

Bruno Mascello*

Anwalt 2020: Megatrends, Auswirkungen und Reaktionen

Stichworte: Strategie, Positionierung und Marketing der Anwaltskanzlei, Trends im Anwaltsmarkt, Kanzlei als Dienstleistungsunternehmen

Eine Grundlage zur Definition der Kanzleistrategie bildet das frühzeitige Erkennen möglicher Entwicklungen im Marktumfeld und das entsprechende pro-aktive Handeln mit Blick auf erwartete Herausforderungen, um so der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein und den Markt nach eigenen Vorstellungen mitgestalten zu können.

In regelmässigen Abständen publizieren verschiedene Medien, Interessengruppen und Branchen Studien zu unterschiedlichen Megatrends.¹ Auch die Anwaltsbranche macht sich Gedanken hierzu und zu möglichen Auswirkungen auf das eigene Geschäft.²

Von *Megatrends* spricht man in der Regel bei besonders tiefgreifenden und nachhaltigen Entwicklungen. Es werden dabei im Wesentlichen fünf Bereiche unterschieden: Gesellschaft, Politik, Wirtschaft, Ökologie und Technologie. Jeder Trend hat unterschiedliche *Auswirkungen* zur Folge, die wiederum verschiedene *Reaktionen* nach sich ziehen. Für die Betrachtung des Anwaltsmarkts ist von Bedeutung, zwischen den einen Anwalt³ direkt und jenen ihn nur indirekt – d.h. über die Interaktion mit den Klienten – betreffenden Auswirkungen und Reaktionen zu unterscheiden. Dieser Artikel geht davon aus, dass die Analyse und Definition einer Kanzleistrategie einfacher erfolgen kann, wenn man nicht nur Einzelaspekte eines Trends berücksichtigt, sondern sich systematisch damit auseinandersetzt. Ist man sich allgemein über mögliche Entwicklungen und deren Auswirkungen und Reaktionen bewusst, kann die eigene Praxistätigkeit frühzeitig darauf ausgerichtet werden. Die Abhandlung sämtlicher Trends, Auswirkungen und Reaktionen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weshalb nachfolgend nur auf die wesentlichsten eingegangen werden soll.

1. Anwaltsmarkt in Zahlen

Es wird erwartet, dass das Wachstum sowohl vom Marktvolumen als auch bezüglich der Zahl der Anwälte kontinuierlich weiter steigen wird. Der *Rechtsberatungsmarkt* im Jahr 2010 belief sich weltweit auf USD 585 Mia. (in der Schweiz auf geschätzte USD 4 Mia. und in Deutschland auf USD 33.7 Mia.), und man zählte ca. 3.3 Mio. sogenannte «Legal Professionals».⁴ Der Schweizerische Anwaltsverband (SAV) zählte per 1.1.2012 insgesamt 8860 *Aktivmitglieder* (davon 24.51% Frauen). Seit 2002 entspricht das einem Wachstum von insgesamt 2208 (24.92%) Mitgliedern bzw. von durchschnittlich 2.91% pro Jahr.⁵ Etwa je 10% der Schweizer Anwaltschaft arbeitet in den grössten 12 Kanzleien mit je über 50 Anwälten⁶ oder als Einzelkanzlei, d.h. die meisten Anwälte arbeiten in Kanzleien von 2–50 Anwälten.⁷ Damit wies die Schweiz im Jahr 2006, gemessen an der Zahl der Bevölkerung, mit *einem Anwalt auf 1032 Einwohner* im Vergleich zu Deutschland (1 Anwalt pro 596 Einwohner) eine fast halb so grosse und im Vergleich mit den USA (1 Anwalt pro 270 Einwohner) gar eine vier Mal geringere Anwaltsdichte auf.⁸

2. Spezialitäten des Anwaltsmarktes

Der Markt für Rechtsdienstleistungen weist gewisse Spezialitäten auf, die vorab kurz adressiert werden sollen. Die gute Nachricht vorweg: Zur Dienstleistung «legal services» gibt es *keine Alternativen oder Substitutionsprodukte*. Aber die Zahl der Anbieter, auch der alternativen, steigt konstant und schafft damit einen *grossen und wachsenden Wettbewerb*. Es herrscht grosse Konkurrenz, nicht zuletzt wegen der tiefen Kapitalintensität dieser Tätigkeit und der geringen Markteintrittskosten für neue Anbieter.

* Dr. iur., LL.M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor und Dozent an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) der Universität St. Gallen. www.es.unisg.ch

1 Vgl. z.B. Credit Suisse, *Megatrends – Chancen und Risiken für KMU*, Studie 2010: Schwerpunkt Globalisierung, 2010.

2 Eine im Mai 2011 bei 805 US Law Firms mit mehr als 50 Anwälten durchgeführte Umfrage ergab, dass man sich am meisten Sorgen macht über folgende Punkte: Pensionierung und Nachfolge der Baby Boomer-Anwälte (47%), Wachstum der Profitabilität (44%; wobei – aus Zweckoptimismus? – nur gerade 16% einen permanent tieferen Partnergewinn erwarten), Rückgang der Nachfrage (35%), Preisdruck (35%) und systematische Steigerung der Effizienz (27%). Ferner wurden folgende Trends identifiziert: gesteigerter Fokus auf Effizienzsteigerungen (94%), gesteigerter Preiswettbewerb (90%), weniger nicht-juristische Mitarbeiter (88%), vermehrt standardisierte Rechtsarbeit (81%; sogenannte «commodity») und weniger auf Stundenhonorar basierende Rechnungsstellung (75%). Vgl. hierzu Of Counsel, Vol. 30, No. 10, October 2011, Seiten 5–9.

