

ZUKUNFT DES ANWALTSBERUFS

WOLFGANG WEISS

Prof. Dr. jur., Program Director MBA Financial Management,
Hochschule Coburg, Mitglied der Executive Faculty
des Bucerius Center on the Legal Profession (CLP), Hamburg

Stichworte: anwaltliches Geschäftsmodell, disruptive Innovation, Disaggregation der Anwaltstätigkeiten, neue Anbieter anwaltsnaher Dienstleistungen, Klassifikation der «alternative providers»

Der Anwaltsmarkt steht vor grossen Herausforderungen und substanziellen Veränderungen. Das Auftreten von sogenannten «alternativen Serviceanbietern» und der verstärkte Einsatz IT-basierter Anwendungen verunsichern die Kanzleien, insbesondere im UK und in den USA. Im Folgenden wird untersucht, welche potenziellen Auswirkungen diese Veränderungen auf die grossen wirtschaftsberatenden Kanzleien, aber auch auf Einzelanwälte und Kleinsozietäten haben kann.¹

I. Die Angst vor der disruptiven Innovation

Die Rechtsanwaltsbranche durchläuft seit der Finanzkrise 2008 gravierende Veränderungen. Eine Branche, welche jahrzehntelang von einer starken Nachfrage verwöhnt war und auf einem Stunden-basierten Abrechnungsmodell beruhte (dies bezieht sich im Wesentlichen auf die grossen wirtschaftsberatenden Kanzleien), sieht sich mit der Verlagerung von Kapazitäten «in-house» und mit der Nachfrage nach alternativen Abrechnungsmodellen und Einsparungen («more-for-less») konfrontiert. Ganze Beratungszweige (insbesondere strukturierte Finanzierungen sowie M&A-Geschäft) sind weggefallen oder geschrumpft. Gleichzeitig drängen neue Anbieter in den Markt, welche das Geschäftsmodell «von unten» angreifen. Diese bestanden zunächst aus Personalvermittlern, welche durch den Einsatz von externen Anwälten Auslastungsspitzen abfedern halfen. Zunehmend treten IT-basierte Anbieter auf (z. B. e-discovery) welche umfassende Textrecherchen nach Keywords automatisiert unterstützen. Daneben wird Arbeit (insbesondere im englischsprachigem Common-Law-Bereich) ins fernere Ausland (Indien – «off-shoring») und an nähere, kostengünstige Standorte (Dublin, Manchester – «near-shoring») verlagert. Diese Massnahmen hatten den Effekt, dass teure (Londoner) Arbeitsstunden durch günstige Arbeitsstunden ersetzt wurden, um dem Vorwurf «lawyers have ... performed routine work for which they have been overqualified and ... they have been overcharging»² zu entgehen. Durch den Druck der einkaufenden Mandanten, i. d. R. Rechtsabteilungen von Grosskonzernen, wird eine stärkere Ökonomisierung/Kommerzialisierung der Anwaltschaft vorangetrieben, und die Angst vor einer substanziellen Veränderung des Geschäfts, vor der *disruptiven Innovation*³, geht um. Darunter versteht man ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, welche einen neuen Markt erschliesst und

bestehende Angebote, welche auf einer veralteten Technologie beruhen, verdrängt. Im Gegensatz zur schrittweisen Innovation («sustaining innovation») verbessert diese das Produkt oder die Dienstleistung in einer Art und Weise, welche der Markt nicht erwartet hat. Dies geschieht, indem zunächst ein neues Marktsegment mit anderen Verbrauchern entsteht, was später zu einer Senkung der Preise oder der Verdrängung des Produkts/der Dienstleistung in einem bestehenden Markt führt.

Als Beispiel für eine solche disruptive Innovation kann die Einführung des Apple-iPhones im Jahre 2007 angeführt werden. Die bis dahin vorhandenen Mobiltelefone wurden nach den Messkriterien: lange Akkulaufzeiten, niedriges Gewicht, Hosentascheneignung, Blindbedienbarkeit und niedriger Preis entwickelt. Der Marktführer Nokia erzielte bei einem durchschnittlichen Verkaufspreis pro Mobiltelefon von EUR 133,- im zweiten Quartal 2007 einen Gewinn von USD 2,5 Milliarden, welcher um den Faktor zehn höher lag als der seiner Wettbewerber. Nach dem Denkrahm und den Messkriterien der Industrie (siehe oben) hätte das iPhone mit einem Einführungspreis von USD 599,- ein Flop werden müssen, da es keines der gängigen Erfolgskriterien auch nur annähernd erfüllte.

