



## **Checkliste zur Kanzleibewertung**

**GüssVita**

**Kompetenz-Zentrum für Beratungsleistungen**

Friedrichstr. 29 - 35469 Allendorf/Lda.

Tel.: 06407-90 50 351 - Fax: 06407-90 50321

---

Referent: Alfons Güss

### Checkliste zur Bewertung einer Anwaltskanzlei

#### Auf Basis des Umsatzwertes

Am **Umsatz** bestimmt sich der höchste Wertfaktor einer Anwaltskanzlei. Die Ermittlung dieser Kennzahl dürfte auch die wenigsten Probleme im gesamten Prozedere darstellen. An in der Vergangenheit erzielten Umsatzzahlen zeigt sich auch die Entwicklung der Kanzlei. Hieraus lässt sich ableiten, ob eine Fortführung oder eine Erweiterung der Kanzlei sinnvoll ist.

Zu berücksichtigen ist bei der Betrachtung des Umsatzes der **IST-Umsatz**, also jene Einnahmen ohne Umsatzsteuer!

Umsatzzahlen <u>3 Jahre zurück</u>	Umsatzzahlen <u>2 Jahre zurück</u>	Umsatzzahlen <u>Vorjahr</u>
..... €	..... €	..... €

#### **./. Bereinigung durch außerordentliche Einnahmen**

Um eine Darstellung der eigentlichen –Anwaltsleistungen- sicher zu stellen, sollten die außerordentliche personen- u. anwaltsbezogene Einnahmen in Abzug gebracht werden.

#### **./. personenbezogene Einnahmen als ...**

politisches Amt / Bürgermeisteramt  
Mitgliedschaft im Aufsichtsrat/Beirat  
Schriftsteller  
Lehramt  
Referent/Dozent

#### **./. anwaltsbezogene Einnahmen als ...**

Testamentsvollstrecker  
Zwangs-/Vergleichsverwalter  
Insolvenzverwalter  
Pfleger/Vormundschaft  
Treuhänder  
Sachverständiger / Berater

Soweit die Einnahmen nicht aus der Haupttätigkeit des Rechtsanwalts stammen.

Bei Anwaltsnotariat ist allein der Umsatz aus der Anwaltskanzlei zu berücksichtigen, da die Notarkanzlei kein veräußerliches Wirtschaftsgut ist.

= bereinigter Umsatz <u>3 Jahre zurück</u>	= bereinigter Umsatz <u>2 Jahre zurück</u>	= bereinigter Umsatz <u>Vorjahr</u>
..... €	..... €	..... €

In der Praxis hat sich bewährt, das letzte Kalenderjahr „doppelt“ zu bewerten. Über diesen Wert lässt sich die Entwicklung der Kanzlei (positiv/negativ) entsprechend der Gewichtung deutlicher darstellen.

Das ermittelte Ergebnis ( 3J. + 2J. + Vorjahr + Vorjahr) durch vier teilen:

= ..... €



**Bestimmung eines geeigneten Multiplikators / Einzelkanzlei**

Auf Basis des **Goodwills**  
„Kanzleiwertes“

Die Praxis zeigt, dass ein Kanzleiwert sich je nach den Umständen des Einzelfalles mehr oder weniger schnell verflüchtigt. Diesem Umstand sollte bei der Bestimmung des Multiplikators Rechnung getragen werden.

Die Bandbreite des Multiplikators liegt je nach berufsüblichen Maßstäben zwischen 0,3 und 1,0 und nur in Extremfällen bis zu 1,3. Für eine sachgerechte Festlegung kommt es auf die Betrachtung von **individuellen wertsenkenden und werterhöhenden Merkmalen** an, da diese den so genannten Übergabewert der Praxis nachhaltig beeinflussen.

<b>wertsenkend z. B.:</b>	<b>wertsteigernd z. B.:</b>
<p>Kanzleihinhaber ist älter als 65 Gesundheitszustand des Kanzleihinhabers <small>(nur bedingt ermittelbar)</small> Kanzlei besteht weniger als 10 Jahre Abhängigkeit von wenigen großen Personalkostenstruktur <small>(angestellte Rechtsanwälte)</small> auslaufende Tätigkeitsarten überdurchschnittliche Gemeinkosten</p>	<p>Im Umkehrschluss wirkt es sich wertsteigernd aus, wenn die links beschriebenen Merkmale nicht zum tragen kommen.</p> <p>Weitere wertsteigernde Facts:</p> <p>nicht spezialisierte Ausrichtung der Kanzlei besonderer Ruf der Kanzlei hoher Standortwert</p>

**Allgemein gilt:** Es ist objektiv nur sehr schwer zu beurteilen, welche Bedeutung einem jeweiligen Merkmal (ob steigernd/oder senkend) vom jeweiligen Betrachter der Kanzlei aus seinem Blickwinkel beigemessen wird. Die Objektivität wird hierbei von der Situation abhängig sein, ob ein Anwalt seine Kanzlei verkaufen, oder ein/e junge/r Anwalt/Anwältin diese kaufen oder sich darin beteiligen möchte.

