zustimmen. Es gibt aber natürlich Faktoren, die das Grössen-Argument relativieren. Dort, wo Grössenwachstum sinnvoll in die Strategie der Kanzlei passt, weil etwa ein zusätzliches Fachgebiet zur Bedienung der angestammten Mandantschaft notwendig ist, wird dieses Wachstum die Rentabilität nicht notwendigerweise schmälern. Es kann vielmehr dazu führen, dass auf diese Weise die kritische Grösse oder Angebotsqualität erreicht wird, um im angepeilten Markt bestehen zu können.

⁴⁵ Johnson, Chris: Which German Cities Are Best – or Worst – for Law Firms? In: The American Lawyer, May 15, 2014, S. 1–7.

⁴⁶ Henderson/Parker, a.a.O., S. 39f.

⁴⁷ Smets, Michael/Morris, Tim/von Nordenflycht, Andrew/Brock, David M.: 25 years since «P2» – Taking stock and charting the future of professional firms. In: Journal of Professions and Organization, 4/2017, S. 94.

⁴⁸ JUVE 10/2017; Henderson/Parker, a.a.O., S. 40.

*Fokussierte Kanzleien sind profitabler als andere!*

Je stärker eine Kanzlei auf eine beschränkte Anzahl Fachgebiete, auf bestimmte Kundensegmente oder auf ein genau definiertes Territorium fokussiert ist, desto rentabler wird sie arbeiten.⁴⁹ Anwälte stehen immer im Risiko, Mandate opportunistisch anzunehmen und «gute Gelegenheiten» wahrzunehmen. Die Studie von Henderson/Parker aber bestätigt die Erkenntnisse aus der generischen Strategielehre: Eine Strategie führt nur dann zu mehr Profitabilität, wenn sie konsequent umgesetzt wird, was im Einzelfall bedeutet, dass man bei Mandatsanfragen auch Nein sagen können muss.⁵⁰ Wer weniger Dinge gleichzeitig tut, tut diese Dinge besser!⁵¹ Er gewinnt in der Wahrnehmung der Mandanten an Attraktivität und erzielt so für seine Dienstleistungen bessere Preise.⁵²

Leverage steigert die Rentabilität!

Die von David Maister propagierte Formel «Partnereinkommen = Marge × Stundensatz × abgerechnete Stunden × Leverage» hat es zu einiger Berühmtheit gebracht.⁵³ Die Faktoren Marge (Umsatz der Kanzlei abzüglich Kosten, ohne Partnerbezüge), Stundensatz (durchschnittlich abgerechneter Stundensatz über alle Anwälte der Kanzlei), abgerechnete Stunden (durchschnittlich pro Anwalt abgerechnete Stunden pro Jahr) und Leverage (Anzahl angestellte Anwälte pro Partner) dienen in vielen Kanzleien als Steuerungsgrößen für das Einkommen pro Partner und damit für die Rentabilität der Kanzlei. Leverage ist dabei natürlich jener Faktor, der den grössten Einfluss auf die Resultante dieser Formel hat. Ein Beispiel: Erhöht man die Anzahl der abgerechneten Stunden pro Anwalt und Jahr von 1500 auf 1650, so verbessert sich dieser Faktor um 10%. Gelingt es aber, die Anzahl der angestellten Anwälte in einer kleinen Kanzlei mit zwei Partnern von zwei auf drei zu erhöhen, so hat man eine Verbesserung dieses Faktors um 50% erreicht.

Selbstverständlich bringt jede Veränderung eines der vier Faktoren auch Opportunitätskosten mit sich. In unserem letzteren Beispiel etwa werden sich die Lohnkosten erhöhen und wird deshalb die Marge sinken. Auch der durchschnittliche Stundensatz wird unter Druck kommen, weil für Angestellte in der Regel weniger hohe Stundensätze abgerechnet werden können als für Partner. Trotzdem: Leverage wirkt sich positiv auf die Rentabilität der Kanzlei aus, solange der Bogen (zu wenig «partner attention» und deshalb Verlust des Kundenvertrauens) nicht überspannt wird.

⁴⁹ Henderson/Parker, a.a.O., S. 40f.

