

[10 | 2022]

# ANWALTS REVUE DE L'AVOCAT

DENIS G. HUMBERT

Der gerechte Lohn, eine arbeitsrechtliche  
Einordnung (Schranken der  
Lohnfestsetzungsfreiheit) SEITE / PAGE 407

DAVID SCHWANINGER / ROLAND KÖCHLI  
MICHAEL BURKART / CHRISTOPH KÜNG

Aktuelle LegalTech-Trends  
in der Schweiz SEITE / PAGE 423

Évolution et perspectives  
de la *legaltech* en Suisse SEITE / PAGE 428



Stämpfli Verlag

SAV  FSA

# INHALTSVERZEICHNIS

## TABLE DES MATIÈRES

<b>IM FOKUS DES VORSTANDS SAV</b>	403
<b>LE POINT DE MIRE DU CONSEIL FSA</b>	405
<hr/>	
<b>THEMA / QUESTION DU JOUR</b>	
Denis G. Humbert Der gerechte Lohn, eine arbeitsrechtliche Einordnung (Schranken der Lohnfestsetzungsfreiheit)	407
Thomas Steiner Neues DSG: Umsetzung und Anwendung in Anwaltskanzleien	417
David Schwaninger/Roland Köchli/Michael Burkart/Christoph Küng Aktuelle LegalTech-Trends in der Schweiz	423
Évolution et perspectives de la <i>legaltech</i> en Suisse	428
Jérôme Gurtner L'exploration radio et du réseau câblé et le secret professionnel de l'avocat	433
<hr/>	
<b>ANWALTSPRAXIS / PRATIQUE DU BARREAU</b>	
Benoît Mauron Interdiction de postuler et liberté économique de l'avocat	439
<hr/>	
<b>RECHTSPRECHUNG / JURISPRUDENCE</b>	444
<hr/>	
<b>SAV – KANTONALE VERBÄNDE / FSA – ORDRES CANTONAUX</b>	
Der SAV teilt mit/La FSA vous informe	447

### IMPRESSUM

**Anwaltsrevue / Revue de l'avocat**  
25. Jahrgang 2022/25<sup>e</sup> année 2022  
ISSN 1422-5778 (Print)  
e-ISSN 2504-1436 (Online)

**Erscheinungsweise / Parution**  
10-mal jährlich / 10 fois l'an

**Zitervorschlag / Suggestion de citation**  
Anwaltsrevue 5/2013, S. 201 ff.  
Revue de l'avocat 5/2013, p. 201 ss

**Herausgeber / Edité par**  
Stämpfli Verlag AG  
Schweizerischer Anwaltsverband/  
Fédération Suisse des Avocats

**Co-Chefredaktion / Co-rédacteurs en chef**  
Peter von Ins, Rechtsanwalt (vl)  
Koehnergasse 6, CH-3001 Bern  
Tel. 031 328 35 35, Fax 031 328 35 40  
peter.vonins@bern.law

RA Dr. iur. Patrick Sutter  
Sammelenweg 93, CH-8808 Pfäffikon SZ  
Tel. 055 410 73 73  
ps@sutter.legal

**Kontakt Verlag /  
Contact maison d'édition**  
Martin Imhof  
Stämpfli Verlag AG  
Wölflistrasse 1, Postfach, CH-3001 Bern  
Tel. 031 300 63 99, Fax 031 300 66 88  
www.staempfliverlag.com  
anwaltsrevue@staempfli.com  
revueavocat@staempfli.com

**Mitarbeiter / Collaborateur**  
Thomas Büchli, Rechtsanwalt (Bü)  
Livia Kunz, MLaw (LKu)

**Sekretariat SAV / Secrétariat FSA**  
Marktgasse 4, Postfach 8321,  
CH-3001 Bern  
Tel. 031 313 06 06, Fax 031 313 06 16  
info@sav-fsa.ch, www.sav-fsa.ch

**Inserate / Annonces**  
Stämpfli AG  
Postfach, CH-3001 Bern  
Tel. 031 300 63 82  
mediavermarktung@staempfli.com

**Auflage / Tirage**  
10 286 Exemplare / exemplaires  
(notariell beglaubigt / authentifié par  
un notaire)

**Vertrieb / Distribution**  
Stämpfli Verlag AG  
Periodika  
Wölflistrasse 1, Postfach 5662  
CH-3001 Bern  
Tel. 031 300 63 25, Fax 031 300 66 88  
zeitschriften@staempfli.com

Mitglieder des SAV melden sich für  
**Adressänderungen** bitte direkt beim SAV.  
Les membres de la FSA s'adressent  
directement à la FSA pour leurs **change-  
ments d'adresse**.

**Preise / Prix**  
Jährlich / Annuel:  
CHF 255.-, EUR 291.- (Print und Online);  
CHF 195.-, EUR 195.- (Online)  
Studenten/ Etudiants: CHF 135.-  
Preise inkl. 2,5% MwSt. und Versandkosten.  
Einzelheft / Numéro séparé:  
CHF 32.-, EUR 32.-  
Mitglieder des SAV gratis/  
Membres FSA gratuit  
Alle Preise inkl. 2.5% MwSt. /  
Tous les prix incluent la TVA de 2.5%  
Die Preisangaben in € gelten nur  
für Europa.  
Les prix indiqués en € ne sont valables  
que pour l'Europe.  
Schriftliche Kündigung bis 3 Monate  
vor Ende der Laufzeit möglich. /  
Résiliation de l'abonnement possible  
par écrit jusqu'à 3 mois avant la fin de  
l'abonnement.

**Copyright**  
©Titel <<AnwaltsRevue / Revue de  
l'Avocat>> by Schweizerischer Anwalts-  
verband, Bern  
© Inhalt by Schweizerischer Anwaltsver-  
band, Bern und Stämpfli Verlag AG, Bern  
© Gestaltung und Layout by Schweizeri-  
scher Anwaltsverband, Bern.  
Gestalter: grafikraum, Bern

Alle Rechte vorbehalten. Die Zeitschrift  
und ihre Teile sind urheberrechtlich ge-  
schützt. Veröffentlicht werden nur bisher  
noch nicht im Druck erschienene Original-  
beiträge. Die Aufnahme von Beiträgen  
erfolgt unter der Bedingung, dass das aus-  
schliessliche Recht zur Vervielfältigung  
und Verbreitung an den Stämpfli Ver-  
lag AG und den Schweizerischen Anwalts-  
verband übergeht. Jede Verwertung und  
Vervielfältigung bedarf der vorherigen  
schriftlichen Einwilligung des Verlages. /  
Tous droits réservés. La revue est protégée  
par la législation sur le droit d'auteur.  
Ne sont publiées que des contributions  
originales qui n'ont pas encore été diffu-  
sées sous forme imprimée. Les contribu-  
tions ne sont acceptées qu'à la condition  
que le droit exclusif de reproduction et de  
diffusion soit accordé à Stämpfli Editions  
SA et à la Fédération Suisse des Avocats.  
Toute exploitation et reproduction néces-  
site l'accord écrit de l'éditeur.

