

CHANGE-MANAGEMENT IN KANZLEIEN: WIE VERÄNDERUNG GELINGT

LIANE ALLMANN

Dipl.-Betriebswirtin (FH), studierte Internationale Betriebswirtschaftslehre in Darmstadt (Deutschland). Sie befasst sich seit 20 Jahren mit Vertriebs- und Kommunikationsthemen für Anwaltskanzleien und leitete elf Jahre lang die Geschäftsstelle des internationalen Anwaltsnetzwerks Eurojuris Deutschland e. V. Sie ist Inhaberin der Agentur Kitty&Cie – und entwickelt Strategien in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Kommunikation ausschliesslich für Rechtsanwälte und Steuerberater. Liane Allmann ist zertifizierter Business-Trainer der Steinbeis-Hochschule zu Berlin, systemischer Coach und Change-Manager.

Stichworte: #Change-Management Kanzlei, #Kanzleistrategie, #Kanzlei-Kommunikation, #Projektmanagement Kanzlei, #Coaching Anwalt

Veränderungen kann man nicht planen, sie passieren. Allerdings kann man den Umgang mit Veränderungen planen, kann seine eigene innere Haltung betrachten und justieren. Man kann lernen, Veränderungsprozessen den Schrecken zu nehmen – besonders für MitarbeiterInnen. Das gilt für Kanzleien ebenso wie für viele andere Unternehmen. Das aktuell wohl meist diskutierte Change-Thema in Kanzleien ist die Digitalisierung der Rechtsdienstleistung. Darauf konzentriert sich dieser Beitrag.

Wie sollen Kanzleien mit Digitalisierung umgehen? Ist das nur ein Thema für grössere Einheiten, oder muss man sich auch als kleinere Kanzlei ernsthaft damit auseinandersetzen? Wo fange ich an? Was ergibt Sinn? Jede Frage verunsichert und lässt nicht selten ein Gefühl der Resignation oder der Ohnmacht zurück. AnwältInnen wollen in der Regel einfach das tun, was sie können: beraten, Verträge gestalten, streiten oder schlichten. Aber ein/e Rechtsanwalt/-anwältin ist heute auch gefordert, ein/e Manager/in zu sein, sich mit Themen wie Personal, Prozessoptimierung, MandantInnenbedürfnis und Vertrieb auseinanderzusetzen. Wer davor zurückschreckt oder sich mit dem Argument des überbordenden Tagesgeschäfts wegduckt, vergibt eine Chance, denn Change ist Chance und kann Freude und Erfolg bringen.

I. Was bedeutet Change-Management in Anwaltskanzleien?

Derzeit wird Change-Management in Verbindung mit Digitalisierung am stärksten in Kanzleien diskutiert. Noch vor wenigen Jahren war das Bewusstsein für die Möglichkeit der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen in Kanzleien quasi nicht vorhanden. Nur in wenigen Büros gab es formulierte Strategien, gab es definierte Herangehensweisen und regelmässige Meetings oder einen Austausch zum Thema Veränderung. Das ändert sich gerade – muss sich ändern, denn der Rechtsmarkt verändert sich immer schneller, und das Geschäft der MandantInnen, besonders im B2B-Bereich, verändert sich in gleichem Masse.

Aber was konkret versteht man nun unter «Change-Management»? Es handelt sich um die bewusste und

aktive Planung, Implementierung, Kontrolle und Stabilisierung von Veränderungsprozessen. Dabei ist es egal, welcher Art diese Veränderungen sind (zum Beispiel auch eine wesentliche Veränderung in der MandantInnen- oder PartnerInnenstruktur kann eine solche Veränderung sein). Wichtig für die Kanzlei ist, dass es um Veränderungen geht, die einen wesentlichen Teil der Kanzlei-Akteure (PartnerInnen, Associates und MitarbeiterInnen) betreffen und die zum Teil heftige Emotionen auslösen (können).