- 1 Der Aufsatz basiert auf einen Vortrag, welchen der Autor am 4. 6. 2015 auf dem 8. Schweizer Anwaltskongress in Luzern gehalten hat. Anregungen oder Kritik sind willkommen. Bitte unter anwaltsrevue@staempfli.com einreichen.
- 2 RICHARD SUSSKIND, *Tomorrow's Lawyers – An Introduction to Your Future*, Oxford University Press, Oxford, 2013, im Folgenden zitiert als: SUSSKIND, a. a. O. S. 53.
- 3 CLAYTON M. CHRISTENSEN, *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997, S. xviii.

Der Grund für die Verdrängung der bestehenden Mobiltelefone war die Schaffung eines neuen Obersystems mit neuer Bedienlogik basierend auf einem erweiterten Denkraum. Im Prinzip handelt es sich bei dem iPhone um einen tragbaren Minicomputer, welcher eine Vielzahl über die reine Telefonie hinausgehender Softwareanwendungen (Apps) ermöglicht und durch die mobile Verbindung mit dem Internet permanenten Zugriff auf E-Mails und Websites gestattet. Damit war eine neue Kategorie geschaffen worden: das *Smartphone*, für welches der Denkraum des klassischen Mobiltelefons nicht (mehr) relevant war.

1. *Disruptive Innovationen im Rechtsmarkt?*

Wenn man künftige Veränderungen im Rechtsmarkt beschreiben will, kommt man an einem Autor nicht vorbei. RICHARD SUSSKIND hat in den 1980er-Jahren in Oxford zum Einfluss von Information Technology (IT) auf das Rechtswesen promoviert und beschäftigt sich seit 30 Jahren mit den potenziellen Auswirkungen von technischen Innovationen, insbesondere von IT und Artificial Intelligence (AI), auf den Rechtsmarkt. In seinem Buch *The End of Lawyers?*⁴ vertritt er einen sehr radikalen Standpunkt, welchen er in seinem neuesten Werk *Tomorrow's Lawyers*⁵ für die jüngere Generation konkretisiert. Er geht davon aus, dass der (englische) Rechtsmarkt von drei wesentlichen Treibern verändert wird, nämlich der Forderung nach «more-for-less», der Liberalisierung des Rechtsmarkts und der Informationstechnologie.⁶

So führt der steigende Preisdruck zu einer Disaggregation⁷ der anwaltlichen Tätigkeit. Die anwaltlichen Arbeitsprozesse (zum Beispiel Mergers & Acquisitions, Litigation etc.) werden dabei in einzelne Arbeitsschritte zerlegt⁸ und darauf hin untersucht, wer für den jeweiligen Arbeitsschritt der kostengünstigste Anbieter sein könnte. Die externen Anbieter brauchen dabei nicht zwingend über eine volljuristische Qualifikation zu verfügen, da nicht jeder Arbeitsschritt eine juristische Ausbildung voraussetzt (z. B. Projektmanagement, Dokumentenmanagement, Recherchetätigkeit etc.). Der Einsatz spezialisierter Anbieter führt zu einem Einsparungspotenzial von 50–85% pro Arbeitsschritt⁹ und besteht entweder in der Verlagerung der Tätigkeit (z. B. Dokument-Review) an kostengünstigere Standorte wie zum Beispiel Indien oder im Einsatz von günstigerem und spezialisiertem (Anwalts-)Personal im Wege des Personalleasings oder des Einsatzes von Subunternehmen, welche ganze «work packages» übernehmen können.

RICHARD SUSSKIND hat die folgenden disruptiven rechtlichen Technologien identifiziert:¹⁰ Automated document assembly, Relentless connectivity, Electronic legal marketplace, E-learning, Legal open sourcing, Closed legal communities, Workflow and project management, Embedded legal knowledge, Online dispute resolution, Big data, AI based problem solving.

Besonders sollen diejenigen Ideen untersucht werden, für welche sich im englischen und amerikanischen Rechtsmarkt bereits erste Anbieter entwickelt haben. Dies

ist bei einigen der genannten disruptiven Technologien der Fall und wird nachfolgend näher dargestellt.