Die in dieser Zeitschrift von Autorinnen  
und Autoren geäußerte Meinungen und  
Ansichten müssen sich nicht mit denjeni-  
gen der Redaktion oder des SAV decken. /  
Les opinions exprimées dans cette revue  
par les auteurs sont personnelles et n'en-  
gagent ni la rédaction ni la FSA.

# AKTUELLE LEGALTECH-TRENDS IN DER SCHWEIZ

## DAVID SCHWANINGER

RA lic. iur., LL. M., Partner Blum & Grob, Mitglied der SAV-Digitalisierungsgruppe

## ROLAND KÖCHLI

RA lic. iur., Partner Altenburger Ltd legal + tax, Mitglied der SAV Digitalisierungsgruppe

## MICHAEL BURKART

Dr. iur., Vize-Präsident der SLTA und Head Legal Operations, Implenia AG

## CHRISTOPH KÜNG

Betr. oec. FH, lic. iur., eidg. dipl. Steuerexperte, Präsident und Mitgründer SLTA und Head Digital Legal Transformation bei Nexpert AG

Stichworte: LegalTech, Cloud, Digitalisierung, Trends

SAV/SLTA – Die Digitalisierung in der Rechtsbranche erfährt in der Schweiz weiterhin eine stetig wachsende Bedeutung. Der Schweizerische Anwaltsverband (SAV) und die Swiss LegalTech Association (SLTA) untersuchen in diesem Zusammenhang zum zweiten Mal, wie es um die Verwendung und die geplante Implementierung von LegalTech-Lösungen in Schweizer Kanzleien steht und wie sich der Anwaltsmarkt dadurch verändern wird. Im Gegensatz zur letzten Umfrage beinhaltete diese Durchführung einen Exkurs zu den durch die Covid-19-Pandemie bedingten Auswirkungen auf die Digitalisierung der anwaltlichen Tätigkeit, die Homeofficepflicht sowie die dadurch bedingten Investitionen. Welche neuen technischen Instrumente wurden bereits eingesetzt, und wie beurteilen die Schweizer Anwältin und der Schweizer Anwalt die Chancen und Herausforderungen dieser innovativen Lösungen? Inwiefern hat die Pandemie die Einstellung der Kanzleien zu LegalTech-Angeboten beeinflusst?

## I. Executive Summary

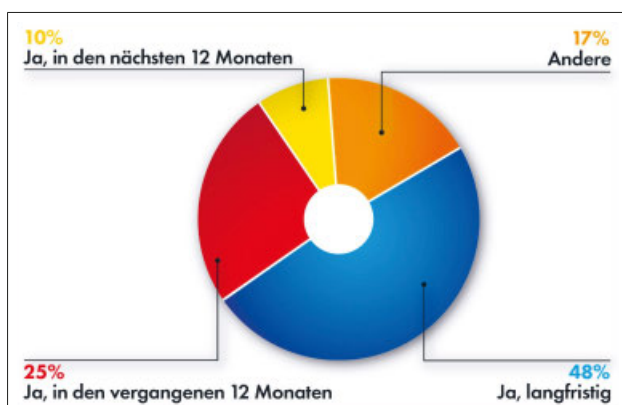
Die Haltung der Kanzleien bezüglich LegalTech und dessen Anwendung im Betrieb hat sich im Vergleich zu Zeiten vor der Pandemie nicht wesentlich verändert. Bei der vertieften Analyse der Daten wird aber deutlich, dass die Pandemie teilweise zumindest die Planung zum Einsatz von Digitalisierungslösungen zur Effizienzsteigerung angeregt hat. Was sich bei einzelnen Anwälten nicht immer als rentabel erweist, verändert möglicherweise bei Mittel- und Grosskanzleien ganze Prozessstrukturen und trägt gleichzeitig zur Qualitätssteigerung bei. Zwar sind die LegalTech-Lösungen in der Schweiz nach wie vor nicht so weit entwickelt oder im Einsatz, wie ursprünglich viele ausserhalb und innerhalb der Anwaltschaft vermutet hatten. Anwältinnen und Anwälte werden aber immer mehr durch Automatisierung und Digitalisierung unterstützt, was in vielen Bereichen heute bereits zum Standard zu zählen ist.

Nach zwei herausfordernden Jahren haben der Schweizerische Anwaltsverband (SAV) und die Swiss LegalTech Association (SLTA) zum zweiten Mal eine Umfrage zum Einsatz von LegalTech-Produkten auf dem schweizerischen Rechtsmarkt durchgeführt. Die Datenerhebung wurde in deutscher und französischer Sprache durchgeführt und wie bisher allen eingetragenen Berufsträgern per E-Mail verschickt. Die Anwaltskanzleien sowie einzelne Anwälte wurden gebeten, jeweils eine Antwort abzugeben, die ihre Kanzlei repräsentiert. Die Umfrage fand im Zeitraum von Oktober 2021 bis Januar 2022 statt, wobei bei dieser Durchführung 532 Teilnehmer (4,85% der SAV-Mitglieder) verzeichnet werden konnten, was insgesamt 14 768 Antworten generierte. Im Vergleich zur letzten Umfrage nahmen 14,7% mehr Berufsträger teil. Der Fokus wurde, wie bei der erstmaligen Durchführung, auf den Einsatz von LegalTech-Produkten sowie ausblickend auf

zukünftig erwartete Entwicklungen im schweizerischen Rechtsmarkt gerichtet. Die diesjährige Umfrage wurde mit spezifischen Fragen zur Homeofficepflicht erweitert, um mehr über die Erfahrungen und die damit verbundenen Herausforderungen der verschiedenen Anwaltskanzleien zu erfahren und Erkenntnisse aus der Umsetzung zu gewinnen.

Die ersten Fragen betrafen allgemeine Themen wie die Einschätzung, inwiefern man sich von anderen Kanzleien unterscheidet und wie die Vorstellung zukünftiger Veränderungen im Rechtsmarkt aussieht. Bei der Frage nach der Differenzierung bzw. inwiefern sich ein Mitbewerber von anderen Kanzleien unterscheidet, wurde von 44% der Teilnehmer festgehalten, dass keine Differenzierung besteht. Diejenigen, die einen Unterschied zu anderen Mitbewerbern nannten, führten dies auf eine bestimmte Spezialisierung im Tätigkeitsbereich (34%), auf die Arbeitsart (13%) oder auf die Art der Dienstleistungserbringung (14%) zurück. Auch in diesem Jahr gaben erst wenige Teilnehmende (6% im Vergleich zu 5% im Jahr 2019) an, dass sie sich durch den Einsatz von LegalTech-Lösungen von anderen Anwaltskanzleien unterscheiden.