Entscheidend werden unter anderem solche Merkmale sein, die in besonderem Maße den Umsatz oder die Kosten beeinflussen. Von hoher Bedeutung wird es auch sein, ob ein Käufer im Zuge einer überleitenden Mitarbeit an die entscheidenden Mandanten herangeführt wird. Dieses Vorgehen würde ein Vertrauensverhältnis zum neuen Inhaber/in der Kanzlei begünstigen und vermuten lassen, dass der/die Mandant/en in Zukunft an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert ist/sind.

Unter Berücksichtigung dieser Umstände und entsprechenden Einzelfallprüfungen ist es nunmehr möglich, den jeweiligen Multiplikator festzulegen.

Es bietet sich an, den Multiplikator in einer entsprechenden **Matrix** darzustellen.

### Musterdarstellung\* einer Matrix

\* aus einer Mandantenbegleitung

	Wert ↓	Wert ↑	Faktor	Summe ↓	Summe ↑
Alter des Kanzleieinhabers über 65			1,5		
Gesundheitszustand des Kanzleieinhabers			1		
Die Kanzlei ist über 10 Jahre am Markt		1	0,75		0,75
Dichte an Rechtsanwälten am Ort		1	0,5		0,5
Nähe zum Gericht / Über Fußweg erreichbar		1	0,5		0,5
Verkehrsanbindung / Parkplätze		1	0,5		0,5
Mietkosten / vrgl. Mietspiegel		1	0,5		0,5
Mitarbeiter / Altersstruktur		1	0,5		0,5
IT-Infrastruktur / Aufbau (nicht Wert)	1		0,5	0,5	
IT-Kommunikation / Anwendung	1		0,5	0,5	
Büro-Equipment / Kanzleieindruck (nicht Wert)	1		0,5	0,5	
Bekanntheitsgrad der Kanzlei	1		0,5	0,5	
Recherchierbarkeit im Internet	1		0,5	0,5	
Aktive PR / Veröffentlichungen der Kanzlei	1		0,5	0,5	
Umsatzabhängigkeit von Großkunden			1		
überleitende Einführung in die Kanzlei			1		
Spezialkenntnisse in der Kanzlei, die der Käufer nicht / noch nicht hat			0,75		
Umsatzentwicklung der letzten 3 Jahre	1		0,75	0,75	
Umsatzrends im aktuellen Jahr	1		1	1	
Im Einzelfall: Quote der Forderungsausfälle			0,75		
Im Einzelfall: Kennzahlenanalyse	1		0,75	0,75	
Im Einzelfall: Fremdfinanzierungsquote			0,75		
Im Einzelfall: Beteiligungen			0,75		
Spaltensumme - <b>wertsenkend</b> -				5,5 (=62,85%)	
Spaltensumme - <b>wertsteigernd</b> -					3,25 (=37,15%)
Ergebnis				8,75 (=100% / Durchschnitt=50%)	

In dieser Mustermatrix ist die Summe der wertsenkenden Merkmale höher, als die der wertsteigernden Merkmale, was zum Ergebnis führt, dass die wertsenkenden Merkmale um 12,85 % über dem Durchschnittswert liegen.

Dadurch **mindert** sich der Multiplikator von 1 (1=100%) auf (100-12,85) **87,15 %**.

Neuer Multiplikator = 0,8715. Mit dieser Zahl muss entsprechend der Umsatz multipliziert werden.

**Es sollte von beiden Parteien (Verkäufer/Käufer) schriftlich im Kaufvertrag akzeptiert werden, dass zu einem späteren Zeitpunkt eine Nachbewertung der Kanzlei vorgenommen werden muss. Besonders im Hinblick auf eine Bewertung des Mandantenstammes können Abwanderungen nur schwer prognostiziert werden. Hierzu sollte nach ca. einem Jahr eine erneute Prüfung vorgenommen werden und entsprechende Veränderungen monetär zwischen den Beteiligten ausgeglichen werden.**

### **Bestimmung eines geeigneten Multiplikators / Sozietät**

**Auf Basis des Goodwills**

**Allgemein gilt:** Der Verkauf eines Sozietätsanteils ist geringfügig anders gelagert als der Verkauf einer Einzelkanzlei.

