

Staub | Hehli Hidber (Hrsg.)
Management von Anwaltskanzleien

Management von Anwaltskanzleien

**Erfolgreiche Führung
von Anwaltsunternehmen**

Herausgegeben von

Leo Staub und Christine Hehli Hidber

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, vorbehalten. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

© Schulthess Juristische Medien AG, Zürich · Basel · Genf 2012
ISBN 978-3-7255-6448-4

ISBN 978-3-941389-14-4 Deutscher AnwaltSpiegel

ISBN 978-3-214-01232-8 MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH Wien

Titelbild: Fotolia © Crashoran – Fotolia.com

www.schulthess.com

www.deutscheranwaltspiegel.de

www.manz.at

Vorwort

Seit nunmehr fünf Jahren existiert an der Executive School of Management, Technology & Law der Universität St. Gallen (ES-HSG) ein Lehrgang, der in die Grundzüge des Managements von Rechtsabteilungen und Anwaltskanzleien einführt. Ebenso lange schon engagiert sich die ES-HSG in der internen Weiterbildung von Associates und Partnern bedeutender Anwaltskanzleien.

Wesentliches aus diesen Aktivitäten ist im vorliegenden Buch zusammengetragen. Es bietet einen Überblick über alle Aspekte des Managements einer Anwaltskanzlei. Der inhaltliche «rote Faden», der sich am bekannten St. Galler Management-Modell orientiert, wird durch die jedem Kapitel vorangestellte Einführung und Übersicht von Leo Staub sichergestellt. Erfahrene Praktikerinnen und Praktiker aus renommierten Kanzleien und Rechtsabteilungen sowie weitere Fachleute sorgen mit ihren Beiträgen für Vertiefung, Praxisnähe und Anschaulichkeit. So ist ein Werk entstanden, das sich als umfassendes Führungskompendium für Anwälte in kleinen, mittelgrossen und grossen Kanzleien versteht. Ihnen, liebe Kolleginnen und Kollegen, sei dieses Buch denn auch gewidmet!

Folgenden Personen schulden wir unseren herzlichen Dank: MLaw Oliver Schmid für die Hilfe bei der wissenschaftlichen Recherche, MLaw Nils Grehn, Iris Staub und Leo Staub sr. für die Unterstützung beim Lektorat, Raffaella Fanciullo und Christiane König bei der Erstellung des Sachregisters sowie Marco Gianini und Ulrich Gaebler vom Schulthess Verlag für ihre Geduld und die professionelle verlegerische Betreuung. Unser grösster Dank aber gilt natürlich den über 60 Autorinnen und Autoren, die dieses Buch mit ihren Beiträgen zu einem lebendigen Abbild modernen Kanzleimanagements machen. In unseren Dank einschliessen möchten wir auch unsere Ehegatten und Kinder, die das aufwendige Hobby ihrer «schreibenden» Familienmitglieder geduldig ertragen und nach Kräften gefördert haben.

Im Text des Buches wurde jeweils konsequent die männliche Form verwendet. Diese steht aber natürlich immer auch für die Anwältinnen.

St. Gallen, im Frühjahr 2012

Leo Staub und Christine Hehli Hidber, Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Autorenverzeichnis	XV

Kapitel 1

Festlegung der Kanzleistrategie.....	1
A. Einführung und Übersicht.....	3
LEO STAUB	
B. Strategische Optionen im Anwaltsgeschäft.....	36
MANFRED FINKEN	
C. Produkt- / Marktstrategien im Anwaltsgeschäft.....	53
JOHANNES H. WEILER	
D. Wachstumsstrategien im Anwaltsgeschäft	66
WALTER FELLMANN	
E. HFK – mit einer Boutique-Strategie zum Erfolg	80
CHRISTIAN NUNN	
F. Prozess der Strategieentwicklung in einer regional tätigen Anwaltskanzlei	89
CHRISTOF RAGGENBASS	

Kapitel 2

Anwaltsmarketing	101
A. Einführung und Übersicht.....	103
LEO STAUB	
B. Identifikation und Berücksichtigung von Mandantenbedürfnissen	129
HEINZ SCHÄRER	
C. What a Global In-house Legal Function Expects from External Counsel	140
BEAT HESS	
D. Erfahrungen eines Unternehmers im Umgang mit amerikanischen Anwaltskanzleien.....	145
URS TANNER	

E.	Kundensegmentierung im Anwaltsgeschäft und deren Abbildung in der Kanzleiorganisation mittels <i>industry groups</i>	157
	IVO HUNGERBÜHLER	
F.	Rationale and Organization of Practice Groups.....	163
	PHILIP MARCOVICI / VICTORIA DALMAS	
G.	Generalist vs. Spezialist: Die Bedeutung von Fachausbildungen im Anwaltsberuf	171
	NICOLE VÖGELI GALLI	
H.	Markt- und Kundenkommunikation in der Anwaltskanzlei.....	180
	DIDIER SANGIORGIO	
I.	Akquisition anwaltlicher Mandate im <i>pitch</i>	197
	MARKUS HARTUNG	
J.	Anwaltspanels bei der Beschaffung rechtlicher Dienstleistungen: Aufbau und Akkreditierungsprozess	211
	BRUNO MASCELLO	
K.	Der Rechtsberatungsmarkt im Umbruch: Machen Telefon- und Internetberatung den Anwaltskanzleien Konkurrenz?	218
	GEORG GEBSATTEL	
L.	Besonderheiten der Zusammenarbeit mit Unternehmensmandanten – eine Praxisbetrachtung	223
	URS WÄLCHLI	

Kapitel 3

	Entwicklung von Geschäftsmodellen für Anwaltskanzleien	233
A.	Einführung und Übersicht.....	235
	LEO STAUB	
B.	Prozess der Erstellung einer anwaltlichen Dienstleistung	278
	WOLFGANG WEISS	
C.	Anwaltsgesellschaften in der Schweiz	289
	GAUDENZ G. ZINDEL	
D.	Knowledge Management in einer Anwaltskanzlei.....	307
	MARTIN SCHULZ	