Der zweite Fragenblock bezog sich auf erwartete Veränderungen im Rechtsmarkt. 77% der Teilnehmer sind der Meinung, der Rechtsmarkt werde sich verändern. Bei Kanzleien, die zwischen 11 und 50 sowie mehr als 50 Anwälte beschäftigen, liegt diese Quote weiterhin hoch bei 96%, bei Kleinkanzleien und einzelnen Anwälten liegt sie bei 75%. 15% der Befragten enthielten sich bei dieser Frage. Ferner sind 48% der Teilnehmenden der Ansicht, dass sich ihre Anwaltskanzleien langfristig organisatorisch verändern werden oder ihr Dienstleistungsmodell angepasst werden muss. Ausserdem kann festgestellt werden, dass viele neu gegründete Anwaltskanzleien keinen Veränderungsbedarf sehen, weil sie mit entsprechenden Konzepten bereits am Markt sind.



Erfreulicherweise kann festgestellt werden, dass darüber hinaus bereits 25% (20% im 2019) der Befragten diesen Veränderungsprozess in den vergangenen zwölf Monaten durchlaufen haben und weitere 10% (13% im Jahr 2019) beabsichtigen, sich in den nächsten zwölf Monaten zu verändern bzw. anzupassen. Von denjenigen, die mit Veränderungen rechnen oder darauf reagieren<sup>1</sup>, wollen

aktuell 33% der Teilnehmenden einen stärkeren Fokus auf die Kundenpflege richten. Was diesbezüglich auffällt, ist, dass in diesem Zusammenhang lediglich 11% (56 Anwaltskanzleien) regelmässig Umfragen zur Zufriedenheit der Klienten anstreben. Gleichzeitig wurde ebenfalls häufig angebracht, dass die Anwaltstätigkeit aufgrund der klientennahen Betreuung nicht durch Digitalisierung oder Technologien abgelöst werden könne. Hinsichtlich dem Einsatz von Legal Technology unterscheiden sich die Antworten je nach der Grösse der Kanzlei. Während bei den mittelgrossen (11–50 Anwälte) und den Grosskanzleien (mehr als 50 Anwälte) 40% der Überzeugung sind, dass Legal Technology den Rechtsmarkt verändern wird, sind bei den kleineren Kanzleien (1–10 Anwälte) lediglich 28% dieser Auffassung.

45 Teilnehmer (11%) gaben im organisatorischen Hinblick an, neben den klassischen juristischen Arbeitnehmern Personen mit unterstützenden technischen Funktionen zu beschäftigen. Spannend hierbei ist, dass die Beschäftigung von Nichtjuristinnen und Juristen für Digitalisierungs- und Automatisierungsaufgaben je nach Grösse der Kanzlei variiert. Während lediglich 10% der teilnehmenden Kleinkanzleien zusätzliche Stellen für Funktionen ausserhalb der klassischen juristischen Tätigkeit schaffen, sind es bei den mittelgrossen und den grossen Kanzleien bereits 30%.

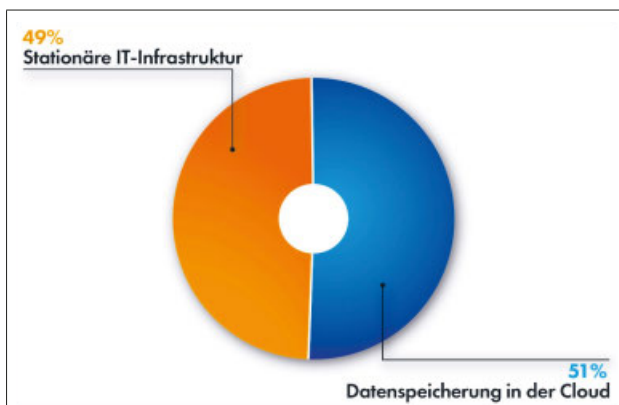
Die meistgenannten Stellen waren hierbei immer noch Office Manager, IT-Angestellte und LegalTech-Experten. Weitere erwähnte spezialisierte Funktionen waren Marketing Manager, Chief Operating Officer (COO), Projekt-Manager, Data-Analysten und Legal Operations Manager.<sup>2</sup> Weitere 35 der teilnehmenden Anwaltskanzleien (8,6%), was im Vergleich zur letzten Umfrage zugenommen hat, planen ausserdem die Einführung eines Innovationsausschusses.

56,7% von insgesamt 532 Teilnehmenden verfügen über keine Digitalisierungsstrategie, wobei bereits 43,3% bereits eine Digitalisierungsstrategie vorweisen können (36% im Jahr 2019). Von den Grosskanzleien haben alle teilnehmenden Anwaltskanzleien eine Digitalisierungsstrategie.

Mandatsakten werden gemäss der aktuellen Umfrage nur noch zu 56,7% teilweise in Papierform und teilweise elektronisch abgelegt (63% im Jahr 2019). Bei dieser Durchführung der Umfrage gaben bereits 40,2% im Vergleich zu bisher 30% der Teilnehmenden an, die Akten nur elektronisch zu verwalten, was wohl durch die pandemiebedingte Ausweichung auf Online-Lösungen zu erklären ist. Lediglich 3,1% der Teilnehmenden verwalten die Akten noch ausschliesslich in Papierform, womit diese Zahl im Vergleich zu vor der Pandemie um 50% abgenommen hat.

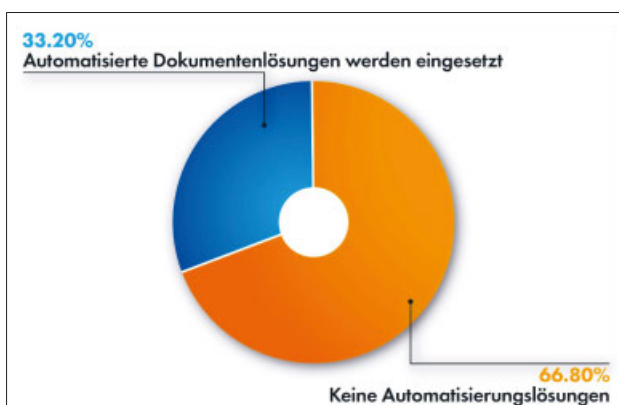
<sup>1</sup> Mehrfachantworten waren möglich.

<sup>2</sup> Der Legal Operations Manager ist verantwortlich für die Optimierung und betriebswirtschaftliche Führung der Rechtsabteilung oder Anwaltskanzlei, wofür insbesondere folgende Instrumente zum Einsatz kommen: Datenanalyse, Technologie, strategische (finanzielle) Planung sowie Standardisierung von Prozessen (vgl. auch <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>).



IT-Basisinfrastrukturen sind bei der Hälfte der Teilnehmenden nach wie vor stationär installiert (49%), bei einem grossen Teil der Anwaltskanzleien aber sieht man einen pandemiebedingten Trend hin zu Datenspeicherung in der Cloud (51% im Vergleich zu 39% im Jahr 2019), da das Arbeiten vor Ort in manchen Fällen verunmöglicht wurde und Alternativen gefunden werden mussten. Die weit verbreitete Skepsis, Daten auf einer Cloud abzuspeichern, hat signifikant abgenommen. Durch die intensivere Auseinandersetzung mit Cloud Storage sind offenbar viele Kanzleien zum Schluss gekommen, dass die Datenspeicherung in einer Cloud sicherer sein kann als auf lokalen IT-Infrastrukturen. Zudem funktionieren viele cloudbasierte LegalTech-Produkte nur mit einer Rechenkapazität, die auf einer Cloud gewährleistet werden kann.

