

## PARTNERSCHAFTEN

### Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten im Zusammenspiel zwischen AG und einfacher Gesellschaft

**In einer Partnerschaft vereinen sich Mandatsleiter mit eigenem Kundenstamm in einer gemeinsamen Organisation. Damit sich diese erfolgreich entwickeln kann, müssen von Beginn weg verschiedene Aspekte geregelt werden. Dem Partnerschaftsvertrag kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Neben gewissen zwingenden Regelungen bieten sich viele Gestaltungsmöglichkeiten.**

#### 1. AUSGANGSLAGE

In professionellen Partnerschaften schliessen sich Berufsleute, die mehrheitlich in derselben oder ähnlichen Branchen arbeiten, zusammen, um Synergien einer mehr oder weniger engen Zusammenarbeit zu nutzen. Sie sind besonders verbreitet bei Wirtschaftsprüferinnen, Treuhändern, Rechtsanwältinnen, Steuerberaterinnen, Unternehmensberatern, Architektinnen oder Ärztinnen. Das Modell kann sich aber auch für weitere Berufsgattungen wie z. B. IT-Berater, Finanzberaterinnen und Vermögensverwalter, Immobilienmaklerinnen usw. eignen.

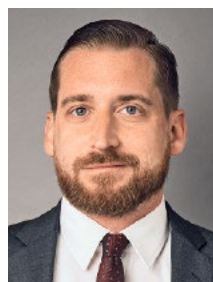
**1.1 Vorteile von Partnerschaften.** Partnerschaften bieten zahlreiche Vorteile. Ressourcen wie Personal, Büroräumlichkeiten und IT-Infrastruktur können gemeinsam und effizient genutzt und die Kosten unter den Partnern geteilt werden. Das Zusammenwirken der Partner bringt ferner Vorteile durch Arbeitsteilung. So können organisatorische Aufgaben wie Strategie, Marketing, Personal, Finanzen, IT usw. aufgeteilt werden. Die Teilhabe gibt den Partnern dabei einen Anreiz, sich für die Organisation zu engagieren. Zudem bietet die Partnerschaft Vorteile im Aussenauftritt und im Aufbau einer starken Marke. Partnerschaften können ausserdem attraktiv bei der Gewinnung von Talenten sein. Diesen kann ein Karrierepfad bis zur TeilhaberIn/zum Partner aufgezeigt und damit eine nachhaltige Nachfolgeregelung etabliert werden. Schliesslich erfordern die steigende Komplexität und der zunehmende Wettbewerbsdruck eine Spezialisie-

rung der Dienstleistenden. Um die hohen Anforderungen an Qualität und Effizienz erfüllen und gleichwohl eine breite Dienstleistungspalette anbieten zu können, sind Teamarbeit, Kollaboration sowie Wissenstransfer von entscheidender Bedeutung. Diesen Rahmen bietet eine Partnerschaft. Eine erfolgreiche Partnerschaft zeichnet sich dabei dadurch aus, dass sie mehr ist als die Summe ihrer Partner.

**1.2 Organisationsformen.** Für den Betrieb wird heute üblicherweise die Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG) gewählt. Diese genießt ein hohes Vertrauen im Rechtsverkehr, ermöglicht eine Haftungsbegrenzung, hat eine eigene Rechtspersönlichkeit und profitiert von einem schweizweiten Firmenschutz. In ihrer Rolle als Aktionärinnen haben die Partner nach Gesetz nur rudimentäre Rechte und (mit Ausnahme der Liberierungspflicht) keine Pflichten, weshalb oftmals eine engere Bindung angestrebt wird. Hierfür stehen zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Einerseits können die Aktionärinnen einen Aktionärbindungsvertrag (ABV) abschliessen. Bei einem ABV hält jede Aktionärin ihre Aktien im Alleineigentum. Die Aktionärin übt ihre Stimmrechte selbst aus und ist gemäss ABV verpflichtet, gewisse Regeln z. B. der Stimmausübung (wie die Wahl der Verwaltungsräte) oder der Aktienübertragung (wie die Gewährung des Verkaufsrechts) einzuhalten. Andererseits können die Aktionärinnen ihre Aktien gemeinschaftlich im Rahmen einer einfachen Gesellschaft halten. Diese Form wird hier als Partnerschaftsmodell bezeichnet. Partnerschaften, bei



MARTIN BERWEGER,  
M. A. HSG IN LAW,  
M. A. HSG IN ACCOUNTING  
AND FINANCE,  
RECHTSANWALT UND  
NOTAR, PARTNER,  
WENGER VIELI



BRUNO MAHLER,  
MLAW, RECHTSANWALT  
UND NOTAR, ASSOCIATE,  
WENGER VIELI

denen die einfache Gesellschaft die Aktien am gemeinsamen Unternehmen hält, ermöglichen eine im Vergleich zum ABV engere Bindung der Partner und lassen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten zu, ohne die Vorteile einer Aktiengesellschaft aufzugeben. Nachfolgend wird diese Organisationsform näher erläutert.

