

Michael Hüppi*

Anwaltsberuf: Lagebeurteilung

Stichworte: Positionierung Anwaltskanzlei, Kanzlei als Dienstleistungsunternehmen, Marketing und Strategie Anwaltskanzlei

1. Einleitung

In den vergangenen 10 Jahren haben sich die Struktur und die Rahmenbedingungen für die Anwaltschaft in der Schweiz grundlegend verändert. So hat nicht nur die Anzahl der Anbieter anwaltlicher Dienstleistungen beständig zugenommen, sondern es erfolgte auch eine grundlegende Veränderung der Kanzleistrukturen und des Umfeldes, in welchem die anwaltlichen Dienstleistungen erbracht werden.

Der Mitgliederbestand des Schweizerischen Anwaltsverbandes (SAV) ist von 6652 im Jahr 2002 innerhalb von 10 Jahren auf 8860 im Jahre 2012 angestiegen.¹ Dies entspricht einem Zuwachs von 24.9%. Gleichzeitig entstanden auch immer grössere Anwaltskanzleien. So gab es am 1. Januar 2012 schweizweit bereits 12 Kanzleien mit mehr als 50 Anwälten². Eine davon sogar mit mehr als 100.³ Diese 12 Kanzleien beschäftigten per 1. Januar 2012 zusammen insgesamt 924 Mitglieder des SAV, was 10.4% aller SAV-Mitglieder entspricht. Demgegenüber übten per 1. Januar 2012 nur noch 787 Mitglieder des SAV den Anwaltsberuf in einer sog. Einzelkanzlei aus. Dies entspricht lediglich 8.8% aller Mitglieder des SAV.

Daneben hat sich in den letzten 10 Jahren aber auch das Umfeld verändert, in welchem die anwaltlichen Dienstleistungen erbracht werden. Während früher klar war, dass rechtliche Beratung und Beistand bei den freischaffenden Anwälten gesucht werden mussten, drängen heute zunehmend «branchenfremde» Akteure auf den Markt, welcher traditionell den Anwälten vorbehalten war.⁴ So bieten grosse Banken, Versicherungen und Treuhandfirmen ihren Kunden vermehrt Rechtsberatung an, und auch die Rechtsabteilungen von Unternehmen bemühen sich um die «Zuerkennung anwaltlicher Privilegien»⁵ für ihre Angestellten⁶, die sog. Unternehmensjuristen⁷.

Der zunehmende Wettbewerb im Bereich der Rechtsberatung,⁸ dem die Anwälte heute ausgesetzt sind, gründet folglich

nicht ausschliesslich in der zunehmenden Zahl neu zugelassener Anwälte, als vielmehr auch in der zunehmenden Konkurrenz, welche von anderen Anbietern anwaltlicher Dienstleistungen ausgeht.⁹ Die Konkurrenzsituation wird weiter dadurch verschärft, dass sich Anwälte bei ihrer Tätigkeit an die Berufsregeln des BGFA halten müssen, während andere Anbieter anwaltlicher Dienstleistungen in der Ausgestaltung ihrer Geschäftstätigkeit weitgehend frei sind.

2. Positionierung der Anwaltskanzlei im Markt

Um trotz des zunehmenden Konkurrenzdrucks auf dem Markt für anwaltliche Dienstleistungen bestehen zu können, ist eine gute Positionierung der eigenen Kanzlei zwingend notwendig. Der Anwalt muss sich darüber im Klaren sein, in welchem Rechtsgebiet oder in welchen Rechtsgebieten er tätig sein will und wer seine potenziellen Kunden sind. Diese beiden Kriterien sind für die Wahl des Standortes und der Kanzleistruktur von entscheidender Bedeutung. So macht es beispielsweise für den hauptsächlich als Strafverteidiger von Kleinkriminellen tätigen Anwalt wenig Sinn, seine Kanzlei in einer noblen Wohngegend zu platzieren, in der seine Mandanten schon von Weitem erkannt werden und sich deshalb unwohl fühlen dürften. Ebenso wenig ist diese Art von Anwalt auf einen grossen und kostspieligen Mitarbeiterstab angewiesen.¹⁰ Anders hingegen der Wirtschaftsanwalt. Dieser benötigt ein repräsentatives Büro an guter Lage und muss fähig sein, kurzfristig umfangreiche personelle Ressourcen einzusetzen, sodass beispielsweise Verträge rechtzeitig geprüft und die Geschäfte in einem dafür günstigen Zeitpunkt abgeschlossen werden können. Während der Strafverteidiger oder der Scheidungsanwalt wohl eher eine kleinere Kanzlei bevorzugen dürften, ist der Wirtschaftsanwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt Kartellrecht, M&A oder Prozessführung vorzugsweise in einer Grosskanzlei, einer sog. «Law Firm», zu finden.