E.	Lean Management in der Kanzlei	320
	FRANK VON THUN	
F.	Automatisation/IT: Neue Möglichkeiten in der Prozessunterstützung von Anwaltskanzleien.....	337
	ADRIAN RUFENER	
G.	E-Justice in Österreich und seine Bedeutung für Anwaltskanzleien.....	354
	WOLFGANG HEUFLER	
H.	Internet und Social Media – Neue Medien eröffnen neue Wege zum Mandanten.....	362
	CARSTEN ULBRICHT	
I.	Virtuell zusammengeschlossene Anwaltskanzleien – am Beispiel von <i>SwissLegal</i>	380
	ANDREAS KELLERHALS	
J.	Instruktionsprozess	390
	CHRISTINE HEHLI HIDBER	

Kapitel 4

	Leadership in der Anwaltskanzlei	403
A.	Einführung und Übersicht.....	405
	LEO STAUB	
B.	Leadership in einer Anwaltskanzlei: Anspruch und Herausforderung.....	448
	MARCUS HEIDBRINK	
C.	<i>Leading a Team of Stars</i>	462
	RAINER LOGES	
D.	Die HM-Akademie St. Gallen bei Hengeler Mueller.....	472
	DIRK UWER	
E.	Recruitment and Remuneration of Associates in the ongoing War for Talents.....	481
	KAI-UWE STECK	
F.	Der Weg zum Partner in einer Anwaltskanzlei	489
	ROBERT FURTER	

Inhaltsverzeichnis

G.	Partnerkultur	498
	FRANK E. R. DIEM	
H.	Weiterbildung und Entwicklung von Associates bei Freshfields Bruckhaus Deringer	506
	KATRIN SCHIRWINSKI	
I.	Wege zur Professionalisierung des Kanzleimanagements	513
	RAFFAEL BÜCHI	

Kapitel 5

	Accounting und Billing	523
A.	Einführung und Übersicht.....	525
	LEO STAUB	
B.	Management Accounting in einer Anwaltskanzlei.....	559
	ANDREAS C. ALBRECHT	
C.	<i>Key Performance Indicators</i> für Associates und Partner	566
	MARCUS SCHRIEFERS	
D.	Control of Legal Fees.....	575
	HANS PETER FRICK	
E.	Alternative Honorarmodelle im Anwaltsgeschäft	581
	ANDREAS KRÄMER	
F.	Gewinnverteilung unter Berücksichtigung des <i>Managed Lockstep</i>	592
	MARKUS HARTUNG	
G.	<i>Lockstep</i>	599
	ALEXANDER RITVAY / INGO THEUSINGER	
H.	<i>Eat what you kill</i>	607
	HARALD SEISLER	

Kapitel 6

	Finance	615
A.	Einführung und Übersicht.....	617
	LEO STAUB	

B.	Finanzierung einer Anwaltskanzlei	658
	PATRICK RÜTSCHÉ	
C.	Bewertung einer Anwaltskanzlei	664
	RUDOLF TSCHÄNI	
D.	Fusion von Anwaltskanzleien.....	673
	VINCENT JEANNERET /OLIVER TRIEBOLD	
E.	Aufspaltung von Anwaltskanzleien	686
	JÖRG-MARTIN SCHULTZE	

Kapitel 7

	Risikomanagement in der Anwaltskanzlei	693
A.	Einführung und Übersicht.....	695
	LEO STAUB	
B.	Compliance Management in der Anwaltskanzlei.....	725
	CHRISTOPH B. BÜHLER	
C.	Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer schweizerischen Kanzlei.....	736
	MIRKO ROŠ	
D.	Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer deutschen Kanzlei	744
	HORST FRANKE	
E.	Berufs- und Standesregeln als regulatorische Beschränkungen im Management einer österreichischen Kanzlei.....	759
	KURT WRATZFELD	
F.	Der Umgang mit Interessenkonflikten bei der Wahrnehmung von Verwaltungsratsmandaten durch Anwälte.....	767
	MICHAEL PFEIFER	
G.	Die Berücksichtigung des Anwaltsgeheimnisses in der Kanzleiorganisation	776
	CAROLE GEHRER	
H.	Geldwäscherei als Managementthema in der Anwaltskanzlei.....	797
	FILIPPO TH. BECK / PHILIPPE NORDMANN	

I.	Das Legal Opinion Committee im Dienste des Risikomanagements der Kanzlei	807
	BENEDIKT MAURENBRECHER	
J.	Qualitätsmanagement in der Anwaltskanzlei und Zertifizierung nach ISO 9000	819
	HEINZ KLARER	
K.	<i>Business Continuity Management</i> in einer Anwaltskanzlei.....	829
	ANDRÁS GUROVITS / MARCEL HADORN	
L.	Important Issues and Trends in the Field of Liability Insurance for Law Firms	838
	KEITH TRACEY	

Kapitel 8

	Anwaltliche Soft Skills	851
A.	Einführung und Übersicht.....	853
	LEO STAUB	
B.	Zeitmanagement	874
	CHRISTOPH M. PESTALOZZI	
C.	Verhandeln unter Druck und in Extremsituationen	886
	MATTHIAS SCHRANNER	
D.	Scripting Successful Concentration for Lawyering Tasks	894
	ADINA MORNELL	
E.	Umgang mit Gerichten und Behörden	903
	GEORG NAEGELI	
F.	Kommunikation in gerichtlichen Auseinandersetzungen	911
	UWE WOLFF	
G.	Warum gute Anwälte nicht immer gute Manager sind.....	924
	WOLFGANG WEISS	