⁵⁰ Porter, Michael: What is Strategy?. In Harvard Business Review, November-December 1996, S. 61–78.

⁵¹ Henderson/Parker, a.a.O., S. 41.

⁵² Smets/Morris/von Nordenflycht/Brock, a.a.O., S. 94.; vgl. auch Nunn, Christian: HFK – mit einer Boutique-Strategie zum Erfolg. In: Staub, Leo/ Hehli Hidber, Christine (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien, Zürich 2012, S. 80ff.

⁵³ Maister, David H.: Managing the Professional Service Firm. New York 2012. Vgl. auch Nanda, Ashish: Profitability Drivers in Professional Service Firms. Harvard Business School Paper No. 9-904-064.

Zwischenfazit

Zusammenfassend kann mit Blick auf unsere Marktsegmente folgendes festgehalten werden:

- *Grosse Wirtschaftskanzleien können ihre Rentabilität steigern, indem sie eine starke Finanz- und Kapitalmarkt-Praxis aufbauen, möglichst wenig Standorte pflegen, ihr Dienstleistungsportfolio straff halten, ihren Leverage vorsichtig erhöhen, dabei das Wachstum aber bewusst kontrollieren. Vorsicht beim Ausbau von Leverage ist insbesondere dann geboten, wenn das Leistungsversprechen der Kanzlei im Wesentlichen darin besteht, dass der Mandant eine absolute «high-end» Beratung erwarten darf. Hier liegt denn auch eine Beschränkung des Wachstumspotenzials solcher Kanzleien, die in Zukunft möglicherweise stärker sichtbar wird als dies heute noch der Fall ist.*
- *Grossstadt Allrounder sind in einer besonders anspruchsvollen Position. Sie besetzen das Segment zwischen den «Grossen Wirtschaftskanzleien» und den «Regionalen Playern». Diese Kanzleien profitieren von der grossen Zahl potentieller Mandanten auf engem Raum und von einer prominenten Adresse in einer grösseren Stadt. Im Thema Qualität werden sie aber möglicherweise Mühe haben, mit den «Grossen» Schritt zu halten. Was die Kosten betrifft (Mieten, Löhne), so sind sie ausserdem gegenüber den Wettbewerbern in den kleineren Städten im Nachteil.⁵⁴*
- *Regionale Player haben klare Kostenvorteile, sowohl gegenüber den «Grossen Wirtschaftskanzleien» als auch gegenüber den «Regionalen Playern». Sie können ihre Leistungen deshalb preisgünstiger anbieten. Ihre räumliche Nähe zu guten KMU in den Regionen gereicht ihnen sodann oft zum Vorteil. Der Aufbau von Beziehungen zu den Eigentümern solcher Unternehmen ist sicherlich einfacher, wenn man sich auch im gleichen sozialen und territorialen Umfeld bewegt. Im Kampf um die besten Talente werden solche Kanzleien im Wettbewerb mit den mittleren und grossen Stadt-Kanzleien aber in der Regel schlechtere Karten haben.*
- *Einzelkämpfer sind hoch flexibel, wenn es um die Entwicklung ihres Geschäftsmodells geht, viel flexibler als grössere Sozietäten, die oft mühsam und über Jahre um strategische Entscheidungen ringen müssen. Ihre in der Regel gute lokale Verankerung sowie die Verwurzelung in einem interessanten Kundensegment, gepaart mit einer gewissen Spezialisierung bietet oft eine gute Existenzgrundlage. Da es Einzelkämpfern an der Möglichkeit zur Skalierung fehlt (kein Leverage) und sie wegen ihrer Kleinheit für spannende Neu-Kunden möglicherweise in vielen Fällen nicht sonderlich attraktiv sind (fehlende Stellvertretung, Kompetenz-Anmutung), werden sie sich aber wirtschaftlich eher verhalten entwickeln. Nicht zu unterschätzen ist ausserdem die zunehmende Schwierigkeit solcher Einzelkämpfer, ihre Kanzlei bei Eintritt in den Ruhestand einem Nachfolger übergeben zu können.*

⁵⁴ Uzzi, Brian/Lancaster, Ryon/Dunlap, Shannon: Your Client Relationships and Reputation – Weighing the Worth of Social Ties: Embeddedness and the Price of Legal Services in the Large Law Firm Market. In: Empson, Laura: Managing the Modern Law Firm. Oxford 2007, S. 91ff.