## 2. RECHTLICHE STRUKTUR

**2.1 Einfache Gesellschaft.** In einer einfachen Gesellschaft schliessen sich mehrere Personen vertraglich zusammen, um einen gemeinsamen Zweck mit gemeinsamen Mitteln oder Kräften zu verfolgen. Die einfache Gesellschaft bildet die Grundform der privatrechtlichen Personenverbindungen [1]. Über das Innenverhältnis der Gesellschafter, also die Organisation der Gesellschaft und die gegenseitigen Rechte und Pflichten, hält das Gesetz eine Palette von Standardregeln bereit, die zur Anwendung kommen, wenn die Gesellschafter vertraglich nichts anderes vereinbart haben [2]. So werden nach Gesetz z. B. Gewinne und Verluste der Gesellschaft unabhängig von den individuellen Beiträgen nach Köpfen auf die Gesellschafter verteilt [3]. Gesellschaftsbeschlüsse setzen Einstimmigkeit voraus [4]. Und alle Gesellschafter sind an der Geschäftsführung beteiligt [5].

**2.2 Partnerschaftsvertrag.** Die gesetzliche Grundordnung der einfachen Gesellschaft wird in der Regel den Bedürfnissen einer Partnerschaft nicht gerecht. Umso wichtiger ist eine massgeschneiderte Regelung der Zusammenarbeit im Partnerschaftsvertrag. Dieser Vertrag bildet die Grundlage für die einfache Gesellschaft der Partner und ist damit das zentrale Vertragsdokument der Partnerschaft.

**2.3 Verhältnis zum Aktienrecht.** Der gemeinsame Zweck der Partnerschaft besteht darin, die Aktien an der AG zu halten und die daraus fliessenden Rechte koordiniert auszuüben. Das gemeinschaftliche Halten der Aktien führt zu einer parallelen Anwendbarkeit der Regeln des Partnerschaftsvertrags und jener des Aktienrechts. Rechtlich gesehen sind die beiden Ebenen Vertrag (bzw. einfache Gesellschaft) einerseits und Aktiengesellschaft andererseits auseinanderzuhalten. Eine Herausforderung bei der Gestaltung des Partnerschaftsvertrags besteht darin, diese rechtlich getrennten Ordnungen miteinander in Einklang zu bringen. Gewisse Prozesse, die an sich im Aktienrecht geregelt sind, werden im Partnerschaftsmodell auf die vertragliche Ebene vorverlagert. So erfolgt etwa die Beschlussfassung der Partner nach den Regeln des Partnerschaftsvertrags. Haben die Partner eine nach diesen Regeln verbindliche Entscheidung getroffen, treten sie gegenüber der Aktiengesellschaft einstimmig auf [6]. Im Ergebnis wird die aktienrechtliche Ordnung zur Generalversammlung (GV) weitgehend verdrängt durch die vertragliche Vereinbarung der Partner. Die Partnerschaft bietet damit eine grössere Gestaltungsfreiheit: In der vertraglichen Regelung sind die Partner aufgrund der Vertragsfreiheit weitgehend frei, während das Aktienrecht zu einem grossen Teil zwingend ist.

Im Vergleich zur Kombination von ABV und alleiniger Berechtigung der Aktionäre und Aktionärinnen an ihren Ak-

tien bietet das Partnerschaftsmodell zudem insbesondere zwei Vorteile: Erstens ist es weniger anfällig für Konflikte zwischen der vertraglichen und der aktienrechtlichen Ordnung. Auch ein gewöhnlicher ABV enthält oftmals Regeln zur Beschlussfassung im Aktionariat und im Verwaltungsrat (VR). Diese lassen sich aber nur beschränkt in den Statuten abbilden [7]; die vertragliche und die aktienrechtliche Regelung klaffen auseinander. Beim Partnerschaftsmodell stellt sich dieses Problem nicht, weil das Aktienrecht die Vergemeinschaftung der Partner anerkennt. Zweitens geniesst der Partnerschaftsvertrag eine höhere Durchsetzungskraft als ein ABV mit individueller Berechtigung der Aktionäre und Aktionärinnen. Wer an seinen Aktien allein berechtigt ist, kann die Aktionärsrechte in einer Weise ausüben, die gegen den ABV verstösst. Um dagegen vorzugehen, müssen die anderen Partner aus dem ABV auf Realerfüllung, Schadenersatz oder gegebenenfalls auf Leistung einer Konventionalstrafe klagen [8]. Dagegen kann ein gemeinschaftlich berechtigter Partner gar nicht erst selbstständig an der GV abstimmen oder die Aktien veräussern; hierzu fehlt ihm die rechtliche Befugnis. Die Partner können diese Rechte nur gemeinsam ausüben. Die vertragliche Ordnung ist beim Partnerschaftsmodell mit anderen Worten auch gesellschafts- und sachenrechtlich abgesichert.