Bei ungefähr gleichbleibenden 33% (32% im Vorjahr) der Teilnehmenden wird eine automatisierte Dokumenten- und Vertragserstellung eingesetzt. 66,8% setzen jedoch keine Automatisierungslösungen ein. Der Einsatz solcher digitaler Lösungen ist bei 48,9% der Grosskanzleien verbreitet, womit eine Effizienzsteigerung und Fehlerminimierung erreicht werden konnte. Im Vorjahresvergleich bedeutet das eine Zunahme von über 11%. Die Tätigkeitsgebiete verschiedener Kanzleien sind hierbei entscheidend, da der Einsatz solcher Programme oft aufgrund der individuellen Ausfertigung von Vertragstypen (v. a. in Ehe- und Erbvertragsrecht sowie Testamenten) nicht zielführend ist.



63 Prozent der Befragten setzen heute eine Kanzlei-management-Software ein (KMS)<sup>3</sup>, 47% eine Dokumenten-

Management-Software (DMS)<sup>4</sup> und 23% ein Kundenmanagement-System (CRM)<sup>5</sup>. Insbesondere bei den Einzelpraktikern wird noch nicht überall ein KMS benötigt. Im Vergleich zur letzten Datenerhebung bedeutet dies einen Zuwachs von 10% an Anwaltskanzleien, die eine Kanzleimanagement- (53,2% im Jahr 2019) und Dokumentenmanagement-Software (36,2% im Jahr 2019) einsetzen. Der Einsatz von Kundenmanagement-Software hingegen lag 2019 bei 18,5%, d. h., hier konnte lediglich eine kleine Zunahme beobachtet werden.<sup>6</sup>

Die rechtliche Recherche mit intelligenten Lösungen ist weiterhin verbreitet (47,6%), und die Arbeit mit Online-Publikationen (46,8%) nahm von 37% auf 46,8% um knapp 10% zu; auch rechtliche Marktplätze und Internet-Plattformen werden bei 13% der Anwaltskanzleien eingesetzt. Weniger bedeutend bleiben immer noch Markensoftware (2,3%), Knowledge-Management-Software (8%), Datenanalyse-Tools (4%), E-Discovery-Lösungen (2,5%), Automatisierungssoftware (6%), Compliance-Tools (3%) und Predictive Legal Analytics<sup>7</sup> (0,5%).

Bei der Verwendung von LegalTech-Angeboten im Bereich der Erstellung oder Verwaltung von automatisierter Dokumentenanalyse oder zur Unterstützung bei einer Due Diligence mittels künstlicher Intelligenz hat sich in den letzten zwei Jahren bezüglich der Zurückhaltung wenig verändert; nach wie vor warten viele Anwältinnen und Anwälte ab, solche Technologien flächendeckend zu implementieren. Zwar setzen bereits 32,1% solche Lösungen ein, 66,8% äussern sich diesbezüglich aber zurückhaltend. Die dahingehenden Kommentare sowie die zum zukünftigen Einsatz solcher Lösungen deuten aber darauf hin, dass die testweise Einführung entsprechender Software durchaus für möglich gehalten wird und ein Interesse daran besteht, sich damit vertieft auseinanderzusetzen.

## II. Aktuelle Trends

44,4% der Kanzleien gaben an, dass der Wettbewerb durch nicht traditionelle Dienstleister im aktuellen Jahr tendenziell zunehmen könnte. Weit verbreitet unter den Anwälten ist die Auffassung, dass der Rechtsmarkt durch Technologien zur Verbesserung der Dienstleistungserbringung beeinflusst werden wird (40,4%). Zudem gehen 148 Kanzleien (40,1%) davon aus, dass mehr Teilzeitanwälte in der Rechtsbranche tätig sein werden als bisher. 74,7% der Teilnehmenden sind der Meinung, dass sich neue Dienstleistungsmodelle im Rechtsmarkt etablieren werden, wobei ein Teil davon kurz- oder langfristig organisatorisch auf diese Ver-

<sup>3</sup> Diese Software erstellt Mandantenakten und stellt die Stundenerfassung sowie die Rechnungsstellung sicher.

<sup>4</sup> Diese Software stellt eine intelligente Dokumentenablage und -analyse sicher.

<sup>5</sup> Diese Software administriert die Klientenkommunikation und die Akquise.

<sup>6</sup> Mehrfachantworten waren möglich.

<sup>7</sup> Beinhaltet die prädiktive Analyse von umfangreichen Datenmengen sowie anschliessende datengestützte Entscheide.

änderungen reagiert und bereits Vorkehrungen zur Implementierung und Prüfung neuer Modelle getroffen hat. Einen weiteren Trend sehen 34,7% der Anwaltskanzleien im stärkeren Preiswettbewerb, der durch diversifizierte und effiziente Lösungen beeinflusst werden könnte.

Gemäss 48,6% der Teilnehmenden werden Mandate tendenziell vermehrt von internen Rechtsabteilungen direkt selbstständig ausgeführt. Zudem empfinden 150 von 364 teilnehmenden Kanzleien (41,2%), die diesbezügliche Fragen beantwortet haben, dass alternative Rechtsdienstleister mit ihnen in direkte Konkurrenz treten. Dabei wurden aber die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (Big Four) weniger als Konkurrenten angeführt als in der letzten Umfrage (Reduktion von 30% auf 17%).

Insgesamt qualifizieren 49% der Teilnehmenden Technologien zur Verbesserung der Dienstleistungserbringung als wichtigsten Trend für das aktuelle Jahr. Dahinter wird der zunehmende Einsatz von Teilzeitanwälten mit 40,1% der positiven Antworten als bedeutende Entwicklung im Jahr 2021 beurteilt.<sup>8</sup>

