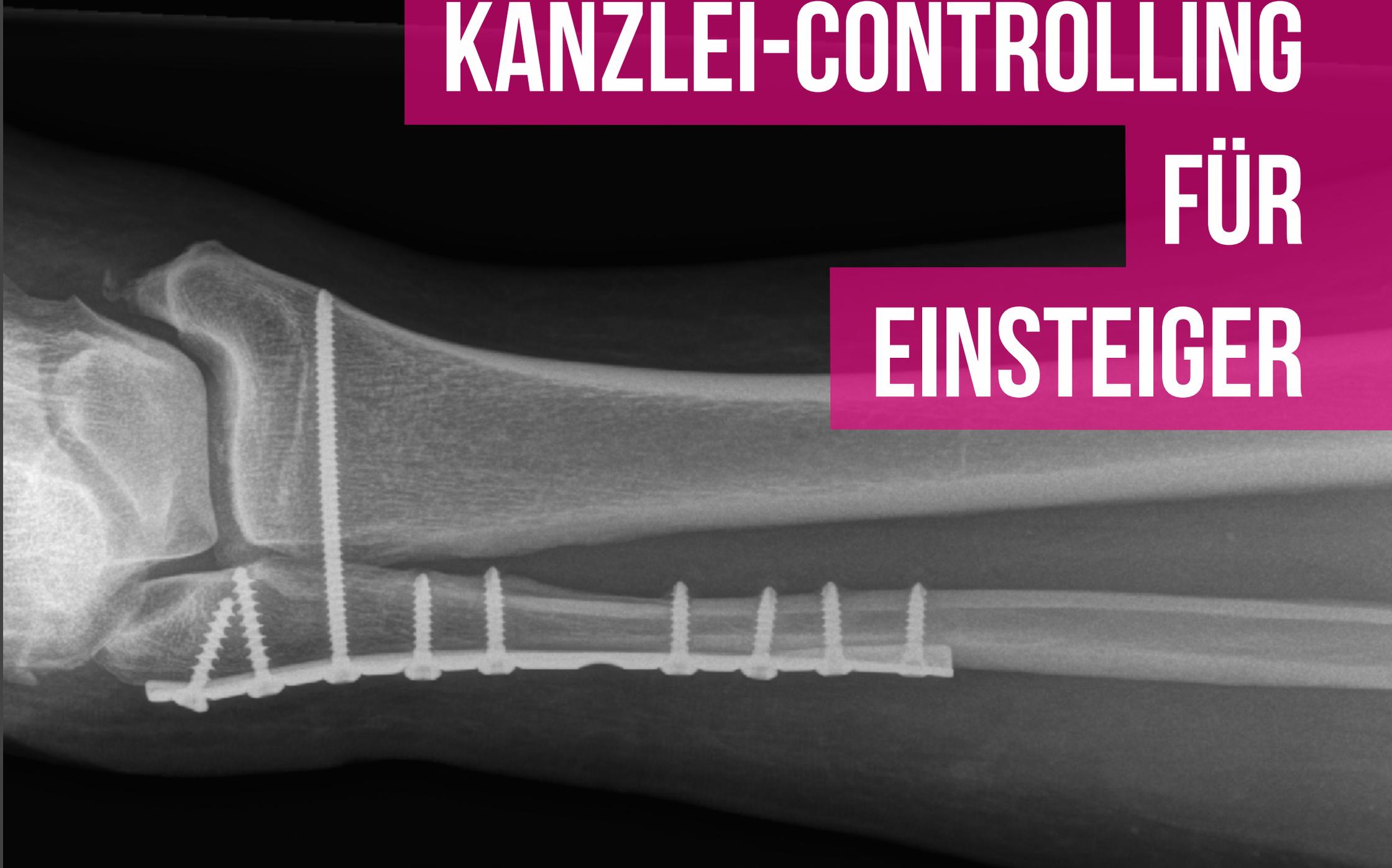


KANZLEI-CONTROLLING

FÜR

EINSTEIGER



Dr. jur. Andreas R. J. Schnee-Gronauer

Diplom-Ökonom und Rechtsanwalt.
Schwerpunkte Insolvenzrecht/Sanierung/M&A.

