





Coaching-Zone

Compliance-Beratung hat sich zu einem der lukrativsten Geschäftsfelder für Kanzleien entwickelt. Aber werden Kanzleien als Unternehmen selbst entsprechenden Anforderungen gerecht? Immerhin bedeutet Compliance auch Kontrolle – und die verträgt sich nur bedingt mit dem Anspruch eines freien Berufs.

von Eva Flick

Dr. Andreas Pohlmann ist niemand, der lange um den heißen Brei herumredet. „Wir beraten unsere Mandanten zum Thema Compliance und Risikomanagement. Wir zeigen ihnen, wie man damit umgeht“, sagt der Namenspartner von Pohlmann & Company. „Aber mit ihren eigenen Anforderungen an Compliance und Risikomanagement stehen die Kanzleien häufig blank da.“ Mit Compliance-Anforderungen kennt sich Pohlmann aus. Mitte Mai wurde bekannt, dass ihn das US-Justizministerium zum Monitor des schwedischen Telekommunikationsunternehmens Ericsson bestimmen will.

Dass viele Kanzleien selbst blank dastehen, sehen naturgemäß nicht alle so – zumindest offiziell. Da übt sich mancher lieber in Zurückhaltung: „Wir möchten zu unserer Compliance nichts sagen“, heißt es so oder so ähnlich etwa bei Hengeler Mueller und Clifford Chance. Dabei wird das „Gesetz zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“, wie es offiziell heißt, kommen – auch wenn Corona es erst einmal in den Hintergrund gerückt hat. Und es wird für Kanzleien genauso gelten wie für jedes andere Unternehmen auch. Allerdings müssen Kanzleien mit einem speziellen Widerspruch leben: Der Anspruch von Anwälten, einen freien Beruf auszuüben, passt nicht zur Notwendigkeit, sich aus Compliance-Gründen doch gegenseitig irgendwie kontrollieren zu müssen.

Aber was wäre, wenn morgen der Staatsanwalt am Empfangstresen steht und konkret wissen will, wie es mit der kanzleiinternen Compliance bestellt ist? Wahrscheinlich würde sich die Behörde an der Norm ISO 19600 orientieren, die seit 2016 in deutscher Fassung als DIN-ISO-Norm vorliegt. Danach muss ein Unternehmen nachweisen, dass es sein bestehendes Risiko analysiert hat und dass es ein Compliance-Management-System gibt mit entsprechenden Richtlinien. Dazu gehört ein Schulungskonzept genauso wie eine Geschäftspartnerprüfung, entsprechende Kommunikation über die Ebenen hinweg, ein Vier-Augen-Prinzip, Whistleblower-Hotlines – und eine Kontrolle, ob das Ganze eingehalten wird.



Andreas Pohlmann hilft Unternehmen zurück auf den Pfad der Tugend. Er glaubt: Mancher Compliance-Berater braucht selbst Compliance-Beratung.

FOTO: CHRISTINA KUDDIT

Kann eine Kanzlei hieb- und stichfest nachweisen, alle Vorkehrungen getroffen zu haben, um Fehler zu vermeiden – und zwar so, wie sie es ihren eigenen Mandanten rät? So schematisch wie es die DIN-Norm angeht, verstehen Kanzleien für sich selbst das Thema jedenfalls nicht. Das heißt im Umkehrschluss zwar nicht, dass sie Compliance ignorieren. Allerdings stehen in ihrem Fokus meist andere Aspekte, denn als Unternehmen wie jedes andere sehen sich die wenigsten.

Viele Berater kehren ungern vor der eigenen Tür

Dass Anwälte regelkonform beraten müssen, erklärt sich von selbst. Immerhin bleiben sie ein Organ der Rechtspflege, auch wenn das bei aller Gewinnorientierung mitunter hintersteht. Zu den selbstverständlichen Compliance-Anforderungen, die Kanzleien erfüllen müssen, zählen schon aus berufsrechtlichen Gründen Konflikt-Checks, hinzu kommen etwa Vorschriften zu Geldwäscheprävention, Datenschutz und eine Meldepflicht für grenzüberschreitende Steuergestaltungen.

