Selbstsichere Schweizer Anwälte

Die internationale Anwaltskanzlei Baker & McKenzie stellt das Modell der grossen Schweizer Champions infrage

ZOÉ BACHES

«Die grossen Schweizer Anwaltsbüros kommen vermehrt unter Druck, sich mit einer internationalen Kanzlei zusammenzuschliessen. Klienten mit multinationalen Projekten wollen nicht mehr von einer ganzen Reihe rein nationaler Kanzleien betreut werden, sondern von einer einzigen, internationalen Kanzlei», sagt Markus Berni, Partner des Zürcher Büros der internationalen Anwaltskanzlei Baker & McKenzie (Baker). Anlass für diese Aussage Mitte Oktober war der Wechsel von fünf Partnern der Zürcher Anwaltskanzlei Froriep zu Baker Zürich.

Keine «Carte blanche» mehr

Baker ist eine der grössten Anwaltskanzleien der Welt. Weltweit arbeiten gut 4300 Anwälte für den Multi, der im Geschäftsjahr 2015/16 Einnahmen von insgesamt 2,62 Mrd. $ erzielte. Demgegenüber beschäftigen besagte «nationale Champions» wie Bär & Karrer, Homburger, Lenz & Staehelin, Niederer Kraft & Frey, Schellenberg Wittmer und weitere in der Regel zwischen 100 bis 200 Anwälte, die vornehmlich in der Schweiz lokalisiert sind. Gewinnzahlen oder Einnahmen werden nicht publiziert.

Bisher beauftragten internationale Klienten, oft grosse Unternehmen, Dutzende, wenn nicht Hunderte von Anwaltskanzleien in den verschiedenen Jurisdiktionen. In den letzten Jahren sind diese Firmen viel kostenbewusster geworden. Früher war es nicht unüblich, dass eine Kanzlei von einem Kunden eine «Carte blanche» für sämtliche juristischen Arbeiten erhielt, ohne diese bis ins Detail zu begutachten. Heute, sagen Anwälte, prüfe und vergleiche ein Klient schon vor der Auftragsvergabe alle Dienstleistungen genauestens. Benötige beispielsweise eine juristische Arbeit wenig Fachkenntnisse, wie das Durchforsten grosser Datenmengen, entscheide fast nur noch der Preis.

> «Klienten mit internationalen Mandaten wollen immer häufiger einen ‹one-stop shop›.»
>
> **Markus Berni**
> Partner Baker & McKenzie

«Per Knopfdruck»

Aus Kostengründen reduzieren Firmen nun auch die Zahl ihrer Anwalts-Beziehungen deutlich. Baker ist davon überzeugt, dass von dieser Entwicklung weltweit bekannte Namen profitieren werden. Bei Baker verweist man zudem auf die rasant steigenden Aufwendungen für die neuen Technologien, die letztlich nur noch «die grossen Kanzleien tragen werden können». Bei Baker ermögliche eine Software «quasi per Knopfdruck» den Ausdruck einer Liste, die zeige, in welchem Land eine Übernahme gemeldet werden müsse, ob diese einer Bewilligung bedürfe und ob die Voraussetzungen dafür gegeben seien. Solche Abklärungen würden ohne dieses Tool Tage, wenn nicht Wochen dauern, heisst es.

Die hiesigen Kanzleien wehren sich vehement gegen diese Aussagen. «Seit Jahrzehnten höre ich, dass sich das Modell lokale Champions nicht gegen das Modell eines globalen Netzwerks durchsetzen wird», sagt Eric Stupp, Partner von Bär & Karrer. Immer wieder habe es entsprechende Versuche international agierender Kanzleien für einen solchen Markteintritt gegeben. Funktioniert habe das aber noch nie, sagt Stupp weiter. «In jedem Land gibt es lokale Champions. Aber in der Schweiz haben diese eine besonders starke Stellung», ist auch Stefan Breitenstein, Partner von Lenz & Staehelin, überzeugt; Der Schweizer Markt funktioniere anders, das sei auch historisch bedingt. Schweizer Kanzleien müssen Höchstleistungen erbringen, denn hierzulande sind die Kunden anspruchsvoll, und die Dichte an internationalen Unternehmen ist sehr hoch. Die Barrieren für einen Markteintritt von ausserhalb seien deshalb ebenfalls ausserordentlich hoch, sagen Befragte. «Es gibt heute kein einziges echtes angelsächsisches Büro in der Schweiz», erklärt ein Anwalt. Baker gilt als Sonderfall. Der Hauptsitz der Kanzlei ist zwar in den USA, doch ist sie seit Jahrzehnten hier ansässig und das Dach als Verein nach Schweizer Recht organisiert.