### III. Exkurs Homeoffice

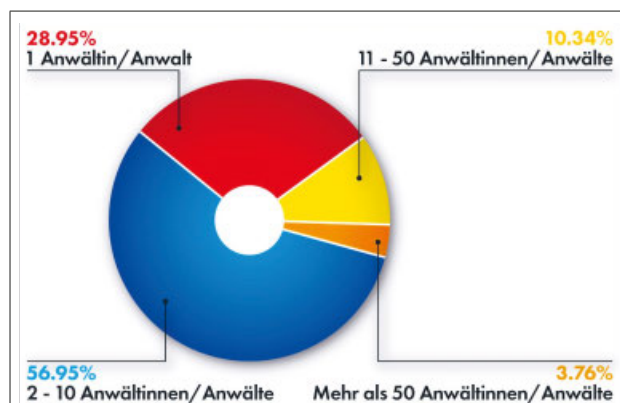
Durch die Pandemie wurde der Wirtschaftssektor vor eine erhebliche Herausforderung gestellt. Auch der Rechtsmarkt war durch die Massnahmen betroffen, wobei die Homeofficepflicht für viele zum Alltag wurde. Die Erkenntnisse und der Umgang mit der Arbeit im Homeoffice wurden von den verschiedenen Kanzleien sehr unterschiedlich wahrgenommen. Grundsätzlich verlief der Umzug in das Homeoffice bei einer grossen Mehrheit der Kanzleien reibungslos. Bei einem Teil der kleinen Kanzleien oder einzelnen Anwälten wurde die Homeofficepflicht gar nicht eingeführt, da dies aus verschiedenen Gründen nicht notwendig oder gar nicht umsetzbar schien. In vielen Fällen arbeiten die Anwältinnen und Anwälte ohnehin in Einzelbüros, weshalb aus deren Sicht kein Wechsel nötig war. Doch wie sah es bei denjenigen Kanzleien aus, die auf keine anderen Möglichkeiten ausweichen konnten?

24 Kanzleien (6,1%) mussten aufgrund des Wechsels in das Homeoffice zusätzliche Investitionen tätigen. Bei 30,9% der Anwälte waren diese Investitionskosten nur bei einzelnen Mitarbeitern notwendig. Konkret mussten 68,8% der Teilnehmenden in IT-Hardware (Laptop-Beschaffung, Anschaffung von Druckern oder Bildschirmen), 66,7% in die Implementierung neuer Kommunikationstools (z. B. Teams, Zoom, Webex, TrueConf usw.) und 34% in neue IT-Infrastrukturen (z. B. Umstieg auf Cloudlösungen) investieren. Für die Hälfte der Kanzleien entstanden keine zusätzlichen Kosten. Auf die Grösse der Bürofläche hatte dieser Umstieg laut 81,8% der Befragten keine Auswirkungen. Im Bereich der Kundenbetreuung waren 30% der Auffassung, dass diese mit dem Wechsel in das Homeoffice schlechter wurde. Im Vergleich zu anderen Branchen, in denen Betriebe geschlossen und Dienstleistungen eingestellt werden mussten, blieb es auf dem Schweizer Rechtsmarkt aber verhältnismässig ruhig, da rechtliche Dienstleistungen meist auf die gleiche Weise erbracht werden konnten.

### IV. Methodologie / Angaben zu den Umfrageteilnehmer

Die Umfrageteilnehmer waren wieder weitgehend vielfältig, und die Sprachregionen wurden wie folgt repräsentiert.

Die fünf teilnahmestärksten Kantone waren Zürich (108 Teilnehmende), Waadt (71 Teilnehmende), Genf (63 Teilnehmende), Bern (37 Teilnehmende) und Tessin (30 Teilnehmende).



57% der Teilnehmenden beschäftigen 2-10 Anwälte, 28,9% jeweils 1 Anwalt, 10,3% 11-50 Anwälte, 3,8% mehr als 50 Anwälte. Die meistgenannten Tätigkeitsbereiche blieben wie vor zwei Jahren Arbeitsrecht, Miet- und Pachtrecht, Familienrecht, Erbrecht und Strafrecht.

### V. Fazit

Die Sensibilisierung für Technologie und Digitalisierung im Schweizer Rechtsmarkt nahm in den letzten Jahren weiter zu. Anwaltskanzleien sahen sich mit der Homeofficepflicht konfrontiert, wobei die Skepsis bezüglich Cloud-Speicherung und Datenverarbeitung in der Cloud, auch wegen der mit dem Homeoffice verbundenen Herausforderungen, abnahm. Mehr und mehr Anwaltskanzleien gehen davon aus, dass der Trend hin zur Implementierung von LegalTech-Angeboten in Zukunft zunehmen wird und eine Auseinandersetzung und allfällige probeweise Prüfung verschiedenster Lösungen unumgänglich ist, um mit der Konkurrenz langfristig mithalten zu können. Auffallend hoch war der Anteil der Grosskanzleien, die neu automatisierte Dokumenten- und Vertragserstellungs-Tools einsetzen. Die Rückmeldungen dazu waren häufig verbunden mit Hinweisen zu Effizienzsteigerung und Arbeitserleichterung. Die

<sup>8</sup> Durch die Covid-19 Pandemie und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Wirtschaft wird sich nach Sicht der Autoren eine zeitliche Verzögerung beim Preiswettbewerb einstellen. Hingegen ist die Nachfrage nach digitalen Lösungen für die Klient-Anwalt Kommunikation, Kollaboration und digitalen «Remote-Lösungen» sprunghaft angestiegen.

Frage, ob mehr Personal für spezialisierte Funktionen eingesetzt oder ob der klassische Anwaltsberuf mit technischem Know-how erweitert werden muss, bleibt weiterhin offen, wird sich aber in Zukunft zeigen. Der Bereich Legal-Tech ist nach wie vor vergleichsweise jung, die anstehenden Entwicklungen erscheinen jedoch vielversprechend.

Die Pandemie hat uns zudem aufgezeigt, dass Prozessoptimierungen in den meisten Fällen sinnvoll und möglich sind, dazu braucht es jedoch Zeit und Engagement. Die Ereignisse der letzten zwei Jahre haben die Suche und den Appetit nach alternativen, kostengünstigen und effizienten technologischen Lösungen weiter angeregt.

# ÉVOLUTION ET PERSPECTIVES DE LA *LEGALTECH* EN SUISSE

## DAVID SCHWANINGER

Avocat, licencié en droit, LL. M., associé chez Blum&Grob, membre du groupe d'experts de la FSA pour la transformation numérique

## ROLAND KÖCHLI

Avocat, licencié en droit, associé chez Altenburger Ltd legal + tax, membre du groupe d'experts de la FSA pour la transformation numérique

## MICHAEL BURKART

Docteur en droit, vice-président de la SLTA et Head of Legal Operations, Implenia SA

## CHRISTOPH KÜNG

Économiste d'entreprise, licencié en droit, expert fiscal diplômé, président et cofondateur de la SLTA et Head Digital Legal Transformation chez Nexpert SA

Mots-clés: legaltech, cloud, numérisation, évolution et perspectives

FSA/SLTA – L'évolution numérique continue de connaître une importance sans cesse croissante pour notre profession. Lors d'un deuxième sondage de grande envergure, la Fédération Suisse des Avocats (FSA) et la Swiss LegalTech Association (SLTA) ont à nouveau passé au crible l'utilisation de la *legaltech* dans les études d'avocat·e·s et tenté de déterminer comment le marché des avocat·e·s s'en trouvera modifié. Au regard du contexte sanitaire que nous venons de vivre, ce sondage a également examiné les conséquences de la covid sur la numérisation des activités de l'avocat·e, l'obligation de télétravail et les investissements qui en ont découlé. Quels sont les nouveaux instruments technologiques qui ont été exploités? Comment notre profession évalue-t-elle les défis et opportunités de ces solutions innovantes? Dans quelle mesure la covid a-t-elle marqué de son empreinte l'approche des études d'avocat·e·s face aux offres de *legaltech*?

