

Dr. Raffael Büchi

Entwicklung und Weitergabe von Know-how in Schweizer Anwaltskanzleien am Beispiel von Bär & Karrer

Vor allem international tätige angelsächsische Kanzleien schenken der Entwicklung von juristischem Know-how – durch Wissensmanagement und Aus- und Weiterbildung – seit langem grosse Aufmerksamkeit. Auch in Schweizer Kanzleien gewinnt das Thema an Bedeutung. Der Beitrag führt am Beispiel von Bär & Karrer in das Konzept des juristischen Wissensmanagements ein und zeigt, wie sich die Aus- und Weiterbildung auf die Bedürfnisse der Klienten zubewegen kann, indem mehr als nur juristische Inhalte ins Programm einbezogen werden.

Rechtsgebiet(e): Beiträge; Rechtsinformatik

Zitiervorschlag: Raffael Büchi, Entwicklung und Weitergabe von Know-how in Schweizer Anwaltskanzleien am Beispiel von Bär & Karrer, in: Jusletter 7. März 2011

Inhaltsübersicht

- A. Einleitung
- B. Juristisches Wissensmanagement: Die Schweiz als Entwicklungsland
- C. Sparsamer Umgang mit Ressourcen
 - I. Greifbares Wissen ordnen, implizites Wissen erleben
 - II. Fokussierung auf Dokumente, die sowieso erstellt werden müssen
 - III. One size does not fit all
 - IV. Nutzung bestehender IT-Systeme, Fokus auf Inhalte
- D. Aus- und Weiterbildung
 - I. Traditionelle Beschränkung auf juristische Inhalte
 - II. Die Aus- und Weiterbildung bewegt sich auf den Klienten zu: Das Bär & Karrer College

A. Einleitung

[Rz 1] In kaum einer anderen Branche spielt Know-how – hier verstanden als Wissen und Erfahrung – eine grössere Rolle als im Geschäft, das Anwaltskanzleien betreiben. Das Know-how von Anwälten¹ kristallisiert vor allem als Sprache. Ihr kommt, mündlich und in Form von Text, zentrale Bedeutung zu: Sie ist letztlich das Produkt, das Kanzleien ihren Klienten bieten. Diese erwarten, dass dieses Produkt nicht nur in hoher Qualität und gut verpackt, sondern auch *schnell* geliefert wird.

[Rz 2] Das Wissensmanagement – die Entwicklung, Pflege, Organisation und Weitergabe von Know-how – müsste demnach in jeder Kanzlei² hohe Priorität geniessen. Dies gilt insbesondere für grössere Kanzleien, die gegenüber Klienten und potentiellen Mitarbeitern ihr kumuliertes Know-how, die Aus- und Weiterbildung und die interne Vernetzung ihrer Experten und Teams als Verkaufsargument gegenüber aktuellen und potentiellen Klienten ins Feld führen.

[Rz 3] Dieser Beitrag skizziert den Zweck und die Bedeutung von Wissensmanagement für schweizerische Kanzleien und geht am Beispiel von Bär & Karrer auf einzelne Elemente ein.

B. Juristisches Wissensmanagement: Die Schweiz als Entwicklungsland

[Rz 4] Im juristischen Wissensmanagement – *legal knowledge management (KM)* – ist die Schweiz ein Entwicklungsland. In einem Markt, in dem die grossen, internationalen Player (noch?) weitgehend fehlen, widmen sich nur wenige Kanzleien in systematischer Art und Weise diesem Thema; Publikationen über juristisches Wissensmanagement in der Schweiz gibt es nur wenige³.

[Rz 5] Der Zweck von Wissensmanagement lässt sich allgemein wie folgt umschreiben: «*The purpose of knowledge management is to provide support for improved decision making and innovation throughout the organisation. This is achieved through the effective management of human intuition and experience augmented by the provision of information, processes and technology together with training and mentoring programmes*»⁴.

