

RISIKOMANAGEMENT IN DER ANWALTSKANZLEI¹

MARTIN DILLER

Dr. Rechtsanwalt, Partner der Rechtsanwaltssozietät *Gleiss Lutz*, Stuttgart

Stichworte: Risiko, Management, Haftung, Insolvenz, Risk-Partner

Der Begriff «Risikomanagement» ist spätestens seit dem Beinahezusammenbruch des Banken- und Versicherungssystems 2008/2009 in aller Munde. Umso erstaunlicher ist, dass Anwälte Risikomanagement in eigener Sache bislang allenfalls in Ansätzen betreiben. In den einschlägigen Handbüchern zum Kanzleimanagement findet sich zu diesem Thema praktisch nichts. Der nachfolgende Beitrag will einen ersten Überblick über die Möglichkeiten und Vorteile eines systematischen anwaltlichen Risikomanagements geben, wobei praktische Aspekte im Vordergrund stehen. Der Autor ist deutscher Rechtsanwalt, der nachfolgende Beitrag beschränkt sich jedoch auf Aspekte, die in der Schweiz gleichermaßen gelten.

1. Allgemeines zum Risikomanagement in der Anwaltskanzlei

1. Was ist Risikomanagement eigentlich?

Jeder Anwalt kennt die praktisch unerfüllbaren Anforderungen der Rechtsprechung an seine Sorgfalt und Allwissenheit, die letztlich auf eine verschuldensunabhängige Gefährdungshaftung hinausläuft. Trotzdem beschränkt sich «Risikomanagement» bei den meisten Anwälten auf «gut aufpassen», eine effektive Fristenkontrolle und die Lektüre der juristischen Standardzeitschriften. Tatsächlich ist Risikomanagement aber etwas viel Umfassenderes. Man versteht darunter allgemein gesprochen einen Prozess, in dem die Risiken einer Organisation identifiziert, analysiert und bewertet werden mit dem Ziel, über den Umgang mit diesen Risiken sachgerecht entscheiden zu können. Der erste Schritt zu einem strukturierten Risikomanagement ist also die Risikoanalyse. Nachfolgend muss die Organisation dann in einem zweiten Schritt entscheiden, wie sie mit den identifizierten Risiken umgehen will.

2. Psychologische Probleme

Risikomanagement leidet darunter, dass der Umgang von Menschen mit Risiko und Risikovermeidung etwas zutiefst Irrationales ist. Was der Mensch als riskant einschätzt und fürchtet, hat häufig mit der objektiven Gefahrenlage nichts zu tun. Das Fliegen ist anerkanntermassen statistisch die ungefährlichste Fortbewegungsart, gleichwohl setzen sich nicht wenige Menschen aus Angst vor dem Fliegen ins Auto. Die Menschen haben grosse Angst vor Gewittern, aber pro Jahr sterben nur ca. 50 Menschen in Europa durch

Blitzschlag, dagegen Millionen an Herzinfarkten oder Schlaganfällen. Die Zahl der Beispiele liesse sich beliebig verlängern. Will man sachgerechtes Risikomanagement betreiben, muss man sich von subjektiven Fehlvorstellungen lösen und anhand objektiver Kriterien die Risiken, aber auch die Möglichkeiten der Abhilfe bewerten.

3. Vielzahl der Risiken

Spricht man mit Anwälten über Risikomanagement, steht im Zentrum des Gesprächs fast immer die Sorge um die Folgen eines kapitalen Haftungsfalls. Wer von der Angst vor einem solchen «Doomsday Claim» umgetrieben wird, verhält sich wie derjenige, der Angst vor dem Fliegen oder vor Gewittern hat. Ein kapitaler Haftungsfall ist, wenn er eintritt, natürlich eine Katastrophe. Aber er tritt ausserordentlich selten ein. Weitaus häufiger gehen Sozietäten daran zugrunde, dass sie durch Verfall ihrer Mandatsstruktur nicht mehr wirtschaftlich arbeiten, im Streit über Geld, strategische Ausrichtung oder persönliche Animositäten zerbrechen oder sich von Krankheit/Tod wichtiger Partner nicht erholen. Die Möglichkeiten des Risikomanagements auf diesen Feldern (z. B. durch Kostencontrolling, kluge Gestaltung des Sozietätsvertrages, teambildende Massnahmen u. Ä.) darzustellen, würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Deshalb beschränken sich die folgenden Überlegungen auf das Risikomanagement betr. Berufsfehler/Haftungsfälle.