2. *Die alternativen Anbieter*

Bei Lektüre der SUSSKIND-Thesen stellt sich die spannende Frage, ob diese Ideen bereits in der Wirklichkeit angekommen sind. Das Bucerius Center on the Legal Profession hat deshalb gemeinsam mit der Boston Consulting Group (BCG) im Jahr 2014 eine Studie mit dem Titel «Trends in the Legal Market – disruption, evolution or just hype?» erarbeitet,¹¹ auf welche im Folgenden Bezug genommen wird. In der Studie wird erstmals eine Klassifizierung der «alternative service providers» vorgenommen,¹² welche nachfolgend übernommen wurde. Diese Anbieter sind in der Regel für die Rechtsabteilungen grosser Konzerne aktiv, können aber auch für Kanzleien arbeiten. In den Beispielen sind jeweils einige Anbieter aufgeführt. Besuchen Sie deren Websites, Sie werden überrascht sein, welches Dienstleistungsangebot bereits jetzt existiert.

A) *Legal Process Outsourcer (LPO)*

Diese unterstützen bei einfacheren Standardarbeiten (contract review, litigation support, e-disclosure/discovery, IP-related work, due diligence etc.), sind im deutschsprachigen Raum vorhanden. Beispiele: CPA Global, Axiom, Pangea3 etc.

B) *Insourcing*

Angebot von temporären Leiharbeitnehmern (auch Rechtsanwälten) zur Überbrückung von Tätigkeitsspitzen oder fehlenden Spezialisierungen, auch bei Kanzleien im Einsatz, im deutschsprachigen Raum vorhanden. Beispiele: Perconex, Xenion, Eversheds Agile, Lawyers on Demand etc.; international: CPA Global, Axiom, Pangea3 etc.

C) *Komplexere Projektmanagement- und regulatorische Tätigkeiten*

Angebot von komplexeren, i. d. R. regulatorischen oder Compliance-Themen mit Unternehmensberatungs-Hintergrund, im deutschsprachigen Raum vorhanden. Beispiele für regulatorische Tätigkeiten: PwC, KPMG, EY, Deloitte, BCG etc.; Beispiele für «managed legal services»: ReThinkLegal, same, Axiom, Riverview Law (international) etc.

⁴ RICHARD SUSSKIND, *The End of Lawyers – Rethinking the nature of legal services*, Oxford University Press, Oxford, 2013.

⁵ SUSSKIND, a. a. O.

⁶ SUSSKIND, a. a. O. S. 3.

⁷ SUSSKIND spricht von «Decomposing», a. a. O. S. 29.

⁸ SUSSKIND, a. a. O. S. 33, 31.

⁹ SUSSKIND, a. a. O. S. 35–37.

¹⁰ SUSSKIND, a. a. O. S. 40 ff.

¹¹ Informationen über die Bezugsmöglichkeit der Studie gibt es beim Bucerius Center on the Legal Profession (CLP), Jungiusstrasse 6, D-20355 Hamburg.

¹² MARKUS HARTUNG/ARNE GÄRTNER, in: L. Slater (Hrsg.), *Law Firm Innovation: Insights and Practice*, ARK Group Wilmington Legal, London, 2015, S. 1–6 (<https://www.ark-group.com/product/law-firm-innovation-insights-and-practice#.VZRRkxPtmko>).

D) Virtual Law Firms

«Traditionelle» Anwaltsdienstleistungen ohne «overhead»-Kosten, da virtuell zusammenarbeitend, Angebote teilweise zu Festpreisen, im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Beispiele (international): gunnercooke, clearspire, Valorem, Keystone Law etc.

E) Selbstbedienungsplattformen

Angebot von Orientierungshilfen und Vertragsmustern, teilweise automatisierte Vertragsgeneratoren, unterstützt von Q&A und Rechtsberatung (durch Anwälte) auf Abo- oder Einzelfallbasis, im deutschsprachigen Raum vorhanden. Beispiele: smartlaw, Lexvisors etc., (international) legalzoom, Modria, RocketLawyer etc.

F) Informationsservice

Auftragsbezogene rechtliche Recherche in Datenbanken und Bibliotheken, i. d. R. Ausweitung des Angebots von Herausgebern rechtlicher Literatur, im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Beispiele (international): Loislaw, Thompson Reuters, fastcase etc.

G) Quantitative Rechtsanalysen

Auftragsbezogene statistische Analysen von Urteilen und Warenzeichen/Patentwesen, um Erfolgswahrscheinlichkeiten von Urteilen oder Behördenentscheidungen zu berechnen und den Ressourceneinsatz zu fokussieren, im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Beispiele (international): TyMetrics, Lawyer Metrics, Lex Machina etc.