«Partner stärker eingebunden»

«Es gibt einen Markt für Schweizer Kanzleien, und nicht nur für grosse Netzwerke», sagen auch Nicola Benz und Isabelle Romy, Partnerinnen der Zürcher Kanzlei Froriep. Für viele in- und ausländische Klienten spiele es eine entscheidende Rolle, dass eine Kanzlei als unabhängig wahrgenommen werde. Grössere Kanzleien hätten wegen ihrer vielen Mandate weltweit öfter Interessenkonflikte als kleinere Büros. Bei einer eigenständigen Kanzlei, meinen Benz und Romy, seien zudem die Partner stärker persönlich in die Mandate eingebunden, und die Entscheidungswege seien zudem meist deutlich kürzer.

Die technologische Entwicklung werde hierzulande nicht etwa verschlafen, betonen Anwälte. Beispielsweise gründete die Kanzlei Schellenberg Wittmer kürzlich die Tochter FlexLaw. Laut den Partnern Michael Nordin und Peter Burckhardt ist diese Einheit auf die effiziente Abwicklung des wachsenden Massengeschäfts ausgerichtet. Dazu gehört etwa die Durchforstung und Analyse grosser Datenbestände; hier sei der Einsatz neuer Technologien von zentraler Bedeutung, erklären die Partner.

Bis anhin koexistierten die beiden Modelle «Multi» und «nationaler Champion» mehr oder weniger friedlich nebeneinander. Nach Angaben von Befragten gab es bisher auch eine gewisse Rollenteilung. So wählen Klienten mit komplexen und spezifischen Fragestellungen tendenziell eher einen Schweizer Champion; für Kunden jedoch, die weltweit neue Compliance-Regeln einführen wollen, sei Baker der Ansprechpartner, heisst es. Die tägliche Arbeit eines Spezialisten unterscheide sich allerdings bei beiden Kanzlei-Typen nicht stark, sagen Befragte. Baker Zürich sieht sich primär sowieso als Schweizer und nicht als US-Kanzlei. Zu den Stundenansätzen will niemand richtig Auskunft geben, aber Preise zwischen geschätzt 600 Fr. und 1000 Fr. für Partner dürften bei beiden Kanzlei-Modellen üblich sein. Unterschiede gibt es im Erscheinungsbild und im Umgangston. Die Baker-Büros sind nüchtern gestaltet, das Gebaren ist amerikanisch-locker, aber direkt, man ist per Du. Die Büros der «Schweizer» sind durchdesignt, manchmal opulent, Empfangs- und Kundenbereiche oft mit Kunstwerken ausgestattet, die Aussicht aus dem Büro ab und zu spektakulär. Der Umgang ist formeller, das Sie noch keine Ausnahme.

Baker ist in vielen Ländern mit eigenen Büros vor Ort vertreten, die Kanzlei-Kette kann also einen Klienten weltweit quasi aus einem Guss betreuen. Juristen kritisieren an diesem Modell, dass stets die eigenen Spezialisten vor Ort berücksichtigt werden müssen, «selbst wenn die Qualität der Leute zweitrangig» sei. Baker stellt dies in Abrede. Es sei gar nicht relevant, ob ein einzelner Anwalt vor Ort «der Beste» sei. Dies sei in der Regel auch nicht überprüfbar. Klienten mit internationalen Mandaten wollten immer häufiger einen angesehenen «one-stop shop» und die Gewissheit, dass ihr Projekt erfolgreich und zeitgerecht abgeschlossen werde, sagt Markus Berni von Baker.

