

Nicht ohne meinen Anwalt

Knochenarbeit und juristische Tricks: Die Rolle der Wirtschaftsanwälte.

Von Thomas Schenk

Beim Eingang ist diskret ein Spiegel angebracht. Ohne den Kopf zu drehen, können die Empfangsdamen den Warteraum der Anwaltskanzlei überblicken. Die Kundschaft, die sich dort einfindet, ist nicht selten illuster. Marcel Ospel, Mathis Cabiallavetta und andere Topmanager der Schweizer Wirtschaft, so wird erzählt, haben im Innern des unscheinbaren Bürogebäudes schon grosse Geschäfte abgeschlossen.

Bei Bär & Karrer Rechtsanwälte, Seefeldstrasse 19, Zürich, sitzt man auf einem lehmfarbenen Ledersofa, umgeben von Eisenplastiken und anspruchslosem Grünzeug. Wer hier Platz genommen hat, wartet in der Regel auf Rolf Watter, der trotz seiner 42 Jahre und seiner zehn Jahre Berufserfahrung so etwas wie der Jungstar unter den Schweizer Wirtschaftsanwälten ist.

Bei Rolf Watter, nebenbei Professor für Unternehmensrecht an der Universität Zürich, suchen Topmanager Rat, wenn sie fusionieren wollen. Oder wenn ihnen gerade nach dem Kauf oder Verkauf eines Firmenbereichs zumute ist. Für einen Spezialisten, der für seine Dienste bis zu 800 Franken in der Stunde verrechnen kann, gibt sich Watter bescheiden: «Firmen fragen mich an, wie sie eine Fusion durchführen sollen. Wir strukturieren die Transaktion in rechtlicher Hinsicht, besorgen die Abwicklung.» Strukturiert und abgewickelt hat Watter in den letzten Jahren einiges. Die Fusion von Ciba und Sandoz zu Novartis, von Bankverein und Bankgesellschaft zur UBS, den Zusammenschluss von Algroup und Alcan zu Alcan-Algroup, die Übernahme von Danzas durch die Deutsche Post, die Abspaltungen von Clariant von Sandoz und von Selecta von Valora: kaum ein Milliardengeschäft, bei dem Watters juristischer Sachverstand nicht gefragt war. Allein dieses Jahr hat er bei über 25 Transaktionen mitgewirkt. Ohne die diversen Verhandlungen zu zählen, die abgebrochen wurden, weil sich das Management nicht über den Preis einigen oder die Chefposten nicht untereinander aufteilen konnte.

Watter redet frank und frei über seine bisherigen Mandate. Da ist nichts von der penetranten Geheimniskrämerei, die Anwälten nachgesagt wird. Bis zum Abschluss eines Handels bewegen sich die Wirtschaftsanwälte allerdings diskret im Hintergrund. Sie halten sich zurück, wenn fusionswillige Konzernchefs vor laufenden Fernsehkameras Hände schütteln und dabei um die Wette strahlen.

Nach landläufiger Meinung laufen die Milliarden-Deals solcher Firmenhochzeiten nach einem simplen Schema: Möchten zwei Chefs ihre Unternehmen verschmelzen, telefonieren sie kurz miteinander und treffen sich anschliessend für die Besprechung der Angelegenheit an einem unauffälligen Ort, zum Beispiel in einem bescheidenen Hotel. Da reden die Manager ein wenig miteinander, machen aus, wer die neue Firma dirigieren darf und wer - gebührend entschädigt - den Betrieb verlassen muss. Dann braucht nur noch der Vertrag unterschrieben und die Presse eingeladen zu werden.

Die Realität hält sich nicht an dieses Drehbuch. Die Transaktionen sind juristisch um einiges vertrackter, was Rolf Watter und seinem 15köpfigen Team reichlich Arbeit beschert. «Bei einer Fusion ist es unsere Aufgabe, eine möglichst einfache Struktur festzulegen, die zudem minimale Steuerfolgen hat», sagt Watter. Grundsätzlich lässt sich dies auf drei Arten bewerkstelligen: Die Firmen fusionieren, eine Firma übernimmt die andere, oder die beiden Unternehmen gründen eine neue Gesellschaft.