H) Juristische (Fach-)Netzwerke

Netzwerke, um den fachlichen Austausch rechtlicher Information und von entsprechendem Know-how sowie die Zusammenarbeit zwischen Experten (vertikale soziale Netzwerke) zu befördern, im deutschsprachigen Raum nicht vorhanden. Beispiele (international): LegalOnRamp, Advance Law etc.

I) Electronic Legal Marketplace

Neben den in der CLP/BCG-Studie genannten Innovationen beschäftigt sich SUSSKIND mit der Idee eines elektronischen Marktplatzes für Rechtsdienstleistungen. Dort soll Rechtsberatung vermittelt werden. Diese Systeme sollen über ein Bewertungsportal, Preisvergleiche und Rankings verfügen und dem Konsumenten Transparenz über die angebotenen Dienstleister und die Zufriedenheit der Mandanten mit den erbrachten anwaltlichen Leistungen verschaffen.¹³ Diese Angebote sind derzeit noch in der Entstehung und haben das Potenzial, die traditionellen Handbücher über Kanzleien (Directories) zu ersetzen und gleichzeitig konkrete Aufträge im Auktionsverfahren (ähnlich eBay) zu vermitteln. Für den Einkauf von juristischen Dienstleistungen durch Grossunternehmen sind solche Einkaufsplattformen¹⁴ bereits im Einsatz. Daneben existieren auch Systeme, welche die Zusammenarbeit, vor allem aber die Abrechnung zwischen grossen Rechtsabteilungen und ihren Dienstleistern (Kanzleien) automatisieren. Beispiele: Quovant

(früher: Legal Bill) international oder BusyLamp in Deutschland.

II. Auswirkungen auf den deutschsprachigen Rechtsmarkt

Wie in der Studie dargestellt, sind bereits einige der alternativen Anbieter im deutschen Rechtsmarkt aktiv, doch welche Auswirkungen auf die traditionelle Tätigkeit der Kanzleien könnte dies haben?

1. Auswirkungen auf die grossen wirtschaftsberatenden Kanzleien?

Die Wirtschaftskanzleien werden als B2B-Anbieter durch die Disaggregation ihrer Tätigkeiten, durch ein stärker betriebswirtschaftliches und gezieltes Einkaufsverhalten der Rechtsabteilungen¹⁵ und die Angebote alternativer Service Provider gezwungen werden, sich zunehmend auf anwaltliche Kerntätigkeiten zu konzentrieren. Massengeschäft mit geringerem fachjuristischem Anteil (z. B. e-discovery, Projektmanagement in M&A-Transaktionen, Prozessmanagement etc.) wird zu den alternativen Anbietern abwandern. Die Herausbildung spezieller vertikaler Netzwerke, wie sie bereits in den USA für Ärzte existieren, wird sich auch im Rechtsbereich (z. B. Kartellrecht?) entwickeln. Gefragt wird der Anwalt neben seiner rechtlichen Expertise zunehmend wegen seiner zusätzlichen Verfahrens- und Gerichtskenntnis sein. Damit «normalisiert» sich das Juristenleben wieder. Tätigkeiten, welche von Kanzleien nicht hätten übernommen werden müssen, werden aus deren Tätigkeitsumfeld ausscheiden. Dies wird dazu führen, dass die Einarbeitung der Mitarbeiter nicht mehr abrechenbar ist, eine Chance, z. B. das Referendariat neu auszurichten und einem Trainee-Programm anzunähern. Die Herausforderungen liegen darin, als Kanzlei selbst Effizienzsteigerungen zu realisieren, um konkurrenzfähig zu bleiben, oder im Wege der Kooperation mit alternativen Anbietern wettbewerbsfähige Angebote zu erstellen. Die Wirtschaftsanwälte sind (noch) der «point of sale» zum Kunden/erster Ansprechpartner des Mandanten. Sie haben deshalb die Chance, ihre Rolle künftig als Integrator zu verstehen und sich aus einer Vielzahl von spezialisierten (und, was den Mitteleinsatz von IT anbetrifft, i. d. R. auch versierteren) Anbietern zu bedienen. Dies eröffnet neue Chancen, wenn man bereit ist, dem Mandanten gegenüber im Sinne eines «one stop shop» die zentrale Koordination, die Qualitätssicherung und damit die Gesamtverantwortung für den Auftrag zu übernehmen. In der Automobilindustrie ist dieser Wandel zum Modulverantwortlichen bereits Geschichte, da in den 90er-Jahren implementiert.