- *Boutiquen werden immer ein kleines Marktsegment bleiben. Ihre typischerweise eher moderate Grösse, der klare Fokus, die damit verbundene Chance zur Ausbildung einer Reputation als Spezialisten für besonders anspruchsvolle Fälle und die in der Regel beträchtliche territoriale Reichweite trotz Beschränkung auf einen einzigen Standort sind aber Garantien für eine gesunde Rentabilität. Diese Fokussierung birgt aber natürlich ein Klumpenrisiko. Geht die Nachfrage nach der angebotenen Spezialisierung eines Tages zurück oder wird das betreffende Angebot beispielsweise durch moderne Technologie (weitgehend) substituiert, wird eine Boutique besonders stark unter Druck kommen.*

4. Handlungsfelder zur Bewältigung des Transformationsdrucks im Schweizer Anwaltsmarkt

Die bis zu diesem Punkt angestellten Überlegungen lassen den Schluss zu, dass sich der über viele Jahrzehnte relativ ruhige Kanzleimarkt in der Schweiz in den kommenden Jahren möglicherweise stark verändern wird. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Handlungsfelder Kanzleien haben, um die Transformation des Marktes in für sie gute Bahnen zu lenken.

Es hat sich vielfach bewährt, über die Transformation von Geschäftsmodellen in strukturierter Weise nachzudenken. Hubert Oesterle hat dazu ein Modell entwickelt, das auch auf den Anwaltsmarkt Anwendung finden kann. Oesterle unterscheidet drei Handlungsebenen: Strategie, Prozesse und Organisation sowie Systeme.⁵⁵

Handlungsfeld Strategie

Eine Kanzlei-Strategie wird in den vier Schlüsselbereichen «Dienstleistungen», «Kundensegmente», «Marktterritorium» und «Vertriebskanäle» Antworten finden müssen auf die Fragen: Welche Praxisbereiche will ich anbieten? Wen will ich beraten und vertreten? Wo ist mein Markt? Und: Wie bringe ich meine Dienstleistungen an den Kunden? Es ist zentral, dass sich die Kanzlei in all diesen Fragen festlegt. In diesen Festlegungen liegt letztlich die Beschränkung, die zu einem scharfen, fokussierten Profil im Markt führt.⁵⁶

Dienstleistungen

Hier geht es in erster Linie darum, die Sortimentsbreite zu definieren. Will die Kanzlei ein möglichst breites Sortiment anbieten oder sich auf einzelne Fachgebiete konzentrieren? Je nachdem, welche Kundensegmente angepeilt und

⁵⁵ Österle, H.: Business Engineering – Prozess- und Systementwicklung, Band 1, 2. Ausg., Berlin 1995, S. 16; Österle, H./Blessing, D.: Business Engineering Model. In: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering, Berlin 2000, S. 77.

⁵⁶ Hartung, Markus: [K]Ein Bermudadreieck – Anwälte, Strategien, Konflikte. In: Deutscher AnwaltSpiegel, 2009/2010, S. 26ff.; Heussen, Benno: Anwaltsunternehmen führen, 2. Ausgabe München 2011, S. 54ff.

welche territoriale Ausbreitung angestrebt wird, wird die Antwort auf diese Frage unterschiedlich ausfallen. Als generelle Regel gilt: Wer sich für ein breites Sortiment entscheidet, sollte bei der Festlegung der Kundensegmente und der geografischen Ausdehnung zurückhaltend sein. Erfolgreich ist, wer im durch Kundensegment und Territorium definierten Markt in der Lage ist, einen vernünftigen Marktanteil zu erzielen. Davon wird zu einem schönen Teil die Sichtbarkeit der Kanzlei im Markt abhängen.