3 Der besseren Lesbarkeit halber wird hier nur die männliche Form verwendet, was selbstverständlich die weibliche Form mit einschliesst.

4 Datamonitor 2011 (vgl. www.datamonitor.com).

5 Mitteilung des SAV in der *Anwaltsrevue* 1/2012, S. 56. Dieser Wachstumstrend spiegelt sich auch im Ärztemarkt wieder: Im Jahr 2011 gab es in der Schweiz 30849 Ärzte (+ 1.9% zum Vorjahr) (vgl. *Neue Zürcher Zeitung [NZZ]* vom 16.3.2012, S. 15).

6 In den 10 grössten Schweizer Anwaltskanzleien arbeiteten im Jahr 2009 gar je über 70 Anwälte (vgl. *Bilanz* 21/2009). In Deutschland haben die grössten 10 Kanzleien je über 250 Berufsträger (vgl. *Juve* 10/2010).

7 Vgl. zu weiteren Zahlen auch HÜPPI, *Trends*, S. 959. Im Jahr 2010 wies die Schweiz 14835 Studenten der Rechtswissenschaften auf, was seit 2000 einer Zunahme von 35% entspricht, und ab 2002 waren sogar mehr als 50% Studentinnen immatrikuliert (LÜND, S. 42).

8 BENNO HEUSSEN, *Die Anwaltsdichte in der Schweiz, Österreich und Deutschland im Verhältnis zu anderen Staaten – Ein internationaler Vergleich*, *Anwaltsrevue* 10/2006, S. 392–396. In Deutschland waren gemäss Statistik der Bundesrechtsanwaltskammer (BRAK) per 1.1.2011 insgesamt 155679 Rechtsanwälte (ca. 32% Frauen) zugelassen, was seit 1996 einer Verdoppelung der Zahl praktizierender Anwälte entspricht (vgl. www.brak.de).

Der Erfolg einer Kanzlei hängt zwar von deren Ruf und Spezialisierung ab. Die Dienstleistung wird aber massgeblich über den gelieferten Service differenziert, weil die Erteilung der korrekten Rechtsauskunft ohnehin als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Es besteht auch eine geringe Kundenbindung, weil Anwälte grundsätzlich leicht, schnell und ohne grosse Kosten austauschbar sind. Dies bedeutet für Anwälte eine grosse Gefahr, stellen die Mandanten mangels Diversifikation doch in der Regel die einzige Einnahmequelle dar. Ein Anwalt muss deshalb nicht nur überlegen, wie er neue Kunden gewinnen, sondern vor allem auch, wie er bestehende binden kann. Ferner hängt der Erfolg vom Arbeitsmarkt und damit von der Attraktivität des Arbeitgebers für qualifizierte Mitarbeiter ab. Flexible Kanzleien passen sich regelmässig den Vorgaben im Markt an und sind auch in Zeiten der Rezession erfolgreicher als ihre Konkurrenten.⁹ Umso wichtiger ist es, sich über allfällige externe Einflussfaktoren und deren Kontext nicht nur reaktiv Gedanken zu machen, sondern regelmässig eine Einschätzung der zukünftigen Herausforderungen anzustellen.¹⁰

3. Megatrends

3.1 Demographie, Migration und Arbeitsmarkt

Seitens der Gesellschaft sticht zunächst der erwartete *demographische Wandel* ins Auge: Dem allgemein globalen Trend des Bevölkerungswachstums steht eine Verschiebung der Alterspyramide mit einer zunehmenden Überalterung der Gesellschaft sowie einer rückläufigen Geburtenrate und Erwerbsquote gegenüber. Es sind ferner zunehmende *Migrationsbewegungen* zu erwarten, die für gewisse Branchen auch eine Zuwanderung qualifizierter Mitarbeiter mit sich bringen. Die neue Mobilität und der Trend zur Urbanisierung (Mega-Cities mit neuen Lebensformen) stellen vor allem *sozio-kulturelle Herausforderungen* dar (z.B. kulturelle Vielfalt und Wertepluralismus) und ziehen einen Wertewandel und eine Wertedurchmischung nach sich.

Auf dem *Arbeitsmarkt* findet eine weitere Öffnung statt, die Arbeitslosigkeit nimmt zu (auch wegen der fortschreitenden Automatisierung), und für qualifizierte Mitarbeiter spielt der *War for Talents*. Die neue Mobilität fördert die Orts- und Zeitungebundenheit und verlangt nach *flexiblen und interaktiven Arbeitsstrukturen bzw. Arbeitsmodellen*. Schliesslich werden neue Märkte entstehen (z.B. für ältere Menschen). Namentlich Frauen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen (z.B. Familie) werden nicht nur im Beruf, sondern allgemein als Marktakteure vermehrt in Erscheinung treten.

