

Markus Hess* und Beat Brechbühl**

Überregionaler Kanzleizusammenschluss – Ein Erfahrungsbericht

Stichworte: Zusammenschluss von Anwaltskanzleien, überregionale Kanzleien, erste Erfahrungen bei Kanzleifusionen, Unternehmensstruktur und -organisation als Gesamtkanzlei, Auftritt und Integration

I. Vorbemerkungen

Am 1. Juli 2006 haben die Berner Kanzlei Kellerhals & Partner und die Zürcher Kanzlei Hess Rechtsanwälte die neue Kanzlei Kellerhals Hess Rechtsanwälte aus der Taufe gehoben. Dies war der Start zweier an ihren Standorten etablierten Kanzleien in eine gemeinsame Zukunft. Unsere dadurch gewonnen Erfahrungen, geben wir hier in verallgemeinerter Form als Gedankenanstoss an Kolleginnen und Kollegen weiter, die sich allenfalls mit ähnlichen Gedanken tragen.

Nicht jeder in der Folge aufgeführte Gedanke wurde bei uns auch so umgesetzt; zudem waren auch konkrete Probleme zu lösen, die nicht von allgemeinem Interesse sind. Die nachstehenden Zeilen enthalten also keine brisanten Details aus den Eingeweiden unserer Kanzlei, aber hoffentlich Ideen und Erfahrungen, die auch für andere wertvoll sein können.¹

II. Ausgangslage

Die Berner Kanzlei Kellerhals & Partner deckte insgesamt ein breites Spektrum an Rechtsdienstleistungen ab mit Schwergewicht auf wirtschaftsrechtliche Bereiche, mit traditionellem Fokus in den Bereichen Prozessführung/Schiedswesen und Transaktionen sowie in einigen Spezialgebieten wie Pharma- und Gesundheitsrecht sowie Bau- und Planungsrecht. Während die

regionale Verankerung nach wie vor ein wichtiger Faktor für den Standort Bern darstellte, zeigte sich in den letzten Jahren ein wachsendes Bedürfnis nach einem Standort in Zürich – sowohl in Bezug auf M&A- und Kapitalmarkttransaktionen, aber auch allgemein für die Begleitung kotierter Gesellschaften und die internationale Anbindung. Zwar war auch ein «organischer» Sprung nach Zürich denkbar, doch durch bestehende persönliche Kontakte ergab sich die Möglichkeit zum Zusammenschluss beider Kanzleien.

Die Partner der Zürcher Kanzlei Hess Rechtsanwälte waren und sind – nebst der angestammten anwaltlichen Tätigkeiten in den Bereichen Litigation sowie Corporate und Commercial – in verschiedenen weiteren Gebieten profiliert und spezialisiert, so in den Bereichen Immaterialgüterrecht, Fonds-Recht, Steuerrecht, Geldwäschereibekämpfung sowie Leasing und Finanzmarktaufsicht vor allem im Nichtbankensektor. Eine Auslegeordnung zeigte, dass dieses «Boutique»-Konzept für die bestehenden Kanzleimitglieder erfolgreich war. Bei zunehmendem Spezialisierungsgrad nahm aber die Möglichkeit des Cross-Selling eher ab. Dies wiederum erschwerte die Rekrutierung von juristischem Personal mit einem breit gefächerten juristischen Interesse. Gleichzeitig musste erkannt werden, dass in einigen Bereichen auch unternehmerische Klumpenrisiken auftreten könnten. So entstand das Bedürfnis nach einer glaubwürdigen Verbreiterung des Angebotes bei Aufrechterhaltung der Dienstleistungsqualität. Dies konnte aus den geschilderten Gründen nicht allein durch organisches Wachstum geschehen, sodass ein Zusammenschluss mit einer anderen Kanzlei in den Vordergrund rückte. Es war bereits im Rahmen der ersten Abklärungen erkennbar, dass sich die Kompetenzen der beiden Kanzleien nicht ausschlossen oder überlagerten, sondern gegenseitig ergänzen.

* RA Dr. sowie Partner und Mitglied des leitenden Ausschusses von Kellerhals Hess in Bern und Zürich.