Steht die Sortimentsbreite fest, ist zu überlegen, wie die Sortimentstiefe gestaltet werden soll. Will ich in meinen Fachgebieten nur beraten oder auch prozessieren? Sollen Notariats-Dienstleistungen in den ausgewählten Praxisbereichen mit zum Angebot gehören? Gibt es nicht-anwaltliche Zusatzdienstleistungen, die meine Kunden aus einer Hand mitbeziehen möchten?

Und schliesslich: Welche Wertschöpfungstiefe strebe ich an? Möchte ich die angebotenen Dienstleistungen alle unter dem Dach der Kanzlei «produzieren» oder arbeite ich mit externen Leistungsanbietern zusammen? Soll beispielsweise jede einzelne Leistungskomponente in einer M&A Transaktion in der Kanzlei selbst erstellt werden, oder kann der Dokumenten-Review im Rahmen der Due Diligence an ein darauf spezialisiertes Unternehmen abgetreten werden?⁵⁷

Kundensegmente

In diesem Thema ist wichtig, dass möglichst homogene Kundensegmente gebildet werden. Je homogener diese sind, desto leichter ist die Ausbildung einer auch von aussen sichtbaren Kompetenz der Kanzlei zur Beratung bestimmter Industrien (Bank, Versicherung, Pharma, Anlagebau, Energie, IT, Start-ups etc.) oder etwa auch zur Vertretung bestimmter gesellschaftlicher Gruppierungen (Arbeitnehmer/Arbeitgeber, Mieter/Vermieter, Konsumenten, Opfer einer Straftat/Tatbeschuldigte, Verbände im Umwelt-, Natur- und Kulturgüterschutz etc.).⁵⁸

Marktterritorium

Typischerweise werden grössere Kanzleien mit einem breiten Dienstleistungssortiment sowie Boutiquen eher ein weites Territorium wählen, kleinere Kanzleien mit einem breiten Dienstleistungssortiment eher ein kleineres Marktgebiet. Auch hier gilt: Sichtbarkeit im Markt wird unter anderem dadurch erreicht, dass der Marktanteil im definierten Markt möglichst hoch ist. Für Kanzleien,

⁵⁷ Stanfield, Kate: Business Process Outsourcing and Legal Library Services: The Integreon Model – One Year On. In: Legal Information Management, 12 (2012), S. 12ff.; Spellman, Jennifer/Varrichio, Jeannea: Bad Reputation: The Potential Negative Impact of Outsourcing on the Legal Profession. In: Hofstra Labor & Employment Law Journal. Vol 29, 2012, S. 580ff.; Huron Consulting Group: Presentation on «Legal Process Outsourcing». London/May 17, 2011.

⁵⁸ Shallcross, Susan: A Business-Minded Approach to Business Development: Target the Superstar Clients. In: Law Practice, Vol. 36, Issue 3 (May/June 2010), S. 46ff.



die Unternehmen beraten und vertreten, wird es wichtig sein, die Märkte ihrer Kunden in diese Überlegungen mit einzubeziehen. In einer Zeit, in der Wertschöpfungsketten in vielen Industrien stark fragmentiert sind, benötigen namentlich auch KMU als Teil dieser Wertschöpfungsketten Beratung in internationalen Sachverhalten. Ist die Kanzlei nicht gross genug, um diese Beratung selber sicherzustellen, muss sie ein Netz von Korrespondenten aufbauen, wenn sie nicht Gefahr laufen will, dass sie ihre Kunden an grosse internationale Kanzleien im Ausland verliert.⁵⁹

Vertriebskanäle

Im Vordergrund steht hier natürlich das Angebot der Dienstleistungen einer Kanzlei an ihrem Standort. In jüngerer Zeit sind Kanzleien aber immer häufiger dazu übergegangen, Kunden direkt vor Ort zu unterstützen. Dies kann geschehen, indem Anwälte der Kanzlei pauschal abgegebene, regelmässige «Sprechstunden» bei grösseren Unternehmenskunden oder etwa in den Räumlichkeiten von Patientenorganisationen abhalten. Oder es werden Anwälte für ein Projekt oder eine gewisse Zeit im Rahmen von sogenannten «secondments»

⁵⁹ Maister, David: Geographic Expansion Strategies. 2005. Gefunden auf www.davidmaister.com, am 10. November 2017.