## I. Introduction

L'attitude des avocat·e·s face à la *legaltech* et de sa mise en œuvre au sein de leur étude n'a pas subi de changements majeurs par rapport à l'époque précédant la covid. En décryptant les données, il appert toutefois qu'elle a motivé les avocat·e·s à planifier la mise en place de réponses numériques qui permettent de faciliter les flux de travail. Si la numérisation ne s'avère pas systématiquement rentable pour les avocat·e·s qui travaillent individuellement, elle transforme en profondeur la structure globale des études de taille moyenne ou grande, tout en contribuant à l'amélioration de la qualité. Certes, les solutions de *legaltech* ne connaissent toujours pas le développement et l'engouement que de nombreuses personnes prédisaient pour la Suisse, tant au sein de la profession d'avocat·e qu'en dehors de celle-ci. En revanche, on constate que les avo-

cat·e·s font de plus en plus appel à la numérisation et à l'automatisation des tâches, et que cette tendance s'inscrit progressivement comme un standard.

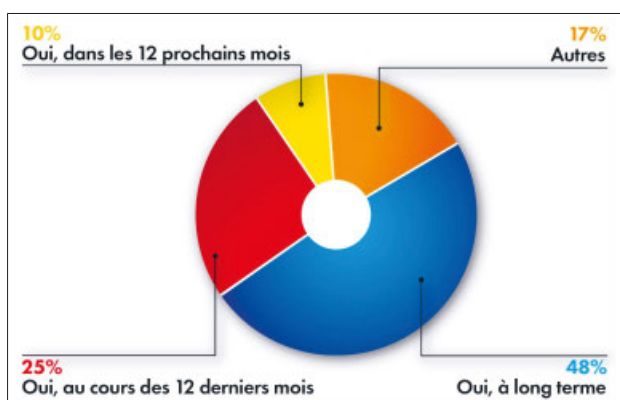
Après deux années durant lesquelles il a fallu relever de nombreux défis, la Fédération Suisse des Avocat·e·s (FSA) et la Swiss LegalTech Association (SLTA) ont donc mené pour la deuxième fois un sondage sur l'emploi des produits *legaltech* sur le marché juridique suisse. La collecte des données a été réalisée en allemand et en français. Comme lors de la première édition, un courriel a été envoyé à l'ensemble des avocat·e·s inscrit·e·s. Elles et ils ont été invités à ne fournir qu'une seule réponse par étude d'avocat·e·s. Le sondage s'est déroulé d'octobre 2021 à janvier 2022 et a pu compter sur la collaboration de 532 membres (4,85% de l'effectif de la FSA), ce qui représente 14 768 réponses en tout. Par rapport au précédent



sondage, la participation a augmenté de 14,7%. Comme lors de la première édition, l'accent a été porté sur l'utilisation actuelle de produits *legaltech*, mais aussi sur les attentes des avocat-e-s quant au développement futur du numérique en Suisse. Le sondage de cette année a été complété par des questions spécifiques sur l'obligation de télétravail, afin d'en savoir plus sur les expériences acquises par les études d'avocat-e-s et de tirer les enseignements de cette nouvelle forme de travail.

Les premières questions portaient sur des sujets généraux, p. ex. si les études d'avocat-e-s avaient le sentiment de se démarquer de la concurrence et quels étaient les changements auxquels elles s'attendaient dans les prochaines années. S'agissant de la démarcation, 44% des études participantes ont déclaré qu'elles n'avaient pas la sensation d'être fondamentalement différentes de leurs concurrents. Celles qui ont mentionné une «marque de fabrique» l'ont attribuée à une spécialisation de leurs activités (34%), à leur façon personnelle de «travailler» (13%) ou à la manière dont les services étaient fournis (14%). Cette année encore, seule une minorité des études participantes (6% contre 5% en 2019) a indiqué se distinguer des autres études d'avocat-e-s par l'utilisation de solutions *legaltech* particulières.

La deuxième série de questions portait sur les changements attendus sur le marché juridique. 77% des participants estiment que celui-ci se modifiera. Ce taux reste important, s'élevant jusqu'à 96% pour les études employant entre 11 et 50 avocat-e-s et pour celles de 50 avocat-e-s, et à 75% pour les avocat-e-s individuels ou les études de petite taille. On relèvera que 15% des sondés se sont abstenus de répondre à cette question. Par ailleurs, 48% des participants estiment qu'à long terme, leur étude devra se réorganiser ou ajuster son modèle de services. Inversement, de nombreuses études nouvellement créées ne voient pas la nécessité d'une modernisation, dès lors qu'elles disposent déjà d'un concept adapté au marché actuel.



Il est réjouissant de constater que 25% (20% en 2019) des études interrogées ont déjà emprunté ce processus de mutation au cours des 12 *derniers* mois et que 10% supplémentaires (13% en 2019) ont l'intention d'évoluer ou de s'adapter au cours des 12 *prochains* mois. Parmi les sondés

qui s'attendent à des transformations ou qui réagissent dans ce sens<sup>1</sup>, 33% veulent désormais mettre davantage l'accent sur le suivi des clients. Ce qui est frappant à cet égard, c'est que seuls 11% (56 des études d'avocat-e-s) envisagent de mener régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de leurs clients. Il a par ailleurs souvent été déclaré que l'activité d'avocat-e ne pouvait pas être remplacée par la numérisation ou la technologie, en raison de la proximité du service avec le client. En ce qui concerne l'utilisation de la *legaltech*, les réponses varient en fonction de la taille de l'étude. Alors que 40% des études de taille moyenne (11-50 avocat-e-s) et des grandes études (plus de 50 avocat-e-s) sont convaincues que la technologie changera le marché juridique, seuls 28% des études de petite taille (1-10 avocat-e-s) partagent cet avis.

D'un point de vue organisationnel, 45 participants (11%) ont indiqué recourir à des personnes exerçant des fonctions techniques de soutien (en plus des collaborateurs juridiques habituels). Il est intéressant de constater que l'engagement de non-juristes pour des tâches de numérisation et d'automatisation varie là aussi selon la taille de l'étude. Alors que seuls 10% des études de petite taille ont créé des postes supplémentaires pour des emplois ne relevant pas de l'activité juridique classique, ce chiffre atteint 30% dans les études de taille moyenne à grande.