3. Kanzlei als Dienstleistungsunternehmen

In den letzten 10 Jahren hat sich nicht nur das Umfeld, in welchem die anwaltlichen Dienstleistungen erbracht werden, sondern auch die anwaltliche Tätigkeit selbst entscheidend verändert. Während der Anwalt früher vornehmlich als Vertreter seines Klienten im Ge-

* Dr. iur., Rechtsanwalt, Vorstandsmitglied SAV, Schoch, Auer & Partner, St. Gallen. www.schochauer.ch

1 Mitgliederstatistik SAV 2002–2012, publiziert in: *Anwaltsrevue* 1/2012, S. 56.

2 Zur Verbesserung des Leseflusses wird in diesem Beitrag ausschliesslich die männliche Form verwendet. Anwalt steht aber immer auch für Anwältin. Dasselbe gilt auch für alle anderen Berufsbezeichnungen.

3 Lenz & Staehlin AG.

4 STAUB, Strategieentwicklung in der Anwaltskanzlei, *Anwaltsrevue* 6–7/2009, S. 300.

5 STAUB (Fn. 4), S. 300.

6 PFEIFER, Gilt das Berufsgeheimnis nach Art. 321 StGB auch für Unternehmensjuristen?, *Anwaltsrevue* 4/2006, S. 166.

7 Die Unternehmensjuristen sind heute wegen ihrer fehlenden Unabhängigkeit bei der Berufsausübung in allen Kantonen von der Tätigkeit im Bereich des Anwaltsmonopols ausgeschlossen.

8 Die berufsmässige Vertretung von Parteien vor Gerichten und Verwaltungsbehörden ist auch heute noch grossmehrheitlich den Anwälten vorbehalten.

9 SCHILLER, Schweizerisches Anwaltsrecht, Zürich/Basel/Genf 2009, N 1666 f.

10 HÄNER, Das veränderte Berufsbild des Anwaltes und der Anwältin. Neue Entwicklungen in der Rechtsberatung und Rechtsvertretung, in: Ehrenzeller (Hrsg.), *Das Anwaltsrecht nach dem BGFA*, St. Gallen 2003, S. 16.

richtsverfahren¹¹ oder als Berater für eine bestimmte Rechtsfrage oder ein bestimmtes Rechtsgeschäft tätig war, erbringt er heute umfangreiche Dienstleistungen. Die Anwaltskanzlei ist zu einem Dienstleistungsunternehmen geworden, welches geführt werden muss wie ein wirtschaftliches Unternehmen, da sie wie jedes andere Unternehmen den Regeln des Marktes unterworfen ist.