Sie beherrschen das Recht – ALAN Ihre Administration.

- die marktführende Branchenlösung für Notare und Anwälte
- revisionstaugliches, vollintegriertes Rechnungswesen
- Honorarvorschüsse MWST-rechtlich korrekt berücksichtigt

**Interessiert?
Rufen Sie uns an.**

abgestellt, um direkt beim Kunden mitzuarbeiten. Andere Kanzleien wiederum bieten ihren Kunden Schulungsseminare, etwa zu Compliance-Themen, an. Immer zahlreicher werden auch die Beispiele, in denen Kanzleien online-Dienstleistungen erbringen.

Handlungsfeld Prozesse und Organisation

Steht die Strategie fest, geht es in einem nächsten Schritt darum, die Arbeitsabläufe in der Kanzlei und deren Organisation an die strategischen Zielsetzungen anzupassen. Je besser die Prozesse die gewählte Strategie abbilden, desto besser gelingt die Umsetzung der Strategie. Die Gestaltung der Arbeitsabläufe ist ausserdem der entscheidende Einflussfaktor für die Effizienz und damit die Kostenstruktur der Kanzlei.⁶⁰ In der Systematik von Oesterle werden zwei Arten von Prozessen unterschieden: der Leistungserstellungsprozess und die Unterstützenden Prozesse.

Leistungserstellungsprozess

Der Leistungserstellungsprozess beschreibt den Arbeitsablauf der Mandatsbearbeitung von der Entgegennahme der Anfrage eines Kunden über die Abklärung der Interessenkollision, die Entscheidung zur Mandatsannahme, die Zuteilung des Mandats an einen Anwalt oder ein Team innerhalb der Kanzlei, die eigentliche Arbeit am Projekt, die Ablieferung des Ergebnisses an den Kunden, die Rechnungsstellung und den Mandatsabschluss bis zur Archivierung der Akte. Hier ist entscheidend, dass die Qualität in Bezug auf Form und Inhalt der Mandatserfüllung sauber gesteuert wird, dass der gesamte Prozess schlank und möglichst effizient abgewickelt wird, die Risiken der Mandatsarbeit seriös bewirtschaftet werden und das vom Kunden erwartete Ergebnis zu einem möglichst attraktiven Preis angeboten werden kann.⁶¹

Unterstützende Prozesse

In einer Anwaltskanzlei werden typischerweise folgende unterstützende Prozesse unterschieden: Finanzen (Rechnungsstellung, Buchhaltung, Liquiditätsbewirtschaftung, Controlling, Gewinnverteilung⁶²), Marketing (Akquisition,

⁶⁰ Altman Weil Survey 2017: Law Firms in Transition 2017, (http://www.altmanweil.com/dir_docs/resource/90D6291D-AB28-4DFD-AC15-DBDEA6C31BE9_document.pdf), <http://tinyurl.com/y7wytu39> (letzter Zugriff: 18.09.2017). Danach nutzt bereits heute rund die Hälfte aller befragten US-Kanzleien Technologie mit dem Ziel, menschliche Arbeitskraft zu ersetzen und damit Effizienzsteigerungen zu erzielen.

⁶¹ Weske, Mathias: Business Process Management Architectures, Berlin 2012, S. 361ff.; Simon, William H.: Where is the «Quality Movement» in Law Practice? In: Wisconsin Law Review, Forthcoming Stanford Public Law Working Paper No. 2034503, Columbia Public Law Research Paper No. WP 12-303, April 2012, S. 106ff.

⁶² Roch, Michael/Rupprecht Graf von Pfeil: Partnervergütung – Ein Blick in die Zukunft. In: Wegerich, Thomas/Hartung, Markus (Hrsg.): Der Rechtsmarkt in Deutschland. Frankfurt am Main 2014, S. 339–360.



