

Abschied vom Lebenswerk: Immer mehr Anwälte im Rentenalter suchen händeringend nach Kanzleikäufern

Nur wer sich rechtzeitig um Nachfolger bemüht, kann einen attraktiven Kaufpreis zu seiner Altersvorsorge addieren – und mancher rät den Jungen sogar ganz vom Kanzleikauf ab

Jochen Brenner, Hamburg

Über ein Viertel der rund 150.000 deutschen Anwälte ist zwischen fünfzig und siebzig, viele davon arbeiten als Einzelanwälte. Die meisten überschätzen den Wert ihres beruflichen Erbes.

Die Wertschätzung eines Berufstandes misst sich mitunter an seinem medialen Erfolg. Die Spezies „Einzelanwalt“ war in den Achtzigern und Neunzigern des vergangenen Jahrhunderts so allgegenwärtig, dass der 1997 gestorbene Schriftsteller Jurek Becker ihr mit seiner Fernsehserie „Liebling Kreuzberg“ ein Denkmal setzte (auch wenn Manfred Krug immer mal wieder jüngere Sozies hatte.)

Seit Liebling Kreuzberg seinen Hut nahm, hat sich viel verändert. Drei Mal mehr Anwälte als noch vor zwanzig Jahren haben heute eine Zulassung. Sie kommen als Selbstständige kaum noch ohne Spezialisierung aus und teilen sich einen Markt, dessen Kunden in der anwaltlichen Beratung immer häufiger eine gewöhnliche Dienstleistung sehen, der sie sich von Fall zu Fall bedienen. Öffentliche Kanzlei-Werbung ersetzt immer öfter die Mundpropaganda. Und wer heute als Berufsanfänger glaubt, mit der Investition in ein Türschild sei der wichtigste Schritt in die berufliche Selbstständigkeit getan, der – so scherzen viele – muss das Geld für das Schild erst beim Taxifahren verdienen.

Das Renommee verliert an Bedeutung

In dieser sich wandelnden Zeit geht eine Berufsgruppe dem Rentenalter entgegen, deren Angehörige mitunter ein Berufsverständnis auszeichnet, das längst nicht mehr gilt. Sie haben als Einzelanwälte in den Achtziger und Neunziger Jahren gut verdient und müssen jetzt, am Ende des ersten Jahrzehnts im neuen Jahrtausend, feststellen, dass ihre Rechnung, die eigene Kanzlei teuer zu verkaufen, nicht mehr aufgehen könnte. Die Konkurrenz wächst, das Renommee verliert an Bedeutung, für eine neue Profilierung ist es zu spät.

„Viele Kollegen haben den Verkauf ihrer Kanzlei fest als Altersversorgung eingeplant und erleben jetzt eine Enttäuschung“, sagt Hartmut Kilger, der als Anwalt in Tübingen arbeitet und sechs Jahre Präsident des Deutschen Anwaltsvereins war. „Der Wert einer Praxis hängt heute mehr denn je an der Person, die sie führt. Wenn der Anwalt nach dem Verkauf einfach so verschwindet, verschwindet mit ihm oft auch der Wert.“

Wie es nicht geht ...

Kilger hat Fälle beobachtet, in denen ein älterer Anwalt von einem Tag auf den anderen die Geschäfte an einen Jüngeren übergab, der die Kanzlei hoffnungsvoll und im Vertrauen auf ihren jahrzehntelang gepflegten Wert gekauft hatte. Der Nachwuchsadvokat scheiterte, weil er beim Wechsel einen großen Teil der Mandanten verloren hatte. Was bleibt, ist eine Niederlage für beide Seiten: Der Jüngere steht vor dem beruflichen Aus, der Ältere wartet vergebens auf die Zahlung

der Kaufsumme, die er seinem Nachfolger möglicherweise gestundet hat.

Der Übergang von Alt nach Jung muss jedoch nicht zwangsläufig zum Desaster der Generationen werden. „Es kommt bei einem Kanzleiverkauf darauf an, den Wechsel so sanft und gleitend wie möglich zu gestalten“, sagt Martin Schürmann, der bei der Unternehmensvermittlung Ulrich Glawe Geschäftsführender Gesellschafter ist. „Zwar wird die Kanzlei verkauft, doch die Mandanten dürfen sich so nicht fühlen als würden sie verkauft.“ Immer wieder erlebt Schürmann, dass der Übergeber einer Kanzlei seinen Mandanten in einem Brief schlicht mitteilt, von einem Tag auf den anderen aufzuhören. „Ich werde jetzt 65 und habe meine Kanzlei verkauft“, liest Schürmann dann oft. Der Subtext solcher Schreiben ist wenig subtil. „Er hätte auch schreiben können, dass er die Mandanten verkauft hat“, sagt Schürmann. Wenn der Kanzlei-Käufer dann ebenso wenig diplomatisches Geschick besitzt, sieht der Vermittler schwarz für die anwaltliche Zukunft. „Bitte nehmen Sie zur Kenntnis, dass ich jetzt ihr Anwalt bin“, schreibt so mancher Neueinsteiger, wie Schürmann erzählt. „Das ist natürlich Gift.“

Wie es gehen könnte ...