Aber was im Einzelfall regelkonformer Beratung entspricht und was nicht, ist mitunter nicht so leicht zu beantworten. Das wurde auch dem Letzten spätestens im vergangenen November klar, als der langjährige Steuerchef von Freshfields Bruckhaus Deringer, Dr. Ulf Johannemann, in Untersuchungshaft wanderte – wegen seiner Beratung in Sachen Cum-Ex. Ein Anwalt in Haft, weil er eine damals bestehende Steuerlücke nutzte? Unvorstellbar, mag sich mancher gedacht haben.

Dabei segeln Anwälte mit ihrer Beratung nicht nur im Steuerrecht mitunter hart am Wind. Die Verlockung kann groß sein: Je höher die Umsatzerwartung und -verantwortung, desto schneller erliegt mancher der Versuchung, Zweifel wegzubügeln und ein lukratives, aber unter Umständen haftungssträchtiges Mandat anzunehmen. Der Umsatz, der daraus erwächst, geht auf das Konto des jeweiligen Partners, im Falle einer Haftung steht aber die gesamte Partnerschaft dafür gerade. Freshfields kam die Cum-Ex-Beratung bereits jetzt teuer zu stehen. 50 Millionen Euro hat sie in den Insolvenztopf der ehemaligen Maple Bank eingezahlt. Und das, obwohl die Kanzlei mit Cum-Ex für ihre Verhältnisse wenig Umsatz machte. 1,3 Millionen Euro Honorar stellte Freshfields in sechs Jahren in Rechnung.

Damit Ähnliches nicht wieder passiert und um zu beweisen, dass sie Compliance-Anforderungen genügen, müssen Kanzleien Kontrollmechanismen einbauen, die risikoreiches Beraten früher aufdecken und letztlich verhindern. Ihren Mandanten raten sie oft zu einem Vier-Augen-Prinzip und einem Handeln getreu dem Motto ‚Tone from the top‘. Einem Kollegen, der sich im Grenzbereich bewegt, könnte man auf die Finger klopfen, man könnte diskutieren und es notfalls nach oben eskalieren lassen, meinen die einen. Die eigenen Kollegen zu kontrollieren, das geht gar nicht, sagen die anderen.

Dr. Dirk Seiler verantwortet bei Herbert Smith Freehills in Deutschland als Partner das Thema Geldwäscheprävention, während sein Kollege Dr. Mathias Wittinghofer der Risk-Verantwortliche der deutschen Praxis ist. Seiler bezieht eine eindeutige Position: „Das anwaltliche Selbstverständnis muss sich ändern. Einfach zu sagen ‚Ich bin ein Organ der Rechtspflege‘, reicht heute nicht mehr.“ In den meisten komplexen arbeiteten mindestens zwei Anwälte. „Diese müssen das insoweit gegebene Vier-Augen-Prinzip auch als Mittel wirksamer Kontrolle be-



ENTDECKEN SIE DIE NEUE FREIHEIT!

E

Aus Lockdown wird Lockerung. Kommen Sie als Kanzlei oder Unternehmen aus der Deckung und bauen Sie flexible Ressourcen auf. Perconex ist der Erfüllungsgehilfe für Ihre individuellen Personallösungen im juristischen Arbeitsumfeld. Für temporäre Aufgaben suchen und finden wir die passenden Projektjuristen. Wir sind das Original.

www.perconex.de

PERCONEX

JURISTISCHER PERSONALDIENSTLEISTER
BERATUNG AUF AUGENHÖHE -
VON JURIST ZU JURIST

Eschersheimer Landstrasse 14
(Turmcenter) 60322 Frankfurt a. M.
Kontakt@perconex.de

PERCONEX 
Modern. Legal. Services.