¹ Erstpubliziert unter dem Titel «Risikomanagement in der Anwaltskanzlei – ein verdrängtes Thema?!», in: Anwaltsblatt 2014, 130.

II. Risikoanalyse

Eine sachgerechte Risikoanalyse des Gefahrenpotenzials Berufsfehler/Haftungsfälle muss sich folgende Fragen stellen:

- Aus welchen Fehlern können Haftungsfälle entstehen?
- Welche Schäden drohen von einem Haftungsfall?
- Wie wahrscheinlich ist jeweils der Schadenseintritt?
- In welchem Verhältnis steht die Höhe des drohenden Schadens zur Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts (Matrixbetrachtung)?

1. Fehlerursachen

Nach einem Mark Twain zugeschriebenen Zitat ist das Schönste an Fehlern, dass man sie beim zweiten Mal wiedererkennt. Was hier ironisch formuliert ist, ist – auch für Anwälte – eine bittere Erkenntnis: Die anwaltliche Dienstleistung, das Rechtssystem und die Arbeitsabläufe in einer Kanzlei sind so komplex, dass es praktisch unmöglich ist, künftige Fehler zu antizipieren. Möglich ist nur der umgekehrte Weg, nämlich aus Fehlern zu lernen, die bereits passiert sind.

Berufliche Fehler² können vielfältige Ursachen haben:

A) Persönliche Fehler

Individuelle Fehler des mandatsbearbeitenden Anwalts beruhen meist darauf, dass er für dieses Mandat nicht ausreichende Rechtskenntnisse und/oder nicht ausreichende Erfahrung hatte. Gottlob sehr selten geblieben sind bislang Fehler, in denen der sachbearbeitende Anwalt vorsätzlich Mandant und/oder Gegner schädigt.

B) Fehler in Team und Organisation

Wie in allen anderen Organisationen stellt sich auch in der Anwaltskanzlei das Problem der Schnittstellen. Mangelnde Koordination im Team führt schnell zum Fehler, einer verlässt sich auf den anderen.

Auf der Ebene der technischen Organisation ist z. B. die Fehlbedienung von Faxgeräten, der Systemabsturz kurz vor Fristende oder das Arbeiten in überholten Versionen von Dokumenten beliebt.

C) Fehler beim Umgang mit Fehlern

Weil man trotz aller Bemühungen Fehler nie wird ganz vermeiden können, ist es wichtig, mit solchen Fehlern sachgerecht umzugehen. Viele Patienten, die nach einem Kunstfehler den Arzt oder das Krankenhaus verklagen, tun dies nicht des Geldes wegen, sondern aus Empörung darüber, dass man versucht hat, sie abzuwimmeln und den Fehler zu vertuschen. Längst nicht jeder geschädigte Mandant verlangt Schadenersatz und/oder wechselt den Anwalt, solange die Kommunikation stimmt.

Ein der Kommunikation mit dem Geschädigten noch vorgelagerter Schritt ist die Verhinderung, dass aus einem Fehler ein Schaden wird. Häufig kann ein Fehler ohne Weiteres noch korrigiert und dadurch der Schaden abgewendet werden. Das setzt allerdings voraus, dass der betroffene Anwalt rasch und vor allem umsichtig reagiert. Hier

werden in der Praxis aus Angst, Scham oder Panik viele Fehler gemacht.³

2. Mögliche Schäden

Unterläuft der Sozietät ein gravierender Haftungsfall, können verschiedene Schäden daraus resultieren:

- Der Mandant ist verärgert und wendet sich von der Sozietät ab.
- Die Reputation der Sozietät leidet, weil sich der geschädigte Mandant in seinem Umfeld über die Fehlleistung beklagt oder der Fall im Kollegenkreis und in der Richterschaft herumerzählt wird.
- Übersteigt der Schaden die Versicherungssumme, kann die Sozietät in die Insolvenz geraten.
- Noch während sich die Sozietät, unterstützt von der Haftpflichtversicherung, gegen die Schadenersatzklage verteidigt, kann sie unter dem Druck auseinanderbrechen.
- Agiert die Sozietät nicht in einer haftungsbeschränkten Rechtsform (AG etc.), kann es in der Insolvenz der Sozietät zu einer persönlichen Inanspruchnahme der Partner kommen.
- Reicht bei Insolvenz der Sozietät das Privatvermögen der haftenden Partner nicht aus, droht Privatinsolvenz.