** RA Dr. sowie Partner und Mitglied des leitenden Ausschusses von Kellerhals Hess in Bern und Zürich.

¹ Wenn im nachfolgenden Text die männliche oder weibliche Form einer Personenbezeichnung verwendet wird, sind normalerweise immer auch Angehörige des anderen Geschlechtes gemeint.

III. Ziele des Zusammenschlusses

Aus dem Zusammenschluss der Kanzleien sollte eine All-Sparten-Kanzlei entstehen, die für viele Rechtsgebiete auch über ausgewiesene und profilierte Spezialisten verfügt. Die angestrebte Grösse sollte auch Gewähr bieten, dass für die Betreuung von grossen Mandaten, bei denen die Teambildung im Vordergrund steht, genügend personelle Ressourcen und Know-how vorhanden sind. Gleichzeitig sollten die Tugenden der kleineren und mittleren Kanzleien weiterhin gepflegt werden. Dazu gehört insbesondere, dass der Klient immer denselben informierten Partnern und/oder fest zugeteilten Mitarbeitenden als Ansprechperson hat. Ferner sollten die Anwälte ihre bisherigen individuellen Arbeits- und Lebensstile beibehalten können, wenn auch in einem neuen, koordinierten Umfeld. Die Definition einer Unternehmensstrategie, das Commitment der Partner dazu und überregionale Führungsgremien sollten eine nachhaltige und ökonomisch erfolgreiche Entwicklung der zusammengeschlossenen Kanzleien ermöglichen.

IV. Abklärungen

1. Offenlegung der Interessen aller betroffenen Partner

Wesentliches Fundament für einen Zusammenschluss von Kanzleien ist eine ehrliche und vollständige Auslegeordnung der wirklichen Interessen aller beteiligten und betroffenen Partner. Da beide Standorte ausgeprägte Personengesellschaften waren, musste diesem Aspekt ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Bereits dieser erste Schritt kann zeigen, dass zum Beispiel die beruflichen oder privaten Interessen der einzelnen Partner derart unterschiedlich sind, dass ein Projekt eines Zusammenschlusses von vorneherein zum Scheitern verurteilt wäre oder aber redimensioniert werden müsste. Dieser Eigendynamik muss man sich bewusst sein. Denn es werden sehr grundsätzliche Fragestellungen aufgeworfen, die vielleicht in einer bisherigen Struktur nicht von grosser Relevanz waren, aber in einem neuen Umfeld auf einmal an Gewicht gewinnen können. Wesentlich ist dann, dass alle Partner über einen gleichen Wissensstand verfügen, sich vollständig in den Prozess einbringen können und selbst in aller Offenheit ihre No Goes definieren und kommunizieren. Und es braucht Toleranz von beiden Seiten: Toleranz von denjenigen, die möglicherweise für ihre spezifische Tätigkeit keine grössere Gemeinschaft brauchen, im Interesse des Gesamten aber doch zumindest nicht bremsen; und Toleranz von denjenigen, die eine grössere Gemeinschaft anstreben, für die individuellen Lebensstile der einzelnen Partner.

2. Definition der Ausrichtung und des Angebotes der Gesamtkanzlei

Einigkeit herrschen muss darüber, welches Angebot die neue Kanzlei am Markt anbieten will. Verschiedene Tätigkeiten (zum Beispiel M&A-Mandate) erfordern eine gewisse Grösse, zu der man letztendlich auch Ja sagen muss, da die Kehrseite der Me-

daille in höheren Risiken und einer ausgeweiteten Administration liegt (Haftung, Klumpenrisiken usw.). Einigkeit herrschen muss aber auch über die Regeln und Grenzen von Mandatsannahmen, sei dies bezogen auf die zu bearbeitenden juristischen Gebiete oder auf die Arten von Mandaten und Kunden.

3. Interessenkollisionen

Je grösser die bestehenden Kanzleien und deren Klientenportfeuille, desto eher bestehen offene Interessenkollisionen oder noch häufiger latente, strategische Interessenkonflikte. Es wird also auch hier in einem frühen Stadium der Abklärungen für einen Zusammenschluss nötig sein, sich in geeigneter Form über die dabei entstehenden Konflikte ein genaues Bild zu machen. Das Anwaltsgeheimnis ist dabei natürlich strikte zu wahren.

