

# SIND ANWÄLTE MENSCHEN?

## DAS MENSCHENBILD IN DER ADVOKATUR – PLÄDOYER FÜR EINEN PARADIGMENWECHSEL IM ZEITALTER DER DIGITALISIERUNG

### THOMAS SCHLUEP

Dr. iur., Coach/Berater mit Schwerpunkt Innovation und  
Persönlichkeitsentwicklung, Managing Partner Herzkraftwerk AG,  
Rechtsanwalt in eigener Praxis, Winterthur

Stichworte: Digitalisierung, Advokatur, Innovation, Persönlichkeitsentwicklung

In Anwaltskanzleien werden die nicht juristischen, persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten von AnwältInnen bisweilen wenig gewürdigt. Ein Blick auf die im Anwaltsmarkt bereits spürbaren oder sich anbahnenden technologischen Veränderungen («Legal Tech») und die sich wandelnden Anforderungen von Klienten an anwaltlichen Beistand rücken aber genau diese persönlichen Fähigkeiten in den Mittelpunkt des Interesses.

### I. Keine Resonanz!

Resonanz wird häufig am Beispiel zweier sich im selben Raum befindlichen Gitarren beschrieben. Zupft man bei einer dieser Gitarren beispielsweise die G-Seite, so fängt auch die G-Seite des anderen Instrumentes an zu schwingen.

In der menschlichen Kommunikation spüren wir Resonanz, wenn wir beim Anschneiden eines bestimmten Themas vom Gegenüber bestätigende Signale wahrnehmen, verbal oder nonverbal. Das kann von einem ausdrücklichen Ja-ich-weiss-von-was-sie-Sprechen über Kopfnicken bis zu Quittieren mit einem eigenen diesbezüglichen Erlebnis oder Beispiel reichen.

Erlebte Resonanz ermutigt den Sprechenden und eröffnet Raum für gemeinsames Weiterentwickeln des Themas. Ausbleibende Resonanz stoppt den Mitteilungsfluss bis hin zu einer leicht beklemmenden gemeinsamen Stille.

In den letzten 15 Jahren habe ich im Rahmen von Coachings, Visions-/Strategieentwicklungen, Innovationsworkshops oder informellen Kontakten viele Gespräche mit AnwältInnen, vor allem mit PartnerInnen von mittleren und grossen Wirtschaftskanzleien, geführt. Dabei ging es naturgemäss meist um den menschlichen Faktor in der Advokatur, also um die Frage, inwieweit die Persönlichkeit bzw. persönliche Eigenschaften von PartnerInnen oder MitarbeiterInnen den Erfolg der Kanzlei als Ganzes beeinflussen.

So tauchte bei Gesprächsthemen rund um das Recruiting von Nachwuchskräften («war for talent») zum Beispiel

folgende Frage auf: «Wissen Sie eigentlich, welche Persönlichkeitstypen Sie für ihre Kanzlei brauchen? Haben Sie auch ein Anforderungsprofil für die nicht fachlichen Aspekte der KandidatInnen?» Zu meinem anfänglichen Erstaunen (das mit der Zeit der Gewohnheit wich) blieben beim Gegenüber meist jegliche Gitarrensaiten stumm, sofern sie denn überhaupt aufgezogen waren. Es wurde darauf verwiesen, dass meist nicht in Teams gearbeitet werde, das Arbeitsklima in der Kanzlei sowieso top sei und als Anforderungen Sprachkenntnisse und ein LLM sowie Arbeitserfahrung in einer international ausgerichteten Kanzlei im Vordergrund stünden.

Auch im Rahmen von Visions-/Strategieentwicklungen oder Innovationsworkshops kam das Thema bei der Identifizierung der DNA, der unverwechselbaren, sich von anderen Kanzleien differenzierenden und «zeitlosen» Merkmale der Kanzlei zur Sprache. Eine Frage hier zu lautete: «Gemäss Ihren Schilderungen beruht die Einzigartigkeit Ihres Büros auf der Mischung aus idealem Preis-Leistungs-Verhältnis, «quickest response» und Ihrer Fähigkeit, «in den Mokassins des Klienten zu gehen». Wie stellen Sie sicher, dass Sie die richtigen Persönlichkeiten dafür an Bord haben?» Auch hier blieb meist die Resonanz aus, häufig wurde auf die eigene Kultur der offenen Türen der Partner verwiesen und darauf, dass die jungen AnwältInnen schon merken würden, «wie hier der Hase läuft».