**2.4 Berechtigung am Gemeinschaftsvermögen.** Die Berechtigung an den Aktien kann entweder als Mit- oder als Gesamteigentum ausgestaltet sein. Bei der Vereinbarung von Miteigentum ist jede Miteigentümerin an einem Bruchteil des Gemeinschaftsvermögens (Aktien) berechtigt, über den sie grundsätzlich frei verfügen kann [9]. Im Fall von Gesamteigentum sind die Partner nur gemeinsam (zu gesamter Hand) an den Aktien berechtigt. Ein selbstständiges Anteilsrecht wie beim Miteigentum gibt es nicht.

Beim Eingehen der Partnerschaft steht es den Partnern grundsätzlich frei, ob sie die Aktien zu Gesamt- oder Miteigentum in die einfache Gesellschaft einbringen. Das Gesetz geht davon aus, dass das Vermögen der einfachen Gesellschaft im Gesamteigentum der Gesellschafter steht [10], lässt aber eine andere vertragliche Gestaltung zu [11]. Miteigentum hat den Nachteil, dass die Miteigentümerinnen über ihre Anteilsrechte frei verfügen können und dass bei Ein- und Austritt von Partnern jedes Mal Übertragungshandlungen bezüglich der Aktien vorgenommen werden müssen [12], die bei der Vereinbarung von Gesamteigentum nicht erforderlich sind [13]. Die geschilderten Vorteile des Partnerschaftsmodells werden mit der Einbringung der Aktien in das Gesamteigentum in der Regel optimal umgesetzt. Daraus ergeben sich die nachfolgenden Gestaltungsmöglichkeiten.

## 3. ENTSTEHUNG UND BEENDIGUNG

Die Partnerschaft entsteht, indem sich die Partner durch Abschluss des Partnerschaftsvertrags zu einer einfachen Gesellschaft zusammenschliessen. Die Partnerschaft kann ihren Zweck erst erfüllen, wenn zudem die Aktien an der AG von den Partnern gemeinschaftlich (zu Mit- oder Gesamteigentum) gehalten werden. In der Regel wird daher der Abschluss des Partnerschaftsvertrags mit der Gesellschaftsgründung

oder dem Kauf der Aktien koordiniert. Wird die AG neu gegründet, kann die einfache Gesellschaft nicht Gründerin sein, da als Gründerinnen nur Personen oder Handelsgesellschaften zugelassen sind [14]. Daher müssen (statt der Partnerschaft) Einzelpersonen als Gründerinnen auftreten.

Der Partnerschaftsvertrag wird meistens auf unbestimmte Dauer abgeschlossen. Für diesen Fall sehen die Bestimmungen über die einfache Gesellschaft vor, dass die Gesellschaft durch Kündigung eines Partners aufgelöst werden kann [15]. Auch der Tod eines Gesellschafters führt grundsätzlich zur Auflösung der einfachen Gesellschaft [16]. Diese Regeln sind unpassend für eine Partnerschaft, die auf Dauer angelegt ist und Raum für den Austritt bestehender und den Eintritt neuer Partner lassen soll. Deshalb wird im Partnerschaftsvertrag vorgesehen, dass die Partnerschaft beim Weggang oder Tod eines Partners fortgeführt wird (sog. Fortsetzungsklausel) [17], und das gesetzliche Kündigungsrecht wird durch ein vertragliches Austrittsrecht der Partner ersetzt. Die Auflösung der Partnerschaft an sich wird hingegen oftmals nur im Zusammenhang mit einem gemeinsamen Verkauf der Aktien oder mit der Auflösung bzw. Liquidation der AG vorgesehen. In diesen Fällen hat die Partnerschaft ihre Existenzberechtigung verloren, da der gemeinsam verfolgte Zweck weggefallen ist [18].

#### 4. RECHTE UND PFLICHTEN DER PARTNER

**4.1 Gewinnbeteiligung.** Die in wirtschaftlicher Hinsicht relevanteste Regelung im Partnerschaftsvertrag ist jene der Gewinnverteilung. Bei der einfachen Gesellschaft sind die Partner – mit wenigen gesetzlichen Einschränkungen – frei, welche Regelung der Gewinnverteilung sie treffen möchten [19]. In der Praxis sind die nachfolgenden Modelle besonders häufig anzutreffen. Neben diesen Modellen sind weitere Varianten und Kombinationen denkbar. Im Zusammenhang mit der Gewinnverteilung muss im Partnerschaftsvertrag zudem festgelegt werden, welchen Anteil die Partner als Lohn und welchen sie als Dividende erhalten. Dabei können unter Beachtung gewisser Grenzen auch Optimierungen mit Bezug auf die Steuern und Sozialversicherungsbeiträge vorgenommen werden [20]. Während sich der Lohn aus dem Arbeitsvertrag ergibt, wird die Dividende von der GV der AG beschlossen [21] und die Verteilung unter den Partnern durch den Partnerschaftsvertrag geregelt. Denkbar ist eine asymmetrische Verteilung der Dividende, um das jeweilige Gewinnverteilungsmodell umzusetzen.