¹³ SUSSKIND, a. a. O. S. 42.

¹⁴ Siehe z. B. «click for legal» bei der Deutschen Bank.

¹⁵ Siehe dazu umfassend: BRUNO MASCELLO, Beschaffung von Rechtsdienstleistungen und Management externer Anwälte, Schulthess, Zürich, 2015.

2. Auswirkungen auf Einzelanwälte und Kleinsozietäten?

Im B2C-Bereich werden Mandanten (auch aus Kostengründen) zunehmend auf webbasierte Angebote umsteigen, bevor sie einen Rechtsanwalt kontaktieren. Einfache, standardisierbare Verträge, wie z. B. einfache Kaufverträge, aber potenziell auch Grundstückskaufverträge und Testamentsangelegenheiten, könnten auf «Selbstbedienungs»-Plattformen mit optionaler zusätzlicher Rechtsberatung abwandern. Das Notarmonopol für Grundstückskaufverträge müsste geändert werden, aber die Existenz eines elektronischen Grundbuchs ermöglicht prinzipiell die automatisierte elektronische Abfrage von Voreigentümer, Belastungen etc. In Kombination mit einem zu schaffenden öffentlichem Zugang und der Nutzung eines Expertensystems wären perspektivisch auch dort Selbstbedienungsverträge für einfache Transaktionen denkbar. Nachteil: Das System bietet keinen Schutz (mehr) für die vom «Immobilienhai» übervorteilte Grossmutter. Dieser Schutz kann nur durch die Inanspruchnahme eines Anwalts/Notars herbeigeführt werden. Auch bei einem Antrag auf Erteilung einer Baugenehmigung kommt es im Streitfall nicht nur auf die Kenntnis der rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern auch auf die Kenntnis der agierenden Personen im Bauamt/in der Bauaufsicht und deren Wahrnehmung von rechtlichen Ermessensspielräumen etc. an. Dies kann die IT nicht übernehmen. Gerade bei komplexen Sachverhalten oder in Fällen, bei welchen es auf die Kenntnis und die Nutzung von Gestaltungsspielräumen ankommt, wird auch in Zukunft der Anwalt erster Ansprechpartner des Mandanten sein. Substituiert würde also zu einem Grossteil ein Geschäftsfeld, in welchem heute oftmals die Inanspruchnahme eines Anwaltes aus Kostengründen nicht erfolgt oder durch Monopole zwingend vorgegeben wird.

Deshalb sehe ich die Zukunft der Einzelanwälte oder kleineren Sozietäten nicht so kritisch wie SUSSKIND: «*I do not see much of a future (beyond 2020) for most small firms in liberalized regimes*».¹⁶ Als die Personal Computer eingeführt wurden sprach man vom «papierlosen Büro». Trotz verstärktem Einsatz von papierlosen Akten ist das Papier noch nicht aus den Büros verschwunden, aber eine Reihe fundamentaler Änderungen, wie der Einsatz von Textbausteinen, digitale Spracherkennung, elektronischer Datenaustausch mit Behörden und Gerichten etc., hat zu neuen Arbeitsweisen geführt. In ähnlichen Dimensionen wird man sich die Veränderung in der Tätigkeit des Einzelanwalts vorstellen müssen.¹⁷

Die Veränderungsgeschwindigkeit hängt im Wesentlichen vom Rechtssystem und von der Veränderungsbereit-

schaft des Gesetzgebers ab. In England ist bereits 2007 die gesetzliche Voraussetzung für die Tätigkeit von «alternative service providers»¹⁸ geschaffen worden, und von dort aus wird die Veränderungsgeschwindigkeit weiter vorgegeben. Daneben werden sich auch im deutschsprachigen Raum Angebote etablieren, welche Services um einen rechtlichen Kern herum entwickeln, die bisher vollständig von einem Rechtsanwalt betreut wurden. Es gibt bereits erste Dienstleistungen seitens gewerblicher Anbieter, welche in Zusammenarbeit mit Rechtsanwälten angeboten werden. Die Vermutung liegt nahe, dass deshalb der von Rechtsanwälten exklusiv angebotene Kuchen insgesamt kleiner werden dürfte. Andererseits weist SUSSKIND zu Recht darauf hin,¹⁹ dass die technische Verzahnung an der Schnittstelle eine Reihe neuer Berufsbilder entstehen lässt. Dies eröffnet Berufschancen für Volljuristen mit zusätzlichen Kenntnissen, z. B. für den rechtskundigen Knowledge-Ingenieur, den rechtskundigen (IT-)Technologen, den rechtskundigen Prozessingenieur, den rechtskundigen Projektmanager, den rechtskundigen Management Consultant etc. Auf der einen Seite wird die Technologie, insbesondere Expertensysteme und AI, die Antwort auf einfache rechtliche Fragestellungen ermöglichen, andererseits werden (rechtskundige) Experten benötigt, um diese zusätzlichen Angebote zu schaffen, zu betreiben und fortzuentwickeln.