3. Schadenswahrscheinlichkeit

Die meisten Risiken, vor denen der Anwalt sich traditionell fürchtet, sind tatsächlich sehr gering oder gar extrem gering. Betrachtet man die Aufzählung im vorigen Absatz, so ist als «hoch» nur das Risiko zu bewerten, dass sich der geschädigte Mandant von der Sozietät abwendet. Ein einzelner Schadensfall, auch wenn er eine beachtliche Höhe erreicht, führt hingegen erfahrungsgemäss nicht zu einer nachhaltigen Rufschädigung. Denn jedermann weiss und akzeptiert, dass niemand auf Dauer vollständig fehlerfrei arbeiten kann. Extrem gering ist auch das Risiko der Insolvenz der Sozietät und nachfolgend gar eines Haftungsdurchgriffs auf die Partner mit der Folge des Vermögensverfalls und des Verlusts der Zulassung, jedenfalls wenn die Sozietät ordentlich versichert ist. Zwar liegen dazu keine verlässlichen statistischen Daten vor. Aber es ist doch bezeichnend, dass bis heute kein einziger Fall bekannt geworden ist, in dem eine Anwaltskanzlei durch einen «Doomsday Claim» insolvent geworden ist.⁴ Tatsächlich wäre es auch für den

² Ausführlich zu den häufigsten Anwaltsfehlern und deren Ursachen aus deutscher Sicht zuletzt DILLER/KLEIN, BRAK-Mitt. 2013, 65.

³ DILLER/KLEIN, BRAK-Mitt. 2013, 65, 67.

⁴ Und selbst wenn es Kanzleiinsolvenzen oder den Durchgriff auf das Privatvermögen in der Vergangenheit schon gegeben haben sollte, ist dieses Risiko mit Sicherheit allemal geringer als das allgemeine Lebensrisiko in Form eines Verkehrsunfalls oder einer tödlichen Krankheit, welches jeden Anwalt jeden Tag seines Lebens umgibt. Die mittlerweile nicht mehr seltenen Insolvenzen grosser US-amerikanischer Kanzleien, zuletzt Dewey LeBoeuf, beruhten sämtlich nicht auf grossen Haftungsfällen, sondern auf Missmanagement, insbesondere auf zu hohen garantierten Gewinnzusagen an einzelne Partner und zu hoher Verschuldung der Sozietät.

geschädigten Mandanten nicht klug, bei einem die Versicherungssumme übersteigenden Schaden die Sozietät in die Insolvenz zu drücken und gegebenenfalls noch die Zwangsvollstreckung in das Privatvermögen der haftenden Partner zu versuchen. Attraktiver ist es, die Kuh zu melken statt zu schlachten und stattdessen z. B. zu vereinbaren, dass Schadenersatz nur in Höhe der Versicherungssumme geschuldet ist, die Sozietät aber künftig 10 oder 20% ihres Jahresgewinns als weitere Schadenskompensation abführt.

Eine wichtige Ausnahme gibt es freilich: Regelmässig unterschätzt wird das Risiko, dass eine Kanzlei auseinanderbricht, noch während sie sich gegen einen «Doomsday Claim» verteidigt. Hier wird oft fälschlicherweise der Fall der deutschen Sozietät Haarmann Hemmelrath⁵ angeführt. Tatsächlich hatte die Sozietät Haarmann Hemmelrath jedoch bereits vor Erhebung der Schadenersatzklage einer ehemaligen Mandantin über EUR 450 Mio. existenzielle Probleme, und die Klage war nur der letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen und die Kanzlei zum Zerbrecen brachte. Aber auch für eine gesunde Sozietät mit guter Ertragslage, gutem Mandantenstamm und gewachsenem Zusammenhalt unter den Partnern ist die oft Jahre dauernde Abwehr eines grossen Haftungsfalls eine enorme Belastung, die auf keinen Fall unterschätzt werden darf.