**4.1.1 Lockstep-Modell.** Beim Lockstep-Modell richtet sich die Gewinnverteilung nach der Dauer der Zugehörigkeit zur Partnerschaft. Partner, die länger in der Partnerschaft sind, erhalten einen grösseren Anteil am Gewinn. Das Lockstep-Modell geht davon aus, dass die älteren Partner (Senior Partner) einen wichtigeren Beitrag zum Gewinn geleistet haben, und/oder entschädigt diese für die früher geleistete Aufbauarbeit. Wurden im Lockstep-Modell mehrere Personen gleichzeitig in die Partnerschaft aufgenommen und gehören damit derselben Anciennitätsstufe an, haben diese Partner grundsätzlich denselben Gewinnanspruch. Insofern unterstellt das Lockstep-Modell allen Partnern (derselben Stufe)

den gleichen Beitrag zum Erfolg. Der grösste Vorteil des Lockstep-Modells ist, dass es die Partnerschaft als Ganzes in den Vordergrund rückt, da der Gesamterfolg für den Verdienst jedes Partners massgebend ist. Unangemessen kann das Modell sein, wenn es erhebliche Leistungsunterschiede gibt und dadurch leistungsstarke Partner nicht adäquat vergütet werden. Das Modell kann ebenso für junge, leistungsstarke Partner unattraktiv sein. Ferner kann das Modell die individuelle Freiheit beschneiden («alle müssen gleich viel arbeiten») und den Trittbrettfahreneffekt begünstigen («der andere Partner soll das machen»). Die Nachteile des Lockstep-Modells können mit bestimmten Vertragsbestimmungen abgefedert werden, z. B. einer Ausschlussmöglichkeit bei Nichterfüllung der Mindestwartungen.

**4.1.2 Eat-What-You-Kill-Modell.** Beim Eat-What-You-Kill-Modell wird die Gewinnverteilung direkt an die individuelle Leistung jedes Partners gekoppelt. Die Leistung misst sich nach einem oder mehreren Parametern. Diese können z. B. Gewinn oder Umsatz bei akquirierten Mandaten (Mandats-einbringer) und geführten Mandaten (Mandatsleitung) sein. Der Vorteil dieses Modells ist, dass es jedem Partner einen Anreiz gibt, die Performance zu steigern, und ebenso eine hohe individuelle Freiheit einräumt. Nachteilig kann das Eat-What-You-Kill-Modell sein, wenn die individuellen Vorteile über das Wohl des Gesamtunternehmens gestellt werden (z. B. Akquisition von Hochrisikomandaten) oder der interne Konkurrenzkampf die Zusammenarbeit erschwert.

**4.1.3 Modified-Lockstep-Modell (Mischform).** Das Modified-Lockstep-Modell kombiniert Elemente des Lockstep- und des Eat-What-You-Kill-Modells. Dabei können verschiedene Verteilungsprinzipien zur Anwendung kommen. Beispielsweise kann die Gewinnverteilung der jüngsten Partner in den ersten Jahren reduziert sein, als Ersatz oder zur Reduktion eines (teuren) Einkaufs in die Partnerschaft. Oder die Verteilung erfolgt nach Dienstjahren und es werden zusätzlich Vergütungen für aussergewöhnliche Leistung oder die Akquisition wichtiger Mandantinnen vergeben. Mit einem Modified-Lockstep-Modell kann eine Balance geschaffen werden, um den Einsatz für das Team, aber auch die individuelle Leistung zu honorieren. Dennoch kann das Modell je nach Ausgestaltung auch die Nachteile der Lockstep- und Eat-What-You-Kill-Modelle aufweisen.

**4.1.4 Equal-Share-Modell.** Im Equal-Share-Modell sind alle Partner gleich am Gewinn berechtigt, das heisst, es gibt keine unterschiedlichen Partnerkategorien. Dieses Modell kommt meist nur in kleineren Partnerschaften zur Anwendung, wenn sich die Partner gut kennen und einen vergleichbaren Einsatz leisten. Das Modell bietet den Vorteil, dass es ohne Partnerkategorien auskommt und die Zusammenarbeit unter den Partnern fördert.

**4.1.5 Monarch-Modell.** Im Monarch-Modell hat eine Person klaren Vorrang vor allen anderen und kann ggf. sogar die Vergütung der übrigen Partner festlegen. Dieses Modell kann sich für einen Patron eignen, der das Geschäft aufgebaut oder

massgeblich geprägt hat und einen hohen Einfluss ausüben möchte. Für die übrigen Partner kann das Modell vorteilhaft sein, wenn sie – dank dem Patron – mehr verdienen als ohne ihn. Wenn sich die jüngeren Partner jedoch entwickeln und zu selbstständigen Leistungsträgern werden, kann das Modell unter Druck geraten.

