

Size matters

Die meisten renommierten Schweizer Anwaltskanzleien sind entweder kleine, spezialisierte Boutiquen oder Grosskanzleien, die Firmenkunden umfassend beraten können. Wer dazwischen sitzt, braucht eine clevere Strategie, um im Wettbewerb zu bestehen.

von MONICA FAHMY

Im März 2019 zählt der Schweizerische Anwaltsverband 10 708 Mitglieder. Tendenz steigend. Im Jahr 2008 gab es hierzulande knapp 8000 Anwälte, 1998 waren es 6000. Auch wenn angesichts ständig neuer Gesetze und Regulierungen die Arbeit für Anwälte nicht ausgeht, ist die Zahl renommierter Kanzleien übersichtlich. Was braucht es, um sich als Kanzlei erfolgreich zu positionieren?

Kleine Kanzleien, spezialisierte Boutiquen und Grosskanzleien – diese drei Kategorien dominierten die Schweizer Kanzleilandschaft, sagt Peter V. Kunz, Ordinarius für Wirtschaftsrecht und Rechtsvergleichung sowie Dekan der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern. Beim Gros der Kanzleien handelt es sich um kleine mit maximal zwei bis drei Anwälten, die «wie Hausärzte» funktionieren. Sprich: Sie beraten die Klienten wie ein Allgemeinpraktiker zu den verschiedensten Themen, leiten sie bei Bedarf an Spezialisten weiter und können davon gut leben. Daneben gibt es Boutiquen, die sich auf bestimmte Rechtsgebiete spezialisiert haben. Und in den letzten fünf bis zehn Jahren hat sich die Entwicklung von Grosskanzleien abgezeichnet. Dabei handelt es sich vor allem um Wirtschaftskanzleien.

Um grosse internationale Firmen bedienen zu können, ist eine gewisse Grösse von Vorteil. Fusionen oder Übernahmen sind ohne eine bestimmte Anzahl Anwälte und Spezialisten nicht zu stemmen. «Gleichzeitig darf eine Schweizer Kanzlei nicht so gross sein, dass die Gefahr von Interessenkonflikten besteht», sagt Kunz. Die gleiche Kanzlei könne zum Beispiel nicht UBS und CS gleichzeitig betreuen oder Novartis und Roche.

DIE GROSSEN

Im internationalen Vergleich handelt es sich bei den Schweizer Grosskanzleien immer noch um «Zwerge», so Kunz. So beschäftigt die grösste Schweizer Kanzlei Lenz & Staehelin über 200 Anwälte. Bei Allen & Overy mit Sitz in London sind es dagegen 2800, bei Clifford Chance, ebenfalls mit Sitz in London, 3700 Rechtsanwälte weltweit.

In der Schweiz hat noch keine Kanzlei die optimale Grösse erreicht, «um allen Herausforderungen der Zukunft gewachsen zu sein», findet Michael Isler, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Walder Wyss, einer renommierten Wirtschaftsrechtskanzlei mit über 180 Anwälten. Die Grösse sei zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden. Man müsse schnell reagieren und jederzeit auch in ausgeprägten Spezialgebieten Kapazitäten vorhalten können. Auch bei der Rekrutierung von jungen Talenten kann die Grösse eine Rolle spielen, denn, so Isler, «nur Grosskanzleien können es sich leisten, die geänderten Bedürfnisse junger Mitarbeiter in ihren Beschäftigungsmodellen zu berücksichtigen». Wobei Teilzeitarbeit bei Anwälten nach wie vor selten sein dürfte und ein Pensum unter 80 Prozent die Ausnahme.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass es in der Schweiz mit einer Ausnahme, Baker McKenzie, keine nennenswerten Ableger ganz grosser internationaler Anwaltsfirmen wie Freshfields, Slaughter and May, Allen & Overy, Linklaters oder Clifford Chance gibt. Dafür gebe es verschiedene Gründe: «gut etablierte lokale Player mit starker internationaler Ausrichtung, die Mehrsprachigkeit, die starke regionale Verankerung auch grösserer Unternehmen sowie der Umstand, dass die ganz grossen Deals nicht unbedingt aus der Schweiz heraus gemanagt werden», zählt Isler auf. Ein grosser Teil des internationalen Geschäfts komme denn auch über ausländische Kanzleien herein, die auf Schweizer Expertise angewiesen sind.

Zu einer Grosskanzlei werden kann man durch organisches Wachstum oder durch Fusionen. Das organische Wachstum sei für junge Anwälte motivierender, so Kunz. Schliesslich ist die Chance, einmal Partner zu werden, grösser, wenn die Kanzlei ständig wachse.

SPEZIALISIERTE BOUTIQUEN

Zu Fusionen kam es in der Schweiz vor allem zwischen Kanzleien an verschiedenen Standorten. Da Kanzleien an gleichen Standorten meistens in starker Konkurrenz zueinander stehen, führt ein solcher Zusammenschluss häufig zu grossen Akzeptanzproblemen. Aber auch Fusionen von Kanzleien an verschiedenen Standorten können Probleme und Kosten mit sich bringen. Die Kanzleien haben unterschiedliche Kulturen, verschiedene Entschädigungen und Löhne. Nur wenn man sich der kulturellen Unterschiede bewusst ist und sie respektiert, werden die verschiedenen Standorte am gleichen Strick ziehen.