Durch die zunehmende Regelungsdichte und die fortschreitende Verrechtlichung der Gesellschaft ist es dem Klienten oftmals gar nicht mehr möglich, sich einen Überblick über seine Rechte und Pflichten zu verschaffen, weshalb er auf die Hilfe und das Fachwissen des Anwalts angewiesen ist.¹² Gerade bei grösseren und kostspieligen Projekten wird der Anwalt deshalb heute bereits schon im Planungsstadium beigezogen und begleitet das Projekt bis zu seiner Umsetzung. Dem Anwalt kommt dabei die Aufgabe zu, frühzeitig auf mögliche juristische Schwierigkeiten hinzuweisen und gangbare Lösungswege für die entsprechenden Probleme aufzuzeigen, sodass Streitigkeiten oder gar Gerichtsverfahren nach Möglichkeit vermieden werden können. Der Anwalt, obwohl freiberuflich tätig, ist somit in zunehmendem Masse eng mit den von ihm beratenen Klienten verbunden und fester Bestandteil des Projektteams. Eine solch enge Begleitung eines Projekts setzt neben einem fundierten juristischen Fachwissen auch Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit des Klienten und die entsprechende Branche voraus. Der Anwalt muss dementsprechend in diesem Bereich à jour sein und sich weiterbilden.

Daneben hat sich in den letzten 10 Jahren auch die Arbeitsweise des Anwalts grundlegend verändert. Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel ist das Anwaltsgeschäft kurzlebiger und hektischer geworden. Während die Kommunikation zwischen Anwalt und Klient früher per Briefpost erfolgte und somit nach dem Absenden eines Schreibens mehrere Tage vergingen, bis der Anwalt mit einer Antwort und gegebenenfalls mit weiteren Instruktionen rechnen konnte, erfolgt heutzutage die Kommunikation vermehrt via E-Mail.¹³ So gelangen Nachrichten innerhalb von wenigen Sekunden zum Klienten, welcher seinerseits Anmerkungen und Weisungen ebenso schnell wieder an den Anwalt zurücksenden kann. In den letzten Jahren wurde dieser Trend durch das Aufkommen von Smartphones zusätzlich verstärkt. Der Anwalt ist heutzutage jederzeit erreichbar und hat überall Zugriff auf seine Mailbox. Der Klient, der sich dieser technischen Möglichkeiten bewusst ist, erwartet, dass der Anwalt für ihn jederzeit erreichbar ist. Kann er den Anwalt hingegen nicht jederzeit erreichen, empfindet er diesen als am Mandat nicht interessiert und wird sich früher oder später einen anderen, seiner Meinung nach engagierteren Anwalt suchen. Der Anwalt tut entsprechend gut daran, die anstehenden Pendenzen möglichst zeitnah zu erfüllen und dem Klienten so das Gefühl zu geben, geschätzt zu werden.

4. Marketing und Strategie

In den vergangenen 20 Jahren hat sich die Zahl der Rechtsanwältinnen in der Schweiz in etwa verdoppelt, wobei das Angebot an Rechtsdienstleistungen stärker gestiegen ist, als deren Nachfrage, was zu verstärkter Konkurrenz unter den Anwälten geführt hat.¹⁴ Erschwerend hinzu kommt noch, dass neben der gestiegenen Zahl von Anwälten auch immer mehr «branchenfremde Akteure» anwaltliche Dienstleistungen (zumindest die ausserhalb des Anwaltsmonopols liegende Rechtsberatung) anbieten.¹⁵

Um sich am Markt behaupten zu können, reicht es nicht aus, wenn der Anwalt seine Kanzlei optimal positioniert hat und qualitativ hervorragende Arbeit leistet. Vielmehr muss er sich von der Masse der Anbieter anwaltlicher Dienstleistungen abheben, auf sich aufmerksam machen und seine Vorzüge hervorheben.

Nachdem das Wettbewerbsverbot für Anwälte gelockert wurde, ist es den Anwälten erlaubt, für ihre Dienstleistungen zu werben. Als Werbung gilt dabei jedes planmässige Verhalten, welches darauf ausgerichtet ist, Personen dafür zu gewinnen, Leistungen des betreffenden Anwalts in Anspruch zu nehmen.¹⁶ Die Werbung ist jedoch nach dem BGFA nur zulässig, wenn sie objektiv bleibt und dem Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit entspricht.¹⁷

Der Anwalt kann dementsprechend, solange er dies in objektiver Art und Weise tut, das Publikum auf seine Tätigkeit und seine Stärken hinweisen. Dies kann er beispielsweise tun, indem er potenzielle Klienten zu einer Veranstaltung (Referat, Diskussion, etc.) einlädt. Zulässig ist auch das Sponsoring einer Veranstaltung zu Werbezwecken.¹⁸ Der heutzutage wichtigste Werbeträger aber dürfte das Internet sein. Mit einer einladenden Homepage kann der Anwalt mit geringem Aufwand das interessierte Publikum über seine Tätigkeitsgebiete sowie über allfällige Zusatzausbildungen und -qualifikationen (z.B. Fachanwalt SAV) informieren.

