

Matthias Miescher* und Patrik Galli**

Anwaltsbüro: Nachfolgeregelung

Stichworte: Nachfolge, Anwaltsbüro als Unternehmen, Planung, Unternehmensstrategie, Berufspflichten

Rund 57 000 Unternehmen müssen in den nächsten fünf Jahren ihre Nachfolge regeln. Zwar bestehen keine gesicherten Zahlen, aber zweifellos betrifft dies auch viele Anwaltskanzleien. Wer rechtzeitig plant und dabei einige wichtige Regeln beachtet, wird nicht nur sein Lebenswerk in die richtigen Hände übergeben, sondern auch das Vertrauensverhältnis mit der Klientschaft.

I. Ist Vertrauen auf einen Nachfolger übertragbar? Und wenn ja, wie?

Vertrauen ist ein Gefühl des «Gut-aufgehoben-Seins»: Es entsteht beim ersten Kontakt des Klienten mit dem Anwalt sozusagen unter «erleichterten Bedingungen»: Der Klient kann davon ausgehen, dass der Anwalt ihm Interessenskonflikte offen legt und über das, was er erfährt, schweigt. Später wird der Klient, sofern auch die übrigen Dienstleistungen des Anwalts seinen Vorstellungen entsprechen, einen Anwaltswechsel nur noch ungern vornehmen. Es wird sich ein ähnliches Gefühl wie beim Hausarzt oder Zahnarzt einstellen. Dieses Gefühl wird niemand gerne von neuem aufbauen wollen.

Tritt nun ein neuer Anwalt in die Gemeinschaft ein, oder übernimmt er die Kanzlei, so muss diesen Bedingungen Rechnung getragen werden. Der Klient muss darauf vertrauen können, beim Nachfolger ebenso gut aufgehoben zu sein.

Weil der Klient davon ausgehen darf, dass sich alle Anwältinnen und Anwälte an die Berufsregeln der Unabhängigkeit und Schweigepflicht halten, wird es ihm erleichtert, Zugang zum Nachfolger zu finden. Dazu kommt, dass bei geschickter Nachfolgeplanung die Rahmenbedingungen hierfür verbessert werden können: Hat der Klient den Eindruck, bisheriger und neuer Anwalt hätten die Mandatsübernahme gemeinsam geplant, wird

er sich leichter motivieren lassen, mit dem nachfolgenden Anwalt zusammen zu arbeiten.

Von zentraler Bedeutung sind:

- *Position und Kompetenz* des Nachfolgers: Ist der Nachfolger Büropartner? Hat er die nötige Erfahrung, Zusatzausbildung etc.?
- Der Nachfolger soll sich rechtzeitig beweisen können: *Kennt der Klient den Nachfolger* bereits aus einzelnen Mandaten oder allenfalls persönlich vom Büroapéro?
- Er soll die *Vorgeschichte des Mandates* oder der bisherigen Mandate kennen: Der Klient setzt diese Kenntnis lieber voraus, als all zu sehr in die Details gehen zu müssen.
- Es muss menschlich stimmen.

Hinzu kommen folgende Trümpfe:

- Der Nachfolger soll mindestens so verfügbar sein wie der bisherige Mandatsführer.
- Er soll mit modernen Mitteln arbeiten, ohne den Klienten zu überfordern, und einen Mehrwert bieten, was in der Regel schon ausbildungsbedingt der Fall ist.

Hier lohnt sich eine sorgfältige Planung der Zusammenarbeit in der Übergangsphase, indem der Nachfolger früh vorgestellt und sukzessive beigezogen wird, bis das Mandat übergeben werden kann.