Grundsätzlich aber gelten für die Wertermittlung dieselben Überlegungen und Regeln wie bei der Einzelkanzlei.

Nur die Festlegung des Multiplikators divergiert.

Dieser sollte praxisgerecht **deutlich höher** angesetzt werden, da sich der Verkauf eines Sozietätsanteils in deutlich geringerem Maße auf die *Kontinuität* einer Kanzlei auswirkt als beim Verkauf einer Einzelkanzlei.

Dies begründet sich daraus,

dass in einem solchen Fall die Räumlichkeiten beibehalten werden können, nach wie vor ein persönlicher Kontakt zu den Mandanten besteht, mit einer geringeren Fluktuation bei den Mandanten zu rechnen ist und eine einführende Mitarbeit durch die bleibenden Sozien selbstverständlich scheint.

**Generell:** Zwischen den Vertragsparteien sollte vereinbart werden, dass der Käufer der Anwaltskanzlei in alle laufenden Aufträge und Mandatsbeziehungen eintritt. Nur so kann sich auch die daraus entstandene Umsatzsituation der Kanzlei weiter fortführen. Dies setzt naturgemäß die Bereitschaft und Zustimmung\* der Mandanten voraus.

\* **Aus der Beratungspraxis** von GüssVita Kompetenzzentrum / Bezug zu einer Steuerberatungskanzlei:

Nach der dem Verfasser bekannten Rechtsprechung (ohne diese im Detail zu prüfen und zu würdigen) sind Praxiskaufverträge wegen Verstoßes gegen die berufliche Verschwiegenheitspflicht nach den §§ 57 Abs.1 StBerG, 203 Abs.1 Nr. 3 StGB laut §134 BGB nichtig, wenn in dem Vertrag eine Verpflichtung zur Übergabe der Unterlagen und der Handakten ohne Einwilligung der betroffenen Auftraggeber vereinbart worden ist. Dann wird das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Mandanten nach Art. 2 Abs.1 GG, § 203 StGB verletzt.

### Weitere Berechnungsalternativen

#### Immaterieller Kanzleiwert

Hierbei geht es vorrangig um die Bewertung der Personenbezogenheit zwischen dem bisherigen Anwalt und seinen Mandanten. Dabei gilt es zu prüfen, inwieweit zusätzlich ein allgemeiner Risikofaktor zur Anwendung gelangt, da aufgrund der Personenbezogenheit (hohes Vertrauenspotential zwischen Anwalt und Mandant) der Tätigkeiten mit der Kündigung einiger Mandanten zu rechnen ist.

Diese Mandantenabgänge können naturgemäß im Rahmen einer Kanzleibewertung zahlenmäßig nicht exakt fixiert werden. Es bietet sich folglich an, einen Risikoabschlag im Vorfeld vorzusehen, um spätere Berechnungen auszuschließen. Damit erhalten die Vertragsparteien Planungssicherheit, da sie wissen, dass mit Abschluss des Kaufvertrages die Kanzleiübergabe erledigt und nicht nach einiger Zeit mit einer Nachbesserung und der damit verbundenen Mehrarbeit zu rechnen ist. Als Risikofaktoren werden in der einschlägigen Literatur mehrfach 20% genannt.

Bei der erstmaligen Bewertung im Rahmen der Analyse des Mandantenstamms (inwieweit persönliche Beziehungen zwischen Anwalt und Mandanten bestehen) erfolgt bereits eine erste vorsichtige Einschätzung und Berücksichtigung bei den wertsenkenden Merkmalen. Es erscheint uns daher sinnvoll und angemessen, einen zusätzlichen Prozentsatz von 10% beim Umsatzwertverfahren in Abzug zu bringen.

**Ein Widerspruch, den wir mancherorts in der Literatur entdeckt haben:** Es bleibt jedoch festzuhalten, dass der Autor dieser Checkliste lediglich seine aus der Praxisarbeit entwickelte Meinung wiedergibt und dies keine abschließende oder rechtlich würdigende Handlungsanweisung darstellt.

In der Literatur und im Fundus des *www* wird noch ein kalkulatorischer Unternehmerlohn abgezogen. Anscheinend wäre dies aus Gründen des Opportunitätsprinzips notwendig.

Begründung dieser Theorie: Ein Kanzleiwert sei in seinem Bestand von der Pflege durch den Kanzleihinhaber abhängig, wobei bei Nichterbringung seiner wertschaffenden bzw. werterhaltenden Leistung, diese durch einen angestellten Anwalt zu erbringen sei. Dieser würde für die gleiche Leistung entsprechend entlohnt.