Egal, für welche Lösung er sich entscheidet, Watters Funktion ist immer dieselbe. «Ich bin der Lotse, der rechtliche Hindernisse auf dem Weg zum Zusammenschluss umschiffen muss.» Tatsächlich lauern viele Gefahren, sind knifflige Aufgaben zu lösen. Fusionieren zwei Banken, gilt es etwa sicherzustellen, dass die Verträge mit den Kunden weiterhin gelten. Bei mangelnder Vorsicht können gültige Banklizenzen verspielt oder Klagen von Aktionären provoziert werden. Vor allem aber müssen die Verhandlungen geheim bleiben. Dabei greift Watter bisweilen auch zu unkonventionellen Tricks. Als es galt, den Namen Novartis unbemerkt zu registrieren, liess er im Handelsregister als Firmenzweck Kunsthandel eintragen. Prompt wurde Watter ein Gemälde von Picasso zum Kauf angeboten.

Watter arbeitet in einer Wachstumsbranche. Bär & Karrer hat mittlerweile in Genf, Zug, Lugano und in London Ableger eröffnet, die Zahl der Anwälte in der Kanzlei ist innert zehn Jahren von 15 auf 50 geklettert. Weil der Raum auf den sechs Stockwerken im Zürcher Seefeld knapp wird, will man nun in einen Neubau auf dem Areal der ehemaligen Hürlimann-Brauerei umziehen.

Eigentlich hätte sich Rolf Watter gar nie auf das Fusionsgeschäft einlassen dürfen. Als der Jurist 1990 seine Habilitation zum Thema Unternehmensübernahmen abschloss und sich auf die Abwicklung dieser Transaktionen spezialisieren wollte, winkten erfahrene Fusionsanwälte ab. Damit lasse sich kein Auskommen erzielen, bekam Watter zu hören. Einer, der ihm damals abgeraten hatte, ist Rudolf Tschäni. «Es gab einfach zu wenig Fusionen», erinnert sich der Fusionspezialist von der Kanzlei Lenz & Staehelin am Bleicherweg in der Zürcher Innenstadt. Niemand hatte damals mit der rasanten Entwicklung dieses Geschäftszweiges gerechnet. Ein Vorbote war 1987 der Zusammenschluss von Brown Boveri und der schwedischen Asea zur ABB. Richtig lanciert wurde das Business 1990 mit dem Kauf von Jacobs Suchard durch Philip Morris. «Seither reisst der Strom neuer Transaktionen nicht mehr ab», sagt Tschäni.

Anfang der neunziger Jahre entdeckten die Konzernstrategen das Portfoliomanagement als neues Instrument der Geldvermehrung. Mit Zusammenschlüssen, Firmenverkäufen oder Spin-offs sollte versucht werden, das Netz der Beteiligungen auszubessern. Seither ist es Daueraufgabe der Chefs, lukrative Beteiligungen auszubauen, unrentable im Gegenzug abzustossen - immer auch Futter für Juristen und externe Berater. Mittlerweile können sich hierzulande Watter und Tschäni - und mit ihnen ein paar Dutzend spezialisierter Wirtschaftsanwälte - auf diese Domäne konzentrieren.

Unter den begehrten Wirtschaftsanwälten herrscht kein Zustand, der sich mit Konkurrenz umschreiben lässt. Man kennt sich, kennt sich sogar sehr gut. Rudolf Tschäni und Rolf Watter sitzen einander regelmässig bei Verhandlungen gegenüber. So haben die beiden etwa bei der Fusion von Algroup und Alcan eng zusammengearbeitet, Tschäni auf kanadischer, Watter auf Schweizer Seite. Die personelle Verflechtung scheint zu diesem Geschäft zu gehören. «Das gibt Gewähr», meint Tschäni, «dass stets erfahrene Leute beteiligt sind, dass einen niemand über den Tisch ziehen will.» Weder diese Tricks noch Drohungen und Einschüchterungen, sonst unter Anwälten an der Tagesordnung, prägen die Szene. Watter und Tschäni reden sich seit langem mit Du an, treten auch oft gemeinsam an Weiterbildungsseminaren auf.