Diese Aufzählungen liessen sich fast beliebig erweitern.

Weiter gilt es Erfahrungen aus Bewerbungsgesprächen zu erwähnen, die mir regelmässig jüngere Associates berichten. So wird in solchen Interviews meistens nur über den fachlichen Hintergrund des Kandidaten inklusive des Themas der Dissertation, bereits abgewickelter Deals oder Schwerpunkt-fächern im LLM geredet. Fragen zum persönlichen Hintergrund der KandidatInnen oder gar Fragen zu persönlichkeitsrelevanten Faktoren wie zum Beispiel Teamfähigkeit («Wenn ich eine Ihrer Kolleginnen aus dem Volleyballteam fragen würde, was ist denn die Frau X für eine Person, wie verhält sie sich in der Mannschaft, was würde mir diese über Sie erzählen?») fehlen häufig völlig. Entsprechend fällt dann der Eindruck aus: «An mir als Mensch sind die gar nicht interessiert.»

Ziemlich kongruent mit diesen Beobachtungen sind auch meine Erfahrungen aus Anwaltscoachings: Die allermeisten Coachees haben nur ein sehr unscharfes Bild von sich als Person, insbesondere was eigene Stärken, intrinsische Motivationskräfte und unverwechselbare Persönlichkeitsmerkmale («das macht mich aus») anbelangt.

Natürlich gibt das oben skizzierte Bild nicht die ganze Realität wieder. Zweifellos gibt es AnwältInnen mit sehr gut entwickeltem Selbstbild, und ich kenne Kanzleien, die dem «human factor» bei ihren Mitarbeitenden grosse Beachtung schenken.

Und nicht zuletzt ist auch der kulturelle Faktor zu beachten. Gerade eine Schweizer Sozialisation (in Elternhaus, Schule, Beruf etc.) liefert im Allgemeinen wenig Anreize, die eigene Persönlichkeit und insbesondere die eigenen Stärken bewusst in den Fokus zu stellen (ganz im Gegensatz beispielsweise zur US-amerikanischen Westküstenkultur). «Immer schön bescheiden bleiben», lautet meist die Devise.

Trotzdem scheint mir das Phänomen des blinden Flecks auf der Persönlichkeitsebene in der Anwaltsbranche besonders ausgeprägt. Dies wird bei Human-Development-Tätigkeiten in anderen Branchen deutlich, so zum Beispiel bei der Arbeit für internationale IT- und Strategieberatungsunternehmen, die meist eine klare Vorstellung davon haben, welche Persönlichkeitsprofile von potenziellen Mitarbeitenden zu ihnen passen, und die gewisse persönliche Eigenschaften von «our people» sogar zu einem Markenbestandteil machen.

Nimmt man den blinden Fleck auf der Persönlichkeitsebene zumindest mal als Arbeitshypothese, so stellt sich zuerst einmal die Frage nach den Gründen dafür.

## II. Identität/Berufsrolle wirkt prägend

AnwältInnen sind zuerst einmal kraft ihrer beruflichen Stellung und Rolle DienerInnen oder auch RetterInnen ihrer Klienten. Das Klienteninteresse bildet Mittelpunkt und Massstab ihres Handelns. Sie sind darauf trainiert und konditioniert, die persönliche Situation – im Strafrecht auch noch die subjektiven Persönlichkeitsaspekte – ihrer KlientInnen in den Fokus zu stellen, zu ergründen und (zum Beispiel dem Gericht) zu erläutern. Zugleich haben

sie gelernt, sich als Personen zurückzunehmen und sich einer möglichst objektiven Betrachtungsweise zu befleißigen. Dafür werden sie (im Vergleich zu manch anderer Berufsgruppe) auch gut entlohnt.