Dieser Begründung kann der Autor zumindest im Umsatzwertverfahren nicht folgen. Zum einen müssten dann von der Systematik her sämtliche kalkulatorischen Kostenarten *kalkulatorischer Unternehmerlohn - kalkulatorische Zinsen - kalkulatorische Miete - kalkulatorische Risiken und Wagnisse - kalkulatorische AfA* - zur Anwendung kommen. Dies würde jedoch für die Berechnung ein anderes Schema notwendig machen. Beim Umsatzwertverfahren wird vielmehr aus Praktikabilitätsgründen der Umsatz als Grundlage herangezogen. Aus der Praxis ergibt sich jedoch die Erkenntnis, die wiederum selbst in anderer Literatur Einlass gefunden hat, dass verschiedene Verfahrensmethoden nicht miteinander vermischt werden. Ein Abschlag für den kalkulatorischen Unternehmerlohn widerspricht folglich der Bewertungskonzeption. Der kalkulatorische Unternehmerlohn sollte daher nur bei den Bewertungsmethoden angewandt werden, in denen er systematisch vorgesehen ist und hierin zu einer Schmälerung des Gewinnes führt.

### Weitere Berechnungsalternativen

#### Auf Basis des **Substanzwertverfahrens**

Der **Substanzwert** einer Kanzlei setzt sich wie folgt zusammen:

#### **Büroeinrichtung**

Büroeinrichtung

Bürogeräte

Bibliothek

IT / Hard- und Software

Unter Berücksichtigung des rasanten technischen Fortschrittes in der IT-Branche und dem geringen Veräußerungswert gebrauchter Büromöbel ist dieser Teil des Substanzwertes von untergeordneter Bedeutung.

#### **Ausstehende Forderungen**

Zu den zum Verkaufszeitpunkt noch ausstehenden Forderungen und deren Einzelbewertung sollte eine besondere Vereinbarung (Passus im Kaufvertrag) getroffen werden.

Bei den zum Zeitpunkt des Verkaufes noch in Abarbeitung befindlichen Mandatschaften ist eine Abgrenzung von Vergütungsansprüchen und /oder Vorschüssen (einschließlich Fremdgeldern) vorzunehmen.

#### **Verbindlichkeiten** (im Einzelfall bei Sozietät)

Im Falle des Eintritts in eine Sozietät haftet der Käufer persönlich für die vor seinem Eintritt begründeten kanzleibezogenen Verbindlichkeiten.

- Dies gilt nicht bei einem Zusammenschluss mehrerer Einzelanwälte zu einer Sozietät\*.
- Das gilt auch nicht bei einer Übernahme einer Einzelkanzlei\*.

\* ungeprüfte Rechtsbeziehung

### Summary

Im Unterschied zu einem Unternehmenskauf ist bei der Bewertung einer Rechtsanwaltskanzlei auf Grund der Übergabe oder des Verkaufs zu beachten, dass die Arbeit sehr personenbezogen ist. Anders jedoch als in einer Steuerberater- oder Wirtschaftsprüferkanzlei fehlt es zumeist an Dauermandanten. Allgemein bestimmt sich der Wert einer Kanzlei als Summe aus dem „Substanzwert“ und dem „Umsatzwert“.

- Zum Substanzwert gehören die Wirtschaftsgüter sowie die noch offenen Forderungen und noch nicht abgerechneten Tätigkeiten.
- Das Umsatzverfahren, welches sicherlich die einfachere Wertermittlung aller Varianten darstellt, ermittelt sich wie folgt:
  - Dabei werden die drei letzten Jahresumsätze zusammengerechnet, zusätzlich wird der Umsatz des letzten Jahres doppelt gerechnet. Abzuziehen sind rein personenbezogene Erträge, z.B. aus der Tätigkeit des Rechtsanwalts als juristischer Autor oder Referent.
  - Diese Summe wird dann durch vier geteilt, die Umsatzsteuer ist abzuziehen.
  - Der erreichte Wert ist mit einem Bewertungsfaktor für den Good will zu multiplizieren, der zwischen 0,3 und 1,3 (u. U. auch höher) anzusetzen ist. Kriterien für die Höhe des Bewertungsfaktors sind u. a. die Lage, das Alter des Inhabers, die persönliche Leistung des Inhabers und der Mitarbeiter, die Bestehensdauer, die Mandantenstruktur etc..