4. Softfaktoren

a. Firmenkultur und Work Life Balance

Ein Zusammenschluss von Kanzleien mit sehr unterschiedlicher Firmenkultur kann viel Energie verschlingen. Bei überregionalen Zusammenschlüssen ist speziell zu beachten, dass die Kommunikationswege erheblich länger sind. Denn trotz (oder gerade wegen?) Möglichkeiten der internen Mails und Telefonkonferenzen ist es zwingend, dass sich die Kanzleimitglieder regelmässig treffen. Dies ist von grosser Bedeutung auch während den laufenden Diskussionen über einen Zusammenschluss. Das Spüren der Firmenkultur und der Personen kann nicht delegiert werden. Jeder Partner ist deshalb gefordert, sich persönlich zu kümmern. Die Mitglieder des «Steering Committees» können sich noch so gut mögen und Gedanken austauschen, wenn diese Begeisterung für den Zusammenschluss nicht auf andere Partner übertragen werden kann, dann falliert das Projekt letztendlich. Wir sind zum Beispiel überzeugt, dass bei uns ein geselliger Anlass ganz ohne Diskussion über das gemeinsame Projekt auf dem Üetliberg einen Meilenstein für den Durchbruch setzte.

b. Zusammensetzung der Verhandlungsdelegationen

Zu den Softfaktoren zählen wir auch die Zusammensetzung der Verhandlungsdelegationen. Es macht keinen Sinn, nur Dynamiker in dieses Gremium zu delegieren – aber auch. Sobald die Diskussionen in ernsthafte Verhandlungen übergehen, ist ein breit abgestütztes Steering Committee, durch das sich die Partnerschaft als Ganzes ein erstes Mal gut vertreten fühlt, notwendig. Es braucht darin einerseits Macher, die ein Projekt ins Ziel führen wollen und sich dafür einsetzen, aber auch Mahner und möglicherweise (zur Erhöhung des Tempos) auch (konstruktive) Bremsen. Denn diese sind entscheidend dafür, dass das Gefährt nicht schon zu schnell in die erste Kurve fährt. Die Vermeidung unnötiger Unfälle ist wesentlich, als ein zu forsches Tempo.

c. Auftritt der Gesamtkanzlei

Zusammenschluss-Projekte können letztlich an so genannten Softfaktoren scheitern. So ist der Name der neuen Kanzlei und ganz generell der Auftritt im Internet, in Broschüren oder auch

nur auf dem Briefkopf von grosser Bedeutung. Traditionalisten wollen eher das Anciennitätsprinzip zum Ausdruck bringen, bei anderen überwiegt ein eher praktischer Approach der Erleichterung von Neuzugängen zum Beispiel durch alphabetische Auf-führung der Kanzleimitglieder in den diversen Publikationen. Wiederum andere bevorzugen einen möglichst anonymen Auf-tritt durch Verwendung der zulässigen Mittel, wie beispielsweise Akronyme.

Unsere Erfahrung zeigt, dass dieses Thema das Projekt immer wieder einholt, wenn man nicht bindende Beschlüsse fasst. Es ist deshalb ratsam, in einem möglichst frühen Stadium bereits Klarheit zu schaffen. Doch dürfte dies bei den meisten Projekten ein frommer Wunsch bleiben. Denn schliesslich entscheidet jeder Partner auch gerne dann definitiv, wenn das ganze Produkt er-kenbar ist. Wesentlich ist es, vor allem bei der Firma der Kanzlei eine Formel zu finden, die zukunftstauglich ist. Dies setzt voraus, dass der Gebrauch der oder des verwendeten Namen(s) langfris-tig gesichert ist und weitere Zusammenschlüsse nicht verhindert werden, falls solche in der Strategie der neuen Kanzlei nicht aus-geschlossen sind (was ja eigentlich nie der Fall sein dürfte).