3.2 Informationsgesellschaft und Technologie

Die Gesellschaft wird sich weiter in Richtung *Informationsgesellschaft* entwickeln und der Dienstleistungssektor weiter an Bedeu-

tung gewinnen.¹¹ Mit Wissen als zentraler Ressource und der weiter steigenden Informationsflut wird dem Informationsmanagement eine erhöhte Beachtung zukommen.

Überdies ist mit einer Zunahme der *Technologisierung* und *Digitalisierung* zu rechnen. Der digitale Lebensstil (v.a. dank digitaler Vernetzung und Mobilität) und der Wunsch, jederzeit und überall über alle Informationen verfügen zu können, werden das Arbeitsleben weiter beschleunigen und den Einbezug der neuen digitalen Realitäten bei Mitarbeitern und Kunden erfordern.

3.3 Wirtschaftswachstum

Die Wirtschaft ist geprägt von einem allgemeinen *Wachstum* in allen Bereichen, d.h. im Finanzvermögen, bei Wohlstand, Konsum und Ressourcenverbrauch, aber auch bei den Schulden (Finanzkrise). Die Globalisierung und Internationalisierung zieht sich öffnende Systeme und die *Liberalisierung der Märkte* nach sich und eröffnet damit mehr Tätigkeitsgebiete und neue Geschäftsfelder. Andererseits bedeutet das aber auch einen *steigenden Wettbewerbsdruck und Konkurrenzkampf*.

Mit dem Bedürfnis nach mehr Sicherheit und dem Ausbau des Rechtsschutzes des Bürgers hält überdies auch eine allgemeine *Verrechtlichung des Lebens* Einzug (v.a. durch Zunahme der Regulierungsdichte¹² und der Gesetzesvielfalt).

3.4 Politik und Ökologie

Das politische Umfeld zeichnet sich durch eine kontinuierliche *Veränderung der Weltordnung* aus (z.B. Demokratisierung im Osten und Süden, Länderabspaltungen, Zusammenwachsen von Rechts- und Kulturkreisen und Wachstum von Vereinigungen [z.B. EU]).

Im Bereich Ökologie werden der Klimawandel, die Umweltbelastung und die *Ressourcenverknappung* zu veränderten Rahmenbedingungen führen, die Bedürfnisse ändern, den Verteilungskampf intensivieren und die Migration fördern. Unternehmen werden in die Verantwortung genommen und es wird von ihnen insbesondere ein verantwortungsvoller Umgang mit den natürlichen Ressourcen gefordert (Stichwort: Corporate Social Responsibility).

Weil diese beiden Trendbereiche den Anwaltsberuf nur am Rande tangieren, werden sie nachfolgend nicht mehr weiter adressiert werden.

4. Auswirkungen und Reaktionen

4.1 Allgemeines

So wie Trends und Entwicklungen je nach Ausgangslage und Sichtweise (z.B. Geographie oder Branche) variieren können, gibt es auch nicht nur eine klare Auswirkung und Reaktion darauf. Es herrscht darüber hinaus eine *gegenseitige Beeinflussung*, und

⁹ Datamonitor 2011 (vgl. www.datamonitor.com).

¹⁰ Vgl. GEORGE M. WILLIAMS JR., Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Kanzleistategie und die Struktur des Rechts, in: Leo Staub/Christine Hehli Hidber (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Genf 2012, S. 937–940.

¹¹ Gemäss Schätzung gilt in der Schweiz bereits jeder zweite Erwerbstätige als «Wissensarbeiter» (vgl. NZZ vom 9. Mai 2012, S. 31).

¹² Eine Zunahme im Aufsichtsrecht ist insbesondere auch bedingt durch die Folgen der Finanzkrise.

viele gleiche Reaktionen können wiederum einen eigenen Trend auslösen, der zu weiteren Auswirkungen und Reaktionen führen kann. Ferner ist der einzelne Anwalt nicht nur *indirekt* von seinen Kunden beeinflusst, sondern er muss als Unternehmer unmittelbar auch *direkt* auf verschiedene Trends reagieren.

4.2 Zunehmender Konkurrenzdruck

Die *Liberalisierungstendenz im Rechtsdienstleistungsmarkt* wird sich vermutlich weiter akzentuieren und die bestehenden Entwicklungen weiterführen: Beratungsverbote brechen auf und «branchenfremde» Anbieter nehmen an Bedeutung zu, das Anwaltsmonopol wird weiter aufgeweicht, anwaltliche Privilegien werden Dritten zuerkannt (z.B. Client-Attorney-Privileg an Unternehmensjuristen), Markteintrittsschranken fallen weg, neue Gesellschaftsformen sind möglich (Kanzlei-AG) und Werbemöglichkeiten werden erweitert. Ob das Anwaltsgeheimnis so stabil wie das Arztgeheimnis bleiben oder ihm die gleiche Gefahr wie dem Bankgeheimnis drohen wird, bleibt noch abzuwarten. Auf jeden Fall wird der *Wettbewerbsdruck* steigen.