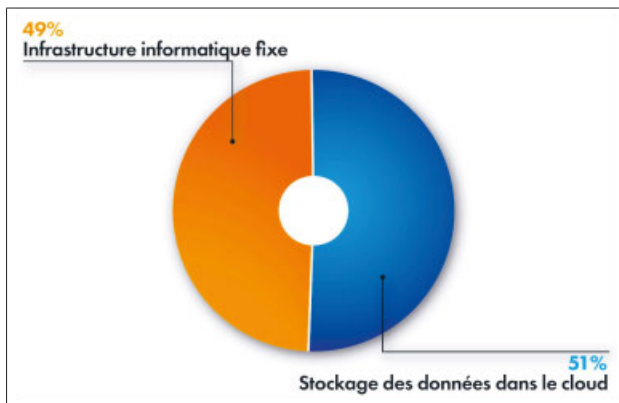
Ce sont les *office managers*, les informaticiens et les experts en *legaltech* qui ont été le plus souvent cités. D'autres fonctions spécialisées ont été mentionnées: le directeur du marketing, le directeur de l'exploitation, le chef de projet, l'analyste de données et le directeur des opérations juridiques<sup>2</sup>. Enfin, 35 des études de taille moyenne et grande (8,6%, donc légèrement plus que lors du précédent sondage) prévoient de constituer un comité d'innovation.

56,7% des 532 participants n'ont pas défini de stratégie de numérisation, alors que 43,3% d'entre eux en possèdent déjà une (36% en 2019). Toutes les grandes études d'avocat-e-s déclarent avoir établi un catalogue de pistes stratégiques.

Pour archiver leurs dossiers, 56,7% des études sondées choisissent, au cas par cas, soit le format numérique, soit le format papier (63% en 2019). Près de 40,2% des participants, contre 30% en 2019, ont déclaré gérer numériquement l'intégralité de leurs dossiers, cette croissance s'expliquant sans doute par la récente covid. Seuls 3,1% des participants travaillent encore exclusivement avec des dossiers imprimés, ce qui représente une baisse de 50% par rapport à la période précédant la pandémie.

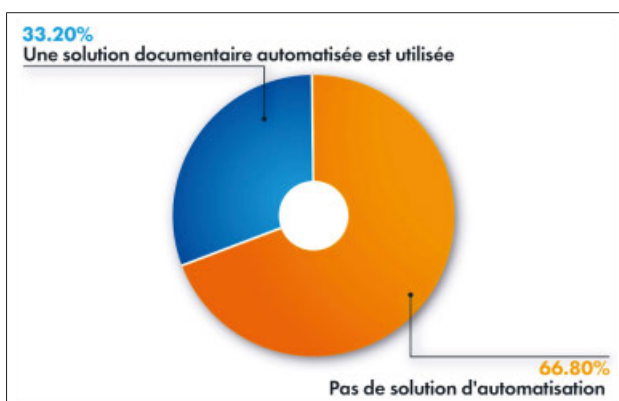
<sup>1</sup> Plusieurs réponses étaient possibles.

<sup>2</sup> Le directeur des opérations juridiques est responsable de l'optimisation et de la gestion commerciale du service juridique ou de l'étude d'avocat-e-s, au sein desquels sont notamment utilisés les instruments suivants: analyse des données, technologie, planification stratégique (financière) et normalisation des processus (voir aussi <https://cloc.org/what-is-legal-operations/>).



La structure informatique de base repose majoritairement sur un hardware implanté au sein des études sondées (49%, donc sans variation importante par rapport au dernier sondage). Une grande partie d'entre elles utilisent cependant le cloud (51% contre 39% en 2019). L'impossibilité de travailler sur place en raison de la covid a donc conduit les études d'avocat-e-s à trouver des solutions de remplacement. Le scepticisme largement répandu à l'égard du cloud a simultanément diminué de manière significative. En examinant les réponses recueillies, de nombreuses études d'avocat-e-s sont apparemment parvenues à la conclusion que le stockage de données dans le cloud pouvait être plus sûr que sur des infrastructures informatiques locales. En outre, pour répondre à la puissance de calcul nécessaire, de multiples produits *legaltech* ne peuvent être déclenchés qu'à partir du cloud.

Environ 33% des participants (contre 32% lors du sondage précédent) recourent à la création automatisée de documents et de contrats. 66,8% ne font donc pas appel à ces solutions automatisées. L'utilisation de tels moyens numériques est répandue dans 48,9% des grandes études d'avocat-e-s, avec l'ambition d'accroître le rendement et de minimiser les erreurs. Par rapport au sondage précédent, il s'agit d'une augmentation de plus de 11%. Les domaines de prédilection des études d'avocat-e-s sont ici décisifs. L'emploi de tels programmes peut ainsi s'avérer moins efficace lorsque les contrats obéissent à des clauses individuelles, et non standards (notamment en droit matrimonial et successoral, ainsi que pour les testaments).



63% des sondés exploitent un logiciel de gestion pour études d'avocat-e-s<sup>3</sup>, 47% un logiciel de gestion de documents<sup>4</sup> et 23% un système de gestion des clients<sup>5</sup>. C'est surtout chez les avocat-e-s individuel-les que le besoin d'un logiciel de gestion ne se fait pas encore ressentir. Par rapport au dernier sondage, on constate une hausse de 10% du nombre d'études utilisant un logiciel de gestion pour études d'avocat-e-s (53,2% en 2019) et de documents (36,2% en 2019). En revanche, l'usage de logiciels de gestion des clients était de 18,5% en 2019 et 23% deux ans plus tard, de sorte que l'augmentation n'a été que légère dans ce domaine<sup>6</sup>.

La recherche juridique au moyen de solutions dites intelligentes est également répandue (47,6%), de même que la consultation de publications en ligne (46,8%, avec une progression de près de 10%); les plateformes en ligne et autres places de marché juridiques sont utilisées à raison de 13% par les études sondées. Semblent en revanche de moindre importance les logiciels de marque (2,3%), les logiciels de gestion des connaissances (8%), les outils d'analyse des données (4%), les solutions d'e-discovery (2,5%), les logiciels d'automatisation (6%), les outils de *compliance* (3%) et l'analyse juridique prédictive<sup>7</sup> (0,5%).

En ce qui concerne les offres de *legaltech* pour accroître son efficacité (p. ex. l'analyse, la création ou la gestion automatisée de documents, ou l'intelligence artificielle pour une *due diligence*), peu de choses ont changé au cours des deux dernières années et la réticence reste la même par rapport au précédent sondage. De nombreux-les avocat-e-s attendent toujours de pouvoir mettre en œuvre de telles technologies à grande échelle. Certes, 32,1% des études utilisent déjà de telles solutions, mais 66,8% continuent de se montrer réservées à ce sujet. Les remarques qui ont accompagné les réponses ont toutefois confirmé le fait que d'innombrables études trouvaient les offres d'essai de logiciels utiles et qu'il était judicieux pour elles de s'y intéresser.