4. Verhältnis zwischen Schadenswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe

Setzt man bei der Anwaltschaft Höhe und Gewicht der drohenden Risiken (oben 2.) ins Verhältnis zur Eintrittswahrscheinlichkeit (oben 3.), so zeigt sich ein überraschendes Bild: Manche Gefahren sind zwar existenziell, aber haben eine extrem geringe Eintrittswahrscheinlichkeit. Hinsichtlich dieser Risiken sollte natürlich dasjenige zur weiteren Risikoverringern unternommen werden, was ohne grossen Aufwand machbar ist. Es wäre aber unökonomisch, überproportional grosse Anstrengungen zu unternehmen, nur um verschwindend kleine Restrisiken noch weiter zu verkleinern. Andere Risiken dagegen haben zwar eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit, jedoch kaum nachhaltig negative Wirkung, sodass man ebenfalls nur begrenzte Anstrengungen zur Vermeidung unternehmen sollte. Das gilt z. B. für das Risiko, dass sich der geschädigte Mandant von der Sozietät abwendet, sofern es sich nicht gerade um *den* Schlüsselmandanten der Sozietät handelt.

Erhöhte Aufmerksamkeit widmen sollte man hingegen demjenigen Risiko, welches bei «Einschlagen» eines grossen Haftungsfalls sowohl hinsichtlich seiner Auswir-

kungen als auch hinsichtlich seiner Wahrscheinlichkeit ernst genommen werden muss: das Risiko des Auseinanderbrechens der Sozietät, noch während sie sich gegen den Haftungsfall verteidigt.

III. Umgang mit identifizierten Risiken (Risikomanagement im engeren Sinn)

1. Risiken verringern

Die naheliegendste Massnahme des Risikomanagements ist es, die Fehlerwahrscheinlichkeit zu verringern. Tatsächlich ist es oft mit erstaunlich geringem Aufwand möglich, Fehlerquellen ganz erheblich zu entschärfen:

A) Persönliche Fehler (s. o. II.1.A))

Es ist natürlich schwer, mangelnde Rechtskenntnisse und mangelnde Erfahrung als die beiden Hauptursachen individueller Fehler einfach und wirkungsvoll zu bekämpfen. Ganz wichtig für eine Sozietät ist es, eine Kultur zu pflegen, in der jeder offen über seine Fehler spricht, damit die anderen daraus lernen können. Aus nichts lernt ein junger unerfahrener Anwalt so schnell und wirkungsvoll, als wenn ältere Kollegen offen von den Fällen erzählen, in die sie getappt sind. Wie wichtig eine offene Fehlerkultur ist, zeigt der Vergleich zwischen Ärzten und Piloten. Es ist kein Zufall, dass in Deutschland pro Jahr seriösen Schätzungen zufolge etwa 30 000 Menschen aufgrund ärztlicher Fehler im Krankenhaus sterben, dagegen seit Jahren niemand durch fahrlässige Pilotenfehler. Ärzte und Krankenhäuser haben jahrzehntelang das Mantra des unfehlbaren «Halbgotts in Weiss» hochgehalten, was logischerweise dazu geführt hat, dass niemand aus Fehlern anderer lernen konnte. Dagegen berichtet von jeher jeder Pilot über jeden noch so kleinen Fehler, der ihm unterlaufen ist. Und wenn man feststellt, dass unabhängig voneinander drei Piloten in einer bestimmten Situation den gleichen falschen Schalter gedrückt haben, dann beginnt das Nachdenken darüber, ob man die Schulung der Piloten oder die Beschriftung/Anordnung des Schalters ändern muss.

Mittlerweile haben die grossen Sozietäten, getrennt für jedes Dezernat, Hochrisikoprodukte identifiziert und dort ein 4-Augen-Prinzip eingeführt. Hochrisikoprodukte sind solche Arbeitsprodukte, die zum einen fehleranfällig sind und zum anderen sehr hohe Schäden auslösen können. Ein typisches Beispiel sind sog. Legal Opinions, also Anwaltsbestätigungen bestimmter Tatsachen oder Vor-