4.3 Steigender Kostendruck

Die Entwicklungen der Finanzkrise und der staatlichen Schuldenproblematik sind noch nicht abgeschlossen und die Auswirkungen dieser Phänomene noch nicht absehbar. Aber nicht zuletzt durch die wachsende Bevölkerung und die damit verbundene Steigerung des Konsums werden die Wirtschaft im Allgemeinen und der Rechtsdienstleistungsmarkt im Besonderen weiter wachsen. Diese Expansion erfolgt jedoch nicht so schnell wie der Zuwachs der Anwälte, was eine Senkung der durchschnittlichen Umsätze pro Anwalt erwarten lässt. Auf jeden Fall wird der Konkurrenzkampf weiter wachsen.

In Unternehmen wird die durch die Wirtschaftskrise 2008 stattgefundene Kostensensibilisierung weiter *sinkende Budgets und Kostenreduktionen* zur Folge haben, und dieser Kostendruck wird an die externen Anbieter wie die Anwälte weitergegeben, indem die Rechtsabteilungen entweder mehr selber machen oder einfach Druck auf die Honorare der externen Anwälte ausüben. Die Dynamik und Transparenz im Markt wird zunehmen, Preise sinken und Qualitätsanforderungen steigen. Kanzleien werden deshalb noch intensiver nach Wettbewerbsvorteilen zur Marktabgrenzung suchen müssen.

In der Informationsgesellschaft und durch die gesteigerten Kundenbedürfnisse wird die *permanente Weiterbildung* der Mitarbeiter in juristischen und nicht-juristischen Bereichen wichtiger und damit ein bedeutender Kosten- und Abgrenzungsfaktor im Wettbewerb werden, sowohl im Rekrutierungs- als auch im Akquisitionsprozess. Wer sich der Finanzierung dieser Aufwände verschliesst, weil jüngere Generationen nicht mehr gleich lang in einer Anwaltskanzlei verbleiben und deshalb diese Investition ihnen überlassen will, riskiert sich an beiden Fronten auszugrenzen.

4.4 Dynamischer Marktverteilungskampf

Die Globalisierung und Internationalisierung hat nicht nur Einfluss auf Anwaltsfirmen, welche international tätige Grosskon-

zerne beraten. Diese Trends zwingen auch Schweizer KMU als Nischenanbieter in den Weltmarkt (z.B. China, Indien, Russland etc.), indem sie neue Niederlassungen gründen oder neue Zusammenarbeitsformen suchen. Aufgrund dessen werden auch die für sie ursprünglich nur lokal bzw. regional tätigen Anwälte *mit diesen Kunden mitwachsen* bzw. ihnen *in die neuen Märkte folgen* müssen. Dies erfordert insbesondere die Fähigkeit, über geographische Grenzen und verschiedene Zeitzonen hinweg arbeiten zu können, natürlich mit den hierzu notwendigen Sprachkenntnissen und dem interkulturellen Verständnis. Damit verbunden wird auch ein bestimmtes *Kanzleiwachstum* sein. Auf jeden Fall ist die *Bildung von Netzwerken* unabdingbar, um die lokale Präsenz und Expertise sicherstellen zu können.¹³

Ferner ist mit einer weiteren *vertikalen Segmentierung* in der Anwaltsbranche zu rechnen, bei welcher die grossen Kanzleien die Unternehmen bzw. Grossmandate betreuen (Ausnahme: Anwalts-Boutiquen) und die anderen Anwaltskanzleien eher die (kleineren) Privatkunden bedienen. Für Grosskunden macht das oft Sinn, um bei Bedarf durch die Reputation der Grosskanzlei eine Art «Versicherungspolice» zu haben. Der Wegfall grösserer Mandate, welche bisher eine Art Quersubventionierung von weniger lukrativen Mandaten erlaubten, könnte bestimmte Kanzleien vor die Überlebensfrage stellen.

Schliesslich ist zu beobachten, dass grosse Transaktionen von in der Schweiz domizilierten Konzernen neu durch international verankerte Grosskanzleien durchgeführt werden und diese Schweizer Kanzleien nur noch für den schweizerischen Teil miteinbeziehen. Mit dem Wegbrechen dieses substanziellen Umsatzanteils *steigt der Kostendruck bei Schweizer Grosskanzleien*. Wollen diese ihre *Profitabilität* erhalten, ist entweder eine weitere Konzentration auf ein bestimmtes Segment von High-End-Dienstleistungen (z.B. komplexe Finanzierungsstrukturen) oder die Ausdehnung «nach unten» in den Markt der mittelgrossen Kanzleien erforderlich. Für im mittleren Markt tätige Anwälte bedeutet das einen *zusätzlichen Wettbewerb* und bewirkt weiteren Druck auf die Preise und die Servicequalität. Erfolgreich werden auch hier wohl jene sein, welche sich am besten an die neuen Rahmenbedingungen anpassen.