Aufgabe eines guten Kanzleimanagements oder der Kanzleiführung ist es, Veränderungsnotwendigkeiten zu erkennen, Prozesse zu definieren und Vertrauen zu vermitteln. Gerade für MitarbeiterInnen ist in dieser Zeit eine saubere und klare interne Kommunikation essenziell. Aber auch die externe Kommunikation ist ein wertvolles Instrument – gerade in Richtung bestehender MandantInnen oder potenzieller Targets.

II. Amboss oder Hammer sein

Der grosse Nutzen eines professionellen Change-Managements besteht darin, dass sich Kanzleien so aktiv entscheiden und damit Prozesse steuern, anstatt gesteuert zu werden. Sehr häufig wird in Kanzleien argumentiert, dass das Tagesgeschäft das Kanzleimanagement oder die PartnerInnen davon abhalte, sich mit strategischen Überlegungen oder Veränderungen der Kanzlei auseinanderzusetzen. Ein klares Zeichen dafür, dass ein Management fehlt, sich also dafür entschieden wurde, Amboss zu sein – nicht Hammer. Dabei liegt der wirtschaftliche Vorteil auf der Hand. Wer in der Lage ist, Veränderungsprozesse in der Kanzlei als na-

türlich anzunehmen, und sich Prozessverläufe klarmacht, spart Zeit, Geld und vor allen Dingen Nerven. Gerade durch Versäumnisse in der internen Kommunikation ist die Stimmung in Kanzleien regelmässig mehr als schlecht. Wenn MitarbeiterInnen das Gefühl haben, keinerlei Mitbestimmungsrecht zu haben (oder das Gefühl, dass ihre Meinung nicht interessiert), wertet das den/die MitarbeiterIn ab. Dieses Gefühl der «desinteressierten Führung» wiederum führt im Umkehrschluss zu einer Reduktion der Loyalität und im schlimmsten Falle zur inneren Kündigung, die sodann nicht selten irgendwann in einer vollzogenen Kündigung mündet. In den aktuellen Zeiten des Fachkräftemangels und des sogenannten «War for talents» sollte sich eine Kanzlei also ganz genau überlegen, ob das ein guter Weg ist.

Feststehende Hierarchien werden in aktiven Change-Prozessen manchmal gesprengt. Das führt dann auch auf PartnerInnenebene zu Irritationen und, wenn auch selten so von Partnern in der Öffentlichkeit formuliert, zu Ängsten. Ängste und Verunsicherungen sind starke Hemmnisse im Veränderungsprozess. Hier ist die Kanzleiführung gefragt. Sie muss sensibel sein und sich der Rolle aller Akteure, ihrer Interessen, ihrer inneren Haltung und Stellung sowie ihrer Ängste bewusst werden. Alles kein Hexenwerk und sogar in Form von Trainings oder speziellen innovativen Kanzleiveranstaltungen wie «BarCamps» hervorragend und mit viel Spass gemeinsam zu erarbeiten. BarCamps bereiten viel Freude, sind für Kanzleien noch Neuland und führen oft zu schlechten Assoziationen oder hochgezogenen Augenbrauen auf Entscheidungsebene. Wichtig ist zu wissen, dass es sich um einen offenen Workshop handelt. Inhalte und Abläufe werden zu Beginn von den Beteiligten selbst bestimmt und meist in Teams gemeinsam bearbeitet. Kanzleien, die Techniken wie BarCamps einsetzen, schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Sie fördern die Innovation innerhalb ihrer Kanzlei und bilden aktiv echte, konstruktive Teams.

Das Wichtigste jedoch ist, dass zunächst die Kanzleileitung/das Kanzleimanagement sich öffnet und Change-Management als die eigene – und in Bezug auf die Sachbearbeitung nicht minder wertvolle – Aufgabe betrachtet. Die vollumfängliche Auslagerung des Change-Managements und seine komplette Realisation durch einen Externen sind nicht möglich. Was jedoch möglich ist, sind die externe Begleitung des Change-Prozesses, die Beratung und der Austausch mit erfahrenen Change-ManagerInnen sowie die Moderation und Gestaltung von Workshops.