ANZEIGE

greifen, ohne dies als gegenseitiges Misstrauen zu verstehen.“ Zweifelsfälle müssten die Partner untereinander diskutieren. Fänden sie keine Lösung, eskaliere es nach oben, dann käme der Risk-Partner für Deutschland hinzu, der Managing-Partner oder auch der globale Risk-Partner. Laut Wittinghofer gilt das nicht nur für die Partner untereinander, sondern auch für die Associates, also Hierarchiestufen übergreifend. „Es erfordert von einem Associate sicher Mut, dem Partner zu sagen: ‚So können wir das meiner Meinung nach nicht machen‘“, gibt er zu. „Ob er sich das traut, ist ganz entscheidend eine Sache der Kanzleikultur.“ (siehe auch Streitgespräch, ab Seite 16, und Interview, ab Seite 76)

Jede ungeschickte Mail kann einem auf die Füße fallen

Die Kanzleikultur ist auch für Dr. Benno Schwarz, Partner bei Gibson Dunn & Crutcher, der springende Punkt: „Man braucht eine Kultur, wo jeder auf den anderen aufpasst“, sagt der Compliance-Experte. „Es kommt darauf an, im Team rechtlich umstrittene Einschätzungen direkt zu besprechen und das Ergebnis zu dokumentieren. Man muss sich die Sorgen und Bedenken der Leute anhören und danach abgewogen entscheiden.“

Compliant agieren – klingt erst einmal einfach, kann im einzelnen Mandat aber diffizil werden. Mitunter, so erzählen Anwälte, spielt sich die Rechtsberatung auf einer größeren auch politischen Bühne ab. Da kommt es vor, dass sich einzelne Teilnehmer in hybrider Kriegsführung üben. „Es werden etwa vertrauliche Unterlagen heimlich kopiert und der Presse zugespielt, Bescheide geleakt oder die Ergebnisse vertraulicher Gespräche sofort öffentlich gemacht“, berichtet Schwarz. „Hier ist man mit dem strikten Korsett, das einem standesrechtliches Verhal-

ten auferlegt, oft nur der zweite Sieger im Kampf um die Meinungshoheit. Das muss man aber in dem Moment still ertragen, in der Hoffnung, am Ende doch Recht zu behalten.“

Noch ein Beispiel für Compliance-Stolpersteine im Kanzlei-Alltag: Wenn in komplexen Mandaten Anwälte unterschiedlicher Erfahrungsstufen zusammenarbeiten, komme es schon mal vor, dass ein Teammitglied in Eile, Panik oder einfach nur aus Nachlässigkeit eine ungeschickt oder missverständlich formulierte Mail zu einem brisanten Thema an den verantwortlichen Partner schreibt, sagt Schwarz. Dieser Partner müsste sich dann fragen lassen, warum er nicht direkt darauf reagiert hat, falls die Kanzlei irgendwann einmal durchsucht wird. Einem unbedarften Dritten, der interne Kanzleibläufe nie erlebt hat, sind solche Vorgänge dann schwer zu erklären, so Schwarz. Das könne die getroffene Entscheidung in ein unlauteres Licht rücken, selbst wenn dazu kein Anlass besteht.

Auch Dr. André Szesny, Wirtschafts- und Steuerstrafrechtler bei Heuking Kühn Lüer Wojtek, legt Wert darauf, dass die Partnerschaft inhaltliche Themen bespricht. Es gehe aber keinesfalls darum, die anwaltliche Arbeit der Kollegen zu kontrollieren. „Den Inhalt der Mandate kann man gar nicht kontrollieren. Wie soll das gehen?“, fragt er. Besondere haftungs- oder berufsrechtlich relevante Mandate würden bei Bedarf in internen Gremien beraten. „Das funktioniert gut, die Eigenverantwortung und Sensibilität der Partner ist hoch.“

Die Gefahr einer Grenzüberschreitung in der Beratung sieht er kaum. Wenn ihn ein Mandant frage, ob etwas erlaubt sei, dann gebe er eine rechtliche Einschätzung. Auf Unsicherheiten werde hingewiesen. „Wir sind aber Rechtsberater und keine Mietmäuler“, betont Szesny. Der Mandant trage am Ende die

Risiken, also müsse er sie kennen. Das schließe aber nicht aus, dass gute Gründe für das Ansinnen des Mandanten herausgearbeitet werden – auch und gerade in Konstellationen, die es so noch nie gab, zu denen es also keine Präzedenzfälle und kein Schrifttum gibt.