[Rz 6] *Juristisches* Wissensmanagement kann mit Schulz/Klugmann⁵ als «systematische und kontinuierliche Sammlung, Organisation, Entwicklung und Verbreitung sämtlichen für die anwaltliche Tätigkeit relevanten Wissens» definiert werden. Das Ziel ist, internes und externes Know-how so effizient wie möglich für die Zwecke der Kanzlei zu nutzen und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

[Rz 7] Als Konzept und eigene Disziplin ist juristisches Wissensmanagement – wie viele andere Gepflogenheiten⁶ – aus dem angelsächsischen Raum in die Schweiz gelangt⁷, wobei die englischen *magic circle firms*⁸ und andere *City-Kanzleien* vergleichbarer Grösse eine führende Rolle spielten. Sie widmen sich dem Thema bereits seit den frühen Neunzigerjahren. Ausschliesslich mit unterstützenden Aufgaben im Bereich Wissensmanagement und Business Development betraute Anwälte – *professional support lawyers (PSL)* – gehören in England seit langem zur Organisationsstruktur von grösseren Kanzleien; entsprechende Karrieremodelle bis hin zur Partnerschaft sind fest etabliert⁹. In der Schweiz sind Juristen mit PSL-Funktion hingegen noch Exoten. Mit der Anstellung des Verfassers dieses Beitrags als Know-how Manager mit reiner Support-Funktion (d.h. ohne direkte Involvierung in Mandatsarbeit) beschritt Bär & Karrer im Jahr 2008 Neuland.

[Rz 8] Selbstverständlich haben Schweizer Anwaltskanzleien schon seit jeher Wissensmanagement betrieben, auch ohne

aus rechtlicher Sicht, Tagungsband des 9. Internationalen Rechtsinformatik Symposiums IRIS 2006, S. 229 ff. Ausserdem wird Urs Thüring in Kürze einen Artikel zu diesem Thema in der AJP veröffentlichen.

⁴ David Snowden, Blog, 23. September 2009, www.cognitive-edge.com/blogs/dave/2009/09/defining_km.php.

⁵ Martin Schulz/Marcel Klugmann, Wissensmanagement für Anwälte, 2. Aufl., Köln Berlin München 2006.

⁶ Die Auswirkungen anglosächsischer Einflüsse auf die westeuropäische Rechtspraxis wird ein interessantes Thema für künftige Rechtshistoriker sein. Siehe etwa Wolfgang Wiegand, Europäisierung – Globalisierung – Amerikanisierung, in Martin Immenhauser/Jürg Wichteremann (Hrsg.), Jahrbuch Junger Zivilrechtswissenschaftler 1998, S. 9 ff.

⁷ So erstaunt es wenig, dass die einzige Fachpublikation, KIM Legal, in London produziert wird (www.kmlegalmag.com) und dass Seminare zum Thema Legal KM auch in (Festland-)Europa typischerweise von englischen Verlagshäusern organisiert werden, z.B. von der Ark Group (www.ark-group.com/index.asp?catid=202).

⁸ Zu den *magic circle firms* gehören Linklaters, Clifford Chance, Slaughter and May, Freshfields Bruckhaus Deringer und Allen & Overy.

⁹ www.britishlaw.org.uk/job_profsupp.html.

¹ Dem Sprachfluss zuliebe wird in diesem Beitrag ausschliesslich die männliche Form verwendet, wobei die weibliche selbstverständlich stets als mit eingeschlossen gilt.

² Bei «Einzelkämpfern» kommt dem Element Weitergabe natürlich weniger Bedeutung zu.

³ Insbesondere Sarah Montani, Juristische Wissensarchitektur, in Jusletter 1. Dezember 2003; Franz Kummer, Lawsearch Enterprise – juristische Suchtechnologien, in Schweighofer et al. (Hrsg.), e-Staat und e-Wirtschaft

sich mit diesem Thema bewusst und systematisch auseinandersetzen. So legen viele Anwälte gute Beispiele und Literatur für eigene Zwecke in physischen oder elektronischen Ordnern ab. Verbreitet sind auch Sammlungen von Wissenswerten auf Team- oder Fachgruppenebene. Der Austausch von Wissen und Erfahrung erfolgt typischerweise in der Kaffeepause, in Teamsitzungen oder im Rahmen eines konkreten Projekts¹⁰.