Der Dienstälteste der Fusionsanwälte ist Peter Kurer. Kurer gilt als einer der gefragtesten Juristen in seinem Fach und arbeitet ebenfalls häufig mit Watter oder Tschäni an der gleichen Transaktion. Vergangenen Sommer wickelte er zusammen mit Tschäni den Verkauf der Uhrenmarken IWC, A. Lange & Söhne und Jaeger-LeCoultre an Richemont ab, mit Watter arbeitete er unter anderem bei der Fusion von Ciba und Sandoz.

Rund hundert Transaktionen hat Peter Kurer in seiner Laufbahn schon abgewickelt, die 1980 bei Homburger begann. Die Beweisstücke für jeden Deal hat der 51-jährige Jurist sorgsam auf dem Fenstersims seines Büros in der Kanzlei Homburger Rechtsanwälte an der Weinbergstrasse aufgereiht. Jeder erfolgreiche Abschluss ist in einer Urkunde festgehalten, die in Plexiglas gegossen und den Beteiligten jeweils überreicht wird. Die klobigen Dinger, in der Branche abschätzig Grabsteine genannt, scheint Kurer gewissenhaft zu sammeln.

Die Grabsteine signalisieren vielfach eine düstere Zukunft der fusionierten Unternehmen. Denn die Erfolgsbilanz von Fusionen ist bescheiden. Aber die Top-Shots der Wirtschaft lassen sich deswegen nicht von ihrem Aktivismus abhalten. Portfoliomanagement verpflichtet, die Beteiligungen verlangen danach, weiterhin ordentlich bewirtschaftet zu werden. Doch warum greifen die Chefs dabei auf die Dienste des immergleichen Juristentrios zurück?

«Qualifikation, Know-how und Beziehungsnetz dieser Spezialisten sind überdurchschnittlich», lobt der ehemalige Bankverein-Präsident Georges Blum. Als «hervorragend» umschreibt Klaus J. Jacobs (Adecco, Barry Callebaut) seine Erfahrungen. Qualität schätzt auch der Feldschlösschen-Chef Christof Zuber, der gerade mit Kurers Unterstützung dabei ist, den Getränkebereich zu verkaufen: «Das Management einer Unternehmung hat in der Regel keine Erfahrung mit solchen Transaktionen. Als Konzernchef macht man dies meist nur ein-, zweimal.» Er ist somit auf den Rat der Routiniers angewiesen.

Die begehrten Juristen haben sich in ihrer Marktnische gut eingerichtet. Wer schon ein paar Fusionen abgewickelt hat, kommt eher zu neuen Aufträgen, sammelt weitere Erfahrungen und erhält noch mehr Mandate. Das Nachsehen haben Aussenstehende, ohne erfolgreiche Projekte bleibt ihnen der Zugang

zum Markt verwehrt. Zusätzliche Bindung zur Klientel schafft das Trio mittels Verwaltungsratsmandaten. Schliesslich macht es sich immer gut, einen Juristen im Leitungsgremium eines Konzerns zu haben.

Die Erfahrung kommt Kurer bei kniffligen Fällen zugute. Etwa 1995, als die Swissair bei der belgischen Sabena einstieg. Es galt, verschiedene regulatorische Hürden zu überwinden und gleichzeitig die Fluglizenz der Sabena nicht zu verlieren. Kurers Lösung: die Swissair übernahm nur 49,5 Prozent und schloss mit der belgischen Regierung einen Aktionärsbindungsvertrag, der ihr weitgehenden Einfluss und später die Übernahme der Aktienmehrheit garantierte.