V. Konkrete Lösungsansätze

1. Rechtskleid

Keine Kanzlei kommt heute um eine Diskussion herum, ob ge-rade eine neue Kanzlei als AG konstituiert werden soll. Diese Frage stellte sich bei uns noch nicht, da die Grundsatzentscheide der Aufsichtsbehörden noch nicht gefällt waren. Wir haben uns deshalb an bisherigen Modellen der Personengesellschaften ori-entiert.

Das Rechtskleid ist für uns aber eher sekundär – entschei-dender war und ist u.E. der Business Case für einen Zusammen-schluss. Jedenfalls erheischt ein Zusammenschluss (auch ein überregionaler) keinesfalls eine AG. Die Rechtsformdiskussion sollte unter anderen Prämissen geführt werden, nämlich auf-grund der Marktsituation, der Haftungsfrage, der internationalen Standardisierung und allenfalls gewisser steuerlicher Aspekte.

2. Integrationstiefe

Grosse Firmenfusionen leiden heute noch an enormen Integri-ationskosten. Anwaltskanzleien sollten sich genau überlegen, wel-che Bereiche sich für eine volle Integration eignen und welche nicht. Wir gehen davon aus, dass dies jeweils nur mit vertieften Kenntnissen namentlich der bestehenden Firmenkulturen beant-wortet werden kann. Wir haben uns entschlossen, nach der For-mel «so viel Integration wie auf Grund der gemeinsamen Vision nötig – so wenig wie möglich» zu handeln und haben deshalb diese Bemühungen auf folgende Bereiche beschränkt:

- Unternehmensstrategie
- Auftritt
- Mandatsbetreuung
- Weiterbildung
- Know-how-Pflege und -Vermittlung
- Akquisition und Rekrutierung
- Kommunikation und IT.

Wir haben aber bewusst darauf verzichtet, eine ökonomische Vollintegration anzustreben. Dies entbindet von Bewertungen bestehender Investitionen und der Findung einer gemeinsamen Gewinnverteilungsformel. Allerdings sind bei den überregional betreuten Mandaten Lösungen und Anreize bei der Verrechnung von Dienstleistungen je aus dem anderen Standort zu finden. Letztendlich muss die Förderung der Zusammenarbeit in der ganzen Firma das übergeordnete Ziel sein.

3. Organisation

Die überregionale Kanzlei braucht ein an beiden Standorten gut abgestütztes Leitungsgremium. Dieses besteht bei uns aus den beiden Managing Partnern und deren Stellvertretern. Dieses Gremium tritt allerdings vornehmlich intern auf. Die üblichen or-ganisatorischen und administrativen Aufgaben sind sodann an Fachausschüsse delegiert, die in der Regel vier Personen zählen, zwei aus Bern und zwei aus Zürich. Zwei jährliche Gesellschaf-terversammlungen runden die gesellschaftsrechtliche Organisa-tion bei uns ab.

Unsere Kanzlei kennt verschiedene Practice Groups, in denen das ganze juristische Personal überregional organisiert ist. Es finden laufend Weiterbildungen im Wechsel an einem der beiden Standorte statt. Dies fordert zwar eine gewisse Reisetätigkeit, fördert aber den Blick über den Horizont.

VI. Erste Erfahrungen

Unsere ersten Erfahrungen sind positiv. Wir haben das grosse Glück, dass sich unsere Tätigkeitsgebiete in weiten Teilen ergän-zen, dass keine bedeutenden Interessenkollisionen aus den an-gestammten Klientenportefeuilles vorhanden waren und dass alle Partner an beiden Standorten ebenfalls in persönlicher Hin-sicht ausgezeichnet harmonieren. Der Zusammenschluss war aber auch in ökonomischer Hinsicht ein Erfolg. Beide Teile zu-sammen sind mehr als deren blosser Summe. Kellerhals Hess Rechtsanwälte ist gerade erst gestartet, doch sehr gut auf Kurs und bereit für neue Taten. Wir können deshalb überregionale Zu-sammenschlüsse bei gegebenen Umständen durchaus empfeh-len und hoffen, mit den vorstehenden Zeilen dazu angeregt zu haben. ■