5 U. a. OLG Düsseldorf 30.10.2007 – I 23 U 199/06, AnwBl. 2008, 72.



Venghaus & Partner Zürich
Immobilienkanzlei®
seit 1998

Streulistrasse 28 CH-8032 Zürich
Telefon 044 380 32 08
www.immobilienkazlei.ch



Gerichtsexperten | Bewertungsgutachten

gänge, auf die der Käufer eines Unternehmens und die finanzierenden Banken ihre Kauf- bzw. Finanzierungsentscheidungen stützen. Aus diesem Grunde gibt es in allen grossen Sozietäten ein sog. «Legal Opinion Committee» aus erfahrenen Partnern, die entsprechende Muster-Legal-Opinions erarbeitet haben und denen jede Legal Opinion vorgelegt werden muss, die das Haus verlassen soll. Führt eine Sozietät für bestimmte Hochrisikoprodukte das 4-Augen-Prinzip ein, muss sie selbstverständlich peinlich genau darauf achten, dass das Gegenzeichnen durch andere Partner nicht zu einer blossen Formsache verkommt, sondern diese sich die Zeit nehmen, das Arbeitsprodukt auch tatsächlich gedanklich zu durchdringen und zu prüfen. Um das zu gewährleisten, haben manche Sozietäten z. B. Regelungen eingeführt, wonach die Zweitunterschrift nicht vor Ablauf von 24 Stunden nach der Erstunterschrift geleistet werden darf.

B) Fehler im Team (oben II.1.B)

Die wirkungsvollste Methode, Fehler im Team zu vermeiden, ist das Fördern einer offenen Kritikkultur. Man muss erreichen, dass jeder mit wachem Blick die Arbeitsbeiträge der anderen betrachtet und sich ungeachtet der Hierarchie sofort zu Wort meldet, wenn Zweifel aufkommen. Nichts ist wertvoller als die Sekretärin, die dem Anwalt die diktierete Berufungsbegründung mit der Bemerkung hinlegt, im ersten Satz auf Seite 2 seien wohl die Daten durcheinandergeraten und im letzten Satz auf Seite 5 fehle vermutlich ein «nicht».

Bei komplexeren Transaktionen hat es sich bewährt, mit Checklisten zu arbeiten, die jedem Teammitglied schriftlich bestimmte Arbeitsschritte zuweisen. Auf diese Weise lässt sich vermeiden, dass sich der eine auf den anderen verlässt.

C) Fehlermanagement (oben II.1.C)

Ein ganz wichtiger Schritt für jede mittlere und grössere Sozietät ist die Installierung eines Risk-Partners. Er sollte der Ansprechpartner für die Versicherung sein, aber auch darüber entscheiden, ob kleinere Schadensfälle ohne Einschaltung der Versicherung selbst reguliert werden, z. B. durch Honorarnachlass. Weitere Aufgabe des Risk-Partners ist die Rückkopplung in die Sozietät betreffend typische Fehlerquellen und Massnahmen zur Fehlervermeidung. Wichtigste Aufgabe des Risk-Partners ist aber die individuelle Hilfe im heiss gelaufenen Mandat, also die ebenso vertrauensvolle wie verschwiegene (!) Unterstützung des verantwortlichen Anwalts bei den Versuchen zur Schadensabwendung, in der Kommunikation mit dem Mandanten oder notfalls bei Abwehr von unbegründeten Ansprüchen.

2. Risiken ablehnen

Einem alten anwaltlichen Bonmot zufolge wird durch das Ablehnen von Mandaten kein Umsatz gemacht. Aber es gibt immer wieder Mandate, in denen alles dafür spricht, sie aus Risikogründen schlicht abzulehnen. Meist kommen mehrere Faktoren zusammen, z. B. ein hohes Risiko, ein

neuer und strategisch nicht wichtiger Mandant, ein überschaubares Honorarvolumen, die leichte Dokumentierbarkeit von Schaden und Schadenshöhe etc. Exemplarisch dafür steht folgendes Mandat: Ein neuer Mandant, ein US-amerikanischer Hedgefonds, wollte ein Filetgrundstück in Berlin-Mitte erwerben, welches mit einem auf 50 Jahre geschlossenen Pachtvertrag belastet war, der die wirtschaftliche Verwertung des Grundstücks massiv behinderte, aber hinsichtlich dessen Wirksamkeit Zweifel bestanden. Wir sollten die Möglichkeiten begutachten, aus diesem Pachtvertrag herauszukommen. Hier sprach viel dafür, das Mandat abzulehnen. Das Honorar sollte «nur» im unteren fünfstelligen Bereich liegen. Ergab das Gutachten gute Anhaltspunkte für die Unwirksamkeit des Pachtvertrags, würde der Hedgefonds das Grundstück für einen dreistelligen Millionenbetrag erwerben und den Pächter hinausklagen. Würde das Gerichtsverfahren für den Hedgefonds verloren gehen, würde er mit hoher Wahrscheinlichkeit an die Sozietät wegen Schadensersatz herantreten.