[Rz 9] Bis vor kurzem wurde aber in der Schweiz auf *Kanzleiebene* in die systematische Entwicklung, Sammlung, Verknüpfung sowie den Unterhaltung und den Austausch von Know-how wenig investiert. Wenn überhaupt, wurde die zentrale Aufgabe der Planung, Umsetzung und Koordination der diesbezüglichen Bemühungen einem Partner übertragen – zusätzlich zu seiner operativen Tätigkeit.

[Rz 10] Heute – nachdem die Finanzkrise international die Kräfteverhältnisse zugunsten der Klienten verschoben¹¹ und der Wettbewerbsdruck unter den Kanzleien auch in der Schweiz merklich zugenommen hat – scheint da und dort ein Umdenken stattzufinden. Gerade Kanzleien, deren Klienten den Service und die Geschwindigkeit internationaler Grosskanzleien gewohnt sind¹² und die im Rahmen von *Pitches*¹³ oder Aufnahmeverfahren für *Preferred Counsel Panels*¹⁴ immer öfter detailliert zum Thema Wissensmanagement und Training Auskunft geben müssen, sind unter Zugzwang geraten, die (mangelnde) strategische Gewichtung dieses Bereichs zu überdenken.

C. Sparsamer Umgang mit Ressourcen

[Rz 11] In einem Umfeld, in dem es viele als Luxus betrachten, auch nur *einen* Anwalt zugunsten der Know-how-Entwicklung¹⁵ von der Mandatsarbeit zu befreien, ist es für den

Erfolg des Projekts «Wissensmanagement» und den Rückhalt in der Partnerschaft von zentraler Bedeutung, dass der Know-how-Manager mit *weiteren* Ressourcen sparsam umgeht. Statt (weitere) Investitionen in der Form von Stellenprozenten¹⁶ oder teuren IT-Systemen zu erwarten, muss er die bestehenden Möglichkeiten so gut und effizient wie möglich für Know-how-Zwecke nutzen.

[Rz 12] Bär & Karrer lässt sich dabei von folgenden Prinzipien leiten:

I. Greifbares Wissen ordnen, implizites Wissen erleben

[Rz 13] Das Arbeitsergebnis von Anwälten besteht letztlich aus Sprache – als Text oder in mündlicher Form: Hier wird Wissen und Erfahrung greifbar (sprich: les- oder hörbar)¹⁷. Bei der «Produktion» juristischer Texte, aber auch bei der Vorbereitung von mündlichem Rat, ist die Verwendung bereits verfasster Texte heute¹⁸ von entscheidender Bedeutung¹⁹. Pointiert ausgedrückt ist – ähnlich wie in der Musikindustrie – vieles *Sampling* und *Recycling*. Konsequenterweise ist das Ordnen, Auffindbar- und Verfügbarmachen von Sampling-Material für alle Anwälte innerhalb der Kanzlei von zentraler Bedeutung.

[Rz 14] Weltweit sind in den letzten 20 Jahren grosse Anstrengungen im Management von *implizitem* Wissen²⁰ – *tacit knowledge*²¹ – unternommen worden²². Heute bezweifeln Experten allerdings, dass implizites Wissen überhaupt gemanagt werden kann, oder verneinen dies rundweg²³. Erfolgversprechender als der Versuch, implizites Wissen und

Zürich auf witzige Art und Weise: www.ronorp.net/zuerich/forum/landauf-landab.12/was-ist-ein-manager.82451 .

¹⁰ Etwa per Email an einen grösseren Verteiler (mit Fragen wie «Hat jemand schon mal ein englisches Memo zum Thema Rechte und Pflichten des Verwaltungsrats geschrieben?»; «Hat jemand ein gutes Beispiel einer Aufsichtsbeschwerde?»).