Pohlmann dagegen favorisiert ähnlich wie Herbert Smith-Partner Seiler das Vier-Augen-Prinzip als ein Korrektiv, das wirken kann. „Der eine Partner muss dem anderen seine Bedenken mitteilen“, sagt er. Allerdings – und das ist die Einschränkung – man vertraue sich natürlich, gerade auch bei sehr komplexen Themen, nach dem Motto: Der weiß doch, was er tut. Ein Associate hätte aber wahrscheinlich wenig Chancen, wenn er einen Partner so grundsätzlich kritisiere. „Das ist eine Sache der Partnerschaft“, würde der dann wohl hören. „Wenn du damit nicht leben kannst, musst du vielleicht besser woanders hingehen.“

Heikle Mandate? Lieber aussortieren!

Pohlmanns Kanzlei, die sich ganz auf die Compliance-Beratung konzentriert, genießt bezüglich einer möglichen gegenseitigen Kontrolle das Privileg der übersichtlichen Größe. „In einer kleineren Boutique-Firm wie uns geschieht viel auf Zuruf“, berichtet er. Jeden Montag um 14 Uhr sitzen die acht Partner zusammen und besprechen alles, was ansteht. Neueren Ursprungs ist allerdings, dass die Partnerschaft die Punkte Risiko und Reputation heute stärker einbezieht als direkt nach ihrer Gründung vor acht Jahren. „Wir beschäftigen uns heute intensiver mit der Frage, wie wir akquirieren wollen und welche Mandate für uns strategisch interessant sind – und das nicht nur aus finanziellen Gründen.“ Heute sortiere man konsequenter Mandate aus, die einem irgendwann auf die Füße fallen könnten.

Agieren auf Zuruf kommt für die größeren Einheiten naturgemäß kaum in Frage. Manche von ihnen haben Compliance in Form einer Rechtsabteilung schon seit Längerem institutionalisiert. Einer der frühen Vögel in Deutschland: CMS Hasche Sigle. Bereits 2011 besetzte die Kanzlei eine volle Inhouse-Juristenstelle mit Dr. Marcel Klugmann, der direkt an den Managing-Partner berichtet und ein Team von vier Mitarbeitern führt. Beim ihm landet ein bunter Strauß an Themen auf dem Schreibtisch. Compliance gehört genauso dazu wie berufsrechtliche Fragen, Geldwäsche und Datenschutz. Dem Verbandssanktionengesetz sieht er gelassen entgegen: „Es gibt ja auch jetzt schon genug Compliance-Pflichten, die eine Kanzlei als Unternehmen erfüllen muss.“

Ganze Rechtsabteilungen in Kanzleien findet man in Großbritannien schon seit Längerem. Slaughter and May unterhält etwa eine eigene

**Klingt wie
ein Witz,
ist aber
vernünftig:
Kanzleien
bauen
Rechts-
abteilungen
auf.**




FOTO: EVA KUBINSKA

Für eine gute Compliance empfiehlt Benno Schwarz von Gibson Dunn & Crutcher, dass alle aufeinander aufpassen.

Rechtsabteilung mit Sarah de Gay an der Spitze, bei Freshfields in London leitet Colin Hargreaves als General Counsel die Rechtsabteilung. In Deutschland dagegen sind es häufiger einzelne Anwälte, die als eine Art General Counsel der Partnerschaft fungieren, wie etwa Dr. Stefan Menner bei Clifford Chance und Bernhard Kuhn bei Hogan Lovells. Seit Mai 2019 ist Dr. Alla Drößler in vergleichbarer Position bei Hengeler Mueller. Sie berichtet an den Compliance-Ausschuss, dem Dr. Frank Burmeister und Prof. Dr. Dirk Uwer angehören, und ist vor allem für die Themen Geldwäsche, Insiderrecht und Datenschutz zuständig.

100 Leute für den Konflikt-Check

Doch egal, ob sich die Rechtsabteilung oder ein anderes Komitee um Compliance kümmert, zu den Kernpflichten jeder Kanzlei zählt schon aus berufsrechtlichen Gründen der Konflikt-Check. Wie relevant der nach wie vor ist, zeigt die Strafe, zu der Dentons in den USA laut US-Medien im Frühjahr dieses Jahres verdonnert wurde: 32 Millionen Dollar soll sie wegen einer Interessenkollision bezahlen.

