

## KANZLEIVERKAUF

## Die anonymisierte Mandantenliste ist ein unerlässliches Instrument bei der Due Diligence

von WP StB Dipl.-Kfm. Reiner Löbbers, Rechtsbeistand; externer Berater bei Glawe GmbH

| Die Mandanten sind mit den Mitarbeitern das wichtigste und wertvollste Kapital einer Kanzlei. Der Wert dieses Mandantenstamms macht im Allgemeinen 90 bis 100 % des Kanzleiwerts – dem Goodwill – aus. Klar, dass die Frage nach der Zusammensetzung und Struktur der Mandantschaft beim Praxisverkauf ganz vorne im Transaktionsprozess steht. Das Instrument der anonymisierten Mandantenliste vermittelt dabei die für Käufer, Verkäufer und für den externen Bewerter wichtigen Informationen. |

### Schutz des Vertrauensverhältnisses durch Anonymisierung

Das Verhältnis zwischen Mandant und Berater ist durch ein besonderes Vertrauensverhältnis geprägt und unterliegt dem Schutz besonderer beruf-, straf-, zivil- und datenschutzrechtlicher Regelungen, die insbesondere das informationelle Selbstbestimmungsrecht der Mandanten schützen sollen. Wird dieses Vertrauensverhältnis verletzt, kann das strafrechtliche Konsequenzen haben. Wird eine solche Verletzung erst nach dem Abschluss eines Praxisübernahmevertrags von einer Partei oder von einem Mandanten geltend gemacht, kann dies zur Nichtigkeit des Kaufvertrags und dessen Rückabwicklung führen – der direkte Weg ins Desaster.

Der potenzielle Käufer erhält vom Verkäufer daher zunächst nur eine Black Box – eine anonymisierte Mandantenliste. Kein Mandant darf aufgrund der in einer solchen Liste gemachten Angaben identifizierbar sein. Alle Merkmale, die auf die Identität des Mandanten schließen lassen, sind zu schwärzen. Als Erstes sind daher die Namen z. B. durch Nummern zu ersetzen. Ließe sich aber durch die Benennung des Standorts und der Branche auf einen Mandanten schließen, sind auch diese Merkmale unkenntlich zu machen.

Als flexibles Instrument zur Erstellung und Analyse hat sich eine EXCEL-Liste erweisen. Merkmale, die in der Liste berücksichtigt werden sollten sind unter anderem: Dauer des Mandatsverhältnisses, Rechtsform, Branche, Entfernung zur Kanzlei, Alter des Entscheiders und die Zusammensetzung des Honorars mit diesem Mandanten. Die Merkmale Zusammensetzung des Jahreshonorars, Branche, Belegenheit der Mandate, Entscheidungsträger und Alter sind wohl bei allen Transaktionen die prägendsten.

**PRAXISTIPP** | Wie eine solche Liste zweckmäßigerweise aufzubauen ist, sehen Sie in der Abbildung am Ende des Beitrags. Die EXCEL-Liste können Sie als Vorlage im Download-Bereich herunterladen ([iww.de/kp/downloads](http://iww.de/kp/downloads)).

Verletzung kann zur Rückabwicklung des Kaufvertrags führen

Anonymisierte Mandantenliste



IHR PLUS IM NETZ  
[iww.de/kp/downloads](http://iww.de/kp/downloads)

## Black Box – aber keine Katze im Sack

Für den Käufer bedeutet die Auswertung dieser Merkmale eine wesentliche Erhellung der Black Box, wobei jedes Merkmal einen Lichtstrahl bedeutet. Wie bereits erwähnt, bemisst sich der Wert des Mandantenstamms nach der Möglichkeit, aus nachhaltigen Aufträgen nachhaltige Überschüsse zu erzielen, die den eigenen Unternehmerlohn und die Amortisation der Investition abdecken. Die von den genannten Merkmalen definierte Struktur des Mandantenstamms sollte daher immer zur Zufriedenheit beider Seiten besprochen werden. Inwieweit die darüber hinaus benannten Merkmale an Bedeutung gewinnen oder verlieren, hängt dann vom Suchprofil der Kaufinteressenten ab. Ein einzelnes Merkmal allein kann nur selten entscheidungsrelevant sein. Insbesondere die Altersstruktur der Mandanten, die von Käuferseite oft recht einseitig und unhinterfragt bei einem durchschnittlichen Lebensalter einer bestimmten Mandantengruppe von z. B. > 60 Jahren als Verhandlungsargument für Wertabschläge angeführt wird, ist zukünftig doch viel differenzierter zu beurteilen.

## Weniger Arbeit als gedacht

Die Erstellung einer solchen ausführlichen Mandantenliste führt häufig bei Verkäufern zu Unmut, Unwillen und sogar zu Verweigerungshaltungen. Eine solche Liste ist nach meinen Erfahrungen auch noch aus keiner Software abrufbar und muss i. d. R. manuell auf Basis einer abrufbaren Grundtabelle ergänzt werden. Aber wo liegt tatsächlich das Problem? Einige Kollegen erstellen oder lassen diese Liste am Wochenende erstellen, andere haben eine solche Liste schon seit Jahren kontinuierlich aufgebaut, ergänzt und laufend aktualisiert und liefern sie auf Abruf. Wieder andere geben vor, keine Zeit dafür zu haben oder verschwenden kostbare Zeit bis zu mehreren Monaten darauf und gefährden so den gesamten Transaktionsprozess.

## Auch wer noch nicht gleich verkaufen will, erhält wichtige Informationen

Es ist aber durchaus sinnvoll, frühzeitig eine Mandantenliste für Zwecke der Selbstinformation zu erstellen. Die rund 20 Merkmale liefern dem Praxisinhaber das grobe Profil seines Mandantenstamms, das er mit den Funktionen einer EXCEL-Tabelle je nach Bedarf nach den verschiedenen Merkmalen selektieren kann. Er lernt so auch über einen längeren Zeitabschnitt, die Struktur seiner Mandanten besser einzuschätzen und daraus Schlussfolgerungen zu entwickeln, die für die strategische Ausrichtung der Kanzlei wichtige Erkenntnisse bringen und die er auch einem potenziellen Käufer mit auf den Weg geben kann.

**FAZIT |** Der Käufer einer Kanzlei will wissen, welche Leistungen der Verkäufer für welche Mandanten in welchem Umfang erbringt. Die Frage nach einer Mandantenliste steht daher sehr früh am Anfang des Transaktionsprozesses. Die anonymisierte Mandantenliste ist das wohl sensibelste Dokument, das der Verkäufer aus der Hand gibt und das der Käufer verlangen sollte.

Mandantenliste  
verschlicht  
die Diskussion

Eine Arbeit, die  
der Mühe wert ist

Mandantenliste als  
Instrument der  
Kanzleientwicklung