Fusionswettbewerb, Konzentrationsprozess, Globalisierung - der Umbau der Schweizer Wirtschaft wäre nicht möglich ohne die Dienste der Wirtschaftsanwälte. Haben sie deswegen auch Macht? Die Frage zu bejahen, verbietet den Juristen ihre notorische Zurückhaltung. «Wir sind nur harmlose Zuhörer», erklärt Peter Kurer das berufliche Selbstverständnis. Er sieht sich als «einfachen Bergführer, der andere durch unwegsames Gelände führt».

Understatement mag das Leben leichter machen. Der Wirklichkeit braucht es nicht zu entsprechen. So hat das britische Wirtschaftsmagazin «Economist» unlängst aufgezeigt, wie Fusionsanwälte auch vermehrt in strategischen Entscheidungen mitwirken - einem Feld, das bisher dem Management der betroffenen Unternehmen und Investmentbankern vorbehalten war. Der wachsende Einfluss der Juristen ist eigentlich logisch: Rudolf Tschäni und Peter Kurer sind seit zwanzig Jahren, Rolf Watter seit über zehn Jahren im Geschäft. Welcher Topmanager oder Investmentbanker verfügt heute noch über so viel Sitzleder?

Aber nicht nur die Qualität, auch die schlichte Quantität der zu bewältigenden Arbeit spricht für externe Spezialisten. Restrukturierungen und andere Sparübungen haben die Firmenspitzen mager werden lassen. Jetzt fehlt das Personal, um zusätzliche Aufgaben zu bewältigen, wie sie bei einer Fusion anfallen. «Unsere eigenen Juristen haben dafür nicht genügend Zeit», erklärt Herbert Wohlmann, Leiter Rechtsdienst beim Basler Chemiekonzern Clariant. Rechtsdienstleistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, werden bei unabhängigen Wirtschaftsanwälten eingekauft.

Fusionsarbeit ist Detailarbeit. Die eigentlichen Fusionsverträge sind schlank, auf nur dreissig Seiten lassen sich die groben Züge der Milliardenengeschäfte umreissen. Umso umfangreicher und aufwendiger sind dagegen die übrigen Geschäftsdokumente, die es anzupassen gilt. Beim Zusammenschluss der Finanzgesellschaft Zürich mit der britischen BAT, von Daimler-Benz und Chrysler oder anderen internationalen Grossfusionen brüteten bis zu hundert Anwälte über juristischen Fragen. Jeder produziert Papier, und am Schluss fallen schon einmal vierzig Bundesordner mit Vertragsdokumenten an. Die Kanzleien haben vorgesorgt und ihre Gebäude grosszügig unterkellert, um über genügend Archivraum zu verfügen.

Hier die heile Welt der Juristen, die sich geschickt auf verzwickte Fusionsfragen spezialisiert haben, dort die turbulente Welt der globalisierten Wirtschaft - dieses Bild war lange Zeit gültig. Doch jetzt nähern sich die beiden Sphären an: Auch die Wirtschaftsanwälte werden von der Fusionswelle erfasst. Zürcher Büros schliessen sich mit Baslern zusammen, Basler mit Bernern, Genfer mit Zürichern. Kooperationen und Partnerschaften boomen, einige auch über die Landesgrenzen hinweg.

Genau genommen sind diese nationalen Veränderungen nur so etwas wie die Ausläufer eines transatlantischen Sturms, der die Anwaltsszene erfasst hat. Seit rund zwei Jahren fusionieren amerikanische, britische, deutsche und andere europäische Kanzleien zu immer neuen, multinationalen Gruppen. Mit den Zusammenschlüssen ziehen auch kommerziellere Geschäftspraktiken ein. Kanzleien wechseln vermehrt vom stur nach dem effektiven Stundenaufwand verrechneten Honorar zu einer erfolgsabhängigen Entschädigung.