Gut überlegt werden muss auch, ob man die gerade bei Wirtschaftsanwälten so beliebten Mandate in Aufsichtsräten, Beiräten, Verwaltungsräten etc. annehmen will. Wem ein solches Mandat angetragen wird, empfindet das als Ehre und Auszeichnung. Auch verspricht man sich davon eine Festigung der Mandatsbeziehung, gerade im Mittelstand. Gleichwohl steht in vielen Sozietäten aus gutem Grund die Annahme eines solchen Amtes unter Vorbehalt der Zustimmung eines Ausschusses oder des geschäftsführenden Partners. Denn ein solches Amt ist mit vielen Nachteilen verbunden. Die Vergütung deckt häufig den erheblichen Zeitaufwand für die Sitzungen und vor allem deren Vorbereitung nicht ab. Zu einer Ausweitung der Mandatsbeziehung kommt es häufig nicht, ganz im Gegenteil steht ein Amt mitunter der Einschaltung der Kanzlei im Wege (z. B. bei Schiedsrichtermandaten). Und das Haftungsrisiko eines Aufsichtsrats ist hoch; insbesondere in der Insolvenz der Gesellschaft versuchen Insolvenzverwalter häufig, den Aufsichtsrat in Regress zu nehmen. Über die allgemeine Sozietätspolice ist die Tätigkeit im Aufsichtsrat oft nicht versichert.⁶ Und last but not least ist die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats oft auch mit erheblichen strafrechtlichen Risiken verbunden, gegen die man sich nicht versichern kann.

3. Risiko outsourcen

Der Grundsatz «Schuster, bleib bei deinem Leisten» sollte auch für den Anwalt gelten. Viele kleinere und mittlere Sozietäten decken nicht alle Gebiete ab, die der Mandant nachfragt, etwa Kartellrecht oder internationale Unternehmenskäufe. Kommt ein solches Mandat herein, sollte es die Sozietät konsequent an befreundete Sozietäten verweisen. Fehlt das Know-how nur in einem überschaubaren Teilbereich, sollte eine spezialisierte Kanzlei eingeschaltet werden, sei es verdeckt im Unterauftrag oder aber ganz

⁶ Zur Situation in Deutschland DILLER, Kommentar zur anwaltlichen Berufshaftpflichtversicherung, 2009, § 4 Rdnr. 23 ff.

offen in Abstimmung mit dem Mandanten. Die Furcht, die hinzugezogenen Kollegen könnten das Mandat oder den Mandanten insgesamt abwerben, ist regelmässig unbegründet. Denn wenn man das einmal macht, wird man künftig nie wieder hinzugezogen. Ebenso unbegründet ist die Angst, der Mandant werde es der Sozietät ankreiden, wenn diese offenbart, in einem bestimmten Bereich kein Know-how zu haben. Richtig ist exakt das Gegenteil. Der Mandant merkt es erfahrungsgemäss schnell, wenn der Anwalt in einem ihm unbekanntem Rechtsgebiet herumstümpert. Zieht er hingegen eine spezialisierte andere Kanzlei hinzu, freut sich der Mandant regelmässig darüber, dass «sein» Anwalt dafür sorgt, dass auch der speziell gelagerte Sonderfall optimal betreut wird.

4. Vertragliche Begrenzung von Risiken

Diskutiert man im Kollegenkreis die Möglichkeiten der vertraglichen Risikobegrenzung, dreht sich das Gespräch meist ausschliesslich um die spannende Frage, ob und gegebenenfalls welche Haftungsausschlüsse überhaupt mit Mandanten wirksam vereinbart werden können⁷ und wie die Akzeptanz bei den Mandanten ist. Dabei wird übersehen, dass es eine viel effektivere, einfachere und wichtigere Möglichkeit der vertraglichen Risikobegrenzung gibt, nämlich die präzise vertragliche Fixierung des Mandatsumfangs. Hintergrund ist, dass insbesondere Unternehmensmandanten häufig nur sogenannte «beschränkte Mandate»⁸ erteilen. Das bedeutet, dass die mandatierte Sozietät für ein bestimmtes Projekt (Unternehmenskauf, Börsengang, Kapitalerhöhung etc.) nicht insgesamt verantwortlich sein soll, sondern nur für bestimmte Teilaspekte, während die übrigen Aspekte entweder selbst von der Rechtsabteilung oder von anderen Kanzleien, Steuerberaterbüros oder WP-Kanzleien bearbeitet werden. Geht die Transaktion schief, wird dem Anwalt nicht selten vorgeworfen, er habe auf bestimmte Umstände und Risiken hinweisen müssen, wogegen der Anwalt einwendet, die betreffenden Punkte hätten ausserhalb seines Mandats im Verantwortungsbereich der anderen Berater oder des Mandanten selbst gelegen.