Was den *Allgemein- bzw. Einzelanwalt* betrifft, wird dieser analog zum Landarzt, der die Grundversorgung abdeckt, den Konkurrenzkampf wohl nicht so sehr spüren.

4.5 Spezialisierung und Vernetzung

Die mit der Verrechtlichung des Lebens einhergehende Gesetzesflut, die vermehrt auch für Juristen komplizierter und komplexer wird, lässt nicht nur den Markt an Rechtsdienstleistungen wachsen, sondern zwingt zur Arbeitsteilung und definiert *Compliance als Wachstumsmarkt*.

13 Sogenannten International Business Law Firms und Global Elite Firms haben erfolgreich weltweit voll funktionierende lokale Büros aufgebaut, um Unternehmenskunden einen «Full Service» anzubieten. Dank ihrer klaren Strategie und dem professionellen Management zur Lieferung des Nutzenversprechens werden lokale Kanzleien durch die zunehmend auch lokal aktive globale Konkurrenz unter Druck kommen, hier nachziehen zu müssen. Vgl. CHAIN/BRUCH, S. 943 ff.

Mit der Arbeitsteilung wird der Zwang zur Abgrenzung im Wettbewerb zunehmen, und als Konsequenz steigt auch der Bedarf einer *Spezialisierung* (z.B. auf bestimmte Zielgruppen und/oder als Boutique auf ein Segment oder Fachgebiet), wodurch die Fachanwaltschaft an Bedeutung gewinnen wird.¹⁴ Es sei aber vor der Erwartung gewarnt, dass wegen der Spezialisierung alleine auch höhere Honorare gefordert werden können. Wegen des wachsenden Konkurrenzkampfes wird die Spezialisierung zum eigentlichen Standard werden, und am Ende wird der Kunde den durch die Fachausbildung erzielten Effizienzgewinn abschöpfen wollen.

Der Spezialisierungsgrad wird mit der Grösse der Kanzlei zwangsläufig ansteigen und eine umsichtige strategische Planung damit umso wichtiger werden. Um eine ganzheitliche Betreuung der Mandanten sicherzustellen, wird deshalb die *Vernetzung* immer wichtiger. Damit wird die intensivere Bildung und Pflege von Kooperationen und Netzwerken erforderlich sowie die Entwicklung neuer Organisations- und Zusammenarbeitsformen.

4.6 Angespannter Arbeitsmarkt

Der durch den demographischen Wandel hervorgerufene Mangel an jungen Arbeitskräften wird dazu führen, sich über den altersmässig veränderten Kunden- und Arbeitsmarkt Gedanken zu machen. Dies ist ferner von Bedeutung, weil für die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern im lokalen Anwaltsmarkt, insbesondere wegen der berufsbedingten Bindung an die lokale Gesetzgebung, nicht einfach internationale Migrationsbewegungen ausgenutzt werden können. Und wegen des zunehmenden *War for Talents* wird die *Rekrutierung von Frauen und älteren und erfahreneren Mitarbeitern* als Wissensträger wichtiger werden. Der wieder entdeckte Einsatz dieser Mitarbeiter ist als Chance wahrzunehmen.

Die kulturelle Vielfalt und die neuen Lebensmodelle (z.B. Generation Y) verlangt überdies nach *neuen Führungsqualitäten* (v.a. Einfühlungsvermögen und Soft Skills), *neuen Arbeits- und Arbeitszeitmodellen* (Stichwort: Work-Life-Balance) sowie *loyaltätsfördernden alternativen Motivationsmodellen* (z.B. ein gutes Arbeitsklima und Weiterbildungsmöglichkeiten). In Kanzleien werden *Karriere- und Partnerschaftsmodelle* überdacht werden müssen, weil insbesondere in gesättigten Märkten das traditionelle Pyramidenmodell an seine Grenzen stösst.¹⁵ Dies insbesondere auch deshalb, weil Unternehmen durch den Ausbau und die Professionalisierung der Rechtsabteilungen auf dem Stellenmarkt weiter an Attraktivität gewinnen werden.

4.7 Anspruchsvollere Kundenbeziehung

Die Rechtsdienstleistung selber wird in grossen Teilen neu als sogenannte *«Commodity»* und damit als austauschbare Leistung qualifiziert. Deren Beschaffung gestaltet sich für Unternehmen

anspruchsvoller, weshalb der *Einkaufsprozess professionalisiert* wird (z.B. Einbezug der Beschaffungsabteilung, Ausschreibungen, Pitches etc.). Die kontinuierlich lauter werdenden Forderungen nach *alternativen, d.h. nicht stundenbasierten Honorierungsmodellen bzw. innovativen Verrechnungsmodellen*¹⁶ sollen dem Kunden nicht nur helfen, dem allgemein zunehmenden Kostendruck zu begegnen, sondern die Planbarkeit der Ausgaben zu verbessern und für das gleiche Geld mehr zu bekommen (z.B. durch den Ausbau von – kostenlosen – Servicekomponenten). Dies wiederum erfordert ein verbessertes *Kostenmanagement* und eine weitere *Prozessoptimierung* inklusive der Prüfung der Möglichkeiten von allfälligen *Auslagerungen*.¹⁷

Unternehmen konzentrieren sich vermehrt auf eigene *Vertrauensanwälte und Netzwerke* (z.B. Anwaltspanel), die sie effizienter managen können. Eine eigene Vernetzung des externen Anwalts könnte bei Ausschreibungen somit als Abgrenzungsvorteil zu Konkurrenten in die Waagschale geworfen werden. Der externe Anwalt hat überdies mit verbesserten *Kosten- und Qualitätskontrollen* sowie mit festgelegten *Messgrössen* (sog. Key Performance Indicators) zu rechnen.