Ob der Diskussion über die beste Strategie zur Gewinnung neuer Klienten darf nicht vergessen werden, dass auch bestehende Mandanten gehegt und gepflegt werden wollen. So zeigt sich in der Praxis, dass sich der Anwalt durch den regelmässigen Versand von Newslettern, Grusskarten zu Weihnachten oder Neujahr sowie durch das Veranstalten von Vorträgen und Mandantenapéros bei seinen Klienten in Erinnerung ruft und die Bindung zum Mandanten vertieft. Dies hat den angenehmen Nebeneffekt, dass zufriedene Mandanten nicht nur weitere Dienstleistungen in Anspruch nehmen, sondern durch Empfehlungen den Kreis der Mandanten erweitern helfen.

5. Schlussbetrachtung

In den letzten 10 Jahren ist sowohl die Zahl der Anwältinnen als auch die Zahl der «branchenfremden Akteure», welche in den Markt

11 SCHILLER, (Fn. 9), N 21.

12 SCHILLER (Fn. 9), N 76.

13 WOHLMANN, Wandlungen des Berufsbildes des Unternehmensjuristen in der Industrie, in: Hambloch-Gesinn/Hess/Meier/Schiltknecht/Wind (Hrsg.), In-house Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 4.

14 SCHILLER (Fn. 9), N 1666 f.

15 STAUB (Fn. 4), S. 300.

16 FELLMANN, in: Fellmann/Zindel (Hrsg.), Kommentar zum Anwaltsgesetz, 2. Aufl., Zürich/Basel/Genf 2011, Art. 12, N 113.

17 Vgl. den Wortlaut von Art. 12 lit. d BGFA.

18 FELLMANN (Fn. 16), Art. 12, N 115e.

drängen, der früher ausschliesslich den Anwälten vorbehalten war, stark angestiegen, weshalb die einzelnen Anbieter anwaltlicher Dienstleistungen zunehmend in Konkurrenz zueinander stehen.

Für eine erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb ist es deshalb notwendig, dass der Anwalt seine Kanzlei als modernes Dienstleistungsunternehmen begreift, sein Dienstleistungsangebot auf die Bedürfnisse der Klienten ausrichtet und es diesen in ansprechender Form (äussere Profilierung) präsentiert.

Neben der strategischen Ausrichtung und Marktpositionierung hat der Anwalt der eigenen Aus- und Weiterbildung ein besonderes Augenmerk zu schenken. Erst der Verbund von eigener Kompetenz und strategischer Positionierung im Markt führt zum

Erfolg. Der SAV bietet mit der Möglichkeit des Erwerbs eines Fachanwaltstitels (Fachanwalt SAV) in verschiedenen Rechtsgebieten¹⁹ die Chance zu einer vertieften Ausbildung und damit verbundenen Profilierung auf dem Markt.

In der heutigen Wettbewerbssituation genügt es nicht mehr, einfach nur ein guter Anwalt zu sein. Wichtig ist neben der permanenten Weiterbildung, den richtigen strategischen Ansatz zu finden, um die eigene Kompetenz zu vermarkten. ■

¹⁹ Arbeitsrecht, Bau- und Immobilienrecht, Erbrecht, Familienrecht, Haftpflicht- und Versicherungsrecht.