**4.2 Stimmrechte und weitere Mitwirkungsrechte.** Im Partnerschaftsvertrag zu regeln sind die Stimmrechte für Beschlüsse in der Versammlung der Partner (siehe hinten 6.2). Nach der gesetzlichen Grundordnung gilt das Kopfstimmprinzip (jeder Partner hat eine Stimme)[22]. Dies dürfte in vielen Partnerschaften sachgerecht sein. Eine anderslautende Zuteilung der Stimmrechte ist aber zulässig, so beispielsweise eine Regelung, wonach den Senior Partnern oder einer anderen Gruppe von Partnern eine erhöhte Stimmkraft zusteht. Auch Vetorechte einzelner Partner können im Partnerschaftsvertrag vorgesehen werden. Das Stimmrecht in der GV der AG können die Partner dagegen nicht individuell, sondern nur über eine gemeinsame Vertreterin ausüben (siehe hinten 6.4). Diese Regelung gilt nicht nur für das Stimmrecht, sondern auch für die weiteren Mitwirkungsrechte in der AG (z. B. die Informationsrechte). Entsprechende Rechte der einzelnen Partner sind wiederum im Partnerschaftsvertrag festzulegen, der die Informations- und weiteren Rechte auch abweichend von der aktienrechtlichen Regelung ordnen kann.

**4.3 Konkurrenzverbot/Treuepflicht.** Im Gegensatz zu den Aktionären und Aktionärinnen einer AG unterstehen die Gesellschafter einer einfachen Gesellschaft einem gesetzlichen Konkurrenzverbot und einer Treuepflicht, die es ihnen verbietet, die Partnerschaft zu schädigen oder ihre Zwecke zu vereiteln [23]. Trotzdem kann es sich empfehlen, die Treuepflicht vertraglich zu konkretisieren, um über Art und Umfang der Treuepflicht Klarheit zu schaffen und die gerichtliche Durchsetzung bei einer Pflichtverletzung zu vereinfachen. Die Einhaltung dieser Pflichten kann ausser-

dem durch Vereinbarung einer Konventionalstrafe abgesichert werden [24].

## 5. AUFNAHME NEUER PARTNER

Für eine auf Dauer angelegte Organisation ist die Nachfolgeplanung und die Aufnahme neuer Partner zentral. Der Entscheid über die Aufnahme will indes wohlüberlegt sein. Erstens wirkt sich die personelle Zusammensetzung wesentlich auf den Erfolg der Partnerschaft aus. Zweitens kann ein Partner – einmal aufgenommen – nicht ohne Weiteres aus der Partnerschaft entfernt werden, wenn er deren Entwicklung stört oder behindert. Vertraglich kann der Aufnahmeentscheid durch die Festsetzung geeigneter Aufnahmekriterien vorgespurt werden. So können etwa eine bestimmte Ausbildung, das Fehlen von Einträgen im Strafregister oder eine gewisse Seniorität im Unternehmen oder in der Branche (z. B. Anzahl Berufsjahre) als Mindestanforderungen statuiert werden. Ob ein Bewerber zur Kultur der Partnerschaft passt und deren Werte teilt, lässt sich indes nicht objektiv bestimmen. Beim Entscheid über die Aufnahme neuer Partner sollte daher den bestehenden Partnern ein grosses Ermessen zugestanden werden, ob ein – gemessen an den Hard Facts – valabler Kandidat die Partnerschaft auch sinnvoll ergänzt und langfristig voranbringt.

Das Aufnahmeverfahren wird in der Regel durch die Bewerbung einer Kandidatin angestossen. In ihrer Bewerbung hat die Kandidatin die Erfüllung der Aufnahmekriterien nachzuweisen. Daraufhin sollte den Partnern genügend Zeit zur Evaluierung der Bewerbung eingeräumt werden, bevor sie über die Aufnahme Beschluss fassen. Festzulegen ist, ob die Wahl in einer offenen oder geheimen Abstimmung erfolgt. Es dürfte in der Regel angemessen sein, den Aufnahmeentscheid einem qualifizierten Quorum (z. B. Zustimmung von mind. drei Vierteln der Partner) zu unterstellen [25]. Wird das Quorum nicht erreicht, gilt die Bewerbung als zurückgewiesen.

Mit der Aufnahme werden neue Partner Teil der (bestehenden) einfachen Gesellschaft. Dabei bedarf es weder eines

Aktientransfers noch einer Kapitalerhöhung in der AG. Die Identität der Gesellschaft bleibt erhalten; es wird nicht etwa eine neue einfache Gesellschaft gebildet [26]. Aus diesem Grund bedarf es auch keiner Übertragung der gesamthänderisch gehaltenen Aktien von der alten Partnerschaft auf die Partnerschaft in neuer Zusammensetzung [27]. Die damit eingesparten administrativen Kosten sind ein weiterer Vorteil des Partnerschaftsmodells. Dem neu eintretenden Partner wächst seine Berechtigung am Gesellschaftsvermögen mit dem Erwerb der Gesellschafterstellung an (Akkreszenz). Im entsprechenden Umfang wird die Berechtigung der bestehenden Partner geschmälert (Dekreszenz). Als Ausgleich schuldet der neue Partner jedem bestehenden Partner eine Entschädigung. Die Höhe der Entschädigung richtet sich nach dem Partnerschaftsvertrag und kann z. B. dem anteiligen Buchwert entsprechen oder anhand einer Formel festgelegt werden, wobei auch steuerliche Aspekte – namentlich die Regeln über die Besteuerung von Mitarbeiteraktien – zu berücksichtigen sind.