III. Welche Entwicklungen sind derzeit auf dem Anwaltsmarkt zu sehen?

In aller Munde sind Begriffe wie «Legal Tech», «KI» (künstliche Intelligenz) und/oder Blockchain. Gerade grössere Kanzleien widmen sich, einige bereits mit eigenen Divisionen, diesen Themen. Im Jahr 2018 fanden unzählige Legal-Tech-Konferenzen in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland statt. Viele weitere Hackathons wurden von und mit Anwaltskanzleien veranstaltet. Hackathon ist eine Wortkombination aus «Hacken» und «Marathon» und

stellt eine kollaborative Veranstaltung dar, bei der zum Beispiel konkrete Lösungsansätze für Digitalisierungsfragen in Anwaltskanzleien gesucht werden. Die Fragestellungen, zu denen es Lösungsansätze geben soll, werden in aller Regel vorher erarbeitet, zum Beispiel mit Methoden des Design-Thinking. Hier geht es darum, sich die Bedürfnissebenen aller an der Leistungserbringung Beteiligten zu verdeutlichen und vor allen Dingen die praktische Bedürfniswelt der MandantInnen in den Vordergrund zu stellen.

Hört sich kompliziert an – ist es aber nicht. Solche Veranstaltungen machen Freude. Die grösste Herausforderung in Kanzleien besteht darin, die Offenheit für (neue) Ansätze zu erzeugen, die auch dann realisierbar sind, wenn man eine eher kleine Kanzlei betreibt.

Die Aufgabenstellungen der Kanzleien oder die Antwort auf die Frage «Was bedeutet Digitalisierung für unsere Kanzlei?» ähneln sich. Grundsätzlich sind hier drei Hauptgebiete zu betrachten:

1. Wie ist es möglich, die eigene Kanzlei zu digitalisieren?
2. Wie kann die anwaltliche Arbeit/Expertise digitalisiert werden?
3. Wie können neue, digitale Geschäftsmodelle entwickelt werden, die den MandantInnen verkauft werden können?

Beispielhaft sollen diese Hauptfragen mit Beispielen untermauert werden.

1. Digitalisierung der eigenen Kanzlei

In diesen Bereich fallen sämtliche Bereiche, die der Qualitätssicherung der Kanzlei (standardisierte Abläufe, Vermeidung von Medienbrüchen) und der Effizienzsteigerung (zum Beispiel über die Nutzung von elektronischen Rechtssprechungs-Datenbanken) der eigenen Arbeit dienen. Zudem gehört das Führen der elektronischen Akte dazu – genau wie im besten Falle aus den Bedürfnissen der Mandatsbetreuung heraus automatisierte Prozesse. So wäre es möglich, dass mit der Anlage eines Rubrums sofort auch eine MandantInnenvereinbarung erstellt wird. Es gibt sogar bereits Kanzleimanagement-Softwareanwendungen, die den (Unternehmens-)Mandanten sofort gläsern machen und so die Wahrscheinlichkeit von Zahlungsausfällen errechnen können.

2. Digitalisierung anwaltlicher Expertise

Hier sind (teil)automatisierte Vertragserstellungen möglich und auch automatisierte Zugriffe auf eine von allen Anwälten gemeinsam befüllte Wissensdatenbank. Auch das Legal-Project-Management gehört in diese Rubrik.

Legal-Project-Management bedeutet das Managen grosser Projekte, wozu die Einhaltung und Überwachung des Projektverlaufs in rechtlicher, zeitlicher und finanzieller Hinsicht zählen.

3. Entwicklung neuer, digitaler Geschäftsmodelle

Hierzu zählen Tools, die den MandantInnen die Möglichkeit bieten, sich eine Kanzleileistung einzukaufen, wie beispielsweise die Risikoanalyse in einem speziellen Fall.