Kapitel 9

Zukunft des Anwaltsgeschäfts 935

A. Die Auswirkungen der Finanzkrise auf Kanzleistrategie und
die Struktur des Rechts 937
GEORGE M. WILLIAMS JR.

B. Trends in the Global Legal Services Market 941
JULIA CHAIN / NICHOLAS BRUCH

C. Die Zukunft des Anwaltsmarktes 952
KLAUS-STEFAN HOHENSTATT

D. Trends und Zukunft im Anwaltsgeschäft der Schweiz 959
MICHAEL HÜPPI

Sachregister 965

B. Compliance Management in der Anwaltskanzlei

CHRISTOPH B. BÜHLER

1. Einleitung

Der Anwalt hat im besten Interesse seines Mandanten zu handeln. Bei dieser an sich selbstverständlichen Aufgabe hat es jedoch nicht sein Bewenden. Vom Anwalt wird auch erwartet, dass er seine Tätigkeit über die Erfüllung seines Auftrages hinaus auf die Aufrechterhaltung der Rechtsordnung ausrichtet und seinen Beruf nach den Berufsregeln sowie bestimmten ethischen Standards ausübt. Das Bundesgericht hat den Rechtsanwalt denn auch als «Diener des Rechts und Mitarbeiter der Rechtspflege»¹ bezeichnet und damit dessen besondere Bindung zum Recht ausgedrückt. Diese vielseitigen Ansprüche an den Rechtsanwalt können in ein Spannungsverhältnis zueinander treten. Der Anwalt wird dann sozusagen zum Vermittler zwischen dem Rechtsstaat und seinem Mandanten².

Vor dem Hintergrund dieses komplexen Anforderungsprofils ist der Aufbau und das Betreiben eines wirksamen, auf die konkreten Verhältnisse ausgelegten Compliance Management für Anwaltskanzleien unabdingbar geworden.

2. Definition und Abgrenzung des Compliance-Management

Der Begriff Compliance wird in der Praxis nicht einheitlich verwendet³; er bedeutet im betriebswirtschaftlichen Verständnis im Wesentlichen die Einhaltung von Regeln (Regulierungen, Standards, unternehmensinterne Verhaltensregeln). Gerade für Anwaltskanzleien ist der Begriff jedoch weiter zu fassen: Zur Compliance gehört nicht nur die

¹ BGE 116 Ia 237, S. 241.

² Bernhart, Christof, Die professionellen Standards des Rechtsanwalts, Ein Handbuch zum Anwaltsrecht, 2. A. Zürich 2011, S. 16.

³ Buff, Herbert, Compliance, Führungskontrolle durch den Verwaltungsrat, Diss. Zürich 2000, S. 10 ff.; Bachmann, Daniel, Compliance – Rechtliche Grundlagen und Risiken, Der Schweizer Treuhänder, 1-2/2007, S. 93 ff.; Müller, Thomas, Compliance Management, Dargestellt am Beispiel der Versicherungswirtschaft, Zürich 2007, S. 25 f.; Kellerhals, Andreas, Herausforderungen mit in- und ausländischem Kartellrecht und Eingriffsgesetzen. In: Berni, Markus/Kellerhals, Andreas (Hrsg.), Internationales Handelsrecht III: Compliance Management als juristische Kernfunktion im Unternehmen, Zürich 2009, S. 1 ff., 3; Roth Monika, Compliance – Voraussetzung für nachhaltige Unternehmensführung, Zürich 2010, S. 15 f.; Wieland, Josef, Compliance Management als Corporate Governance – konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Wieland, Josef/Steinmeyer, Roland/Grüninger Stephan, Handbuch Compliance-Management, Berlin 2010, S. 15 ff., 15.

Gewährleistung der «Regeltreue», sondern auch die Sicherstellung eines integren und berufsethisch verantwortungsvollen Handelns aller in der Kanzlei tätigen Personen⁴. Obwohl solche Verhaltensgebote vom Staat grundsätzlich nicht erzwungen werden können, erwarten die interessierten Anspruchsgruppen, dass sich das Unternehmen in Wahrnehmung seiner Eigenverantwortung zu ihnen bekennt und die eingegangenen Selbstverpflichtungen auch einhält⁵.

- 4 Compliance ist letztlich Ausfluss der Leitungs- und Organisationsverantwortung, die unmittelbar die Unternehmensführung betrifft, und damit Teil der Corporate Governance⁶. Die Gesamtheit der Massnahmen, mit denen der angestrebte Zustand eines regelkonformen Verhaltens des Unternehmens erreicht werden soll, kann mit dem Begriff Compliance Management zusammengefasst werden⁷. Ein professionelles Compliance-Management ist Ausdruck dafür, dass das Unternehmen nebst dem Streben nach langfristiger Rentabilität auch eine Kultur der Integrität pflegt und ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

3. Funktionen des Compliance Management

- 5 Eine Kanzlei ist in den Augen ihrer Klienten nur so gut wie ihre Reputation. Die Funktion eines wirksamen Compliance Management besteht somit in erster Linie darin, die Einhaltung der Regeln sicherzustellen, um den guten Ruf der Anwaltskanzlei zu schützen und die Haftungs- und Reputationsrisiken zu minimieren. Sie umfasst nach dem hier vertretenen weiten Begriffsverständnis namentlich auch die Funktion, in der Kanzlei die

⁴ Ein engeres, sich ausschliesslich an den Rechtsnormen orientierendes Begriffsverständnis der Compliance vertritt demgegenüber Hauschka, Christoph E., Grundlagen der Compliance-Organisation, in: Hambloch-Gesinn, Sylvie et al. (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 205 ff., 205; dieser will die vom Unternehmen einzuhaltenden allgemeinen Wertvorstellungen von dem für die Compliance relevanten Regelwerk ausklammern, weil Compliance sonst «vollständig konturenlos» werde und die Verpflichtung hierzu «ohne Grenzen» sei.

⁵ Jaisli, Urs, Aufgaben und Herausforderungen der Compliance-Funktion. In: Hambloch-Gesinn, Sylvie et al. (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 219 ff., 219; vgl. zur faktischen Verbindlichkeit von «soft law» Bühler, Christoph B., Regulierung im Bereich der Corporate Governance, Zürich 2009, N 50 ff. und 70, m.w.H.