Richard Calame*

Gespräch mit den Baumeistern der Fachausbildung

Stichworte: Fachanwalt/Fachanwältin SAV Bau- und Immobilienrecht, Fachausbildung

Seit seiner Einführung im Jahre 2007 haben über 80 Anwälte und Anwältinnen den Titel Fachanwalt/Fachanwältin SAV Bau- und Immobilienrecht erworben. Ein dritter Kurs mit ca. 70 Teilnehmern für diese Fachausbildung ist anfangs 2012 gestartet. Gespräch mit den Herren Professoren Hubert Stoeckli und Jean-Baptiste Zufferey, Direktoren des Instituts für Schweizerisches und Internationales Baurecht an der Universität Freiburg und Kursleitung.

Welche Feststellungen machen Sie zu Beginn des dritten Kurses für die Ausbildung Fachanwalt/Fachanwältin SAV Bau- und Immobilienrecht?

Wir stellen fest, dass die Nachfrage nach dieser Ausbildung wesentlich zugenommen hat, seit wir den Kurs zum ersten Mal durchgeführt haben. Zudem sehen wir, dass sich auch Fachleute dafür interessieren, die nicht Mitglied des SAV sind. Sie kommen aus öffentlichen Verwaltungen, aber auch aus den Rechtsdiensten grosser Unternehmen. Die Mischung, die sich so ergibt, ist sicherlich eine Bereicherung.

Wie kam Ihr Institut dazu, diese Ausbildung zu übernehmen?

Als der SAV vor etwa 10 Jahren das Projekt Fachanwalt/Fachanwältin lancierte, unterbreitete unser Institut dem Verband eine Offerte für die Fachausbildung im Bau- und Immobilienrecht. Wir konnten dabei auf das im Institut vorhandene, langjährige Knowhow im Bereich der professionellen Weiterbildung bauen. Darüber hinaus war dem SAV wichtig, dass wir aufgrund der kompletten Zweisprachigkeit der Universität Freiburg Kolleginnen und Kollegen über die Sprachgrenzen hinweg ansprechen können.

* Dr. iur., Fachanwalt SAV Bau- und Immobilienrecht, Präsident Fachkommission SAV Bau- und Immobilienrecht, SPLC avocats & notaires, Neuchâtel. www.splc.ch

Gibt es ein Pflichtenheft des SAV?

Das Pflichtenheft ergibt sich aus den Reglementen, die der SAV für diese Ausbildung aufgestellt hat. Darin finden sich Vorgaben zur Anzahl Unterrichtsstunden, zur persönlichen Vorbereitung, aber auch zum Examen. Zudem haben der SAV und unser Institut einen Vertrag abgeschlossen, in dem sich weitere Abreden finden, etwa auch zur Organisation der sechs Module, aus denen unser Programm besteht.

Welches ist das Zielpublikum für diese Ausbildung?

Von den etwa 60 Kolleginnen und Kollegen, die wir pro Kurs in Freiburg empfangen dürfen, kommen rund zwei Drittel aus der Deutschschweiz. Einige Anwältinnen und Anwälte, die in der Deutschschweiz tätig, dabei aber zweisprachig sind, schlossen sich den Romands an und konnten so den Kurs schon in seiner dritten Auflage besuchen, müssen also nicht den vierten Kurs (Beginn November 2012) abwarten. Der deutschsprachige Kurs ist bis 2014 ausgebucht. Die kantonale Herkunft variiert von Kurs zu Kurs, wobei sich aber vielleicht sagen lässt, dass die grösseren Zentren leicht dominieren. Eindeutig aber ist dieser Trend nicht. Auch mit Bezug auf das Alter der Teilnehmerinnen und Teilnehmer – angesprochen sind das Lebensalter, aber auch die Berufsjahre – sind unsere Kurse sehr gut durchmischt.

Wie werden die Teilnehmer ausgewählt?

Die Auswahl der Kolleginnen und Kollegen erfolgt grundsätzlich durch den SAV, und dies auf der Grundlage der eingereichten Dossiers. Die Zulassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nicht SAV-Mitglieder sind, nimmt unser Institut vor, das dabei Kriterien anwendet, die sich im Wesentlichen mit jenen des SAV decken (Anwaltspatent, bisherige Erfahrung im Bereich des Bau- und Immobilienrechts).