Aber auch verknüpfte Angebote verschiedener Dienstleister können sinnvoll sein und grossen Nutzen erzielen. So ist zum Beispiel die Entwicklung eines Compliance-Management-Systems in Kombination mit E-Learning-Modellen sinnvoll. So können Compliance-Regelungen bei MandantInnen mit einer Wissensabfrage bei MitarbeiterInnen kombiniert werden. Die Ergebnisse solcher Befragungen können zu einer Kategorisierung der MitarbeiterInnen und zu einem daraus resultierenden Schulungsbedarf führen, der sodann über E-Learning realisiert werden kann. Weitere Möglichkeiten digitaler Geschäftsmodelle in Kanzleien können Abonnement- und Lizenzlösungen sein oder auch ein Zugriff im Bereich der Kollaboration.

Gerade der letzte Bereich erfordert viel innovative Energie. Hier haben sich moderne Trainings- und Tagungsmethoden besonders bewährt. Schlussendlich wird Innovation dadurch erreicht, dass man sich einem Thema aus völlig neuer Perspektive (und so im besten Falle ohne jedwede Blockade) nähert. Das fällt – gerade konservativen Berufsträgern – nicht selten schwer, denn diese Art von Kreativität ist weit weg von der primär durch das Denken getriebenen Leistungserbringung der Juristen. Hinzu kommt, dass in vielen Kanzleien analoge EntscheiderInnen (PartnerInnen) eine digitale Zukunft und Strategie entwickeln sollen. Genau das geht regelmässig schief, führt zu einer Abwertung der Bedeutung des Themas und zu enormen Frustrationen.

IV. Digitalisierung des Vertriebs anwaltlicher Dienstleistung

Der Change, gerade inspiriert durch die Digitalisierung, greift aber auch in weitere Bereiche ein, die derzeit in der Regel noch nicht beachtet werden. Der digitale Vertrieb der anwaltlichen Dienstleistung soll hier als Beispiel dienen. Analysiert man Internetauftritte von Kanzleien, wird schnell klar, dass es sich lediglich um eine «erweiterte Visitenkarte im Netz» handelt – um eine Darstellung der Personen und Kenntnisse der in der Kanzlei beschäftigten AnwältInnen. Das allerdings ist nicht, was der Vertrieb anwaltlicher Dienstleistung (auch im B2B-Geschäft) in der Zukunft sein wird. Im B2C-Bereich gibt es bereits Anwendungen, die konkret auf die Mandatsakquisition abzielen. Im B2B-Bereich glauben Wirtschaftskanzleien noch nicht an diese Möglichkeit. Ein Fehler, der sich rächen kann. Wenige Kanzleien verstehen die eigene Homepage als «automatisiertes Pitch-Deck», das dem Recht- (oder Information)suchenden Angebote liefert, die er wirklich braucht, und weitere Angebote bietet, an die er gegebenenfalls noch gar nicht gedacht hat (ähnlich wie bei Amazon – «... dieser Artikel könnte Sie auch interessieren»).

V. Woran scheitern Change-Projekte in Kanzleien?

Nicht selten scheitern Change-Projekte oder ziehen sich sehr lange hin (man denke nur an die Erstellung einer neuen Kanzlei-Homepage oder an die Einführung einer Kanzlei-Software). Auch bei diesen Beispielen handelt es sich um Change-Projekte, die einer professionellen Steue-

rung bedürfen, um finanzielle und zeitliche Ressourcen nicht unnötig zu binden. Konkrete Gründe für das Scheitern von Change-Projekten sind laut der «Change Management Studie 2010» von Capgemini unter anderem folgende Punkte:

- Zu viele Aktivitäten werden parallel realisiert. Eine Priorisierung und/oder eine Abstimmung erfolgt nicht.
- Es bestehen (zum Teil verdeckte) Interessenkonflikte der Beteiligten. *Gerade dieser Punkt zeigt sich derzeit stark bei Kanzleien. Nicht selten sehen Senior-PartnerInnen für sich keinen Sinn mehr darin, in eine digitale Zukunft (oder gar eigene Entwicklungen im Bereich Legal Tech) zu investieren.*
- Regelmässig wurde bei der Befragung der Beteiligten der Capgemini-Studie angegeben, dass «die Unterstützung von oben» fehlte (konkret 40 Prozent).
- Es fehlen das Monitoring und die Erfolgskontrolle.
- Eine Einbettung des konkreten Change-Management-Prozesses in die Unternehmensstrategie ist nicht erfolgt.

Aus eigenen praktischen Beobachtungen und Begleitungen von Change-Projekten in Kanzleien sind folgende Punkte weitere Hemmnisse:

- unzureichende Kommunikation,
- Mangel an Zuweisung von Verantwortlichkeiten,
- schlechtes Projektmanagement,
- starke Frustrationen, die zum Teil aus in der Vergangenheit erlebten, gescheiterten Projekten resultieren,
- Mangel an Überzeugungskraft der Vorgesetzten in Richtung MitarbeiterInnen (nicht selten, weil die Vorgesetzten sich nicht ausreichend auseinandersetzen und zum Teil die Projekte gar nicht verstehen – also auch Mangel an Kompetenz),
- Fehlen der Einsicht über eine Notwendigkeit zur Veränderung/mangelnder Handlungsdruck,
- Mangel an Veränderungs- und Fehlerkultur in der Kanzlei.

VI. Wann gelingen Change-Management-Projekte in Kanzleien?

Erfolgreiche Change-Management-Projekte benötigen neben einer sehr guten Steuerung eine positive Grundstimmung gegenüber Veränderungen in der Kanzlei. Wer akzeptiert, dass es natürlich ist, dass Dinge sich ändern, und wer es schafft, MitarbeiterInnen klarzumachen, dass Herausforderungen professionell angenommen werden, hat bereits sehr viel erreicht. Dazu gehört es, eine Kanzleikultur zu schaffen, die konservative Wertewelten mit innovativen Möglichkeiten verknüpft. So gilt es, sich im Change-Prozess nicht nur der Frage zu widmen «Was soll verändert werden?», sondern gleichberechtigt die Frage zu beantworten: «Was soll erhalten bleiben?» Schon mit dieser Herangehensweise holen Change-ManagerInnen zwei gegensätzliche Strömungen in Kanzleien in ein gemeinsames Boot.

Besonders wichtig ist es, den Menschen mit seinen Bedürfnissen, Bedenken und Ängsten abzuholen und eine echte und ernst gemeinte Partizipation aller Beteiligten zu erreichen. Das bedeutet immer auch vertrauensvolle

Kommunikation. Die braucht Zeit, und das kostet eben auch Geld. Hier ruhig und gelassen zu reagieren, zahlt sich aus.

Wer seine MitarbeiterInnen dazu bringt, mit Begeisterung gemeinsam Erfolg zu gestalten, ihnen das auch bewusst macht und ehrliche Dankbarkeit für Engagement entgegenbringt, macht aus Betroffenen Beteiligte und kann Energien freisetzen, die eine herrliche Arbeitsatmosphäre schaffen.

Dabei ist es wichtig, dass das Kanzleimanagement «top-down» ganz konkrete Rahmenbedingungen für die definierten Veränderungsprozesse festlegt, die MitarbeiterInnen daran allerdings «bottom-up» beteiligt werden. Das Ganze ist schlussendlich ein komplexes Geflecht aus Analyse, Information, bereits bestehender Organisationskultur, Motivation und Bedürfnis der MitarbeiterInnen bis hin zu gemeinsamen Trainings oder gar Coachings.