Kundenbindung, Werbung, Kommunikation),⁶³ Personal (Rekrutierung, Saläre, Beurteilung, Entwicklung, Laufbahnplanung),⁶⁴ Know-how Management (Bibliothek, externe Datenbanken, interne Vorlagensammlungen, Weiterbildungsaktivitäten) und Infrastruktur (Räumlichkeiten, Verpflegung, Technik, ICT). Diese Prozesse unterstützen die Leistungserstellung und werden ebenfalls so abgestimmt werden müssen, dass die gewählte Strategie möglichst optimal abgebildet wird. Die Konfiguration der Prozesse ist sodann Basis für die Gestaltung der Aufbauorganisation. Welche «Management-Funktionen» braucht es in der Kanzlei? Wer ist dafür zuständig? Wie werden die Partner, die Management-Funktionen übernehmen, entschädigt?

Handlungsfeld Systeme

Systeme sind Werkzeuge, welche den reibungslosen Ablauf der Prozesse in der Kanzlei und die Interaktionsprozesse der Kanzlei mit ihren Kunden und Lieferanten unterstützen. Dazu gehören etwa Kanzlei-Leitbilder, Management-Handbücher, Qualitäts-Management-Systeme, ein Organisations- oder Personalreglement, ein Code of Conduct, aber natürlich insbesondere auch die ICT.

Im Zuge der Digitalisierung kommt der ICT eine ganz besondere Bedeutung zu. Sie verbessert im besten Fall nicht nur die Effizienz in allen wesentlichen Prozessen und führt in einem integrierten System mit keinen oder wenigen Medienbrüchen zu höherer Qualität. Modernste Technologien haben vielmehr das Potential, neue Geschäftsfelder zu erschliessen, indem zusätzliche Dienstleistungen möglich werden (z.B. in den Themen Daten- und Persönlichkeitsschutz), neue Segmente potenzieller Kunden erschlossen werden können (z.B. Start-ups oder Fintech-Unternehmen), die territoriale Ausweitung des Tätigkeitsgebietes der Kanzlei erleichtert wird (z.B. über Videokonferenzen und Zusammenarbeitsplattformen auf der sogenannten cloud) und sich für die Kanzlei ganz neue Möglichkeiten im Vertrieb ergeben (z.B. online-Rechtsberatung).

Viele Kanzleien beschäftigen sich bereits mit dem Einsatz moderner Technologien.⁶⁵ Im Vordergrund steht die Beschaffung von Systemen zum sogenannten document assembly, das die automatische Erstellung individualisierter Verträge ermöglicht, oder von solchen, die es erlauben, grosse Mengen von Dokumenten mit Blick auf bestimmte Kriterien zu analysieren. Aber auch die online-Rechtsberatung gewinnt an Terrain, mit und ohne Einsatz von Videokontakten zwischen Anwälten und Kunden. Die rasante Entwicklung neuer Programme, die immer stärker auch versuchen, Künstliche Intelligenz einzusetzen, wird

⁶³ Lettice, Fiona/Tschida, Markus/Forstenlechner, Ingo: Managing in an Economic Crisis: The Role of Market Orientation in an International Law Firm. In: Journal of Business Research 2014, Vol. 67, Issue 1, S. 269ff.

⁶⁴ Arndt, Astrid: It's all about people – Recruiting und Personalentwicklung aus Sicht der Kanzlei. In: Wegerich, Thomas/Hartung, Markus (Hrsg.): Der Rechtsmarkt in Deutschland. Frankfurt am Main 2014, S. 254–274.

⁶⁵ Dobbs, Richard/Manyika, James/Woetzel, Jonathan: The Four Global Forces Breaking all the Trends – No Ordinary Disruption. New York 2015, pp. 31–52.

dazu führen, dass noch weit zahlreichere Anwendungen möglich werden, insbesondere auch im Know-how Management der Kanzlei.

Im Moment sind die Investitionen für die Beschaffung moderner Systeme dieser Art noch recht hoch und wohl vor allem für Grosskanzleien verkraftbar. Es sei hier aber die Prophezeiung gewagt, dass die Preise für die Nutzung moderner Software sich bald wesentlich nach unten bewegen werden. Insbesondere die sogenannte white label Nutzung bewährter Technologien wird auch für kleinere Kanzleien interessante Optionen eröffnen.