II. Der Faktor «Zeit»

Vieles ist planbar, aber es braucht Zeit. Oft verpassen es die «Altherren», rechtzeitig junge Kräfte einzuplanen. Sie tun sich schwer, einen Konkurrenten im eigenen Laden aufzubauen. Gleichzeitig versäumen sie es, das Büro dem Stand der Technik anzupassen und eine junge Klientel zu akquirieren. Dauert dieser Zustand über Jahre an, wird es immer schwieriger, junge Partner zu gewinnen. Es ist nicht attraktiv, dem Altherren jahrelang zu erklären, weshalb er in ein Netzwerk mit Server, einen Internetanschluss oder moderne Software investieren soll. Es ist einfach, den Vorschlag mit dem (wahrscheinlich zutreffenden)

* Rechtsanwalt und Mediator SAV (weitere Angaben unter www.aare-jura.ch).

** lic. rer. pol, dipl. Treuhandexperte (weitere Angaben www.galli-management.ch).

Argument abzuschmettern, der Junge trage dafür zu wenig an die Unkosten bei.

Etwas verallgemeinert können *drei Kategorien* festgestellt werden:

1. Kategorie «Idealfall»

Idealerweise gelingt es dem bisherigen Anwalt bereits im Alter zwischen ca. 40 und 60 Jahren einen Nachfolger einzustellen, welcher sukzessive die Führung der Kanzlei übernimmt.

Der ideale Zeitrahmen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung liegt zwischen 5 bis 10 Jahren. Somit besteht genügend Zeit die Nachfolge im Sinne eines Projektes zu planen, zu organisieren und umzusetzen.

Die Vorteile dieses Projekt-Ansatzes liegen vor allem in folgenden Bereichen:

- Es besteht kein Zeitdruck: Der potentielle Nachfolger kann in Ruhe gesucht und «getestet» werden.
- Der abtretende Anwalt kann noch am möglichen weiteren Wachstum der Kanzlei partizipieren und davon profitieren.
- Die Kontinuität wird mit einem fließenden, geplanten Übergang am besten sichergestellt.
- Ein mögliches Szenario bei der Nachfolge kann die Gründung einer Anwalts-AG sein. Wir verweisen dazu auf die einschlägige Literatur.

Das Projekt «ideale Nachfolgeplanung» orientiert sich am 10-Punkte-Plan (siehe Kasten).

2. Kategorie «Spätzünder»

Die Nachfolgeplanung ist in Verzug: Der bisherige Anwalt ist bereits nicht mehr voll tätig, sondern denkt an die – allenfalls teilweise – Pensionierung. Hier sollen die Prioritäten auf folgende Tätigkeiten gelegt werden:

- Modernisierung der Infrastruktur auf den Stand der Technik
- Sicherstellen des Know-how-Managements
- Akquisition von Mandaten im Bereich der Alterskategorie des Nachfolgers
- Sofortige Kommunikation der Nachfolgeplanung an die Klientschaft

Die weitere Nutzung von Entscheid- oder Gesetzessammlungen, Mobiliar und anderen Gegenständen (deren Nutzen für den Nachfolger seitens des bisherigen Anwaltes übrigens regelmässig erheblich überschätzt wird) soll im Ermessen des Nachfolgers liegen.

Da der «Spätzünder» häufig kurz vor – oder schon im – Pensionsalter ist, steht für eine umfassende Nachfolge viel weniger Zeit zur Verfügung. Das 10-Phasen-Idealmodell muss somit drastisch verkürzt werden. Es versteht sich von selbst, dass damit eine Nachfolge weniger optimal geregelt werden kann – vor allem auch aus steuerlicher Sicht. Eine Steueroptimierung bedingt in der Regel eine Planung und Umsetzung über Jahre hinweg.

3. Kategorie «standesrechtskonforme Liquidation»

Der Anwalt hat sich bereits weitgehend zurückgezogen oder ist gar gestorben. Die Kanzlei verfügt nicht mehr über eine Infrastruktur, welche dem Stand der Technik entspricht. Die Mandatsstruktur ist ebenfalls überaltert. Eine eigentliche Planung ist nicht mehr möglich. Hier kann es nur noch darum gehen,

- die *standesrechtlichen Pflichten* zu erfüllen, insbesondere die Mandatsbetreuung aufrecht zu erhalten (Fristwahrung, Akten etc.);
- die Klientschaft zu *informieren*, sofern es zu einer effektiven Berufsaufgabe kommt;
- allenfalls die *Mandate* an einen Nachfolger oder Dritten nach Konsultation des Klienten zu *übertragen*.