VII. Change-Projekt Digitalisierung: Worauf sollten Kanzleien achten?

Kanzleien, die über die Digitalisierung ihrer eigenen Dienstleistung nachdenken, darüber, wie sie neue (verkaufbare) Produkte anbieten können, oder darüber, wie sie gemeinsam mit den MandantInnen in eine erfolgreiche Zukunft starten können, müssen sich sehr stark mit eigenen Prozessen und den gelebten Prozessen der MandantInnen auseinandersetzen. Die eigene Dienstleistung als Prozess zu definieren, fällt prosalastigen Rechtsberatern oft nicht leicht. Hier kann eine Moderation durch einen Berater helfen. Sinnvoll ist es, die eigene Dienstleistung in Form eines Ablaufdiagramms zu betrachten und jeden einzelnen Schritt näher anzusehen – immer mit der Frage im Hintergrund: Wie können wir diesen Teilprozess verbessern, effizienter gestalten oder smarter leben?

Gerade bei der Entwicklung digitaler Angebote für MandantInnen ist eine starke Kommunikation mit der Zielgruppe wichtig. Grundsätzlich gilt: Dort, wo es die MandantInnen schmerzt, ist unser Produkt. Mit welchen Hindernissen hat der/die MandantIn zu leben? Was frustriert ihn/sie bei der Arbeit? Welche Fragen hat er/sie zu beantworten, und wiederholen sich diese Fragen?

Ein nächster Punkt ist die ehrliche Auseinandersetzung von Kanzleien mit der Frage, was man leisten will und vielleicht auch leisten kann. Gibt es ein konkretes Budget für ein Projekt, und gibt es zum Beispiel auch Freistellungen für diejenigen, die in das Projekt eingebunden sind? Hier ist es wichtig, sich den Dingen ganz realistisch zu stellen.

Rechtsanwälte/-anwältinnen sind in aller Regel ungeübt im Umgang mit Projektmanagement, aber es ergibt Sinn und zeugt von Professionalität und gelebter Eigenverantwortung der leitenden BerufsträgerInnen, eben auch ManagerIn und UnternehmerIn zu sein.

Als Empfehlung für erfolgreiches Change- oder allgemeines Projektmanagement in Kanzleien können folgende Punkte gelten:

1. Formulieren Sie ein klares Ziel und verschriftlichen Sie das Ergebnis.

2. Beschreiben Sie die Istsituation und den Veränderungsbedarf in der Kanzlei.
3. Budgetieren Sie konkret.
4. Vergeben Sie Zuständigkeiten und Verantwortungen.
5. Regeln Sie ganz konkret den Informationsfluss.
6. Vereinbaren Sie regelmässige Termine, die den Stand der Dinge aufzeigen.
7. Erstellen Sie eine Timeline und gleichen Sie diese regelmässig mit der Realität ab.
8. Implementieren Sie ein lebbares Projekt-Controlling.
9. Bewerten Sie das Projekt am Ende mit allen Beteiligten und leben Sie aktiv eine offene Fehlerkultur.

VIII. Die lernende Kanzlei – ein Fazit

Change-Management-Projekte in Kanzleien stellen eventuell eine besondere Herausforderung dar, können aber wunderbar gelingen. Dazu ist es notwendig, die Architektur des Wandels auf ein stabiles Fundament zu stellen – sprich: Bevor Prozesse in den Kanzleien verändert werden (sollen), gilt es, sich als Kanzleiführung ernsthaft mit Projekten auseinanderzusetzen und auch offen Bedenken zu diskutieren. Bereits hier wird der Grundstein für ein Gelingen von Veränderungen in der Kanzlei gelegt.

Im besten Falle – und mit Übung – führen professionelles Change-Management, der Angstabbau, der daraus resultiert, und die Professionalität, die damit für alle Beteiligten spürbar wird, zu einer «lernenden Kanzlei». Das soll bedeuten, dass nicht nur das Bewusstsein für potenzielle Prozessverbesserungen innerhalb der Kanzlei erhöht werden kann, sondern dass auch eine Achtsamkeit in Richtung MandantInnen zu neuen Produkten und Angeboten führen kann. Wer einmal ein tolles Change-Management und die beflügelte Energie aus gemeinsam geschaffenen Erfolgen erlebt hat, öffnet sich leichter.