Je größer und internationaler eine Kanzlei ist, desto schwieriger gestaltet sich der Konflikt-Check. Beispiel: Herbert Smith Freehills. Mandatsanfragen entscheidet London, wo General Counsel Gareth Williams das Risk-Team mit fast 100 Mitarbeitern leitet. Darunter sind Juristen genauso wie Nicht-Juristen. Die gesamte Mannschaft ist in einem eigenen Gebäude untergebracht und verfügt über ein eigenes IT-System – alles mit dem Ziel der größtmöglichen Unabhängigkeit von der Kanzlei. „Das Team steckt enorm viel Recherche in eine Mandatsanfrage und greift auf eine Vielzahl von Datenbanken zurück“, so Seiler. Dazu zählen unter anderem auch

Reputationsrisiken. „Nicht nur das Business entscheidet, es geht auch um Werte“, betont Seiler.

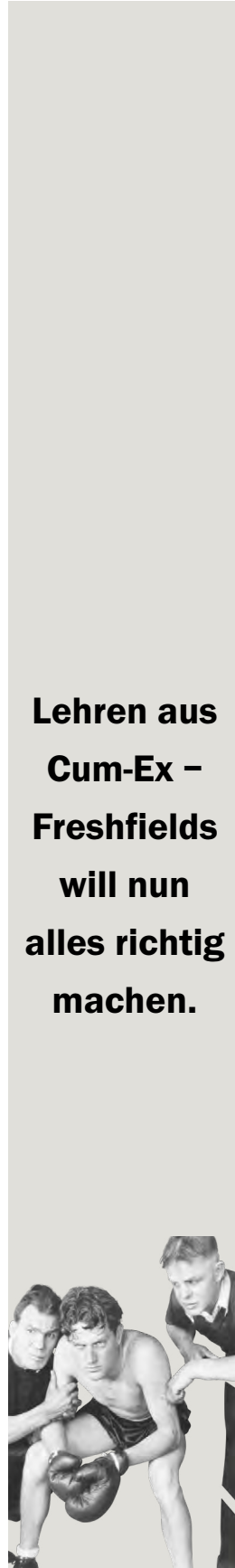
Ähnlich sieht der Ablauf bei Freshfields aus. In Manchester sitzt das 40-köpfige Team, das im Normalfall binnen 24 Stunden entscheidet, ob ein Mandat angenommen wird. „Wenn international unterschiedliche Regeln gelten, orientieren wir uns an den jeweils strengsten Richtlinien“, sagt Prof. Dr. Klaus-Stefan Hohenstatt, der leitende Risk-Partner bei Freshfields. In Sachen Antikorruption etwa am UK Bribery Act. „Im Zweifel werden wir ein Mandat eher nicht annehmen als Risiken einzugehen.“ Bestimmte Beratungsgebiete bietet die Kanzlei nicht mehr an, die Fallstricke seien zu zahlreich.

Am Ende kommt es auf die Partner an

Die Compliance-Anforderungen – da sind sich alle einig – sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen und werden auch verstärkt von verschiedenen Seiten kontrolliert. Die Anwaltskammern, so berichten Compliance-Spezialisten, prüfen die Kanzleien längst gründlicher als früher. Hinzu kommen die Datenschutzbehörden, die seit Einführung der Datenschutz-Grundverordnung im Mai 2018 ebenfalls mit schärferen Waffen in den Kampf gehen und bereits empfindliche Geldbußen gegen Unternehmen verhängt haben.

Denn auch Kanzleien verfügen über unterschiedliche Softwarelösungen, die miteinander vernetzt arbeiten und letztlich personenbezogene Daten austauschen, egal ob es Honorarverträge sind oder Listen, die die Marketingabteilung für sich nutzt. Als die neueste sprichwörtliche Sau, die durchs Dorf getrieben wird, gilt die 6. Richtlinie zur Änderung der EU-Amtshilferichtlinie, kurz DAC 6. Mit ihr werden bestimmte Steuerkonstrukte bei grenzüberschreitenden Deals meldepflichtig. Das beschäftigt auch die Transaktionsspezialisten, die im Zweifelsfall die Steuerexperten mit an Bord holen müssen, damit sie nicht mit Finanzbehörden in Konflikt geraten.