¹¹ Law firm of the 21st century, The clients' revolution, An Eversheds report on the post-recession legal sector in 2010, S.4 ff.; der Report kann unter www.eversheds.com/21stcenturylawfirm angefordert werden.

¹² Zur Einstellung und zu den Ansprüchen von Klienten siehe etwa Laurie Young, Business Development for Lawyers: Principles and Practice, London 2010, S. 28.

¹³ Ein Verkaufsgespräch, in dem sich eine Kanzlei darum bewirbt, ein Mandat zu erhalten. In gewissen Bereichen werden Mandate fast ausschliesslich im Rahmen von *Pitches* – oder *Beauty Contests* – vergeben.

¹⁴ Ein Kreis von Kanzleien, die bei einem Klienten – typischerweise globalen Unternehmen – bei der Vergabe von Mandaten Vorzugsbehandlung genießen, von denen im Gegenzug aber die Gewährung von Spezialkonditionen und zusätzliche Leistungen erwartet werden. Mit der Errichtung von *Panels* erhofft sich der Klient letztlich ein besseres Preis-Leistungsverhältnis für juristische Dienstleistungen.

¹⁵ (Know-how) «Entwicklung» umschreibt den Aufgabenbereich m.E. präziser als der diffuse Begriff «Management». Wie wenig sich viele Menschen unter dem Begriff «Manager» vorstellen können, zeigt eine Umfrage in

¹⁶ Etwa, indem eine Kanzlei nach englischem Vorbild PSL anstellen würde.

¹⁷ Im englischen Fachjargon wird diese Form von Wissen als *explicit knowledge* bezeichnet.

¹⁸ Die Zeiten, in denen jedes Dokument noch bewusst *auf der grünen Wiese* (bzw. auf dem weissen Papier) verfasst wurden, um «das Hirn anzuregen», sind definitiv vorbei.

¹⁹ Gewisse Stimmen sagen sogar eine weitgehende Automatisierung der juristischen Textproduktion auf breiter Front voraus, so Richard Susskind, *The End of Lawyers?*, New York 2008, S. 100 ff.

²⁰ «... das in den Köpfen der Mitarbeiter vorhandene, typischerweise nicht ohne weiteres dokumentierte oder dokumentierbare Know-how, wie z.B. besondere Fertigkeiten, persönliche Expertise bei bestimmten Transaktionen, aber auch Erfahrungen im Umgang mit Gerichten und Behörden», Schulz/Klugmann, S.4.

²¹ Zum Thema *tacit knowledge* im juristischen Umfeld siehe Joanna Goodman, *Leveraging Tacit Knowledge for Competitive Advantage*, London 2008.

²² Siehe z.B. Micha Täubner, *Der verborgene Schatz*, brand eins online 11/2010, S.55 ff.

²³ Täubner, S. 56; Dave Snowden, in seiner Keynote-Rede *Judgement and the profession*, KM Europe 2011 und in *Enabling an ecological model, preferably with intelligence*, KIM Legal Vol. 5 Iss. 2, Dec. 2010/Jan. 2011, S. 16 ff.

Erfahrung auf Papier zu bringen oder elektronisch zu speichern, ist es, eine fruchtbare Umgebung für das Erarbeiten, Erleben und die Weitergabe von implizitem Wissen zu schaffen. Bei Bär & Karrer gehören dazu drei Elemente: (1) Möglichst grosse Selbständigkeit und Eigenverantwortung aller Mitarbeiter bei ihrer Arbeit; (2) Foren und Gelegenheiten, an denen Erfahrungen – Stories von der Front – ausgetauscht werden oder Experten bei der Arbeit beobachtet werden können und (3) ein durch wenig hierarchische Strukturen, *open doors* und informellen Umgang geprägtes Klima²⁴. Die Suche nach dem geeigneten Ansprechpartner für Fragen wird durch Steckbriefe aller Anwälte und eine Übersicht der Spezialisten nach Tätigkeitsbereichen unterstützt, die im Know-how-System abrufbar sind.