Hinzu kommt, dass AnwältInnen daran gewöhnt sind, im Berufsalltag lange und unter hohem Druck zu arbeiten. KlientInnen wollen beruhigt, umfangreiche Korrespondenzen und Rechtsschriften wollen erledigt werden, eine Vielzahl von Deadlines, Fristen und Terminen will gewahrt sein. Für die KlientInnen geht es häufig um sehr viel, was dem reinen Zeitdruck auch noch eine beträchtliche psychische Belastung hinzufügt. Die im allgemeinen geringe Fehlertoleranz aufseiten von KlientInnen, Gerichten und (bei angestellten AnwältInnen) zuständigen PartnerInnen verschärft die Drucksituation zusätzlich. So mag auch dieser konstante Druck dazu beitragen, dass AnwältInnen sowohl sich selbst als Personen als auch die mit dem Menschsein verbundenen Aspekte ihres Handelns mehrheitlich nicht im Fokus haben und diesen auch eine untergeordnete Bedeutung zuweisen. Klientenzentrierte Problemlösung und Fallerledigung stehen im Vordergrund, das eigene Menschsein und das Bewusstsein für die persönlichkeitsrelevanten Aspekte des eigenen beruflichen Wirkens geraten ins Hintertreffen.

Somit mag auch die berufliche Rolle und Identität einiges zum vorgenannten blinden Fleck auf der Persönlichkeitsebene beitragen.

Weiter kann man diesbezüglich anführen, dass AnwältInnen im Allgemeinen eher zum nüchtern-pragmatischen Persönlichkeitstypus neigen und von daher gesehen bezüglich Human-Touch-Anliegens eher weniger affin sind. Zudem läuft die juristische Ausbildung meines Wissens nach wie vor sehr stark fachorientiert ab und räumt den menschlichen und persönlichkeitsrelevanten Aspekten hinter der Juristerei kaum Platz ein.

## III. Die transformative Kraft von «Legal Tech» (... und von Covid-19)

Glücklicherweise sind die vorgenannten Feststellungen keineswegs endgültig oder fatal. Wie wir aus der Entwicklungspsychologie wissen, wandeln sich unsere Identitäten im Verlaufe des Lebens kontinuierlich. Sofern wir uns als Menschen fortlaufend neuen Eindrücken und Erfahrungen aussetzen oder diesen ausgesetzt werden (im Gegensatz zum Abspulen der immer gleichen Routine innerhalb der immer gleichen Komfortzone), durchlaufen wir eine fortlaufende Persönlichkeitsentwicklung, die automatisch auch eine Erweiterung des Bewusstseins für die eigene Identität mit sich bringt.

Und gerade dies geschieht nun insbesondere durch die fortschreitende Digitalisierung des Rechts- und Anwaltsmarktes («Legal Tech») auf fundamentale Art und Weise. Schon heute können wir auf künstlicher Intelligenz und gigantischer Rechenleistung basierende Innovationen wie Bots, Blockchain, Smart Contracts etc. und Internet-basierte Plattformlösungen (Scheidung online) in Ak-

tion erleben. Darüber hinaus ist eine Vielzahl von weiteren Technologieschüben bereits absehbar und im Anmarsch. Diesbezüglich stehen wohl vorderhand vor allem grössere Wirtschaftskanzleien in den urbanen Zentren im Fokus, doch dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis auch eher periphere Allgemeinpraxen und Kleinkanzleien erfasst werden.

Schon die bereits sicht- und spürbaren Schockwellen der Digitalisierung rütteln an dem über Jahrzehnte, ja fast Jahrhunderte festgefügt anwaltlichen Rollenverständnis und bringen dieses zusehends in Bewegung. Als einige Beispiele unter vielen seien genannt:

- Viele Anwaltskanzleien und auch grosse Treuhandfirmen nutzen bereits künstliche Intelligenz (KI) als Hilfestellung im Rahmen von Due-Diligence- und Compliance-Mandaten für automatisierte Vertragsanalyse, Datenaustausch, Rechtsabklärungen und Dokumentenprüfung. Spezialisierte Firmen wie Premonition nutzen KI für ausgefeilte Prozesschancenprognosen als Grundlage für Prozesskostenfinanzierungen.<sup>1</sup>
- Zusehends digitalisierte und globalisierte Geschäftsprozesse setzen unternehmensinterne Rechtsabteilungen, die hauptsächlichen Auftraggeber von Wirtschaftskanzleien, zunehmend unter Druck; diese kämpfen mit immer grösserer Komplexität und kürzeren Zeitbudgets; nach dem Willen der CEOs sollen sie immer mehr leisten, und dies zu geringeren Kosten. Entsprechend fordern sie von ihren Dienstleistern, den Anwaltskanzleien, leichtere Erreichbarkeit, Durchlässigkeit, Flexibilität und insbesondere einen fairen Preis.<sup>2</sup>
- Die immer lauter werdende Forderung der Unternehmen nach transparenten und planbaren Anwaltskosten, verbunden mit dem immer engeren Zusammenspiel von Technologie und juristischem Handwerk, läuten zunehmend das Totenglöcklein für einen Eckstein traditioneller Anwaltschaft, das Zeithonorar. Businesskunden verlangen immer drängender Fixpreise sowie Kostendächer, Discounts und Alternative Fee Arrangements<sup>3</sup>. Dies wiederum stellt das Grundgerüst vieler Kanzleien infrage: Themen wie Kosten- und Gewinnverteilung, Rang, Aufstiegsriterien, Abgeltung von Entwicklungs- und Klientenarbeit, Arbeitsteilung, Teamwork müssen unter einem neuen Blickwinkel betrachtet und angegangen werden. Zudem wird der ganze «Fortpflanzungsprozess» klassisch hierarchisch organisierter Kanzleien infrage gestellt. In den USA und in GB gibt es bereits Unternehmenskunden, die sich weigern, für die «Billables» von EinsteigeranwältInnen zu bezahlen, und es gibt Kanzleien, die gar keine JunganwältInnen mehr einstellen.<sup>4</sup>
- Mit der Digitalisierung einher geht eine zunehmende Bedeutung der IT. Gerade im White-Collar- und Compliance-Bereich gehen PartnerInnen von Wirtschaftskanzleien immer mehr mit IT-Spezialisten und weniger mit Associates zum Klienten. Die zunehmende Zahl von Computerspezialisten fühlt sich aber in einer traditionellen Kanzleikultur häufig unwohl (zu formell, zu strenger Dresscode etc.) und rüttelt an dieser.

Zusammengefasst gehe ich aufgrund meines eigenen Eindrucks und auf der Basis der mir vorliegenden einschlägigen Literatur zum Thema «Legal Tech» davon aus, dass wir es aktuell nicht mit einem «Kodak-Moment»<sup>5</sup> zu tun haben (die Anwaltsbranche in ihrer bisherigen Form wird nicht von heute auf morgen «disrupted» werden), auch nicht mit einer Revolution, sondern eher mit einer Hyperevolution oder einer Hyperbeschleunigung von Wandel.<sup>6</sup>

Diesbezüglich bereits erkennbare Trends gegen aussen sind eine erhöhte Transparenz gegenüber dem Klienten bezüglich Kosten und Prozessfortschritten,<sup>7</sup> die nahtlose Integration von neuer Technologie in die Geschäftsprozesse und die Bildung von multidisziplinären Teams (Recht, IT, Engineering, Projektmanagement, HR, etc.) bei der Mandatsabwicklung. Kanzleiintern geht es um alternative Führungsmodelle zur rein klassischen Pyramidenstruktur (viele MitarbeiterInnen multiplizieren die Arbeitskraft der PartnerInnen) und vor allem um die Etablierung einer innovativen Firmenkultur, in der die Fähigkeit zum Antizipieren und zum Mitgehen mit dem Wandel quasi fest eingebaut ist. Letzteres geschieht in erster Linie durch die Bildung von Inkubatoren innerhalb der Kanzlei (oder kanzleiextern durch Zusammenarbeit mit entsprechenden Start-ups), also von agilen, möglichst divers zusammengesetzten multidisziplinären Teams mit genügend Freiraum und Fehlertoleranz für die Entwicklung neuer, zukunftsgerichteter und für die Kanzlei massgeschneiderten Produkte und Geschäftsprozesse. In solchen Teams mitarbeitende AnwältInnen sind dringend auf ihre Social Skills wie Konflikt- und Kommunikationsfähigkeiten, Feedback- und Mentoring-Kapazitäten sowie eine gute Selbsteinschätzung angewiesen. Solche nicht juristischen Komponenten sollten demnach zwingend Teil des Anforderungsprofils für die Mitarbeit in zukunftsorientierten Kanzleien sein.