#### **Abweichungen** von den bisher aufgezeigten Bewertungsverfahren:

- bei **stark spezialisierten Kanzleien**
- bei **internationalen Kanzleien**
- bei **überprofessionellen Kanzleien**

### Weitere Berechnungsalternativen

### Ertragswertverfahren

Das Ertragswertverfahren ist in der **betriebswirtschaftlichen Beraterpraxis** die meist angewandte Methode zur Ermittlung eines Unternehmenswertes. Es basiert auf der Annahme, dass der Wert eines Unternehmens hauptsächlich in den zu erwartenden Ertragsüberschüssen, also durch sein Potential, in Zukunft Gewinne zu erzeugen, bestimmt wird.

Unter der Prämisse, dass eine Kanzlei gleich wie ein Unternehmen funktioniert, darf dieses Verfahren in einer solchen Checkliste nicht unerwähnt und bei der Verkaufs-/Kaufabsicht einer Kanzlei nicht ganz unberücksichtigt bleiben.

#### **Annahme:**

Das Ertragswertverfahren unterstellt dem Käufer einer Kanzlei zwei Anlagealternativen:

1. Der Käufer kann mit seinem Kapital entweder die Kanzlei erwerben oder
2. sein Geld am Kapitalmarkt anlegen.

#### **Ableitung:**

Daraus leitet sich eine existenzielle Frage ab:

Wie hoch darf der Unternehmenswert sein, damit der erwirtschaftete Cash-Flow eine angemessene Verzinsung auf das eingesetzte Kapital, den Kaufpreis, darstellt?

Beim reinen Ertragswertverfahren entspricht der Wert der Kanzlei dem Barwert aller zukünftigen Einnahmen-Überschüsse. Der Ertragswert wird somit bestimmt durch den erwarteten Kanzleierfolg in den folgenden Jahren und durch einen Kapitalisierungszinsfuß, mit dem die zukünftigen Überschüsse auf den Zeitpunkt des Verkaufs abgezinst werden.

Die Prognose der zukünftigen Erträge baut in der Regel auf den Werten der Vergangenheit auf. Die Erträge aus der Vergangenheit können aber nur ein Messfaktor unter vielen für die zukünftige Entwicklung der zu bewertenden Kanzlei sein. Für den Käufer einer Kanzlei ist entscheidend, wie viel Gewinn er in Zukunft mit der Kanzlei erwirtschaften kann. Vor der eigentlichen Bewertung der Kanzlei sollte daher eine umfassende Analyse sämtlicher Aspekte (wertsenkende/wertsteigernde) der Kanzlei durchgeführt werden, insbesondere auch eine intensive Untersuchung des zukünftigen Kosten- und Investitionspotentials.

#### **Schritte zur Ermittlung des Ertragswertes:**

1. Aufstellen einer Prognose für den relevanten Markt auf der Basis der Entwicklung in der Vergangenheit und einer Chancen-/Risiken-Analyse.
2. Für eine aussagefähige Prognose sind u. a. Kenntnisse über die Größe und Wachstumsrate der Branche, die Wettbewerber und deren Fachausrichtung, die Stellung der eigenen Kenntnisse, die Mandantenstruktur, das beschäftigte Personal sowie den Zustand des Inventars und der IT-Struktur erforderlich.
3. Entwurf einer langfristigen Umsatz-, Kosten-, Ergebnis-, Investitionsplanung  
-5 Jahre / -davon 3 detailliert
4. Ermittlung des nachhaltig erzielbaren Ertrags/Cash-Flow

### Schematische Darstellung:

	Betriebsergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern
-	Ertragsteuern
=	<b>Betriebsergebnis vor Zinsen und nach Ertragsteuern</b>
+	Abschreibungen
-	Investitionen
+/-	Veränderungen des Nettoumlaufvermögens
=	<b>Cash-Flow</b>

### Bestimmung des Kapitalisierungszinsfußes

Der Kapitalisierungszinsfuß hat maßgeblichen Einfluss auf den Ertragswert. Zur Ermittlung des richtigen Kapitalisierungszinsfußes gibt es umfangreiche Literaturverweise und Publikationen.

Er wird gebildet durch einen Basiszinssatz, der die Verzinsung einer alternativen risikolosen Kapitalanlage darstellt (z.B. langjährige Deutsche Bundesanleihen) zuzüglich eines Risikoaufschlages von etwa 3-4 Prozent für das Unternehmerrisiko. Der Kapitalisierungszinsfuß hängt nicht/oder nur geringfügig vom Kapitalmarktzins ab. Anderenfalls müssten in Phasen mit niedrigen Zinsen die Preise für Unternehmen erheblich steigen, da die Refinanzierungskosten günstiger werden. Dies ist jedoch nicht zu beobachten. Tatsächlich schwankt der bei kleinen und mittleren Unternehmen angesetzte Kapitalisierungszinsfuß in der Praxis zwischen 7 und 10 Prozent.