[Rz 15] Dass in der Forschung altbewährte Formen der Wissensweitergabe wie Meister-Lehrlings-Beziehungen propagiert werden²⁵, spricht im Umfeld einer Kanzlei für eine klare Zuordnung jedes Lernenden (z.B. eines *junior associate*) zu einem erfahrenen Anwalt (z.B. einem Partner), der für dessen Entwicklung persönliche Verantwortung übernimmt. Dieses Prinzip der fixen Zuordnung wird bei Bär & Karrer mit Einsätzen für andere Partner kombiniert, um eine zu starke Spezialisierung zu vermeiden und den jungen Juristen zu ermöglichen, auch andere Experten als nur ihren eigenen «Lehrmeister» in Aktion zu sehen.

II. Fokussierung auf Dokumente, die sowieso erstellt werden müssen

[Rz 16] Anwälte haben keine Zeit für Know-how-Arbeit²⁶ – und wenn sie Zeit haben, haben sie kaum Lust dazu. Die Hürde, die für Know-how-Beiträge überwunden werden muss, kann kaum tief genug gesetzt werden. Vor diesem Hintergrund fällt es leichter, eine Sammlung von Beispielen aus der Mandatspraxis als Bausteine²⁷ künftiger Dokumente aufzubauen und zu pflegen, als spezielle Know-how-Dokumente – etwa Templates oder Standards – zu erstellen.

III. One size does not fit all

[Rz 17] In einem System ohne Anwälte (z.B. PSLs), die ihre Zeit *ausschliesslich* mit der Aufbereitung von Wissen und dem *Drafting* von Know-how-Dokumenten verbringen, liegt es an den mit Mandatsarbeit beschäftigten Anwälten,

Know-how-Beiträge zu liefern. Auf die inhaltliche Qualität und Relevanz der Know-how-Dokumente und auf deren Akzeptanz bei den anderen Anwälten wirkt sich dies positiv aus: Die *Fee Earners* an der Front sind im Rahmen ihres Praxisgebiets regelmässig die Experten mit dem wertvollsten Know-how.

[Rz 18] Vor diesem Hintergrund muss sich der Wissensmanager darauf beschränken, mit den Experten der verschiedenen Tätigkeitsbereiche einer Kanzlei Mittel und Wege zu diskutieren, die unter dem Titel Know-how *für den betreffenden Tätigkeitsbereich* zum Erfolg führen. Patentrezepte, die für alle Tätigkeitsgebiete und die Vorlieben jedes Experten anwendbar sind, gibt es keine: *One size does not fit all*.

[Rz 19] Die dezentral entwickelten und gelebten Lösungen sollten in ein kanzleiweit zugängliches System integriert sein, dem ein Mindestmass an einheitlicher Systematik zugrunde liegt.

IV. Nutzung bestehender IT-Systeme, Fokus auf Inhalte

[Rz 20] Auch wenn Technologie den Beruf des Anwalts in den letzten 20 Jahren gewaltig verändert hat und weiter verändern wird²⁸: Im Allgemeinen sind Anwälte keine Vorreiter bei der Nutzung neuer Technologien. Statt als *first mover* mit grossem Aufwand ein neues System zu evaluieren, anzuschaffen und zu integrieren, kann in vielen Fällen das Potenzial bestehender, vertrauter Systeme²⁹ mit wenig Aufwand für Know-how-Zwecke genutzt werden. Ebenso kann im Bereich der *collaborative software* simple *open source software* statt der neusten Version einer *proprietary software*³⁰ völlig ausreichen, um die Bedürfnisse und Kapazitäten der Anwälte in der Welt der Wikis und Blogs (Stichwort Web 2.0³¹) und das diesbezügliche Potential für Know-how-Zwecke abzudecken.