Daniel Daeniker und Flavio Romerio, Partner bei Homburger, sind vom Gegenteil überzeugt. Bei «wichtigen und internationalen Fällen» wollen Kunden weiterhin «die besten Anwälte für ihr Problem». Homburger könne weltweit auf ein eingespieltes Netzwerk von externen Partnern zurückgreifen, von denen jeder in seinem Land ein Marktführer sei. Das sei für Klienten ein entscheidender Vorteil. Die Schweizer Büros arbeiten für ihre internationalen Abklärungen generell mit externen Spezialisten vor Ort zusammen.

Der Fall Urs Schenker

«Die Aussage, es sei nur eine Frage der Zeit, bis die reine Grösse einer Anwaltskanzlei der entscheidende Faktor für den Erfolg sei, ist Wunschdenken», sagt Peter R. Isler, Partner von Niederer Kraft & Frey (NKF). Isler ist einer der wenigen Schweizer Anwälte, die vom Branchenmagazin «Chambers and Partners», der «Bibel» der Anwälte und ihrer Klienten, als «Senior Statesmen» und damit als «pivotal», als entscheidend für seine Kanzlei – auch wegen seiner Kundenbeziehungen –, eingestuft wird. Isler betont, dass sein (theoretischer) Abgang aber nicht dazu führen würde, dass NKF aus der Liste der führenden Kanzleien der Schweiz herausfalle. Dafür sei der Name des Büros viel zu stark.

Bei Baker Zürich kam es allerdings vor einem Jahr zu einem solchen Abgang. Baker-Aushängeschild Urs Schenker wechselte überraschend zur Kanzlei Walder Wyss. Baker verweigert zu den Gründen des Wechsels bis heute jede Stellungnahme. Laut Medienberichten soll Schenker auf Gruppenebene für die Orchestrierung des umstrittenen Verkaufs des Baustoffkonzerns Sika an Saint-Gobain kritisiert worden sein, Sika ist Klient von Baker. Spekuliert wurde weiter, dass sich Schenker gegen die verstärkte Integration des Zürcher Büros in die internationale Organisation gewehrt habe. Sicher ist nur, dass viele Anwälte Schenkers Wechsel als wahren Grund für das merklich aggressivere Auftreten der Kanzlei sehen. «Schenkers Abgang wiegt schwer. Baker muss unbedingt neue Anwälte an Bord holen, wie die von Froriep», sagt ein Anwalt.

Baker gehört heute nicht zu den führenden fünf Anwaltskanzleien der Schweiz. Das zeigt eine Zusammenfassung von Ranglisten von «Chambers and Partners». Das Branchenmagazin stuft zudem deutlich weniger Baker-Anwälte als «erstklassig» ein als solche der führenden nationalen Champions (siehe Grafik und Box). Ein internationales Modell und ein weltweit führender Rang gemessen an Grösse und Einnahmen führen also nicht automatisch zu einer nationalen Spitzenposition.

Fotostrecken der Anwälte

Ein Vertreter von Baker Zürich verweist darauf, dass die Kanzlei neu in drei Bereichen eine erstklassige Top-eins-Wertung von «Chambers» erhalten habe. Dies sei der verbesserten Teamarbeit zu verdanken. Teams stünden generell für Kunden im Mittelpunkt. Daeniker und Romerio bestätigen, dass grosse Fälle nur von eingespielten Teams bewältigt werden können. Erfahrung, Führungsqualitäten und Persönlichkeit eines Anwalts würden aber ebenso zählen. «Mit B-Spielern gewinnt man keine grossen Fälle», betont Romerio. Dass eine Kanzlei mehrere Partner eines Konkurrenten anstellt, galt in der Branche bis vor kurzem als unkollegial. Vertreter von Baker sind davon überzeugt, dass grosse Kanzleien verstärkt versuchen werden, in der Schweiz Fuss zu fassen, und dass mehr attraktive Angebote an die führenden Teams grosser nationaler Kanzleien gehen werden. Dies sei in anderen Märkten längst Alltag. Baker prüft regelmässig mögliche Übernahmen.