⁶ Art. 716a Abs. 1 Ziff. 5 OR ordnet in der Aktiengesellschaft die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, «namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Reglemente und Weisungen» den unübertragbaren und unentziehbaren Kernkompetenzen des Verwaltungsrates zu. Vgl. dazu Bühler, Christoph B., 2009, N 624 und 634; Böckli, Peter, Schweizer Aktienrecht, 4. A. Zürich 2009, § 13 N 378 ff.; Hemeling, Peter, Gedanken eines Syndikusanwalts zu Compliance. In: Hambloch-Gesinn, Sylvie et al. (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 231 ff., 238; Wieland, Josef, 2010, S. 25 f.

⁷ Jaisli, Urs, 2010, S. 220; Gellis, Jossy, Compliance- Abstützung durch Rechnungswesen, IKS und Risk Management. In: Internationales Handelsrecht III: Compliance Management als juristische Kernfunktion im Unternehmen, Zürich 2009, S. 93 ff.

Voraussetzungen und das Bewusstsein zu schaffen, dass alle Mitarbeitenden sämtliche für die Kanzlei relevanten Regeln selbständig befolgen und einhalten können.

In der Anwaltskanzlei haben insbesondere die Vermeidung bzw. Offenlegung von Interessenkonflikten sowie die Wahrung des Berufsgeheimnisses einen hohen Stellenwert⁸. 6

4. Gegenstand des Compliance Management einer Anwaltskanzlei

Die spezifischen Compliance-Themen einer Anwaltskanzlei werden weniger durch seine Grösse als vielmehr durch das jeweilige Geschäftsfeld definiert⁹. Eine abschliessende Behandlung aller Gegenstände des Compliance Management, mit denen Anwaltskanzleien konfrontiert werden können, würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen¹⁰. In Wirtschaftsanzwaltskanzleien sind typischerweise vor allem die folgenden Regelungsgebiete Gegenstand des Compliance Management: 7

4.1 Erfüllung der Voraussetzungen für die Ausübung des Anwaltsberufs

Die Ausübung des Anwaltsberufs setzt zunächst voraus, dass der Anwalt handlungsfähig ist und gegen ihn keine strafrechtliche Verurteilung oder Verlustschein vorliegt¹¹. Der Anwalt muss sodann in der Lage sein, seine Tätigkeit unabhängig auszuüben. Er darf namentlich nicht dem Einfluss eines Dritten ausgesetzt sein, der nicht in einem Anwaltsregister eingetragen ist und damit seinerseits die Unabhängigkeitsanforderung erfüllt¹². 8

Das Anwaltsgesetz¹³ stellt an die Ausübung des Anwaltsberufs zudem bestimmte fachliche Minimalanforderungen: der Anwalt muss einen Hochschulabschluss mit einem bestimmten Diplom abgeschlossen, ein Praktikum von mindestens einem Jahr absolviert und das Anwaltsexamen bestanden haben. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist der Eintrag ins Anwaltsregister zulässig. 9

⁸ Buff, Herbert, 2000, S. 10, 25; Kellerhals, Andreas, 2009, S. 4.

⁹ Saitz, Bernd, Compliance in mittelständischen Unternehmen – Theoretische Anforderungen und pragmatische Ansätze zur Umsetzung. In: Wieland, Josef / Steinmeyer, Roland / Grüniger Stephan, Handbuch Compliance-Management, Berlin 2010, S. 147 ff., 152.

¹⁰ Vgl. für einen Überblick über die einschlägigen, auf die Tätigkeit des Anwalts anwendbaren Regeln Bernhart, Christof, 2011, S. 67 ff.

¹¹ Art. 8 Abs. 1 lit. a–c BGFA.

¹² Staehelin, Ernst / Oetiker, Christian, Kommentar zu Art. 8. In: Fellmann, Walter / Zindel, Gaudenz G. (Hrsg.), Kommentar zum Anwaltsgesetz, 2. A. Zürich 2011, N 33.

¹³ Art. 7 BGFA.

- 10 Es ist die Aufgabe nicht nur jedes einzelnen Anwalts und des personalverantwortlichen Partners, sondern auch des Compliance Manager der Kanzlei, sicherzustellen, dass die in der Kanzlei tätigen Rechtsanwälte diese Voraussetzungen sowohl bei als auch nach ihrem Eintritt permanent erfüllen.

4.2 Einhaltung der Berufsregeln

- 11 Von den in der Kanzlei tätigen Rechtsanwälten wird sodann erwartet, dass diese bei der Vertretung der Klienten das Recht und die einschlägigen Berufsregeln einhalten¹⁴. Zu den Regeln, die einen festen Bestandteil des Compliance-Programms jeder Anwaltskanzlei bilden sollten, gehören insbesondere:
- 12
- Pflicht zur Wahrung der Klienteninteressen: Durch das Mandatsverhältnis wird ein besonderes Loyalitätsverhältnis begründet. Der Rechtsanwalt ist zur getreuen Erfüllung der mit dem Auftrag verbundenen Aufgaben verpflichtet¹⁵. Daraus leitet sich namentlich die Pflicht zur Vermeidung von Interessenkonflikten sowie das Verbot der Vertretung gegensätzlicher Interessen oder von Doppelvertretungen ab¹⁶.
- 13
- Pflicht zur Wahrung des Berufsgeheimnisses: Anwältinnen und Anwälte unterstehen zeitlich unbegrenzt und gegenüber jedermann dem Berufsgeheimnis über alles, was ihnen infolge ihres Berufes von ihrer Klientschaft anvertraut worden ist¹⁷. Der Schutz der Vertraulichkeit ist ein universaler Grundsatz und gehört zu den tragenden Prinzipien des anwaltlichen Berufsstandes¹⁸.
- 14
- Sorgfaltspflicht: Die Anwältinnen und Anwälte haben ihren Beruf sorgfältig und gewissenhaft auszuüben; dies ergibt sich ausdrücklich aus Art. 12 lit. a BGFA¹⁹,

¹⁴ Bernhart, Christof, 2011, S. 67 ff.; Fellmann, Walter, Kommentar zu Art. 12 BGFA. In: Fellmann, Walter/Zindel Gaudenz G. (Hrsg.), Kommentar zum Anwaltsgesetz, 2011, Art. 12 N 1 ff.; Feil, Erich/Wenig, Fritz, Anwaltsrecht, Wien 2004, S. 76.