### Beispielrechnung:

Der nachhaltige Ertrag / Cash-Flow der zu veräußernden Kanzlei beträgt 100.000 €. Der Verkäufer unterstellt eine Kapitalverzinsung von 8%. Es ist also zu ermitteln, wie viel Kapital ein Käufer anlegen müsste, um bei einer 8%-igen Verzinsung 100.000 € Zinsen zu erhalten. Die Rechnung hierzu wird abgeleitet aus der Zinsformel:

$$Z = K \times (i/100); \text{ umgeformt: } \mathbf{K = Z / (i/100)}, \text{ (K= Kapital, i = Zinssatz, Z = Zinsbetrag)}$$

$$\text{Ableitung aus den Beispielwerten: } 100.000 \text{ €} / (8/100) = \mathbf{1.250.000 \text{ €}}$$

Strebt also ein Käufer einer Kanzlei eine Kapitalverzinsung von mindestens 8 % an, liegt der für ihn maximal akzeptable Kaufpreis für die Kanzlei mit einem Cash-Flow von 100.000 € bei 1.250.000 €, anderenfalls wäre eine alternative Kapitalanlage günstiger. Dabei wird i. d. R. betriebswirtschaftlich unterstellt, dass die Jahresüberschüsse in der Zukunft unbefristet zu erzielen sind.

Bei der Berechnung ist die Höhe des Kapitalisierungszinsfußes von ebenso großer Bedeutung wie die Höhe des abzuzinsenden Ertrages selbst. So sinkt der Unternehmenswert bei einer unterstellten Verzinsung von 10% auf 1.000.000 EUR, d.h. um 20%.

Innerhalb des Ertragswertverfahrens wird ein besonderes Manko von Kanzleien und deren Inhaber erkennbar.

Durch das lange Studium und den relativ späten Eintritt in das wirtschaftlich selbstständige Erwerbsleben mit seinen relativ hohen Investitions- und Anlaufkosten, regulieren viele Anwälte ihre eigene Nachfolge sehr spät. Bei dem Ertragswertverfahren bestimmt die **Ertragserwartung** einer Kanzlei deren Wert.

Die Ertragserwartung für eine Kanzlei ist umso besser, je eher die Regelung der Nachfolge angegangen wird. Denn nur eine frühzeitige und umfassend geplante Nachfolge lässt Unsicherheiten bei Mandanten, Geschäftspartnern, Netzwerken, Kooperationen, Mitarbeitern und bei der Bank gar nicht erst entstehen, so dass die vorhandene Ertragskraft und damit der Kanzleiwert durch Alter oder Krankheit des Inhabers nicht gefährdet wird.

**Auch zum beschriebenen Ertragswertverfahren merkt der Autor einen aus seiner Sicht kritischen Punkt an, ohne jedoch die vielen Berater, welche im Bereich Unternehmens- und Kanzleibewertungen tätig sind, einen Mangel an Sachverstand zu unterstellen.**

Dem geneigten Leser muss es förmlich anspringen, dass es wenig realistisch ist, anzunehmen, dass es zeitlich unbefristet möglich ist, Erträge in „konstant gleicher Höhe“ zu generieren. Das würde das gesamte Wirtschaftsbild der Bundesrepublik Deutschland auf den Kopf stellen. Selbst unter den nobelsten Unterstellungen eines stetigen Einflusses von Wachstum, kann diese Annahme unmöglich tragbar sein. Diese Fehleinschätzung führt bei einer Kanzleibewertung auf dieser Basis zu vergleichsweise hohen Kaufpreisforderungen seitens des Verkäufers.

Eine Lösung bietet sich dem praxisorientiertem Berater durch eine weitere Berechnungsmöglichkeit des Ertragswertes nach dem sog. „**Staffelverfahren**“.

Durch die Staffelung wird einerseits eine Befristung der Kapitalisierung der zu erwartenden Kanzleierträge erreicht, was der betrieblichen Praxis weitaus näher kommt; zum anderen wird der Tatsache Rechnung getragen, dass weiter in der Zukunft zu erwartende Erträge mit einem höheren Risiko behaftet und deshalb mit einem entsprechend höheren Kapitalisierungszinsfuß **abzuzinsen** sind.