> «Mit B-Spielern gewinnt man keine grossen Fälle.»
>
> **Flavio Romerio**
> Partner Homburger

Die Schweizer Kanzleien scheinen jedoch gut gegen derart amerikanisch-hegemonial anmutende Gelüste gewappnet zu sein. Die Angelsachsen gelten als die besten und schärfsten Juristen der Welt. Schweizer Anwälte zeigen sich aber mit nonchalanter Sicherheit überzeugt davon, dass das eigene Modell dem internationalen in vielen Belangen überlegen ist. «Wir zeichnen uns durch gesunden Menschenverstand aus. Die formaljuristische Betrachtungsweise gibt es in der Schweiz weit weniger als in anderen Rechtsräumen», sagt ein Partner. Die Websites der Kanzleien präsentieren ihre Juristen denn auch immer mehr mit perfekt ausgeleuchteten Fotos, oft sogar mit Bildstrecken. Die Aussage ist klar: «Wir Schweizer spielen in den obersten Ligen mit.»

Spitzenklasse: Schweizer Anwaltskanzleien und ihre Anwälte

Rang	Anwaltskanzlei	Kanzlei in der Schweiz als Top 1 oder 2 eingestuft (Anzahl Nennungen)	Anwälte* in der Schweiz als Top 1 oder 2 eingestuft (Anzahl Nennungen)	Kanzlei global als Top 1 oder 2 eingestuft (Anzahl Nennungen)
1	Schellenberg Wittmer	15	26	8
2	Lenz & Staehelin	14	26	8
3	Bär & Karrer	13	28	8
4	Homburger	13	23	6
5	Niederer Kraft & Frey	12	15	7
6	Walder Wyss	8	18	3
7	Baker & McKenzie	8	8	5
8	Pestalozzi	8	5	5
9	Lalive	2	8	1
10	Meyerlustenberger Lachenal	2	5	
10	Vischer	2	5	
12	CMS	2	4	
13	Froriep	2	1	1
14	Wenger & Vieli	1	9	

Die führenden Schweizer Kanzleien

Rang	Anwaltskanzlei	Kanzlei global in die Top 4 eingestuft (Anzahl Nennungen)	Kanzlei in der Schweiz in die Top 4 eingestuft (Anzahl Nennungen)
1	Lenz & Staehelin	8	16
1	Schellenberg Wittmer	8	16
1	Bär & Karrer	8	16
4	Walder Wyss	8	14
5	Homburger	7	15
6	Niederer Kraft & Frey	7	13
7	Pestalozzi	6	14
8	Vischer	5	10
8	Baker & McKenzie	5	10
10	CMS	5	8
11	Froriep	5	7
12	Wenger & Vieli	4	5
13	Meyerlustenberger Lachenal	3	7
14	Lalive	2	3

* Anwälte werden namentlich genannt als zur Spitzenklasse 1 oder 2 zugehörig oder als Schlüsselfigur für die Kanzlei (Star, Senior Statesmen oder Eminent Practitioner).

QUELLE: CHAMBERS AND PARTNERS, Z. B.

NZZ-Infografik/cke.

Bei den Königsdisziplinen vorne mit dabei

Z. B. · Das Erstellen einer aussagekräftigen Rangliste der in der Schweiz tätigen Anwaltskanzleien ist anspruchsvoll. Dies nicht zuletzt, weil hierzulande weder Umsatz noch Gewinnzahlen publiziert werden. Eine Aufstellung, die auf der Zahl der Nennungen von Kanzleien und Anwälten durch den renommierten Branchenführer Chambers beruht (siehe Grafik), ergibt ein einigermassen gehaltvolles Bild.

Für eine qualitativ rundere Beurteilung muss aber angeführt werden, welche Schweizer Kanzleien in den Königsdisziplinen der Jurisprudenz zur Spitzenklasse zählen. Diese Disziplinen umfassen Banken und Finanzen, Kapitalmärkte, Übernahmen und Fusionen (M&A), Schiedsgerichtsbarkeit und Streitschlichtung, private Klienten, Steuern und Wirtschaftskriminalität.

Der «Fussabdruck» der nationalen Champions kann gross sein. Der Analysenspezialist Mergermarket zählte alle M&A-Transaktionen zusammen, die eine Kanzlei inklusive ihrer Standorte weltweit zwischen 2010 und heute betreut hat. Die international aufgestellte Baker & McKenzie erreicht Platz 25. Bereits auf Rang 34 folgt Bär & Karrer, Homburger auf Rang 48, dann Lenz & Staehelin (98) und Niederer Kraft & Frey (131). Alle diese Büros sind primär auf den Schweizer Markt fokussiert.