Jeder Anwalt, der sich in der nächsten Zeit zurückziehen will, muss sich auf jeden Fall bewusst sein, dass über die Aufbewahrung der Akten strenge standesrechtliche Vorschriften bestehen. So regeln die Standesregeln des Schweizerischen Anwaltsverbandes in Art. 6, dass Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte dafür sorgen müssen, «im Falle ihres Todes die Interessen der Klientinnen und Klienten sowie das Berufsgeheimnis» zu wahren; Das bedeutet, dass Akten auch nach der Aufgabe der Tätigkeit standeskonform aufbewahrt werden müssen. Das Anwaltsgeheimnis muss gewahrt werden, die Akten so geordnet sein, dass diese auffindbar sind und nicht zuletzt muss dafür gesorgt werden, dass die Vernichtung der Akten nach Ablauf der Aufbewahrungsfrist organisiert ist. Dabei stellt sich die Frage, was zu vernichten ist und was nicht.

Eine Übertragung der Infrastruktur ist in der Regel nicht mehr möglich. Vielfach geht es lediglich noch um historisch interessante Ausstattung (etwa alte Kommentare, BGE-Sammlungen oder spezielles Mobiliar), welches nicht als «betriebsnotwendig» bezeichnet werden kann.

Know-how-Management-Systeme existieren in der Regel (ausserhalb des anwaltlichen Gehirns) ebenfalls nicht.

III. Schlussfolgerungen

Das Projekt «Nachfolge» mit seinen verschiedenen Phasen braucht offensichtlich Zeit. Deshalb braucht es die 5 bis 10 Jahre, um eine Nachfolge optimal und erfolgreich umzusetzen. Dieser Prozess hat folgende Vorteile:

- Die Chance, den optimalen Nachfolger aus fachlicher, finanzieller und «bauchmässiger» Sicht zu finden, ist grösser.
- Die Finanzierung der Übergabe sowie deren steuerlicher Optimierung eröffnet verschiedene Möglichkeiten.
- Die Wahrscheinlichkeit einer für alle Parteien erfolgreichen Nachfolge steigt.

Massgeblich zum Erfolg einer Nachfolge trägt der Projektgedanke bei. Es ist ein Vorgang, der in der Regel einmal in einer Anwaltskarriere vorkommt. Es lohnt sich, diesen Prozess Schritt für Schritt anzugehen. Der Beizug eines externen Projektleiters und Nachfolgeprofis als «persönlicher Anwalt» im Sinne eines Coachs und Sparringpartners für diesen Prozess entlastet den Senior – und verhilft zum Erfolg.

Der 10-Punkte-Plan einer «idealen» Nachfolgeregelung

1. Projektziele und Strategie der Nachfolge

- Zuerst werden die Ziele des Inhabers definiert: Was will er mit der Nachfolge bezwecken, wie will er sie angehen und in welchem Zeitrahmen?
- Dann können Prioritäten und Strategie der Nachfolge festgelegt werden.
- Das Profil des Nachfolgers wird erstellt.
- Der Zeitplan des ganzen Projektes rundet diese erste Phase ab.

2. Kanzlei-(Unternehmens-)Analyse und -Bewertung

- Die Analyse der Kanzlei zeigt deren Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Gefahren auf. Sie bildet die Grundlage für den zweiten Teil in dieser Phase:
- Bewertung der Kanzlei – Dies ist ein wichtiger Teil der ganzen Nachfolgeregelung, da es hier «ums Geld geht». Wegen der Wichtigkeit und Komplexität dieses Bereiches verweisen wir auf einen späteren, noch folgenden Artikel zu diesem Thema.