Als zusätzlicher Antreiber der beschriebenen, vor allem technologiegetriebenen Hyperevolution hat sich nun seit mehreren Wochen das Virus Covid-19 ziemlich vehement und radikal eingeschaltet. Infolge des allseits ausgerufenen Notstandes wurden die vielerorts noch bestehenden

1 So DE STEFANO, *Legal Upheaval, A Guide to Creativity, Collaboration and Innovation in Law*, Chicago 2018, S. 5.

2 So DOBRAUZ-SALDAPENNA/CORSINS in *New Suits, Appetite for Disruption in the Legal World*, Bern 2019, S. 304.

3 «... the last good day for the billable hour was clearly yesterday»; DOBRAUZ-SALDAPENNA/CORSINS, a. a. O., S. 309. So auch HARTUNG in *Legal Tech, Die Digitalisierung des Rechtsmarktes*, München 2017, S. 15.

4 So DE STEFANO, *Legal Upheaval*, a. a. O., S. 13.

5 So DE STEFANO in *New Suits*, a. a. O., S. 83; bekanntlich hat Eastman Kodak durch das Aufkommen der Digitalkamera eine «Disruption» ihres Geschäftes erlebt.

6 So u. a. DOBRAUZ-SALDAPENNA/CORSINS, a. a. O., S. 292.

7 Fortlaufende Verrechnung von Leistungen auf digitalen Plattformen in Realzeit; Möglichkeit für Klienten zum Einloggen in einen Account bei der Kanzlei, um den Fortgang einer Transaktion zu überprüfen und mit Rückfragen auf den Anwalt zuzukommen; HARTUNG, a. a. O., S. 16 und 26.

Widerstände gegen Homeoffice-Anwaltsarbeit weggespült, in Windeseile wurden zentrale Kanzleiinterne Prozesse und Klientenkontakte ins Internet verlagert. Aller Voraussicht nach bedeutet dies eine weitere Erschütterung des klassischen, hierarchisch organisierten Pyramidenführungsmodells von Anwaltskanzleien. AnwältInnen im Homeoffice verfügen über mehr Freiraum, sie brauchen mehr Eigenverantwortung und intrinsische Motivation. Der Remote-Modus erhöht die Komplexität und erschwert eine zentrale Führung und Koordination. Auch dieser zusätzliche persönliche Freiraum und die Mitarbeit in vielen virtuellen Teams fordern und fördern die Social Skills (Eigenständigkeit, Judgement, Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten etc.). In der Presse steht dieser Tage häufig zu lesen, dass die Welt (und damit auch die Anwaltsbranche) nach diesem Virus eine andere sein wird.

#### IV. Wird der Anwalt/die Anwältin gerade neu erfunden?

Für jedes Unternehmen und jede Branche ist es hilfreich, immer mal wieder die Blickrichtung zu wechseln und nicht den Markt und die Kunden, sondern durch die Brille des Kunden sich selbst zu betrachten.

Aus der Sicht der Unternehmen und insbesondere von deren Inhouse-Rechtsabteilungen heisst dies laut einer Umfrage von Harvard-Professorin MICHELE DE STEFANO für heutige (Wirtschafts-)AnwältInnen Folgendes:<sup>8</sup>

Die seitens ihrer CEOs unter permanentem Innovationsdruck stehenden General Counsels (Chefs der Rechtsabteilungen) können immer weniger anfangen mit der Rolle des klassischen Anwalts als Experte auf dem Podest, der sein kostbares Wissen gegen Geld anbietet und alleine die Regeln dieses Austausches definiert. Sie wünschen sich AnwältInnen, die vom Podest heruntersteigen und an ihrer Seite, als Mensch mit einem Businessfokus und in einer Businesssprache (ohne Fachlatein) eine mit der spezifischen Unternehmenskultur des Klienten kompatible Rechtsberatung bieten.<sup>9</sup>

Bezüglich der bei AnwältInnen erwünschten Fähigkeiten hat Prof. DE STEFANO ein mehrgliedriges Modell entwickelt («The Lawyer-Skills-Delta»):<sup>10</sup>

Solides rechtliches Handwerk und Know-how bleiben weiterhin eine unverzichtbare Basis der anwaltlichen Dienstleistung. Um Unternehmenskunden zufriedenzustellen, sollte dieses Instrumentarium aber noch ergänzt werden durch Grundkenntnisse hinsichtlich Technologie, Projektmanagement, Führung von Teams, Business Sense und Kenntnisse der Geschäftsprozesse des Klienten; Empathie, Social Skills hinsichtlich Kommunikation und Beziehungsgestaltung in interdisziplinären Teams werden ebenfalls zunehmend vorausgesetzt.