3. Fazit

Ob und welche dieser Innovationen den deutschsprachigen Rechtsmarkt durchdringen werden, ist auch eine Frage der Veränderung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Dabei steht ausser Frage, dass die Bürger bei rechtlichen Dienstleistungen eine Regulierung sowohl der Anwälte wie auch sonstiger, ggf. neu zuzulassender Dienstleister wünschen.²⁰ Eine Liberalisierung des Marktes für rechtliche Dienstleistungen darf insofern nicht mit einer Deregulierung verwechselt werden. Durch den seit 2007 liberalisierten Ordnungsrahmen hat der Wandel in England bereits begonnen. In den EU-Staaten und in der Schweiz wird der Wandel mit Zeitverzug einsetzen.

¹⁶ SUSSKIND, a. a. O. S. 57.

¹⁷ Zur Notwendigkeit von Innovationen als Strategie bei Rechtsmarktveränderungen, siehe BRUNO MASCELLO in der *Anwaltsrevue* 2/2015, S. 57 ff, im Folgenden MASCELLO, a. a. O.

¹⁸ Legal Services Act 2007, vgl. MASCELLO, a. a. O. S. 58, insbes. Anm. 6 m. w. N.

¹⁹ SUSSKIND, a. a. O. S. 109.

²⁰ Vgl. SUSSKIND, a. a. O. S. 6.



www.iustec.ch

Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat

Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan

Wer wagt, gewinnt.

Geschafft: So wirst auch du selbständig

Tobias Gläser, Yves Demuth

CHF 29.–

104 Seiten, gebunden, 978-3-7272-1444-8

Anhand seiner frischen Erfahrungen erzählt Tobias Gläser, was er bei der Gründung und dem Aufbau seiner Firma richtig gemacht hat und was falsch. Er zeigt anhand konkreter Beispiele, wie er kritische Situationen und schwierige Momente gemeistert hat. Und er sagt, wie er als Nobody erste Aufträge gewonnen hat. Die Tipps, die in dieser Anleitung für Macherinnen und Firmengründer versammelt sind, sind pointiert und praxistauglich.

Mit 29 Jahren hatte Tobias Gläser trotz hervorragender Perspektiven genug vom Angestellt sein. Er suchte sich einen neuen Teilzeitjob und startete von seinem Wohnzimmer aus sein eigenes Unternehmen. Heute zählt seine fünfjährige GmbH neun Angestellte. Er hat es geschafft und im umkämpften Markt der Werbe- und Kommunikationsagenturen Fuss gefasst. Keine Selbstverständlichkeit: Nur knapp 50 Prozent der neu gegründeten Dienstleistungsunternehmen existieren nach fünf Jahren noch immer, zeigen die Zahlen des Bundesamts für Statistik.

Das Handbuch hat Tobias Gläser zusammen mit dem Journalisten Yves Demuth geschrieben. Rund zehn Jahre gingen die beiden Autoren zusammen zur Schule. Ihre offenen, persönlichen und kritischen Gespräche über Unternehmertum, Selbstverwirklichung und Persönlichkeit bilden die Grundlage dieses Buchs.

Stämpfli

Verlag

Stämpfli Verlag AG

Wölflistrasse 1

Postfach 5662

CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 44

Fax +41 31 300 66 88

verlag@staempfli.com

www.staempfliverlag.com

Tobias Gläser, Yves Demuth

Geschafft: So wirst auch du selbständig



Jetzt
bestellen

Ich bestelle ____ Ex.

Name, Vorname _____

Strasse/PLZ, Ort _____

Datum, Unterschrift _____

www.staempfliverlag.com/
anwaltsrevue

1288-129/15