¹⁵ Bernhart, Christof, 2011, S. 90; Leins, Sara, Anwaltsrecht und Anwaltsgesellschaften in Australien, Bonn 2005, S. 73 f.

¹⁶ Testa, Giovanni Andrea, Die zivil- und standesrechtlichen Pflichten des Rechtsanwalts gegenüber dem Mandanten, Zürich 2001, S. 95; Studer, Niklaus, Neue Entwicklungen im Anwaltsrecht, SJZ 100 2004, S. 229 ff., 235; Bernhart, Christof, 2011, S. 95 ff.; vgl. auch Urteil BGer vom 7. August 2009, 2C.121/2009 und Urteil BGer vom 28. Oktober 2004, 2A.594/2004.

¹⁷ Das Berufsgeheimnis hat seine Rechtsgrundlage in Art. 13 Abs. 1 BGFA, Art. 321 StGB; Art. 398 OR und Art. 28 ZGB sowie in Art. 15 der Standesregeln SAV. Vgl. Nater, Hans/Zindel, Gaudenz G., Kommentar zu Art. 13. In: Fellmann, Walter/Zindel, Gaudenz G. (Hrsg.), Kommentar zum Anwaltsgesetz, 2. A. Zürich 2011, N 1 ff.

¹⁸ Pfeifer, Michael, Die zentrale Bedeutung des Anwaltsgeheimnisses (in der Schweiz). In: Nater, Hans (Hrsg.), Professional Legal Services: Vom Monopol zum Wettbewerb, Zürich 2000, S. 73 ff.; Grossfeld, Bernhard/Edelkötter, Frank, Der Rechtsanwalt als «unabhängiges Organ der Rechtspflege» – Entstehung und Bedeutung. In: Gerhardt, Walter (Hrsg.), Festschrift für Wolfram Henckel zum 70. Geburtstag, Berlin 1995, S. 311 ff., 326; Bernhart, Christof, 2011, S. 158.

¹⁹ Fellmann, Walter, 2011, Art. 12 N 8 ff.

aus dem auf das Mandatsverhältnis anwendbaren Auftragsrecht²⁰ sowie aus Art. 1 der Standesregeln des Schweizerischen Anwaltsverbandes. Zur sorgfältigen Ausübung des Anwaltsberufs gehört namentlich auch, dass der Anwalt die für seine Berufsausübung erforderlichen organisatorischen Vorkehrungen trifft²¹ und für seine Klientschaft sowie für die Behörden erreichbar ist²².

- Berufsethik: Der Anwalt hat seinen Beruf nach seinem Gewissen und den allgemeinen Geboten der Ethik auszuüben²³. Das Berufsethos verlangt, dass er alle Personen, mit denen er beruflich zu tun hat, gerecht, anständig und mit Respekt behandelt, und insbesondere jedem Mandanten, unabhängig von dessen Person oder Ansehen, den bestmöglichen professionellen Beistand gibt²⁴. 15
- Pflicht zur Wahrung der Kollegialität: Nach den standesrechtlichen Vorgaben²⁵ soll der Rechtsanwalt seine Berufskollegen anerkennen und ihnen gegenüber ehrlich, fair und höflich auftreten. 16
- Aufzeichnungs- und Aufbewahrungspflicht: Die Dokumentationspflicht ist ein wesentlicher Bestandteil einer ordnungsgemässen anwaltlichen Tätigkeit; sie erfordert die Anlage eines für jeden Auftrag gesonderten Dossiers, in der die Bearbeitung des Mandats durch den Rechtsanwalt dokumentiert ist. Sämtliche mandatsrelevanten Akten sind zudem über einen Zeitraum von zehn Jahren zu archivieren²⁶. 17
- Pflicht zur Fortbildung: Recht und Praxis entwickeln sich weiter und sind einem steten Wandel unterworfen. Aus der Sorgfaltspflicht des Anwalts und dem Anspruch, den Qualitätsstandard zu erhalten, ergibt sich die Pflicht zur laufenden Fortbildung²⁷. 18

²⁰ Art. 398 Abs. 2 OR.

²¹ Fellmann, Walter, 2011, Art. 12 N 17 ff.

²² Vgl. Entscheid der Aufsichtsbehörde über die Anwältinnen und Anwälte des Kantons Luzern vom 13. Juni 2003 (AR 03 12); Beschluss der Aufsichtskommission über die Anwältinnen und Anwälte im Kanton Zürich vom 5. Oktober 2006 (KG 060019/U) E. III. 2.

²³ Leins, Sara, 2005, S. 49; Bernhart, Christof, 2011, S. 71 ff.

²⁴ Wolf, Susan, Ethics, Legal Ethics, and the Ethics of Law. In: Luban, David (Hrsg.), *The good lawyer – Lawyer's role and lawyers' Ethics*, Totowa 1984, S. 38 ff., 46 f.; Bernhart, Christof, 2011, S. 77.

²⁵ Art. 24 ff. Standesregeln des Schweizerischen Anwaltsverbandes SAV.

²⁶ Testa, Giovanni Andrea, 2001, S. 177; Kilian, Matthias, *Das anwaltliche Mandat*, München 2008, S. 57; Offermann-Burckart, *Vertretungs- und Tätigkeitsgebote*. In: Kilian, Matthias / von Stein, Jürgen (Hrsg.), *Praxishandbuch für Anwaltskanzlei und Notariat*, Bonn 2005, S. 645 ff., 763; Bernhart, Christof, 2011 S. 239 ff.

²⁷ Levis, Maeline-Claire, *Zivilrechtliche Anwaltschaftspflicht im schweizerischen und US-amerikanischen Recht*, Zürich 1981, S. 15 und 33; Kull, Michael, *Die zivilrechtliche Haftung des Anwalts gegenüber dem Mandanten, der Gegenpartei und Dritten*, Zürich 2000, S. 55; Leins, Sara, 2005, S. 70; Bernhart, Christof, 2011, S. 208.