## 6. GOVERNANCE

**6.1 Statuten und Organisationsreglement.** Bereits im Partnerschaftsvertrag sollten sich die Partner auf die Statuten und das Organisationsreglement der AG einigen. Für die Statuten können je nach Branche besondere Anforderungen aufgrund des Berufsrechts (z. B. für Anwältinnen [28]) oder Bewilligungspflichten (z. B. für Vermögensverwalter [29]) gelten. Das Organisationsreglement ist (z. B. hinsichtlich Delegation von Aufgaben an den Managing Partner) soweit möglich auf den Partnerschaftsvertrag abzustimmen. Um der Klarheit willen sollten die finalen Fassungen der Statuten und des Organisationsreglements dem Partnerschaftsvertrag als Anhänge beigelegt werden.

**6.2 Versammlung der Partner.** Charakteristisch für das Partnerschaftsmodell ist, dass alle Aktien gemeinschaftlich gehalten werden. Die Rechte an gemeinschaftlich gehaltenen Aktien können nicht durch die einzelnen Mit- bzw. Gesamteigentümerinnen, sondern nur durch eine gemeinsame Vertreterin ausgeübt werden [30]. An der GV der AG übt die gemeinsame Vertreterin sämtliche Stimmrechte als einzige Aktionärsvertreterin aus. Dadurch findet die eigentliche Willensbildung der Partnerschaft auf der Ebene der einfachen Gesellschaft statt: Eine Versammlung der Partner muss festlegen, wie sie die gemeinsame Vertreterin instruieren will. Im Partnerschaftsvertrag sind Regeln für diese Versammlung festzulegen, darunter etwa die Einberufung der Versammlung, die Präsenz- und Beschlussquoren sowie alternative Durchführungsarten (z. B. Zirkularbeschlüsse der Partner). Daraus ergibt sich eine grosse Gestaltungsfreiheit. So sind die Partner etwa frei darin, vertraglich eine kürzere Einberufungsfrist als 20 Tage [31] zu vereinbaren. Überdies entscheiden die Partner selbst, welche Beschlüsse sie für wichtig erachten und einem qualifizierten Quorum unterstellen möchten. Die Aufzählung in Art. 704 Abs. 1 OR für die AG ist auf der Ebene der Partnerschaft nicht verbindlich [32]. Wenn vertraglich so vorgesehen, könnte z. B. eine einfache Mehrheit der Partner beschliessen, den Sitz der Gesellschaft

zu verlegen, und die gemeinsame Vertreterin entsprechend instruieren. Weil die gemeinsame Vertreterin an der GV einstimmig handelt, ist Art. 704 Abs. 1 Ziff. 13 OR eingehalten, auch wenn im Ergebnis weniger als zwei Drittel der vertretenen Eigentümer hinter dem Beschluss stehen.

Zu den Aufgaben der Versammlung gehören (neben der Instruktion der gemeinsamen Vertreterin zur Abstimmung an der GV) etwa die Wahl des Managing Partners, Beschlüsse über Aufnahme und Ausschluss von Partnern sowie die Festsetzung der Entschädigungszahlungen bei Wechseln in der Partnerschaft (soweit nicht bereits durch den Partnerschaftsvertrag geregelt). Auch Änderungen des Partnerschaftsvertrags können in der Versammlung der Partner beraten werden. Eine verbindliche Entscheidung hierüber setzt aber den Konsens der Partner voraus.

**6.3 Funktion des Managing Partners.** Der Managing Partner vertritt die Partnerschaft nach aussen (einschliesslich gegenüber der AG). Ihm kommt die Rolle des gemeinsamen Vertreters gemäss Art. 690 Abs. 1 OR zu. Auch kann festgelegt werden, dass der Managing Partner in der AG die operative Leitung wahrnimmt. Dazu muss der VR der AG ihm (und allenfalls weiteren Geschäftsleitungsmitgliedern) die Geschäftsführung im Organisationsreglement delegieren. Wahl und Amtsdauer des Managing Partners sollten im Partnerschaftsvertrag geregelt werden. Üblich ist eine Einsetzung für ein bis drei Jahre.

**6.4 Organe der AG.** Die GV der AG erfolgt im Partnerschaftsmodell als Universalversammlung. Der Managing Partner (als gemeinsamer Vertreter gemäss Art. 690 Abs. 1 OR) führt sie im Anschluss an die Versammlung der Partner im Beisein des VR durch [33].