Immer gefragter ist die Rechtsberatung durch spezialisierte Boutiquen. «Das Anwaltsbusiness ist ein ausgesprochenes People Business», sagt Patrick Krauskopf, Leiter des Zentrums für Wettbewerbsrecht an der ZHAW und Chairman der Kartellrechtskanzlei Agon Partners. Als Anwalt verkaufe man seine Fähigkeiten und kein Produkt von der Stange, so Krauskopf. Es gibt etliche Juristen, die für ihr Können in einem bestimmten Rechtsgebiet bekannt sind und empfohlen werden und die nicht in Grosskanzleien arbeiten.

Der Markt für Anwälte ist in Bewegung. Mit jeder Innovation in der Wirtschaft können neue Rechtsbereiche entstehen und mit ihnen neue Regulierungen. «Die Rechtssetzungsgeschwindigkeit in der Schweiz ist enorm», sagt Krauskopf. Je komplexer die Regulierungen, desto mehr Spezialisten braucht es. Etwa im Datenschutz, im Fintech-Bereich, im Bereich künstliche Intelligenz. Und laufend kommen neue Bereiche hinzu. «Gerade für Boutique Law Firms sehe ich deshalb eine goldene Zukunft», sagt Krauskopf.

Im Gegensatz zu Grosskanzleien ist es für Boutique Law Firms allerdings nicht wünschenswert, zu gross zu werden. Der Markt setzt automatisch Grenzen nach oben. Eine Boutique müsse innerhalb des entsprechenden Fachgebietes einen 360-Grad-Ansatz bieten, sagt Krauskopf, also etwa im Kartellrecht nebst den rechtlichen auch die ökonomischen Kompetenzen und Litigation-PR-Erfahrung vorweisen. Ausserdem müssten die Anstellungsbedingungen und Arbeitsinhalte hervorragend sein, damit junge Talente rekrutiert werden können. Während

© Bilanz 26-04-2019

in Grosskanzleien ein junger Anwalt kaum je Kontakt zu den Kunden habe, könne eine Boutique mit diesem Anreiz auftrumpfen. Spezialisierte Boutiquen zeichnen sich denn auch durch eine sehr grosse Kundennähe und Flexibilität aus.

Rund ein Viertel der Schweizer Kanzleien beschäftigt zwischen sechs und neunzehn Anwälten. Sie sind zu klein, um grosse Klienten umfassend zu beraten, aber doch so gross, dass sie einen gewissen Umsatz akquirieren müssen, um zu überleben. Die Gefahr eines «Stuck in the Middle» besteht – ein Phänomen, das man von anderen Dienstleistungsbetrieben kennt, wie Unternehmensberatern oder Werbeagenturen. Wer sich im Markt nicht strategisch gut positioniert, etwa in bestimmten Spezialgebieten, wird Mühe haben, sich im Wettbewerb zu behaupten. Ein herausragendes Profil in einzelnen gut gepflegten Bereichen helfe, die allgemeine Beratungspraxis profitabel zu betreiben, sagt Michael Isler von Walder Wyss. «Das uninspirierte Pflegen des ‹gesunden Mittelmasses› ist hingegen auf Dauer keine erfolversprechende Strategie.»

INDIVIDUALISTEN

Diese Überlegungen machte sich auch Hans-Peter Schwald, der 25 Jahre lang Partner bei Staiger, Schwald & Partner war, bevor er 2017 die Wirtschaftskanzlei BianchiSchwald mitbegründete. «Es gab kleinere, stark mandatsorientierte Kanzleien und die nationalen, historisch gewachsenen Grosskanzleien», sagt er. «Dazwischen gab es die Mittleren wie unsere Kanzlei mit einem breiten Angebot.» Er und einige Anwälte der Kanzlei wollten in Zukunft nur noch auf Wirtschaftsmandate fokussieren. Im Gespräch mit den Partnern von BCCC Attorneys-at-Law in Genf fanden sich viele Gemeinsamkeiten. Auch, dass Klienten beider Kanzleien eine breitere nationale und internationale Aufstellung wünschten. 2017 fusionierten beide Player zu BianchiSchwald, mit Standorten in Genf, Zürich, Bern und Lausanne.

An den jeweiligen Standorten wird die eigene Kultur gelebt. «Anwälte sind starke Individualisten», sagt Hans-Peter Schwald. «Bei einer Fusion muss man so viel regeln, wie nötig ist, um zusammenzuarbeiten, aber grösstmögliche Individualität leben lassen, um den Erfolg der einzelnen Anwälte sicherzustellen.» Das Ziel sei nicht, zu den ganz Grossen aufzuschliessen, sagt Hans-Peter Schwald: «Wachstum allein kann und darf kein Ziel sein. Sondern die Leistungserbringung in Topqualität, basierend auf den Bedürfnissen der Klienten. Wachstum kommt automatisch, wenn man seinen Primärjob gut macht.»

Denn auch in der Juristerei gilt: Durchschnitt ist kein Erfolgsmodell.

EXPERTEN Anwälte in spezialisierten Boutiquen sind sehr gefragt. Insbesondere in Bereichen wie Datenschutz, Fintech oder künstlicher Intelligenz eröffnen sich grosse Chancen.

GENERALISTEN In den letzten Jahren zeichnet sich ein Trend zu Grosskanzleien ab. Sie können die umfassenden Bedürfnisse grosser und internationaler Firmen am besten abdecken.

Stark fragmentiert

Grösse ist heute ein wichtiger Wettbewerbsfaktor: Man muss rasch reagieren und auch in Nischen Kapazitäten anbieten können.

„Wachstum allein kann und darf kein Ziel sein. Wachstum kommt automatisch, wenn man seinen Primärjob gut macht.“