5. Résumé

Sowohl kleine als auch grosse Kanzleien, Kanzleien mit einem breiten und solche mit einem schmalen Praxisbereich, Stadt- und Landkanzleien verfügen über eine grosse Anzahl von Handlungsoptionen, um sich auf die gegenwärtig sichtbaren Trends im Kanzleimarkt einzustellen. Je nach Zugehörigkeit zu einem der identifizierten Marktsegmente werden unterschiedliche Prioritäten gesetzt werden müssen.

- *Grosse Wirtschaftskanzleien werden sich nicht mit dem Erreichten zufrieden geben und davon ausgehen dürfen, dass die hochstehende Qualität ihrer Dienstleistungen und ihr Brand⁶⁶ sie davor bewahren wird, in der sich im Gang befindlichen Transformation des Rechtsmarktes aktiv sein zu müssen. Unter zunehmendem Druck ihrer Mandanten werden sie die Wertschöpfungstiefe überdenken und ihren Leistungserstellungsprozess mittels moderner Technologien⁶⁷ neu so konfigurieren müssen, dass sie ihre Dienstleistungen insgesamt günstiger anbieten können.⁶⁸ Parallel dazu werden grosse Anstrengungen nötig sein, um für Talente mit einem gegenüber bisher erweiterten Skill-Portfolio⁶⁹ als attraktiver Arbeitgeber gelten zu können⁷⁰.*
- *Grossstadt Allrounder werden sich verstärkt um ein schärferes strategisches Profil bemühen müssen. Beschränkungen im Dienstleistungssortiment und/oder die Ausrichtung auf klar definierte Kundensegmente sind der Schlüssel dazu. Ohne eine eindeutige strategische Positionierung werden potenzielle Kunden die Kanzlei nicht als attraktiven Partner wahrnehmen. Um dem in die-*

⁶⁶ Wesemann, Ed: Brand Sharing – Globalization Gives an Old Notion New Life. In: Of Counsel, Vol. 32, Issue 10, S. 13ff.

⁶⁷ Simpson, Brian: Algorithms or advocacy: does the legal profession have a future in a digital world? In: Information & Communications Technology Law, 2016, Vol. 25, No. 1, S. 50–61.

⁶⁸ Henderson, William D.: From Big Law to Lean Law. In: International Review of Law and Economics. August 2013, S. 1–12.

⁶⁹ Runde, James: Why Young Bankers, Lawyers, and Consultants Need Emotional Intelligence. In: Harvard Business Review, September 26, 2016, S. 2–5.

⁷⁰ Almeida Lopes, Susana: High performers are not superheroes – bridging exclusive and inclusive talent management approaches for law firm sustainability. In: International Journal of the Legal Profession, 2016 Vol. 23, No. 2, S. 207–231.



sem Segment wohl am kräftigsten eintretenden Druck auf die Honorare entgegenzutreten zu können, ist die Ausbildung von Spezialitäten entscheidend. Diese Spezialitäten können als Leuchttürme bei einer insgesamt eher generalistischen Ausrichtung der Kanzlei zu grösserer Sichtbarkeit im Markt beitragen. Der Anschluss an ein Kanzlei-Netzwerk kann helfen, dem steigenden Bedürfnis von KMU nach internationaler Rechtsberatung zu entsprechen.