Ferner wird ein Anwalt mit veränderten und *zunehmenden Kundenerwartungen* konfrontiert werden: Juristisches Sachverständnis wird beim Anwalt ohnehin vorausgesetzt; gefordert wird aber eine praktische, lösungs- und am Geschäft orientierte, umfassende Problemlösung. Das bedeutet, es braucht Spezialwissen, Kenntnis der Wirtschaft, der Branche und des Kunden, Projektmanagementkenntnisse und Kommunikationsfähigkeiten (Soft Skills). Der Anwalt muss ferner nicht nur zeitlich ständig erreichbar bleiben, sondern auch umgehend reagieren und liefern können, möglichst unter Schonung der eigenen Ressourcen und jener des Kunden. Das Anforderungsprofil des Anwalts wie auch jenes des Unternehmensjuristen verändert sich somit in Richtung eines *Problemlösers mit juristischem Sachverstand*.

4.8 Risikomanagement

Die zunehmende Komplexität und Beschleunigung verlangt nach einem veränderten Umgang mit Unsicherheiten und Risiken. Dies wird die Wichtigkeit von *Corporate Governance* weiter fördern und auch zu einem weiteren *Ausbau von Rechts- und Compliance-Abteilungen* führen. Ferner wird das *Risikomanagement*, inklusive Management der rechtlichen Risiken (*Legal Risk Management*), professionalisiert werden.

14 Hier sei auch auf den Umstand hingewiesen, dass mit dem Wachstum der Wirtschaftskanzleien und dem «Up-or-out»-Prinzip immer mehr Spin-offs von erfolgreichen Teams zu erwarten sind.

15 BRUNO CHIOMENTO, Das Geschäftsmodell von Beratungsunternehmen auf dem Prüfstand, GesKR 2/2012, S. 179–181.

16 Hier ist zu denken an Fixhonorare und Budgetregelungen mit Meilensteinen, welche das finanzielle Risiko für Kostenüberschreitungen und für Unvorhergesehenes zum externen Anwalt verschieben. Damit erreicht die Forderung nach *Risikomanagement* in der Kanzlei eine neue Dimension. Dies verlangt vom externen Anwalt ein engeres Projektmanagement, eine differenzierte Finanzplanung, neue Preisberechnungs- bzw. Kalkulationsmethoden und mehr Informationsfluss mit regelmässiger Berichterstattung und Kostenkontrolle. Beim üblichen Stundenhonorar-Modell findet ein Cost-Plus-Preismodell Anwendung, bei welchem der Profit garantiert ist, solange die Kosten unter Kontrolle gehalten werden. Vgl. auch CHAIN/BRUCH, S. 949 f.

17 Vgl. hierzu das Thema «Legal Process Outsourcing» und die Forderungen von Grosskunden, Routine- und weniger komplexe (low-value) Arbeiten, welche keine Rechtsexpertise benötigen, zwecks Reduzierung der Kosten an günstigere Lieferanten auszulagern. Vgl. hierzu CHAIN/BRUCH, S. 947 f.

Um die zunehmenden Risiken zu absorbieren, wird vermehrt von allen Beteiligten, also auch von externen Anwälten, die *Beteiligung am Geschäftsrisiko des Kunden* gefordert werden. Weil das Risiko von Fehlern nicht zuletzt wegen der steigenden Gesetzesflut weiter zunimmt, wird das Management von rechtlichen Risiken wichtiger werden. Der wachsenden Vorsicht in den Cheftagen vor einer Haftung wird auch mit einer Risikoauslagerung an die externen Anwälte begegnet werden, was wiederum den Druck bei Anwälten zur Inkaufnahme von Risiken erhöht. Eine Lösung hierzu wäre, zu versuchen, beim Kunden frühzeitig in den Leistungserstellungsprozess miteinbezogen zu werden (z.B. als Projektmanager des rechtlichen Projektteils).

5. Professionelles Kanzleimanagement

Weil auch eine Kanzlei den Regeln des Marktes unterworfen ist, ist sie als wirtschaftliches Unternehmen zu führen. Die Entwicklung einer klaren *Strategie* mit richtiger Positionierung im Anwaltsmarkt bietet wichtige Abgrenzungs- und Wettbewerbsvorteile. Entsprechend ist die Kanzleistruktur, -grösse und -organisation anzupassen. Ziel ist es, vom Kunden als «Dienst-Leister», «Problem-Löser» und «Nutzen-Stifter» (also mehr als Profit Center statt nur als Cost Center) wahrgenommen zu werden. Dies verlangt die Ausweitung der rein juristischen Fachberatung zu einer *Unternehmensberatung mit juristischem Fachwissen*.