[Rz 21] Im Glanz neuer Technologien kann leicht vergessen gehen, dass für die *User* eines Know-how-Systems letztlich dessen Inhalte entscheidend sind. Darauf sollte der Fokus in erster Linie liegen.

²⁴ Zum Thema *knowledge-sharing culture* siehe Joanna Goodman, a.a.O., S. 25 ff.

²⁵ So pries Dave Snowden (in seiner Keynote-Rede *Judgement and the profession*, KM Europe 2011) Master-Apprentice-Systeme als besonders geeignet, tacit knowledge weiterzugeben bzw. dieses zu erfahren. Siehe auch David Snowden, *Enabling an ecological model, preferably with intelligence*, KIM Legal Vol. 5 Iss. 2, Dec. 2010/Jan. 2011, S. 16 ff.

²⁶ Hier verstanden als Leistungen für (interne) Know-how-Zwecke, etwa Beiträge, die ins Know-how-System gespeist werden.

²⁷ In der Terminologie von Schulz/Klugmann «Wissensbausteine».

²⁸ Technologische Zukunftsszenarien bei Richard Susskind, a.a.O., insbes. S. 59 ff. und S. 99 ff.

²⁹ So verfügt beispielsweise die weit verbreitete Anwaltssoftware WinJur über eine Volltextsuch-Funktion. Gerade in Kombination mit einer sorgfältig gebauten Struktur – einer Taxonomie – kann auf WinJur-Basis ein Know-how-System gebaut werden, dass einem Vergleich mit ungleich teureren Software-Lösungen durchaus stand hält.

³⁰ Übersicht auf http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_collaborative_software.

³¹ Ein Schlagwort für interaktive und kommunikative Elemente des Internets, http://de.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.

D. Aus- und Weiterbildung

I. Traditionelle Beschränkung auf juristische Inhalte

[Rz 22] In jeder Kanzlei gehört die externe und interne Aus- und Weiterbildung zu den wichtigen Elementen der Know-how-Entwicklung. An Weiterbildungsveranstaltungen wird den Teilnehmern nicht nur Wissen vermittelt, sondern sie stellen auch ideale Foren für den Austausch von Erfahrungen dar.

[Rz 23] In schweizerischen Kanzleien beschränkt sich die Aus- und Weiterbildung von Anwälten typischerweise auf *juristische* Inhalte. Meist weisen erfahrene Praktiker die frischgebackenen Anwälte in die im Berufsalltag wichtigsten Aspekte ihres Tätigkeitsbereichs ein. In Weiterbildungsveranstaltungen werden Themen aufgegriffen, die gerade aktuell sind; der Stoff wird anhand von Fällen und Transaktionen vermittelt und diskutiert.

II. Die Aus- und Weiterbildung bewegt sich auf den Klienten zu: Das Bär & Karrer College

[Rz 24] Der traditionellen Beschränkung auf juristische Inhalte in der Aus- und Weiterbildung in Schweizer Kanzleien liegt das herkömmliche Berufsbild und Selbstverständnis des Anwalts zugrunde: Er befasst sich ausschliesslich mit der rechtlichen Seite eines Problems. Alles andere ist nicht seine Sache. Der Klient sucht ihn auf und bittet ihn – den Experten auf dem für den Klienten undurchsichtigen rechtlichen Terrain – um seinen Beistand. Der Anwalt stellt die juristische Lage dar, in einer ihm vertrauten Form (z.B. als ein nach juristischer Systematik aufgebautes Memorandum). Die Beziehung mit dem Klienten bleibt für den Anwalt ein Heimspiel.