- 19
- Pflicht beim Umgang mit fremden Vermögenswerten: Aus dem vertraglichen Vertrauensverhältnis zwischen dem Klienten und dem Anwalt resultiert eine besondere Sorgfaltspflicht beim Umgang mit fremden Vermögenswerten²⁸. Erhält die Kanzlei Gelder von ihren Mandanten nicht nur als Honorar, sondern auch zur Begleichung von Forderungen, Schadensregulierung oder Aufbewahrung und Übertragung, so gilt sie als «Finanzintermediärin» im Sinne von Art. 2 Abs. 3 GwG. Sie muss sich in diesem Fall einer anerkannten Selbstregulierungsorganisation anschliessen²⁹ und deren einschlägige Regeln³⁰ einhalten.
- 20
- Versicherungspflicht: Gemäss Art. 12 lit. f. BGFA haben Anwältinnen und Anwälte eine Berufshaftpflichtversicherung nach Massgabe der Art und des Umfangs der Risiken, die mit ihrer Tätigkeit verbunden sind, abzuschliessen. Es handelt sich hierbei nicht um eine Voraussetzung für den Eintrag im Anwaltsregister, sondern um eine blosse Berufspflicht des Rechtsanwalts³¹.

5. Organisation und Prozesse

5.1 Einzelfallbezogene Ausgestaltung der Compliance-Organisation

- 21
- Es besteht kein Patentrezept für ein effektives Compliance Management einer Anwaltskanzlei. Dieses muss vor allem die Besonderheiten der Kanzlei gebührend berücksichtigen³². Je nach Grösse, Rechtsform, Organisation, strategischem Risikoprofil und Kultur der Anwaltskanzlei fällt die inhaltliche Ausgestaltung des Compliance-Programms unterschiedlich aus. Die Partner müssen dabei jene Massnahmen treffen, die ihnen aufgrund ihrer eigenen Erfahrung für ihre Kanzlei geeignet, sachgerecht und zumutbar erscheinen³³.
- 22
- Kleinere Anwaltskanzleien ergreifen in der Regel wenige pragmatische Compliance-Massnahmen und implementieren die auf sie zugeschnittenen, spezifischen organisatorischen Elemente direkt in den bestehenden Organisationsstrukturen³⁴. Unter Umständen genügen das gute Beispiel und die persönliche Durchsetzungskraft der Partner zusam-

²⁸ Kilian, Matthias, *Rechtliche Grundlagen der anwaltlichen Tätigkeit*, München 2005, 2005, S. 159; Bernhart, Christof, 2011, S. 251.

²⁹ Gemäss Art. 14 Abs. 1 und 3 GwG i.V.m. Art. 44 FINMAG.

³⁰ Vgl. Reglement der Selbstregulierungsorganisation des Schweizerischen Anwaltsverbandes und des Schweizerischen Notarenverbandes vom 15. Juni 2010.

³¹ Walter Fellmann, Kommentar zu Art. 12 BGFA. In: Fellmann, Walter / Zindel, Gaudenz G. (Hrsg.), *Kommentar zum Anwaltsgesetz*, 2. A. Zürich 2011, Art. 12 N 129a.

³² So für die Aktiengesellschaft ausdrücklich auch Ziff. 20 der Leitlinien des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance: «Der Verwaltungsrat ordnet die Funktion der Compliance nach den Besonderheiten des Unternehmens; ...»

³³ Wind, Christian, 2008, S. 93; Kellerhals, Andreas, 2009, S. 31.

³⁴ Lampert, Thomas. In: Hauschka, Christoph E. (Hrsg.), *Corporate Compliance*, München 2007, S. 142 ff.; Saitz, Bernd, 2010, S. 158.

men mit einigen Botschaften zu den Grundwerten des Unternehmens, die z.B. in einer internen Büroordnung schriftlich festgehalten werden.

Bei grösseren Anwaltskanzleien – heute mehrheitlich in der Rechtsform der Aktiengesellschaft – ist die Organisation in der Regel komplexer; allein die handelnden Personen sind mit 100 oder mehr Anwälten bedeutend zahlreicher als in kleinen «Anwaltsboutiquen» mit wenigen Partnern, die nach wie vor überwiegend als Personengesellschaften organisiert sind. Hier ergibt sich die Einhaltung der Vorschriften weniger «von selbst»; es sind vielmehr rechtliche Vorgaben zu etablieren, die dauerhaft nachgehalten werden müssen³⁵. Ein professionell strukturiertes Compliance Management mit einer separaten unabhängigen Compliance-Funktion parallel zum bestehenden Kanzlei-Management (Compliance-Ausschuss oder zentrales Compliance Office) hat innerhalb der Organisation daher einen höheren Stellenwert³⁶. 23

5.2 Grundelemente des Compliance Management

Das Compliance Management ist ein dynamischer Prozess, der im Wesentlichen die folgenden sechs Grundelemente umfasst: 24

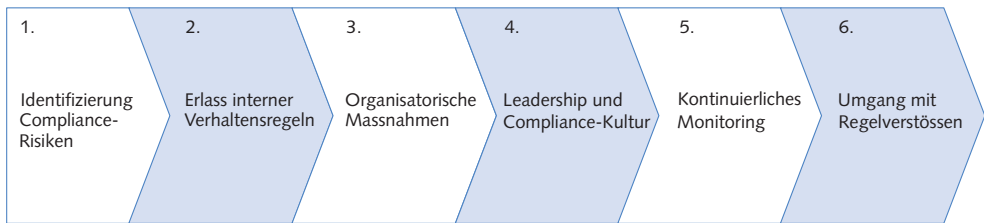


Abb. 1

5.2.1 Identifizierung der Compliance-Risiken

Die Etablierung einer wirksamen Compliance sollte mit einer Analyse der für die Kanzlei relevanten Compliance-Risiken beginnen³⁷. In Anwaltskanzleien lassen sich grundsätzlich die folgenden Compliance-relevanten Risikogruppen unterscheiden: 25

- Verhaltensrisiken: Risiken, die in der Folge der Unangemessenheit oder des Versagens interner Abläufe oder des Fehlverhaltens von Anwältinnen bzw. Anwälten oder Mitarbeitenden eintreten³⁸, wie z.B. ungenügende oder falsche Beratung durch einen Anwalt; Übernahme eines Mandates trotz Interessenkonflikt; 26

³⁵ Hauschka, Christoph E., Grundlagen der Compliance-Organisation. In: Hambloch-Gesinn, Sylvie et al. (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 205 ff., 205.