Noch einen Schritt weiter ging vergangenen August die Kanzlei Shearman and Sterling mit ihrer Ankündigung, künftig auch Aktien von Firmen, die sie berät, als Gegenleistung zu akzeptieren. Was kein unüberlegter Entscheid eines Newcomers ist: seit 1873 fädelt Shearman and Sterling von New York aus Fusionen ein; weltweit stehen über 850 Anwälte im Dienst des Traditionshauses, das Filialen in London, Frankfurt, Paris, Tokio und seit jüngstem auch in Hongkong unterhält.

Watter, Tschäni und Kurer lassen sich von den brancheninternen Turbulenzen nicht beeindrucken, vorläufig zumindest. «In der Schweiz schliessen sich derzeit die mittelgrossen Kanzleien zusammen», analysiert Tschäni die Lage, «für die Grossen besteht noch kein Handlungsbedarf.» Und Kurer meint:

«Internationale Partnerschaften sind für mich zurzeit nicht opportun.» Die Wirtschaftsanwälte zeigen auch kein Interesse an den unter Investmentbankern schon länger üblichen Erfolgsbeteiligungen, sie halten an der Honorierung auf Stundenbasis fest.

Auch wenn die Schweiz noch verschont bleibt - weltweit gleichen sich die Geschäftspraktiken von Juristen und Investmentbankern an. Massgeblich dazu beigetragen hat eine neue Spielform der Fusionen, die Auktionen. Diese Firmenversteigerungen sind seit kurzem das Lieblingsinstrument der Fusionsmacher, da sie einen maximalen Verkaufswert versprechen. Anders als in geheimen Verhandlungen von zwei Unternehmen sollen bei einer Auktion möglichst viele Firmen mitbieten und den Preis in die Höhe zu treiben.

Das Vorgehen ist rasch und standardisiert: Auf der Basis weniger Informationen geben Interessenten eine unverbindliche Offerte ab; wer genügend geboten hat, bleibt im Rennen und darf ein zweites, diesmal verbindliches Angebot einreichen. Zuvor können sich die Bieter über die wirtschaftliche Verfassung der angebotenen Firma ins Bild setzen. Zwei, drei Tage lang erhalten sie Zeit, Dokumente zu studieren, Stapel von Ordnern und Akten, die zuvor in einem hermetisch abgetrennten Raum, im sogenannten Data Room, gelagert wurden.

Auch Wirtschaftsanwälte schätzen Auktionen. Denn jeder, der mitbieten will, muss sich juristisch beraten lassen. So kommt es stets zum Gerangel um die besten Anwälte. «Bei einer Auktion rufen die meisten Unternehmen, die sich interessieren, bei den gleichen Kanzleien an», erläutert Kurer die Situation. Obwohl am Schluss nur einer den Zuschlag erhält, fällt für alle beteiligten Rechtsanwälte etwas ab. Bei besonders gefragten Firmen - etwa beim Kabelfernseh-Betreiber Cablecom, der letztes Jahr unter den Hammer kam - steigt die Zahl der Bewerber leicht über zehn. Was einiges an Juristenhonoraren verspricht.

Schwieriger wird es bei Ladenhütern, wenn ein Verkaufsobjekt auf wenig Interesse stösst und der Preis entsprechend tief liegt. In solchen Fällen ist Phantasie gefragt. Konkret versuchen die beteiligten Juristen dann, die Nachfrage künstlich anzuheizen, indem sie lebhaftes Interesse vortäuschen. Jüngster Beweis für den Einfallsreichtum lieferte, wie unter Brancheninsidern erzählt wird, der Verkauf der Solothurner Bank an die Versicherungsgesellschaft Bâloise. Da wurde im Data Room angeblich etwas nachgeholfen, wurden die Unterlagen absichtlich mit Eselsohren geschmückt, hat man auf andere etwas Kaffee geschüttet. Alles, um den Eindruck zu erwecken, zahllose Firmen hätten sich bereits über die Dokumente gebeugt.

Ob es etwas genützt hat, ist nicht in Erfahrung zu bringen. Doch es zeigt, dass die Wirtschaftsanwälte mit allen Wassern gewaschen sind.

Thomas Schenk ist freier Wirtschaftsjournalist. Er lebt in Zürich.