Wer seine Klienten nicht nur zufrieden machen, sondern sie langfristig an die eigene Kanzlei binden will, entwickelt zusätzlich noch eine Innovationskultur. Das erfordert ein hohes gegenseitiges Vertrauen und Selbstbewusstsein (Kenntnis der eigenen Stärken, der «idealen Spielfelder» und des «Growing Edge»<sup>11</sup>) und, wie bereits erwähnt, die Fähigkeit, in multidisziplinären Teams mit hoher Diversität kreativ zu werden.

All dies resultiert in der Möglichkeit, wirklich innovativ zu sein, sowohl hinsichtlich des Erbringens der eigenen Dienstleistung als auch hinsichtlich des Aufzeigens neuer Lösungswege für die Probleme des Klienten.

Das soeben skizzierte Anforderungsprofil dürfte sich für manch eine/n noch eher ungewohnt und abgehoben anfühlen. Wie bereits aufgezeigt ist es im Anmarsch und wird vor allem im angelsächsischen Anwaltsmarkt schon gelebt. In den Innovationsinkubatoren der grossen internationalen «Law Firms» und Treuhandfirmen gehört es bereits zum Alltag.<sup>12</sup>

Meines Erachtens spricht aktuell vieles dafür, dass AnwältInnen, die dies wünschen, die Fesseln eines althergebrachten und zusehends überkommenen rein juristisch-fachlich orientierten Berufsbildes und Rollenverständnisses abstreifen können. Dies öffnet gerade den Weg in Richtung einer zusehends breiter gefächerten anwaltlichen Tätigkeit. Diese beinhaltet nebst der klassischen Juristerei u. a. auch Führungsaufgaben, Technologie-Affinität, Projektmanagement, Multidisziplinarität sowie eine Innovationskultur, die eine gewisse Narrenfreiheit und Fehlertoleranz bei der Entwicklung neuer Lösungen voraussetzt. Das sind Good News für alle AnwältInnen, die ungeachtet von Alter und Anciennität an persönlichem Wachstum interessiert und von einer Portion Abenteuergeist erfüllt sind. Gerade dies sind bekanntlich wesentliche und kostbare Ingredienzien unseres Menschseins. Auch wir AnwältInnen sind schliesslich Menschen.

<sup>8</sup> Prof. DE STEFANO hat dazu mehr als 100 Interviews mit GCs von multinationalen Unternehmen, mit Innovationsverantwortlichen von Grosskanzleien und Partnern von Anwaltskanzleien rund um den Globus geführt; DE STEFANO, Legal Upheavel, a. a. O., S. 3.

<sup>9</sup> Dies dürfte für AnwältInnen im Start-up-, Technologie- (inkl. Blockchain) und KI-Sektor bereits weitgehend der Fall sein.

<sup>10</sup> DE STEFANO, Legal Upheavel, a. a. O., S. 28 ff.

<sup>11</sup> Was muss ich noch lernen, wo muss ich noch wachsen?

<sup>12</sup> Zu Inkubatoren von Anwaltskanzleien s. BERNARD in Legal Tech, a. a. O., S. 93 ff.

*Etienne Poltier*

# Droit suisse de l'énergie



- 
- › **Production, transport et distribution de l'énergie**
  - › **Les clés de lecture d'un droit complexe**
- 

Le droit de l'énergie constitue l'un des éléments essentiels d'une politique énergétique. Son articulation est toutefois complexe. L'auteur apporte un éclairage bienvenu sur les différentes sources d'énergie, renouvelables ou non, ainsi que sur leur divers modes de production. Il met aussi un accent particulier sur le marché de l'électricité et son fonctionnement avant de conclure sur quelques aspects internationaux du droit suisse de l'énergie.

Précis de droit Stämpfli PdS, broché, 439 pages, mars 2020, CHF 124.–  
978-3-7272-2470-6



Commandez directement en ligne : [www.staempflishop.com](http://www.staempflishop.com)

Stämpfli Editions SA

Wöflistrasse 1 | Case postale | 3001 Berne | Tél. +41 31 300 66 77 | Fax +41 31 300 66 88 | [order@staempfli.com](mailto:order@staempfli.com)

Sous réserve de modifications de prix et d'erreur | 1727-74/20

**Stämpfli**

Editions