Das operative Geschäft wird angepasst, und der Marktauftritt verlangt einen professionellen Auftritt unter Berücksichtigung von Marketingaspekten (v.a. bei Ausschreibungen und Akquise). In grösseren Kanzleien werden nicht-juristische Bereiche separiert (z.B. Office Manager, HR Manager, Marketing oder IT). Das fachliche und nicht-juristische Wissen wird als wichtigste Ressource des Anwaltsberufs anerkannt und entsprechend organisiert und ausgebaut (auch im Falle einer Spezialisierung). All dies ist mit den richtigen Fähigkeiten und Soft Skills zu ergänzen. Qualitätsmanagement spielt eine wichtigere Rolle, und der Leistungserstellungsprozess ist effizienter zu gestalten und an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Anstellungsbedingungen sind an den Arbeitsmarkt anzupassen und neue Arbeits- und Arbeitszeitmodelle bzw. Karrieremodelle anzubieten, weil sich am Ende für die Wenigsten – auch für gute Mitarbeiter – eine langfristige Partnerschaftskarriere in einer Kanzlei realisieren lässt. Schliesslich hat sich ein Anwalt Gedanken zu machen über die *Bildung neuer Angebote* (z.B. Einsatz von Projektjuristen, Ausweitung auf neue Rechtsanwendungsgebiete, neue Dienstleistungen wie Compliance oder Corporate Governance, neue Vertriebsformen etc.).

6. Schlussbemerkungen

Diese Ausführungen haben gezeigt, dass für Rechtsdienstleistungen die gleichen Marktgesetze wie für andere Branchen gelten und die Anbieter sich den verschiedenen, sich permanent ändernden Herausforderungen stellen müssen. Die wichtigsten Herausforderungen im Anwaltsmarkt liegen m.E. vor allem im sich verändernden Arbeitsmarkt mit der *Verknappung der verfügbaren und qualitativ guten Anwälte*, im *härter werdenden Wettbewerb* und dem damit verbundenen *Kostendruck* sowie den sich *verändernden Kundenbedürfnissen und -erwartungen*.

Auch hier bestätigt sich, dass der ständige Wandel die einzige Konstante auch für den Anwaltsberuf darstellt. Anwälte, welche sich Trends verschliessen oder nicht rechtzeitig darauf reagieren, werden bestenfalls einfach nicht so erfolgreich sein wie ihre Konkurrenten, im schlimmsten Fall aber vom Markt abgestraft werden und verschwinden. Wer sich aber auf unausweichliche Veränderungen rechtzeitig vorbereitet, den erwarteten Entwicklungen voraus ist und diese als Chance begreift, wird die anstehenden Herausforderungen nicht nur überstehen und daraus gestärkt hervorgehen, sondern allenfalls den Markt sogar nach seinen Regeln mitbestimmen können.

Weitere Literaturhinweise:

JULIA CHAIN/NICHOLAS BRUCH, Trends in the Global Legal Services Market, in: Leo Staub/Christine Hehli Hidber (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien, Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Genf 2012, S. 937–940; KLAUS-STEFAN HOHENSTATT, Die Zukunft des Anwaltsmarktes, in: Staub/Hehli Hidber, a.a.O., S. 952–958; CHRISTOPH HOMMERICH/MATTHIAS KILIAN, Strukturwandel der Anwaltschaft, Anwaltsblatt, 8+9/2008, S. 623–624; MICHAEL HÜPPI, Anwaltsberuf: Lagebeurteilung, Anwaltsrevue 3/2012, S. 133–135; DERS., Trends und Zukunft im Anwaltsgeschäft der Schweiz, in: Staub/Hehli Hidber, a.a.O., S. 959–963; KARL LÜOND, Quo Vadis?, NZZ Folio «Anwälte», Nr. 249/2012, S. 42–47; MICHAEL PFEIFER, Entwicklungen im Anwaltsmarkt: Der Beruf der Rechtsanwältin und des Rechtsanwalts im Wandel – ein Zustandsbericht, Anwaltsrevue 2/2002, S. 5–6; LEO STAUB, Festlegung der Kanzleistrategie, Einführung und Übersicht, in: Staub/Hehli Hidber, a.a.O., S. 3–35; DERS., Strategieentwicklung in der Anwaltskanzlei, Anwaltsrevue 6–7/2009, S. 300–304; DERS., Ausblick: Der In-house Legal Counsel und die Rechtsabteilung im Jahre 2020 – stetig wachsende Herausforderungen im Zeitalter der Globalisierung?, in: Sylvie Hambloch-Gesinn/Beat Hess/Andreas Meier/Reto Schiltknecht/Christian Wind (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 33–49; DERS., Legal Management, Management von Recht als Führungsaufgabe, 2. Auflage, Zürich 2006; THOMAS WOLF, Strukturwandel der deutschen Anwaltschaft, in: JURAcon-Jahrbuch 2009/10, S. 28–32. ■