## **Globalisierung / Internationale Sozietät**

Während das Ertragswertverfahren im deutschen Raum am häufigsten Verwendung findet, dominiert in den angelsächsischen Ländern, insbesondere bei Unternehmen und Kanzleien mit internationaler Ausrichtung, das **Discounted Cash-Flow-Verfahren** (DCF).

Die DCF-Methode ähnelt dem Ertragswertverfahren, da sie auf dem gleichen investitionstheoretischen Fundament -der Diskontierung zukünftiger Erfolge- basiert.

Ausgangspunkt der Berechnung ist grundsätzlich der Cash-Flow der Kanzlei, d.h. der Zahlungsmittelüberschuss aus laufender Umsatztätigkeit. Als Diskontierungsrate wird ein gewichteter Kapitalkostensatz verwendet, in den auch die tatsächliche Finanzierungsstruktur des Unternehmens einfließt. In Abhängigkeit von den Größen, die zur Ermittlung des Cash-Flow herangezogen werden und dem errechneten Kapitalkostensatz lassen sich mit der DCF-Methode im Vergleich zum Ertragswertverfahren entsprechend unterschiedlich hohe Unternehmenswerte ermitteln.

### Weitere Berechnungsalternativen

#### Marktwertmethode

Ein weiterer Ansatz zur Wertermittlung ist der Marktwert, der sich aus dem freien Marktgesetz von Angebot und Nachfrage als **Gleichgewichtspreis** ergibt.

Bei börsennotierten Unternehmen ist dies z. B. der Börsenwert. Bei anderen Unternehmen können börsennotierte Unternehmen oder in jüngster Vergangenheit übertragene Unternehmen Anhaltspunkte für die vergleichsorientierte Wertermittlung geben.

### Weitere Berechnungsalternativen

#### Mittelwertmethode

In der Literatur stößt man zuweilen auf den Begriff „Mittelwert“.

Die so genannte **Mittelwertmethode** berechnet den Unternehmenswert als arithmetisches Mittel aus Ertrags- und Substanzwert. Es wird meist nur dann angewendet, wenn der Ertragswert größer ist als der Substanzwert. Die Mittelwertmethode wird auch häufig als Praktikerverfahren bezeichnet. Der Mittelwert wird errechnet, indem man Substanz- und Ertragswert gewichtet und addiert.

Oft wird in der Praxis hierfür fälschlicherweise der Begriff „Stuttgarter Verfahren“ verwendet.

Das **Stuttgarter Verfahren** ist ein von der Finanzverwaltung verwendetes Bewertungsverfahren, das häufig bei der Auseinandersetzung von Gesellschaftern angewendet wird. Vereinfacht gesagt ermittelt es den Unternehmenswert aus der Summe von 7/10 des Substanzwertes und dem fünffachen des Ertragsprozentsatzes:

$$W = (0,7 \text{ Substanzwert}) + (5 \times \text{Ertragsprozentsatz})$$

Das Stuttgarter Verfahren ist somit ein Sonderfall aus der Mittelwertmethode; aber wegen seiner Berechnungsweise nicht sehr praxisgeeignet.

### Glossar

### Analyse der wertsenkenden Merkmale

(Inhaltswiedergabe aus Möller S.79)

Merkmal	Charakterisierung	Mutmaßlicher Grund der Wertsenkung
Alter des Kanzleihinhabers über 65 Jahre	Personenbezogenes Merkmal des Übergebers	<ul style="list-style-type: none"><li>- zu befürchtende Einnahmeverluste</li><li>- zu erwarten, dass Mandantenstamm auch älter ist und aus dem Erwerbsleben ausscheidet</li></ul>
Die Kanzlei besteht weniger als 10 Jahre	Sachbezogenes Merkmal der Kanzlei	<ul style="list-style-type: none"><li>- zu befürchten ist ein Einnahmeverlust, da die Kanzlei noch nicht im Publikumsbewusstsein fest verwurzelt ist</li></ul>
Einkünfte generieren aus wenigen Großkunden	Sachbezogenes Merkmal der Kanzlei	<ul style="list-style-type: none"><li>- bei einer Abwanderung bereits eines Großkunden besteht das Risiko hoher Einnahmeverluste</li></ul>
Auslaufende Kanzleitätigkeiten (Wiedergutmachungen, Vertreibungsschäden) Übergang der Praxis nach Unterbrechung	Sachbezogenes Merkmal der Kanzlei	<ul style="list-style-type: none"><li>- feste, wiederkehrende Einnahmen aus der Vergangenheit werden in Zukunft mit hoher Wahrscheinlichkeit entfallen</li></ul>
Kostenangestellter Rechtsanwälte	Sachbezogenes Merkmal der Kanzlei	<ul style="list-style-type: none"><li>- hier ist mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Einnahmeverlust zu rechnen, da zwischenzeitlich einige Mandanten zu anderen Kanzleien gewechselt haben</li><li>- niedrige Gewinnerwartung durch hohe Personalkosten</li></ul>