Beim «beschränkten Mandat» sollte der Anwalt unbedingt schriftlich den Umfang des ihm erteilten Teilmandats beschreiben. Empfehlenswert ist es dabei, ausdrücklich negativ diejenigen Bereiche abzugrenzen, in denen der Mandant keine Tätigkeit und damit auch keine Hinweise erwarten darf (*«Absprachegemäss werden wir die steuerlichen Aspekte der geplanten Transaktion nicht prüfen und Ihnen insoweit auch keine Hinweise oder Warnungen geben; dafür ist ausschliesslich die parallel zu uns eingeschaltete Wirtschaftsprüfungsgesellschaft XY zuständig.»*).

5. Risiken versichern

Jede Sozietät muss überlegen, in welcher Höhe Versicherungsschutz eingekauft werden soll. Alle Risiken abzudecken ist meist unmöglich. Zum einen sind ab einer gewissen Höhe Versicherungsdeckungen am nationalen Markt gar nicht mehr beschaffbar, oft ist aber auch die Höhe der

Prämie ein Problem. Ängstliche Naturen neigen dazu, viel Geld für Versicherungen auszugeben, während andere nur das Nötigste versichern und im Übrigen darauf vertrauen, dass alles irgendwie gutgehen wird.

Als unbegründet hat sich die Vermutung erwiesen, Sozietäten könnten den Wechsel in haftungsbegrenzte Rechtsformen wie die AG zum Anlass nehmen, aus Kostengründen ihre Versicherungssumme drastisch zu reduzieren. Zwar würde die Insolvenz der Sozietät aufgrund eines nicht ausreichend versicherten Grossschadens nicht mehr zum Haftungsdurchgriff mit der Folge des persönlichen Ruins der Partner führen. Aber die Insolvenz würde den Goodwill der Sozietät vernichten, der üblicherweise mit einem Jahresumsatz bemessen wird. Vor allem aber wäre ein ungedeckter potenzieller Grossschaden wie gezeigt eine Belastung, an der erfahrungsgemäss manche Sozietät schon zerbrechen würde, während sie noch versucht, den Haftungsfall abzuwenden.

IV. Fazit

1. Risikomanagement ist eine Herausforderung für jede Sozietät. Auf der Basis einer realistischen Einschätzung der Schwere und Wahrscheinlichkeit drohender Risiken muss darüber entschieden werden, wie Risiken vermieden, verringert, verlagert, vertraglich ausgeschlossen oder versichert werden können.
2. Massnahmen zur Verringerung von Risiken betreffen vor allem die Fehlervermeidung. Dafür gibt es, gerade in arbeitsteilig arbeitenden Sozietäten, viele erfolgversprechende Ansatzpunkte.
3. Ein wichtiges Instrument des Risikomanagements ist die Installierung eines erfahrenen und verschwiegenen Risk-Partners, der für Versicherungsangelegenheiten und Mandantenkommunikation zuständig ist, sich um Massnahmen zur Risikoverringung kümmert und im Ernstfall die betroffenen Partner unterstützt.
4. Kanzleien sollten stärker als bislang darüber nachdenken, haftungsträchtige Mandate abzulehnen oder andere Kanzleien zur Bearbeitung hinzuzuziehen.
5. Haftungsbegrenzungsvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument des Risikomanagements. Noch wichtiger als eine Haftungsbegrenzungsvereinbarung ist jedoch die exakte Festlegung und Eingrenzung des Mandatsumfangs, insbesondere im «beschränkten Mandat».
6. Beim – überlebenswichtigen – Versicherungsschutz kommt Konzeption vor Kondition. Erst wenn feststeht, welchen Versicherungsschutz die Kanzlei wirklich benötigt und wie er am zweckmässigsten konzipiert wird, sollte mit den Versicherern über die Prämie verhandelt werden.

⁷ In Deutschland geregelt durch § 52 Bundesrechtsanwaltsordnung (BRAO).

⁸ Dazu aus deutscher Sicht DILLER/KLEIN, BRAK-Mitteilungen 2013, 67, 71.