Im VR der AG sind üblicherweise (mehrheitlich) Partner vertreten. Weil nur Partner an den Partnerschaftsvertrag gebunden sind, wird auf diese Weise sichergestellt, dass dessen Regelungen auch auf der Stufe VR umgesetzt werden. Verbreitet (aber nicht zwingend) ist, dass alle Partner zugleich auch Mitglieder des VR sind. Aus Sicht einer ausgewogenen Corporate Governance kann daneben die Wahl unabhängiger Mitglieder sinnvoll sein. Dem Managing Partner fällt in der Regel die Rolle des Präsidenten und/oder Delegierten des VR zu.

## 7. AUSTRITT/AUSSCHLUSS AUS DER PARTNERSCHAFT

Da die einseitige Kündigung der Partnerschaft vertraglich ausgeschlossen wird (siehe vorne 3), muss der Partnerschaftsvertrag zwingend den Austritt aus der Partnerschaft ermöglichen [34]. Dabei ist zu beachten, dass das Austrittsrecht mit den Regelungen des Arbeitsvertrags zwischen der Gesellschaft und den Partnern im Einklang steht. Der Austritt sollte mit der gleichen Frist ermöglicht werden, wie der Arbeitsvertrag gekündigt werden kann. Auch die Auflösungsklage aus wichtigen Gründen [35] kann vertraglich durch ein fristloses Austrittsrecht mit Abfindungsanspruch ersetzt werden [36]. Die Gesellschafterstellung endet mit dem Tod des betreffenden Partners. Von entscheidender Bedeu-

tung ist sodann eine Regelung, wonach ein Partner (ohne Kündigung) gegen angemessene Entschädigung ausscheidet, wenn sein Liquidationsanteil zur Zwangsvollstreckung gelangt, er in Konkurs fällt oder unter umfassende Beistandschaft gestellt wird [37]. Ohne vertragliche Regelung würde die Partnerschaft auch in diesen Fällen aufgelöst und liquidiert [38].

Der Ausschluss eines Partners durch Mehrheitsentscheid der anderen Partner ist vertraglich für Ausnahmesituationen vorzubehalten [39]. Formell wird oft ein qualifiziertes Quorum verlangt. Inhaltlich sollte er eines vertraglich definierten Grunds bedürfen, der einen Verbleib des Partners in der Partnerschaft für die anderen Partner unzumutbar macht. So können beispielsweise das dauernde Unterschreiten von Umsatzzielen, rufschädigendes Verhalten oder gravierende Pflichtwidrigkeiten eines Partners als Ausschlussgründe festgelegt werden.

Mit dem Wirksamwerden des Austritts oder Ausschlusses wird die einfache Gesellschaft ohne den betreffenden Partner weitergeführt. Seine Berechtigung am Gemeinschaftsvermögen fällt dahin und wächst den anderen Partnern an. Vertraglich sollte auch für diesen Fall eine Entschädigung definiert werden. Denkbar ist eine Differenzierung nach dem Grund des Ausscheidens (Good Leaver/Bad Leaver). Im

Streitfall wird der Betrag durch ein Schiedsgutachten oder das Gericht festgesetzt.

## 8. SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Partnerschaftsmodell bietet dank der Vertragsfreiheit unzählige Gestaltungsmöglichkeiten. Die gesetzliche Regelung ist für die meisten Partnerschaften jedoch unzureichend, weshalb die massgeblichen Punkte in einem durchdachten Partnerschaftsvertrag festzulegen sind. Dieser bietet so eine flexible Lösung, welche der Individualität der beteiligten Personen und der Organisation Rechnung trägt. Neben den rechtlichen Aspekten ist auch die Kultur innerhalb einer Partnerschaft von erfolgsentscheidender Bedeutung. Eine gute Kultur muss geformt, gefördert und entwickelt werden. Das Partnerschaftsmodell unterstützt den Zusammenhalt der Partner, da das Risiko von Alleingängen vermindert wird und die gemeinschaftliche Berechtigung an den Aktien im Vordergrund steht. Gleichzeitig können Kosten eingespart und die Arbeit effizient organisiert werden. Der Partnerschaftsvertrag verbindet somit die wirtschaftlich effiziente Gestaltung einer AG mit der Zusammengehörigkeit aller Partner. Gut aufgesetzte Partnerschaften können damit das Rückgrat für ein erfolgreiches Wirtschaften bilden. ■