3. «Privatisierung» des Anwalts

Hier ist der Übergang in den dritten Lebensabschnitt vorzubereiten. Dabei stehen vor allem folgende Punkte an:

- private Finanzplanung
- private Steuern und Vermögenssituation
- Tätigkeiten und Hobbies als zukünftige Privatperson

Gerade der letzte Punkt stellt erfahrungsgemäss das grösste Problem dar: «Was mache ich nun mit der «vielen» Zeit, die ich nach Aufgabe meiner Kanzlei haben werde?» Diese Frage zu beantworten – und später dann auch zu realisieren – stellt in der Praxis einen wichtigen Meilenstein für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung dar.

4. Suche und Evaluation des Nachfolgers

In dieser Phase wird ein Nachfolger aktiv gesucht. Dies geschieht vor allem über persönliche Kontakte und das Netzwerk – oder via offener bzw. chiffrierter Inserate.

Bei der Evaluation des Nachfolgers ist immer das Anforderungsprofil vor Augen zu halten – aber auch auf das «Bauchgefühl» muss geachtet werden. Der zwischenmenschliche Aspekt ist mindestens so wichtig wie das Anforderungsprofil, d.h. die Chemie zwischen Senior und Junior muss stimmen!

5. Verhandlungsführung mit Interessenten

Hier geht es darum, aus den Interessenten den bestmöglichen Nachfolger herauszusuchen. Dabei geht es nicht darum, für den Senior die Maximal-Lösung zu erwirken – Den «perfekten» Nachfolger aus der Sicht des Seniors gibt es eh nicht – das wäre ja er selber. Deshalb soll der Nachfolger das Optimum des Profils erfüllen. Die klassische Win-Win-Situation aus «Intellekt und Bauch» soll und darf das Ziel dieser Verhandlungen und Gespräche sein.

6. Steuern

Nachdem man sich grundsätzlich handelseinig geworden ist, geht es in dieser Phase für beide Parteien darum, die Abwicklung unter der Steueroptimierung der Kanzlei als auch aus privater Optik zu gestalten. Dabei kann es sinnvoll sein dies mit dem Steueramt entsprechend zu regeln.

7. Finanzierung durch Nachfolger

Der Nachfolger stellt die Finanzierung des Kaufpreises bzw. eventuell Kapitaleinlage in die Kanzlei sicher. Dabei soll auch seine private, zukünftige Finanzplanung miteinbezogen werden.

8. «Weiche Faktoren»

Diese Phase der Nachfolge ist wiederum eine «bauchmässige», d.h. nun wird es für den Senior langsam aber sicher «ernst». Die Aufgaben und Kompetenzen zwischen Altherren und Junior-Partner werden definiert sowie die Zusammenarbeit und die entsprechenden Entschädigungen festgelegt. Dabei geht es um so «banale Dinge» wie Büroverteilung, Sekretariatszuteilung, Sitzungsleitungen, Parkplatz etc. Diese verschiedenen «Statussymbole» sind nicht ausser Acht zu lassen – und klar zu regeln.

9. Verträge

Dies ist nun wieder eine Phase, wo sich jeder Anwalt zu Hause fühlt: Das Ausarbeiten von Zusammenarbeitsvertrag, Kaufvertrag, eventuell Mietvertrag der Kanzlei etc.

Aus der Sicht des Nachfolgers ist es ratsam, dass er für sich selber seine Ehe- und Erbverträge regelt.

10. Kommunikation

Die letzte der 10 Phasen ist ebenfalls sehr wichtig: Wie sag ich's meinem Kinde – d.h. die Kommunikation der vereinbarten Nachfolge an die Mitarbeitenden, die Klienten, an die Behörden und Gerichte – sowie der Presse. Hier lohnt es sich, einen entsprechenden Profi einzuschalten.

Das ganze Projekt darf und soll entsprechend gefeiert – und «verkauft» werden.