³⁶ Saitz, Bernd, 2010, S. 157.

³⁷ Buff, Herbert, 2000, S. 281 ff.; Müller, Thomas, 2007, S. 33 ff.; Saitz, Bernd, 2010, S. 167.

³⁸ Wieland, Josef, 2010, S. 29.

Verlust von Klientendossiers oder wichtiger Beweisdokumente infolge versäumter Archivierung etc.

- 27 • Rechtsrisiken: Risiken, die sich aus Verstössen gegen Rechtsnormen oder Standesregeln ergeben, namentlich Haftungsfolgen, strafrechtliche oder standesrechtliche Sanktionen³⁹.
- 28 • Reputationsrisiken: Risiken, die sich verwirklichen, wenn die Klienten aufgrund eines regelwidrigen Verhaltens das Vertrauen in die Kanzlei verlieren⁴⁰.

5.2.2 Erlass interner Verhaltensregeln und Standards

- 29 Basierend auf den Ergebnissen der Risikoanalyse sind zu den wichtigen Themen Verhaltensregeln und Standards, welche die Unternehmenswerte definieren, schriftlich zu formulieren und zu kommunizieren⁴¹. Eine ausschliesslich mündliche Kommunikation birgt stets die Gefahr, dass die getroffenen Aussagen nicht als verbindlich betrachtet und später nicht im gewünschten Sinn interpretiert werden⁴². Zentral ist in Anwaltskanzleien etwa die Etablierung eines standardisierten Verfahrens für das Vorgehen bei der Klärung von Interessenkonflikten vor der Mandatsannahme. Die Standardisierung kann aber auch in der Sicherstellung eines bestimmten Qualitätsanspruchs dienen, indem etwa die Eintrittsschwelle für Juristen hinsichtlich des Studiumsabschlusses beim Prädikat «magna cum laude» angesetzt wird. In einer wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzlei ist wegen der einschlägigen insiderstrafrechtlichen Vorschriften sodann regelmässig klarzustellen, wie die Mitarbeitenden mit Wissensvorsprüngen umzugehen haben, die sie im Rahmen von Mandaten erhalten. Die Art und Weise der textlichen Niederlegung von Compliance-Regeln ist nicht bestimmt. In einer kleinen Kanzlei sind die entsprechenden Verhaltensregeln oft in den Arbeitsverträgen mit den Mitarbeitenden integriert. In komplexeren und grösseren Organisationen werden die Erwartungen an die Compliance demgegenüber eher in einem separaten Verhaltenskodex oder gar in einem Handbuch festgelegt.

5.2.3 Organisatorische Massnahmen

- 30 Sind die Compliance-Risiken erfasst, sind innerhalb der Kanzlei klare Strukturen zu schaffen, die Verantwortlichkeiten eindeutig zuzuweisen und effiziente Prozesse einzuführen, um diese Risiken zu minimieren⁴³.

³⁹ Roth, Monika, 2010, S. 227 f.; Wieland, Josef, 2010, S. 28.

⁴⁰ Bühler, Christoph B., 2009, N 440 und 524; Wieland, Josef, 2010, S. 28; Roth, Monika, 2010, S. 229 ff.

⁴¹ Kellerhals, Andreas, 2009, S. 5; Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, 2010, S. 118.

⁴² Saitz, Bernd, 2010, S. 163; Heussen, Benno, Anwaltsunternehmen führen, 2. A. München 2011, S. 303.

⁴³ Wind, Christian, Die «To-Do-Liste» eines Compliance Verantwortlichen für die Unternehmensleitung. In: Berni, Markus / Kellerhals, Andreas (Hrsg.), Internationales Handelsrecht II: Neue Risiken für Unter-

Zu den organisatorischen Massnahmen gehört insbesondere die Bestimmung eines Verantwortlichen für die Umsetzung des Compliance-Programms, die Definition eines Meldeweges bei Verstössen sowie die Überwachung der Einhaltung der unternehmensinternen Vorgaben⁴⁴. 31

Die Partner haben dabei als oberstes Führungsorgan sicherzustellen, dass die Compliance-Organisation mit angemessenen Ressourcen und den erforderlichen internen Befugnissen ausgestattet ist⁴⁵. Die Compliance-Funktion sollte sodann *unabhängig* sein; sie ist von einem Partner oder Mitarbeitenden mit unmittelbarer Berichtslinie zu den Partnern bzw. zum Managing Partner wahrzunehmen⁴⁶. Es muss dabei sichergestellt werden, dass die Mitarbeitenden wissen, wie und wo sie Fehlverhalten melden können. 32

5.2.4 Leadership und Compliance-Kultur

Compliance-Massnahmen beschränken sich nicht auf den Erlass von Regeln. Kern des Compliance Management ist eine sorgfältige Führung. Die Partner haben die Erwartungen an die Compliance vorzuleben. Ein die Compliance fördernder *tone from the top* gehört zu den erfolgskritischen internen Faktoren⁴⁷. Der Vorbildfunktion der Partner kommt insbesondere in Anwaltskanzleien, die stark durch Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, eine entscheidende Bedeutung zu⁴⁸. Gleiches gilt für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden in ethischen Konfliktsituationen, zu denen keine expliziten Verhaltensleitlinien existieren⁴⁹. Die Partner haben daher auch die gebührende Sorgfalt in der entsprechenden Auswahl, Instruktion und Überwachung der Mitarbeitenden der Kanzlei anzuwenden. 33

Indem die Partner die Grundwerte der Kanzlei sowie die Verhaltensgrundsätze kommunizieren, demonstrativ und konsequent entlang dieser Leitlinien handeln und für die Überwachung und Durchsetzung des Compliance-Programms sorgen, schaffen sie eine eigentliche Compliance-Kultur, die sicherstellt, dass die Einhaltung der Regeln für alle in der Kanzlei tätigen Personen – vom Empfang bis zum Partner – selbstverständlich ist⁵⁰. 34

nehmen und Management wegen Bestechung und Korruption, Zürich 2008, S. 93 ff., 94; Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, 2010, S. 120.