*Lenzen/Ettmann*, Ertragswert- und Umsatzmethode zur **Bewertung von Rechtsanwaltskanzleien**  
EBIT- und Umsatzmultiplikatoren sowie daraus abgeleitete Risikozuschläge in verschiedenen Branchen

## Glossar

Die **kalkulatorische Kosten** umfassen als Oberbegriff **Zusatzkosten** und **Anderskosten**.

Zusatzkosten sind Kosten, denen kein Aufwand gegenübersteht.

Anderskosten sind Kosten, denen Aufwand in anderer Höhe gegenübersteht.

In der Kostenrechnung müssen kalkulatorische Kosten verrechnet werden, damit ohne Rücksicht auf handels- und/oder steuerrechtliche Vorschriften die für kostenrechnerische Zwecke richtige Bemessung des Werteverzehrs an Produktionsfaktoren gefunden wird.

Die kalkulatorischen Kosten dienen der sachlichen Abgrenzung von Kosten und Aufwendungen.

In der betrieblichen Praxis kennt man die folgenden kalkulatorischen Kostenarten:

- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorische Miete
- kalkulatorische Pacht
- kalkulatorischer Gewinn
- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Wagnisse
- kalkulatorische Zinsen

Kalkulatorische Kosten sind Kostenarten im betrieblichen Rechnungswesen, die nicht direkt einer Aufwandsart der Finanzbuchhaltung entsprechen, weil sie entweder von dieser abgegrenzt werden oder ihnen kein direkter Aufwand gegenübersteht.

Oft handelt es sich um **Opportunitätskosten**, das sind Kosten entgehender Gelegenheit, Zinsen oder Lohn zu verdienen. Die bekanntesten davon sind:

- kalkulatorische Sozialleistungskosten
- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorische Zinsen
- kalkulatorischer Unternehmerlohn
- kalkulatorische Wagnisse

In der **Finanzbuchhaltung** werden als Zinsen nur Beträge berücksichtigt, die an Fremdkapitalgeber gezahlt werden.

Im **betrieblichen Rechnungswesen** will man bei den Zinskosten dem gesamten Kapital, also auch dem Eigenkapital, Rechnung tragen, weshalb für das betriebsnotwendige Vermögen ein kalkulatorischer Zinssatz (Capital Cost) angesetzt wird.

Das Betriebsergebnis ist dann interpretierbar als Economic Value Added.

Aufgrund der von **bilanziellen Zwecken** (rein vergangenheitsorientiert) abweichenden kostenrechnerischen Zwecke sind kalkulatorische Kosten insbesondere für Abschreibungen, Zinsen und Wagnisse anzusetzen. **Ziel** der Einbeziehung der kalkulatorischen Kosten in die innerbetriebliche Entscheidungsrechnung ist ein vollständiger Alternativenvergleich.



#### **GüssVita-Grundsätzliches:**

Die Veröffentlichung der **Checkliste zur Bewertung einer Anwaltskanzlei** begründet keine Handlungsempfehlung, noch kann daraus stillschweigend eine solche abgeleitet werden. Eine Haftung auf Vollständigkeit und Richtigkeit der zugrunde liegenden Daten, auch Dritten gegenüber, kann nicht übernommen werden. Benannte Rechtsbeziehungen wurden nicht geprüft. Eine Haftung für Folgen einer Weitergabe dieser Ausarbeitung an Dritte wird von GüssVita nicht übernommen. Eine rechtliche Wertung, weder über die Vergangenheit, noch für die Zukunft, wird durch GüssVita nicht abgegeben. Rechtliche oder steuerliche Fragen werden hierin nicht abschließend beantwortet, noch deren Auswirkungen, auch für die Zukunft, beantwortet. Die Ausarbeitung stellt weder eine steuer- oder rechtsanwaltliche Beratung dar. Eine Vervielfältigung dieser Veröffentlichung darf nur von GüssVita vorgenommen werden. Weitere Verteiler sind GüssVita zuvor zu benennen. Ein Abdruck oder das Zitieren der Checkliste ist dann erlaubt, wenn die Fa. GüssVita darüber in Kenntnis gesetzt wird und die Quelle\* (\*GüssVita; Alfons Güss - Diplom Betriebswirt; info@guessvita.de) entsprechend benannt wird.