## II. Tendances actuelles

44,4% des études d'avocat-e-s ont indiqué que la concurrence des prestataires de services non traditionnels serait tendanciellement plus importante cette année. L'opinion selon laquelle le marché juridique sera influencé par les technologies visant à améliorer les services est largement répandue parmi les avocat-e-s (40,4%). En outre, 148 études d'avocat-e-s (40,1%) estiment qu'il y aura davantage

- 3 Ce logiciel crée des dossiers clients et permet de saisir les heures de travail qui serviront de base à la facturation.
- 4 Ce logiciel permet une analyse et un archivage intelligents des documents.
- 5 Ce logiciel permet de gérer les communications avec les clients ainsi que leur acquisition.
- 6 Plusieurs réponses étaient possibles.
- 7 Comprend l'analyse prédictive à partir de vastes ensembles de données, de même que les décisions ultérieures basées sur des données personnelles.

d'avocat-e-s à temps partiel qu'auparavant. 74,7% des participants sont d'avis que de nouveaux modèles de services s'établiront sur le marché juridique. Une partie des sondés a déjà réagi sur le plan organisationnel à court ou à long terme, en ayant arrêté des dispositions pour mettre en œuvre et tester d'autres concepts. 34,7% des études d'avocat-e-s voient une concurrence plus forte sur les prix, qui pourrait être influencée par des solutions diversifiées et efficaces.

48,6% des études sondées estiment que les services juridiques de sociétés commerciales font de moins en moins appel à des avocat-e-s indépendant-e-s externes. En outre, 150 sur 364 études (41,2%) ont répondu qu'elles subissaient la concurrence des fournisseurs de services juridiques alternatifs. En revanche, les sociétés de révision (*Big Four*) ne sont plus considérées comme des rivales de premier plan (réduction de 30% à 17%).

Au total, 49% des participants qualifient les technologies visant à améliorer la fourniture de services comme la tendance la plus importante pour l'année en cours. Enfin, le recours croissant à des avocat-e-s à temps partiel est jugé comme une évolution importante pour 2021, avec 40,1% de réponses positives<sup>8</sup>.

### III. Quelques conclusions sur le télétravail

La covid a placé le secteur économique devant des défis considérables. Le marché juridique a lui aussi été touché par ces mesures, l'obligation de télétravailler devenant pour de nombreuses personnes une réalité quotidienne. L'impact de la covid, avec notamment la nécessité de gérer le travail à domicile, a été perçu de manière différente par les études d'avocat-e-s. Pour la plupart d'entre elles, la transition s'est toutefois déroulée sans problème majeur. Le télétravail n'a d'ailleurs pas été introduit partout, en particulier pour les avocat-e-s individuel-les ou les études de petite taille où il ne semblait pas forcément impératif ou concevable. Dans de nombreux cas, les avocat-e-s travaillaient déjà dans des bureaux isolés, de sorte qu'un changement n'a pas été ressenti comme indispensable. Mais qu'en est-il des études d'avocat-e-s qui ont dû s'adapter?

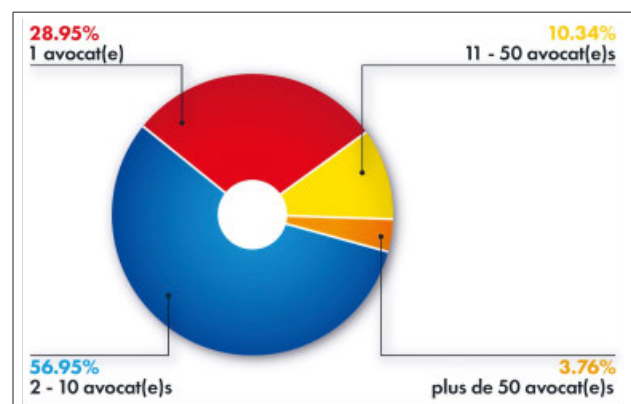
24 études d'avocat-e-s (6,1%) ont dû faire des investissements supplémentaires en raison du passage au télétravail. Pour 30,9% des avocat-e-s, ce financement additionnel n'a été nécessaire que pour certains collaborateurs. Concrètement, 68,8% des participants ont dû investir dans du matériel informatique (acquisition d'ordinateurs portables, achat d'imprimantes ou d'écrans, etc.), 66,7% dans la mise en place de nouveaux outils de communication (Teams, Zoom, Webex, TrueConf, etc.) et 34% dans de nouvelles infrastructures informatiques (p. ex. le passage au cloud). Pour la moitié des études d'avocat-e-s, il n'y a pas eu de coûts supplémentaires. Selon 81,8% des sondés, ce changement n'a pas eu d'impact sur la taille des bureaux. En ce qui concerne le suivi des clients, 30% ont estimé qu'il s'était détérioré avec la transition au télétravail. En comparaison avec d'autres branches dans les-

quelles des entreprises ont dû être fermées et des services supprimés, le marché juridique suisse est resté relativement calme, car les services juridiques ont généralement pu être fournis de la même manière.

### IV. Méthodologie et informations sur les études d'avocat-e-s sondées

Les participants au sondage étaient à nouveau largement diversifiés et les régions linguistiques incarnées comme suit:

Les cinq cantons les plus représentés étaient Zurich (108 participants), Vaud (71 participants), Genève (63 participants), Berne (37 participants) et le Tessin (30 participants).



57% des études sondées emploient de deux à dix avocat-e-s, 28,9% un-e seul-e avocat-e, 10,3% de 11 à 50 avocat-e-s et 3,8% plus de 50 avocat-e-s. Les domaines d'activité le plus souvent cités sont restés, comme il y a deux ans, le droit du travail, le droit du bail, le droit de la famille, le droit des successions et le droit pénal.

### V. Synthèse

La sensibilisation à la technologie et à la numérisation sur le marché juridique suisse a continué de croître ces dernières années. En raison de la covid, les études d'avocat-e-s ont été confrontées à l'obligation de télétravailler, mais celle-ci a également permis de réduire le scepticisme concernant le stockage et le traitement des données dans le cloud. De plus en plus d'études d'avocat-e-s estiment que la mise en œuvre d'offres de *legaltech* s'accroîtra. Pour les avocat-e-s, il est donc nécessaire de se pencher sur les solutions les plus diverses, y compris en les testant durant une période d'essai, afin de pouvoir rivaliser à long

<sup>8</sup> Selon les auteurs, la covid et ses répercussions sur l'économie entraîneront un retard dans la concurrence des prix. En revanche, la demande de solutions numériques pour la communication client-avocat-e, la collaboration et les solutions numériques à distance a fait un bond en avant.

terme avec la concurrence. On a pu constater un nombre remarquablement important de grandes études d'avocat-e-s qui utilisent désormais des outils automatisés de création de documents ou de contrats. Les raisons le plus souvent invoquées étaient l'obtention d'un rendement supérieur ainsi qu'un allègement des tâches administratives. La question de savoir si davantage de personnel devait être affecté à des fonctions spécialisées ou si la profession d'avocat-e devait être élargie avec des compétences plus

techniques reste ouverte, mais elle se posera dans le futur. Si la *legaltech* est encore relativement récente, les développements à venir semblent prometteurs. La covid nous a en outre montré que l'optimisation des processus est utile et possible dans la plupart des cas, mais qu'elle requiert du temps, de l'énergie et de la détermination. Les événements de ces deux dernières années ont massivement nourri l'ambition de rechercher des solutions technologiques innovantes, économiques et efficaces.