⁴⁴ Kellerhals, Andreas, 2009, S. 9.

⁴⁵ Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, 2010, S. 121.

⁴⁶ Hemeling, Peter, Gedanken eines Syndikusanwalts zu Compliance. In: Hambloch-Gesinn, Sylvie et al. (Hrsg.), In-House Counsel in internationalen Unternehmen, Basel 2010, S. 231 ff., 236 f.

⁴⁷ Saitz, Bernd, 2010, S. 162.

⁴⁸ Buff, Herbert, 2000, S. 22; Kellerhals, Andreas, 2009, S. 30 f.; Saitz, Bernd, 2010, S. 161.

⁴⁹ Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, 2010, S. 118.

⁵⁰ Hossli, Daniel, Compliance Management im internationalen Pharmaunternehmen. In: Berni, Markus / Kellerhals, Andreas (Hrsg.), Internationales Handelsrecht III: Compliance Management als juristische Kernfunktion im Unternehmen, Zürich 2009, S. 33 f., 34; Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, Die 10 Bausteine des Compliance-Management: ComplianceProgramMonitor. In: Wieland, Josef / Grüniger, Stephan, Handbuch Compliance-Management, Berlin 2010, S. 111 ff., 117 und 120.

5.2.5 Kontinuierliches Monitoring

- 35 Klare Organisationsstrukturen und Kompetenzabgrenzungen erleichtern das frühzeitige Erkennen eines Fehlverhaltens. Ein präventiv wirkendes Compliance Management setzt jedoch auch eine prozessbegleitende systematische Überwachung (sogenanntes Monitoring) in kritischen Bereichen und Kontrollen in unregelmässigen Abständen voraus⁵¹. Dieser Prozess sollte auf das Risikoprofil der Kanzlei ausgerichtet und in die Compliance-Kultur des Unternehmens eingebettet sein. So können etwa eine zentral geführte Fristenkontrolle, die laufende Überprüfung der von den Anwälten betreuten Mandate (in kleineren Kanzleien etwa durch die Zirkulation der Tageskopien) oder die systematische Anwendung des Vier-Augen-Prinzips bei der Durchführung sensibler Funktionen, wie z.B. bei Zahlungen, die zulasten des Kanzleikontos gehen, die Compliance-Risiken einschränken.
- 36 Das Führungsgremium in der Anwaltskanzlei hat zusätzlich zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Compliance die Aufgabe, das Compliance-Programm einer regelmässigen Bewertung mit Blick auf seine Effektivität und Effizienz zu unterziehen. Es hat sich Rechenschaft darüber abzugeben, ob die anwendbaren Verhaltensleitlinien hinreichend bekannt sind und ihnen auch nachgelebt wird⁵². Dies dient der Qualitätssicherung und der Sicherstellung der Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen⁵³.

5.2.6 Umgang mit Regelverstössen

- 37 Das Compliance Management ist schliesslich nur effektiv, glaubwürdig und nachhaltig, wenn im Falle von Regelverstössen auch Konsequenzen gezogen und diese intern kommuniziert werden⁵⁴. Das Management macht deutlich, dass es Non-Compliance nicht toleriert und diese Sanktionen nach sich zieht. In leichten Fällen kann eine Abmahnung angezeigt sein. Ein schwerer Regelverstoss kann aber auch eine sofortige Auflösung des Arbeitsverhältnisses aus wichtigem Grund zur Konsequenz haben. Die Fehlbaren sind unter Umständen auch strafrechtlich zur Rechenschaft zu ziehen. Zeitnahes Handeln ist insbesondere angezeigt, wenn der Beizug einer Behörde erforderlich ist oder die Reputation der Kanzlei auf dem Spiel steht. Auch wenn es aufgrund von Qualifikationen schwerfallen mag, sich bei einem schweren Verstoss von dem betreffenden Mitarbeitenden zu trennen, sind Folgefälle vorprogrammiert, wenn hier nicht konsequent gehandelt wird⁵⁵.

⁵¹ Hossli, Daniel, 2009, S. 60; Wieland, Josef, 2010, 34; Wieland, Josef / Grüninger, Stephan, 2010, S. 126; Saitz, Bernd, 2010, S. 168.

⁵² So ausdrücklich die Empfehlung in Ziff. 19 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

⁵³ Wieland, Josef / Grüninger, Stephan, 2010, S. 123.

⁵⁴ Hossli, Daniel, 2009, S. 61.

⁵⁵ Saitz, Bernd, 2010, S. 162.

6. Fazit

Compliance Management ist nicht nur ein Thema für Grosskanzleien. Auch für kleinere «Anwaltsboutiquen» ist es unumgänglich, die relevanten Compliance-Anforderungen systematisch zu erheben, die daraus resultierenden Risiken zu analysieren, auf das Unternehmen zugeschnittene Massnahmen zu ergreifen und deren Effektivität zu überwachen. Ein wirksames Compliance Management ist dabei weniger eine Frage von bestimmten Strukturen und Prozessen; es muss vor allem gelebt werden. Handeln die Partner konsequent entsprechend ihren Erwartungen an die Compliance und fördern sie die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, so schaffen sie eine nachhaltige Unternehmenskultur, in der die Einhaltung der Regeln selbstverständlich ist. 38