**Fussnoten:** 1) Art. 530 Abs. 2 OR. 2) Art. 531 ff. OR; zur weitgehend dispositiven Natur der Regelungen über das Innenverhältnis siehe Meier-Hayoz A., Forstmoser P., Schweizerisches Gesellschaftsrecht, 13. Auflage, Bern 2023, § 12 N 43 ff. 3) Art. 533 Abs. 1 OR. 4) Art. 534 Abs. 1 OR. 5) Prinzip der Selbststorganschaft (Art. 535 Abs. 1 OR). 6) Art. 690 Abs. 1 OR. 7) Gemäss Art. 680 Abs. 1 OR dürfen dem Aktionär/der Aktionärin in den Statuten neben der Liberierungspflicht keine weiteren Pflichten auferlegt werden. Weitere Schranken ergeben sich etwa aus Art. 704 Abs. 1 OR (einseitig zwingendes Quorum bei wichtigen Beschlüssen) oder Art. 700 OR (Modalitäten der Einberufung einer GV). 8) Zur Durchsetzung von Ansprüchen aus einem Aktionärbindungsvertrag siehe statt vieler von der Crone H. C., Aktienrecht, 3. Auflage, Bern 2020, N 2104 ff. 9) Art. 646 Abs. 3 ZGB. 10) Art. 544 Abs. 1 OR. 11) Vogt H.-U., in: Watter R., Vogt H.-U. (Hrsg.), Basler Kommentar, Obligationenrecht II, 6. Auflage, Basel 2023, Art. 544 N 5 und 31. 12) Fellmann W., Müller K., Berner Kommentar, Art. 530–544 OR, Bern 2006, Art. 542 N 77. 13) Bei Gesamteigentum ändert sich die Gesamthandberechtigung am Gesellschaftsvermögen direkt mit dem Ein- oder Austritt in die einfache Gesellschaft (siehe 5). 14) Art. 620 Abs. 1 OR; eingehend Hasler D., Häu-

sermann D., Göbel A., in: Basler Kommentar (Fn. 11), Art. 620 N 37; Forstmoser P., Küchler M., Schweizerisches Aktienrecht 2020, Bern 2022, Art. 620 N 15. 15) Art. 545 Abs. 1 Ziff. 6 und Art. 546 OR. 16) Art. 545 Abs. 1 Ziff. 2 OR. 17) Staehelin D., in: Basler Kommentar (Fn. 11), Art. 545/546 N 5 und 12. 18) Art. 545 Abs. 1 Ziff. 1 OR. 19) Eine Einschränkung gilt etwa in Bezug auf die Zuweisung von Verlusten unter den Gesellschafterinnen. So ist die Vereinbarung, wonach eine Gesellschafterin nur am Gewinn beteiligt ist, nicht aber am Verlust (sog. *societas leonina*), unzulässig (Art. 533 Abs. 3 OR; dazu Truniger C., Handschin L., in: Basler Kommentar [Fn. 11], Art. 533 N 7). 20) Eine Verteilung des Gewinns ausschliesslich als Dividende ohne Lohn für die Partner wird von den Sozialversicherungsbehörden in der Regel nicht akzeptiert. 21) Art. 698 Abs. 2 Ziff. 4 OR. 22) Art. 534 Abs. 2 OR. 23) Art. 536 OR; siehe dazu Truniger C., Handschin L., Basler Kommentar (Fn. 11), Art. 536 N 1 f. 24) Forstmoser P., Küchler M., Aktionärbindungsverträge, Rechtliche Grundlagen und Umsetzung in der Praxis, Zürich 2015, N 1450 und 1454. 25) Wenn im Partnerschaftsvertrag nichts anderes geregelt ist, bedarf die Aufnahme neuer Gesellschafterinnen gemäss Art. 542 Abs. 1 OR der Zustimmung aller Gesellschafter. 26) Fellmann W., Müller K., Berner Kommentar (zit. Fn. 12), Art. 544

N 40 f. 27) Fellmann W., Müller K., Berner Kommentar (zit. Fn. 12), Art. 542 N 76. 28) Siehe etwa die Mustervorlagen des Zürcher Anwaltsverbands. 29) Art. 4 Abs. 2 sowie Art. 5 Abs. 1 lit. a und Abs. 2 FinfraV. 30) Art. 690 Abs. 1 OR. 31) In der AG trägt die Einberufungsfrist zwingend mindestens 20 Tage. Im Recht der einfachen Gesellschaft fehlt eine solche Norm, womit die Partner die Einberufungsfrist vertraglich frei festlegen können. 32) Da das Einstimmigkeitsprinzip in der einfachen Gesellschaft (Art. 534 Abs. 1 OR) dispositiver Natur ist, kann im Partnerschaftsvertrag das Mehrheitsprinzip vereinbart werden (siehe Fellmann W., Müller K., in: Berner Kommentar [Fn. 12], Art. 534 OR, N 149 und 152). 33) Zum Teilnahmerecht der Mitglieder des VR an der GV siehe Art. 691 Abs. 2<sup>bis</sup> OR. 34) Staehelin D., in: Basler Kommentar (Fn. 11), Art. 545/546 N 24. 35) Art. 545 Abs. 1 Ziff. 7 und Abs. 2 OR. 36) Handschin L., Vonzun R., in: Handschin L. (Hrsg.), Zürcher Kommentar, Art. 530–551 OR, 4. Auflage, Zürich 2009, Art. 545–547 OR N 165. 37) Staehelin D., in: Basler Kommentar (Fn. 11), Art. 545/546 N 16a und 17a. 38) Art. 545 Abs. 1 Ziff. 3 OR. 39) Müller K., in: Kren Kostkiewicz J. et al. (Hrsg.), OR Kommentar, Kommentar zum Schweizerischen Obligationenrecht, 4. Auflage, Zürich 2023, Art. 545, N 3.