- Regionale Players werden in ihre Effizienz investieren müssen, um den Kostenvorteil zu wahren, der im Vergleich zur Konkurrenz in den Städten zu günstigeren Honoraren führt. Die Qualität der Betreuung der regionalen Kunden wird sodann zunehmend grössere Bedeutung erhalten. Dabei spielen vor allem Service-Elemente der anwaltlichen Dienstleistung eine grosse Rolle.⁷¹ Eine hohe Kundenbindung ist in diesem Segment der kritische Erfolgsfaktor.⁷² Um talentierte junge Leute in die Peripherie locken zu können, ist ausserdem ein Anstellungsmodell wichtig, das den Erwartungen der Generation Y entgegenkommt. Die beschränkte regionale Ausstrahlung schliesslich kann verbessert werden, indem nach Vertriebswegen gesucht wird, welche auf modernen Technologien basieren.
- Einzelkämpfer werden insbesondere im kleinteiligen Geschäft immer ihre Berechtigung im Markt haben. Dieses Marktsegment wird aber wohl schrumpfen. Es wird in dem Masse zunehmend unter Druck geraten, als es den grösseren Kanzleien gelingt, einerseits ihre Kosten und Honorare zu senken und andererseits mit innovativen ITC-Lösungen attraktive Dienstleistungen im Geschäft mit Privatpersonen und mit KMU anzubieten. Einzelkanzleien werden sich daher mit Vorteil vernetzen, um die regionale Ausstrahlung zu erhöhen, weitere Fachgebiete zu erschliessen, mit anderen Disziplinen (Treuhänder, ITC-Unternehmen, Verbänden etc.) zusammen ein erweitertes Kompetenz-Portfolio aufzubauen oder neue Vertriebsmöglichkeiten zu generieren.⁷³
- Boutiquen sind zweifellos in einer aussichtsreichen Position zur Bewältigung der Transformation im Rechtsmarkt, namentlich dann, wenn sie ihre Dienstleistungen im obersten Qualitätsbereich anbieten. Um ihre Position zu stärken, werden Boutiquen sich vermehrt mit nicht-rechtlichen Aspekten ihrer Spezialisierung beschäftigen müssen. Damit wird es gelingen, auch in einer schmalen Nische dem Bedürfnis ihrer Kunden nach Lösungen – und nicht nach Beant-

⁷¹ Mayson, Stephen: «Client» or «Customer» – A Distinction with or without Meaning? In: Staub, Leo (Hrsg.): Beiträge zu aktuellen Themen an der Schnittstelle zwischen Recht und Betriebswirtschaft II. St. Gallen/Zürich 2016, S. 201–210.

⁷² Beldowicz, Dan: Developing Relationships with Prospective Clients. In: New Jersey Lawyer Magazine, Vol. 33, April 2012, S. 20ff.; Watter, Rolf: Gedanken eines langjährigen Rechtsberaters von Unternehmen. In: Hambloch-Gesinn, Sylvie/Hess, Beat/Meier, Andreas L./Schiltknecht, Reto/Wind, Christian (Hrsg.): In-house Counsel in internationalen Unternehmen. Basel 2010, pp. 254f.

⁷³ Kellerhals, Andreas: Virtuell zusammengeschlossene Anwaltskanzleien – am Beispiel von SwissLegal: In: Staub, Leo/Hehli, Christine (Hrsg.): Management von Anwaltskanzleien. Zürich 2012, S. 381ff. Solche Netzwerke können in Bezug auf ihre Konsistenz von sehr losen Zusammenschlüssen, die nur den Eindruck einer Einheit kreieren wollen, bis zu echten Kooperationen über alle Stufen der Wertschöpfung reichen, inklusive der Zusammenlegung von wichtigen Managementfunktionen.

wortung einer Rechtsfrage – entgegen zu kommen. Grosse Bedeutung wird auch der Pflege des Brands dieser Kanzleien beigemessen werden müssen. Sichtbarkeit im Markt zur Erweiterung des Kreises potenzieller Neu-Kunden ist ein für Boutiquen kritischer Erfolgsfaktor.

Alles in allem lässt sich sagen, dass die sich im Gang befindliche Transformation des Rechtsmarktes alle Kanzleien betreffen wird. Ob die damit einhergehenden Veränderungen sich als Bedrohung oder als Chance auswirken werden, hängt von jedem einzelnen Partner oder Alleininhaber einer Kanzlei ab. Viele der hier aufgezeigten Entwicklungen sind noch im Fluss, genaue Prognosen zur Marktentwicklung daher schwierig. Sicher ist nur eins: Wer darauf setzt, dass alles beim Alten bleibt, wird mit Sicherheit zu den Verlierern gehören. Handlungsmöglichkeiten zur Ausrichtung der Kanzlei auf die Zukunft gibt es viele. Vorsichtiges, mit Blick auf die individuelle Situation kritisches, aber gleichzeitig konsequentes und stetiges Adaptieren der relevanten Trends wird das Rezept für nachhaltigen Erfolg sein.