Schürmann rät zu Ehrlichkeit in charmanter Verpackung. Wendungen wie „Wir haben uns verstärkt“, „Ich übe meine Kanzlei jetzt gemeinsam aus“ seien gut geeignet, den Neuen bei den Mandanten einzuführen. „Man kann das Denken durchaus den Mandanten überlassen“, sagt Schürmann. „Wer als 65-jähriger einen positiv formulierten Brief an langjährige Klienten schreibt, setzt ein Zeichen, das jeder deuten kann. Denn ewig kann kein Anwalt arbeiten.“ Auch längere Urlaubszeiten, in denen der Neue den Alten offiziell vertritt, seien gut geeignet, das Kennenlernen des Neuen zu erleichtern und ein erstes Vertrauensverhältnis aufzubauen. „Das ist das Prinzip des gleitenden Übergangs“, sagt auch Einzelanwalt Kilger. „Der Junge ist verantwortlich, aber den Alten kann man immer noch anrufen“. So sei es auch ein probates Modell für den ausscheidenden Anwalt, freier Mitarbeiter der eigenen Kanzlei zu werden. „Dann kann man sich Fälle aussuchen, die einen wirklich interessieren“.

Nicht schon immer mussten sich die Anwälte soviel Gedanken über die Inszenierung ihres Ausscheidens machen. Der Markt für anwaltliche Beratung war früher viel fest gefügter, die Mandanten weniger wählerisch. Wer einmal einen Anwalt hatte, der wechselte nicht mehr so schnell. Diesen Geist vergangener Tage spürt auch Kanzleisachverständiger Jürgen Platz aus Kassel im Alltag heute immer wieder und merkt, dass „ungeheuer viel Herzblut die Kanzleien am Leben hält“. Dann muss er seine Kunden oft auf den Boden der Tatsachen zurückholen. „Kanzleien sind finanziell kein Lebenswerk mehr.“ Und auch seine Kollegin Ilona Cosack, die vor ihrer Beratertätigkeit 18 Jahre als Bürovorsteherin



Welchen Wert hat die Lebensleistung eines Anwalts? Am Ende entscheidet allein der Markt.

einer Kanzlei arbeitete, bestätigt den Abwärtstrend. „Die Werthaltigkeit von Kanzleien hat rapide abgenommen.“

Sollen junge Anwälte überhaupt kaufen?

Die Übergangsphase von Alt zu Jung ist inzwischen offenbar so fragil, dass Wissenschaftler wie Christoph Hommerich Übergaben von Kanzleien gar nicht mehr als Geschäftsmodell betrachten. „Ich rate vom Kauf von Kanzleien grundsätzlich ab“, sagt er. Hommerich ist Soziologieprofessor und beschäftigt sich mit dem Soldan Institut für Anwaltsmanagement unter anderem mit der Berufssituation junger Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte. „Die wenigsten Käufer stellen sich wirklich darauf ein, mit einer Kanzlei einen immateriellen Wert zu kaufen“, sagt er. Gerade die als Feld-, Wald- und Wiesen-Anwälte verschrienen Generalisten unter den Anwälten hätten es schwer. „Was soll man da verkaufen?“, sagt Hommerich. Aber auch mittelständische Auftraggeber, die zur wichtigsten Klientel vieler Einzelanwälte zählen, nähmen den Kanzleiverkauf ihres Rechtsanwalts zum Anlass, über die Beziehung nachzudenken. „Wenn ein Anwalt geht, ist das immer ein gute Gelegenheit, zu prüfen, ob nicht ein anderer die Arbeit besser oder günstiger machen kann.“

Doch selbst wenn der Markt für Kanzleiverkäufe sich im Einzelnen verschlechtert haben sollte, ist er auch 2009 noch millionenschwer. Viele reizt die Vorstellung, ihr eigener Chef zu sein. Wer sich allerdings für den Kauf einer Praxis entscheidet, steht schnell vor der Frage nach der Höhe eines angemessenen Preises. Wer legt ihn fest?

Welchen Wert hat eine Kanzlei?