Besonderes Augenmerk ist auf die Kommunikation zu legen. Nicht nur die externe Kommunikation ist wichtig, vor allem die interne Kommunikation ist von Anfang an ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das gilt im Gespräch der PartnerInnen ebenso wie in Gesprächen der MitarbeiterInnen untereinander. Die Akzeptanz von Veränderungen steht in einem diagonalen Verhältnis zur Kommunikation. Reden hilft! Zudem ist zu empfehlen, gemeinsame (Teil-)Erfolge zu feiern. Das muss keinen Restaurantbesuch oder keine Bottle-Party bedeuten. Manchmal genügt es, sich gegenseitig auf die Schulter zu schlagen (wenn auch nur per Mail) und zu formulieren, wie stolz man ist, Teil des Teams zu sein. Das bringt nicht nur unglaubliche Sympathie ein, sondern erhöht die Loyalität signifikant.

Auf jeden Fall müssen die wesentlichen Erfolgsfaktoren des Change-Prozesses jederzeit beobachtet werden. *Die Erfolgsformel lautet (abstrakt): Ziele + Handlungspläne + Ressourcen + Fähigkeiten + Anreize + Information = erfolgreiche Veränderung einer Kanzlei.*

Wer sich mit diesen Punkten detailliert und ehrlich konfrontiert, erlebt statt Chaos, Aktionismus und Frustration beschleunigte Prozesse, Umsetzungswillen und Dynamik.

Zivilprozessrecht – Das Standardwerk für die Praxis

Schweizerisches Zivilprozessrecht

mit Grundzügen des internationalen Zivilprozessrechts

Samuel Baumgartner, Annette Dolge, Alexander R. Markus, Karl Spühler

November 2018, CHF 118.–

Stämpfli juristische Lehrbücher, 10. Auflage, 551 Seiten, gebunden, 978-3-7272-2293-1

- › **das Standardwerk für die Praxis**
- › **konzise und praxisorientierte Darstellung der ZPO**
- › **unter besonderer Beachtung des internationalen Zivilprozessrechts**

Seit Jahrzehnten bildet das Lehrbuch von Professor Oscar Vogel das Standardwerk des Schweizerischen Zivilprozessrechts. Die notwendig gewordene Überarbeitung erfolgte durch die Professoren Samuel Baumgartner und Alexander R. Markus, Ordinarien für schweizerisches und internationales Zivilprozessrecht an den Universitäten Zürich bzw. Bern, sowie Dr. Annette Dolge, Obergerichtspräsidentin in Schaffhausen, und alt Bundesrichter Professor Karl Spühler. Sie alle bürgen für hohe Qualität. Für Anwaltschaft und Gerichte, Lehre und Studierende, Notare, Konkursverwalter, Betreibungsämter sowie für Rechtsdienste von Verwaltung und Privatwirtschaft ist das Werk unverzichtbar.

Angesichts der globalen Rechtsentwicklung wurde den Belangen des internationalen Zivilprozessrechts besondere Beachtung geschenkt.

Stämpfli
Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1
Postfach
CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 77
Fax +41 31 300 66 88

order@staempfli.com
www.staempfliverlag.com

Stämpfli juristische Lehrbücher

Samuel Baumgartner, Annette Dolge,
Alexander R. Markus, Karl Spühler

Schweizerisches Zivilprozessrecht

mit Grundzügen des internationalen Zivilprozessrechts

10. Auflage des von OSCAR VOGEL begründeten Werkes

 Stämpfli Verlag

1658-29/19 | Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten

**Jetzt
bestellen**

**Bestellen Sie direkt online:
www.staempflishop.com/sjl**