[Rz 25] Dieses Berufsbild scheint sich auch im schweizerischen³² Markt für juristische Dienstleistungen immer weiter von der Realität zu entfernen. Mindestens Beziehungen mit grösseren Klienten sind für Anwälte kein Heimspiel mehr. Wo früher Klienten zu den Anwälten kamen und um Hilfe baten, müssen sich die Anwälte nun gegen Mitbewerber durchsetzen, um überhaupt Mandate zu erhalten. Die Erwartungen der Klienten sind in allen Bereichen gestiegen. Qualitativ hochstehende juristische Lösungen sind nicht genug – sie müssen auch rund um die Uhr und in einer auf den Klienten zugeschnittenen Form³³ geliefert werden.

[Rz 26] Insbesondere erwarten Klienten, dass ihre Anwälte sich sehr schnell in ihre Problemstellungen hineindenken, dass sie das Geschäft, die Sprache und die Überlegungen ihrer Klienten verstehen und sich bei der Erbringung ihrer Dienstleistungen von einer rein juristischen Betrachtungsweise lösen: «*External lawyers add the greatest value when they fully understand their clients' business*» (...). «*Value (..) is fully realised when both in-house and external counsel stop thinking entirely like lawyers and shift to a more commercial mindset*»³⁴.

[Rz 27] Vor diesem Hintergrund betreibt Bär & Karrer in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (HSG) ein internes Aus- und Weiterbildungssystem, das über juristische Inhalte hinaus geht. Im sogenannten Bär & Karrer College (BKC) erwerben Associates neben juristischen auch betriebs- und volkswirtschaftliche Kenntnisse und werden in Soft Skills geschult. Dabei wird selbstverständlich nicht das Ziel verfolgt, aus Anwälten Wirtschaftsberater zu machen. Die am BKC erworbenen Kenntnisse sollen es den Anwälten aber erleichtern, ihre Klienten zu verstehen, auf sie einzugehen und die an der Universität erworbenen theoretischen Kenntnisse optimal – d.h. so klientenfreundlich wie möglich – umzusetzen. Als positiver Nebeneffekt legt die Ausbildung einen fruchtbaren Boden für eigenes unternehmerisches Denken.

[Rz 28] Das modular aufgebaute BKC-Programm dauert insgesamt 46 Tage und ist über vier bis viereinhalb Jahre verteilt. Für die Absolvierung von Modulen werden Credit Points gutgeschrieben, die voll für den Erwerb des international anerkannten Titels (Executive) MBA anrechenbar sind. Dabei entspricht das nach zwei bis zweieinhalb Jahren verliehene Zertifikat einem Viertel und das nach vier bis viereinhalb Jahren verliehene Diplom der Hälfte des Wegs zu einem (Executive) MBA. Die am BKC gutgeschriebenen Credit Points werden an der Universität St. Gallen, aber im Rahmen des Bologna-Systems auch an anderen Universitäten für den Erwerb des Executive MBA angerechnet³⁵.

Dr. Raffael Büchi ist bei Bär & Karrer für Know-how und Business Development verantwortlich. Bevor er diese Aufgabe übernahm, war er acht Jahre lang als Anwalt und als Unternehmensjurist tätig.

* * *

³² Auf dem globalen Markt sieht – nach der Finanzkrise – die Verschiebung der Kräfteverhältnisse zugunsten der Klienten weit dramatischer aus, siehe *Law firm of the 21st century, The clients' revolution*, a.a.O., S.2, wo die Lage der Anwälte mit «The perfect storm» umschrieben wird.

³³ Vgl. Rolf Watter, Gedanken eines langjährigen Rechtsberaters von Unternehmen, in: Sylvie Hambloch-Gesinn/Beat Hess/Andreas L. Meier/Reto Schiltknecht/Christian Wind (Hrsg.), *In-house Counsel im internationalen*

Unternehmen, Basel 2010, S. 20 f.

³⁴ *Global Leaders in Law, Leading the way to value in legal services*, 2009, S.4; der Report (der die Wertschöpfung im Bereich juristischer Dienstleistungen aus der Perspektive von General Counsels untersucht) kann unter www.globalleadersinlaw.com bestellt werden.

³⁵ Einzelheiten des Programms unter www.baerkarrer.ch/contents/index/lang/en/mid/34.