Antworten auf diese komplexe Frage versuchen private Kanzleivermittler, die Bundesrechtsanwaltskammer in ihren Mitteilungen und auf fast wissenschaftlichem Niveau auch einzelne Autoren in der Literatur zu geben. Sie alle eint die Herausforderung, den Wert einer Unternehmung in Zahlen fassen zu müssen, den der Faktor Mensch bestimmt.

Eben diesen Faktor versuchen Gutachter mit der Position des Kanzleiwerts, auch Goodwill genannt, abzubilden – dem guten Ruf der Praxis. Zu ihm addieren sie dann den Substanzwert, der aus Büroeinrichtung, ausstehenden Forderungen und den Verbindlichkeiten besteht.

Weitgehend durchgesetzt bei der Definition des Kanzleiwertes hat sich die Umsatzwertmethode. Sie nimmt den Durchschnittsumsatz der vergangenen drei Jahre als Maßstab für die weitere Berechnung. Dieser Durchschnittswert wird dann mit einem Faktor multipliziert, der üblicherweise zwischen 0,3 und 1,0 liegt und sich an verschiedenen Faktoren orientiert. Wertsteigernd ist etwa ein breit gestreuter

Mandantenkreis oder ein günstiger Mietvertrag, während eine geringe Zahl von Klienten und das fortgeschrittene Alter des Anwalts den Faktor senken.

Von dem Ergebnis, das sich aus der Multiplikation von Umsatz und Faktor ergibt, ziehen einige Sachverständige dann noch den kalkulatorischen Unternehmerlohn ab, der das Äquivalent zum Gehalt eines fest angestellten Kollegen abbilden soll. Spätestens bei der Berechnung dieses Betrages gehen die Meinungen der Experten stark auseinander. So hält der Kölner Unternehmensberater Peter Knief eine starre Festlegung des kalkulatorischen Unternehmerlohns von meist 40.000 Euro für überholt. „Die Lebenshaltungskosten in München und ländlichen Gebieten sind doch sehr unterschiedlich“, sagt er. Seine Argumentation stützt sich auf ein Urteil des BGH von verganginem Jahr, in dem über die Bewertung einer Tierarztpraxis geurteilt wurde. Die Richter fordern darin eine individuelle Ermittlung des kalkulatorischen Unternehmerlohns nach Region der Berufsausübung und der Größe der Praxis unter Berücksichtigung sehr individueller fachlicher Bewertungsmaßstäbe.

Am Ende richtet es der Markt

Bei allen mitunter fast wissenschaftlichen Bewertungsverfahren lehrt jedoch die Praxis, das jeder Wertberechnungsformel an den irrationalen Gesetzmäßigkeiten des freien Marktes scheitern muss. „Der errechnete Wert einer Kanzlei kann bei einem Verkauf immer nur ein Anhaltspunkt sein“, sagt der Münchner Rechtsanwalt Jürgen Ernst, der dem Ausschuss der Bundesrechtsanwaltskammer zur Bewertung von Anwaltskanzleien vorsitzt.

Jochen Muth teilt diese Sicht. Dem Fuldaer Kanzleivermittler, der auf seiner Homepage mit zum Verkauf stehenden Kanzleiumsätzen von über 100.000 Euro wirbt, hält die Rechenkünste von Gutachtern wie Peter Knief für „zu mathematisch.“ Der Markt bleibt der Markt und Angebot und Nachfrage bestimmen den Preis. Zwar nimmt auch er die Erlöserwartungen der Anwälte als „astronomisch“ wahr, dennoch gleicht in seiner Erfahrung kaum ein Kanzleiprofil dem anderen. „Ich habe schon Einzelanwälte in Randlage mit einem Umsatz von mehreren Hunderttausend Euro kennen gelernt“, sagt er. „Nach vielen Formeln wäre dieser Umsatz runterzurechnen, obwohl die Aussichten auch bei einem Verkauf gut wären.“

Auch Liebling Kreuzberg, der charmante Prototyp des alleine kämpfenden Anwalts, verzichtet auf die Kanzlei-Arithmetik, als er aufs Anwaltsdasein keine Lust mehr hat. Er schraubt sein Kanzleischild ab, vermittelt seine Sekretärinnen an Kollegen und verduftet im weißen Cabrio, seiner neuesten Eroberung. Mit der Umsatzwertmethode und seinem eigenen kalkulatorischen Unternehmerlohn setzt er sich gar nicht erst auseinander. Vielleicht sieht so der Einzelanwalt der Zukunft aus.



Jochen Brenner, Hamburg

Der Autor ist freier Journalist in Hamburg.

Sie erreichen den Autor unter der E-Mail-Adresse autor@anwaltsblatt.de.