Was macht letztlich die Compliance einer Kanzlei aus, wie kann sie alle Anforderungen erfüllen? Freshfields-Partner Hohenstatt fasst es so zusammen: „Es kommt ausschlaggebend auf die Sorgfalt der Partner an. Das ist der wichtigste Filter.“ Und so müsse sich die Kanzleiführung selbst die Frage stellen, ob sie ihre Anwälte so ausgebildet hat, dass sie alle die Belange der Sozietät berücksichtigen. Freshfields hat deswegen vergangenes Jahr ein weltweites Aufsichtsgremium installiert, das Verstöße ihrer Anwälte beurteilen und sanktionieren kann, das so genannte Conduct-Committee. Ihm gehören unter anderem die deutschen Partner Dr. Simone Kämpfer und Dr. Moritz Becker an. Zusätzlich hat Freshfields kürzlich ein Ethikkomitee für Deutschland gegründet,



**Lehren aus
Cum-Ex –
Freshfields
will nun
alles richtig
machen.**

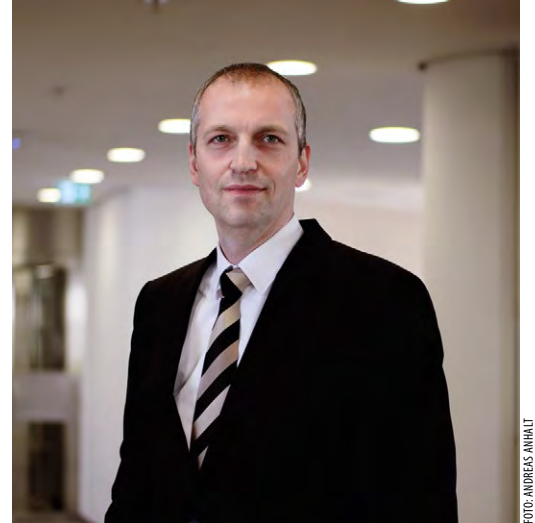


FOTO: ANDREAS ANHALT

Dirk Seiler ist bei Herbert Smith Freehills für Geldwäscheprävention zuständig. Er betont: „Nicht nur das Business entscheidet, es geht auch um Werte.“

das der frühere Bundesverfassungsrichter Prof. Dr. Dr. Udo di Fabio leitet. „Wir haben uns eine harte Linie verordnet“, sagt Kämpfer über das internationale Conduct-Committee. „Kommen wir zu keiner Lösung mit einem Kollegen, werden wir uns im Zweifelsfall von ihm trennen.“

Überall lauern Reputationschäden

Um Eskalationen dieser Art zu vermeiden, setzen nahezu alle Kanzleien auf Schulungen. Das fängt direkt beim Berufseinstieg junger Associates an und zieht sich durch sämtliche Hierarchiestufen in wiederkehrendem Rhythmus durch. Denn wenn irgendwann etwas schief läuft, steht das Thema Reputation schlagartig im Fokus. Wie schnell die in Mitleidenschaft gezogen werden kann, demonstrierte ein einzelner Aktionär auf der Infinion-Hauptversammlung im Februar. Er forderte, zwei Vorständen die Entlastung zu verweigern, weil sie Freshfields mandatiert hatten. Nun mag man ihn als Querulanten abtun. Aber immerhin erklärte Infinion anschließend öffentlich, dass „die Integrität der für die Gesellschaft tätigen Anwälte unabdingbar“ und keiner der für Infineon tätigen Freshfields-Anwälte in den Cum-Ex-Komplex involviert gewesen sei. Das entsprechende Presseecho folgte.

Kanzleien, die aus Compliance-Gründen in Verruf geraten, können die ihnen auferlegten Strafen vielleicht noch bezahlen. Aus der Welt ist das Problem damit nicht. „Eine Full-Service-Kanzlei könnte die entsprechende Praxisgruppe auch einfach schließen, ihr Geschäft aber aus anderen Praxen weiterführen“, meint Pohlmann, und fügt lakonisch hinzu: „Kanzleien wie wir, mit dem Fokus auf Compliance und Risikomanagement, wären allerdings erledigt.“ ■