Übersicht: Megatrends – Auswirkungen – Reaktionen

	Trends	Auswirkungen	Reaktionen	Weitere Punkte für Anwälte
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Demographie (Bevölkerungszunahme, Überalterung) • Migration (Völkerwanderung, neues Mobilitätsverständnis) • Urbanisierung • Sozio-kulturelle Aspekte (Wertewandel/-durchmischung, Individualisation, Communities) • Informations- und Wissensgesellschaft • Zentralisierung (Standardisierung) • Gesundheitsbewusstsein 	<ul style="list-style-type: none"> • Sinkende Erwerbsquote • Neue Lebensformen • Flexibilität im Arbeitsmarkt, Arbeitsmarktfähigkeit ersetzt Arbeitsplatzsicherheit • Neue Führungsqualitäten erforderlich (neue Werte bei Mitarbeitern) • Wissen als Ressource wird zentraler • Sicherheitsbedürfnis steigt • Innovations- und Qualitätsorientierung • Work-Life-Balance 	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrutierung anpassen (v.a. auf qualifizierte Ausländer, ältere Mitarbeiter und Frauen) • Geeignete Infrastrukturen schaffen • Flexible, interaktive und neue Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitmodelle schaffen • Wissensmanagement wird zentraler • Management von Unsicherheiten wird wichtiger, Bereitschaft für Risiken sinkt • Weiterbildung und Soft Skills wichtiger (EQ als Ergänzung zu IQ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bildung neuer Karriere- und Partnerschaftsmodelle • Corporate Governance gewinnt an Bedeutung • Ausbau von Rechtsabteilung, Compliance und Regulatory Affairs (Stellenwert steigt) • Zunahme frühzeitigen bzw. präventiven Einbezugs der Rechtsdienstleister (Geschäftsrisiko mittragen) • Professionalisierung von Risiko Management; Management von rechtlichen Risiken wird wichtiger • Aus- und Weiterbildung in juristischen und nicht-juristischen Fächern wird zunehmen
Wirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Wachstum • Globalisierung • Internationalisierung • Arbeitsmarkt verändert sich • neue Märkte entstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsum und Wohlstand steigt • Konkurrenz und Wettbewerb steigt (bei den Kundenmärkten und im Arbeitsmarkt) • Bedeutung des Dienstleistungssektors steigt (globale Wissenselite) • Finanzvermögen/Staatsschulden • Liberalisierung der Märkte • Offene Systeme und Netzwerke • Komplexität steigt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduktion, sinkende Budgets • Ausfallrisiken bei Kunden steigen • Neue Zusammenarbeitsformen und Vernetzung (Technik und Mensch) • Neue Wertschöpfungsnetze • Wissensbasierte Ökonomie • Integration fremder Kulturen/Werte • Offene Arbeitsmärkte, War for Talents, Jugendarbeitslosigkeit • Verrechtlichung (Gesetzesvielfalt, Regulierungsdichte) • Arbeitsteilung, schlankere Strukturen, Prozessoptimierung • Liberalisierungen im Rechtsdienstleistungsmarkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Zunehmender Kostendruck verlangt weitere Professionalisierung des Kanzlei-Managements und Strategie bzgl. Kunden und Konkurrenz • Abnehmende Kundentreue/-bindung • Rechtsdienstleistung als Commodity qualifiziert • Professionalisierung des Einkaufs (Ausschreibung, alternative Honorierungsmodelle, Panel, KPI etc.) • Organisation der Rechtsabteilungen verbessert sich • Verlagerung der Wertschöpfung (Outsourcing) • Gesteigerte Kundenerwartungen (erweiterte Kenntnisse, Projektmanagement, Soft Skills etc.) • Anforderungsprofil für Juristen ändert sich • Vertikale Segmentierung im Anwaltsmarkt • Spezialisierung (Fachgebiet/Kunden) • Wachstum und Netzwerkbildung
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> • Technologisierung • Entwicklung neuer Bereiche • Kommunikation/Information 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisierung und Flexibilität • Informationsflut/Überinformation • Digitalisierung/Digitaler Lebensstil 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Vernetzung/Multimedia zu berücksichtigen • Informationsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschleunigung des Geschäfts • Jederzeitige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit
Politik	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Weltordnung • Staatsverständnis • Neue Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> • Länderabspaltungen, Vereinigungen • Demokratisierung im Osten und Süden • Staat als Dienstleister und Kunde 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansion in neue Märkte (auch durch KMUs) • Gründung von Niederlassungen und Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance als Wachstumssegment • Neue Rahmenbedingungen für Rechtsdienstleister
Ökologie	<ul style="list-style-type: none"> • Klimawandel • Umweltbelastung • Ressourcenknappheit • Arten-/Sortenvielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderte Rahmenbedingungen und Bedürfnisänderung • Nachfrage nach Ressourcen steigt • Verteilungskampf (Preise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung der Unternehmen • Sensibler Umgang mit Ressourcen • Neue Produkte und Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Social Responsibility