Erfahrung in Kanzleien unterschiedlicher Größe.
Mehrere Jahre Verwaltungschef einer großen
wirtschaftsberatenden Kanzlei.

Mitglied in der Geschäftsführung der
Arbeitsgemeinschaft Kanzleimanagement.

MARKTUMFELD

MARKTUMFELD

Volumen des
Rechtsberatungsmarktes
stieg von 1994 bis 2007 um
68% auf 17,1 Mrd. EUR

aber:



MARKTUMFELD

Zahl der Anwälte stieg in
der gleichen Zeit um 102%

Volumen des
Rechtsberatungsmarktes
stieg von 1994 bis 2007 um
68% auf 17,1 Mrd. EUR



Bezogen auf die Zahl der
Anwälte entspricht das
einem Rückgang um rd.
17% auf 120.000 € pro Kopf.

MARKTUMFELD

„Insgesamt beträgt das Umsatzvolumen wohl rund 18 bis 19 Milliarden Euro netto. Dieser Umsatz wird aber zu rund 40 Prozent von wenigen großen unter den rund 45.000 Kanzleien erwirtschaftet.“

Martin W. Huff, März 2012, Ito.de

MARKTUMFELD

22,1 % der Rechtsanwälte spürte nach Inkrafttreten des RDG am 01.07.2008 einen verstärkten Wettbewerb durch nicht-anwaltliche Dienstleister.

Insbesondere in kleinen Kanzleien und bei Betreuung von Privatpersonen.

MARKTUMFELD

Neue Online-Anbieter verlagern standardisierbare Leistungen der Beratung und der Vermittlung von Anwälten ins Internet.

Dadurch werden traditionelle Marktsegmente erodieren und sich die Rolle des Anwalts hin zu mehr Beratungstätigkeit verändern. (DAV-Zukunftsstudie, 2013)

Armies of Expensive Lawyers, Replaced by Cheaper Software. (John Markoff, 2011)

MARKTUMFELD

Kostenlos: Dein Jobcent

https://hartz4widerspruch.de/?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Allgemeines%2520%252F%2520D€

+49 (0) 800 5 4444 00 @ hilfe@hartz4widerspruch.de WhatsApp-Chat Facebook-Messenger

hartz **4**widerspruch ALLES ZU HARTZ 4 ▾ HARTZ 4-ANTRAG ▾ HARTZ 4-RECHTE ▾ JOBCENTER-SCHUTZSCHILD ▾ BLOG

FEHLER IM HARTZ 4-BESCHIED?
KOSTENLOSER RECHTSANWALT FÜR HARTZ 4-EMPFÄNGER

JOBCENTER ODER PLZ EINGEBEN...

Los geht's!

TRUSTPILOT
★★★★★ 9,7/10

DIE WELT ONLINE FOCUS HAMBURGER MORGEN POST RTL SAT.1

MARKTUMFELD

The screenshot shows a web browser window with the URL https://hartz4widerspruch.de/?utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=Allgemeines%2520%252F%2520D€. The page features the hartz4widerspruch logo and navigation links: ALLES ZU HARTZ 4, HARTZ 4-ANTRAG, HARTZ 4-RECHTE, JOBCENTER-SCHUTZSCHILD, and BLOG. The main heading is "So funktioniert's".

1  **JOBCENTER WÄHLEN, DATEN EINTRAGEN, SCHUTZSCHILD ERHALTEN**
Gib direkt oben die Postleitzahl oder den Namen deines Jobcenters an und folge den Schritten. Du erhältst von uns dein persönliches Jobcenter-Schutzschild. Damit erhältst Du für den gesamten Bewilligungszeitraum kostenlose Leistungen: Volle Leistungsübersicht, Korrektur der fehlerhaften Hartz 4-Bescheide, Expertenhotline u.v.m.

2  **HARTZ-4-BESCHIED EINSENDEN UND KOSTENLOS ÜBERPRÜFEN LASSEN**
Um dein Jobcenter-Schutzschild aktiv für die kostenlose Überprüfung zu nutzen, sende uns direkt eine Vollmacht und deinen Hartz-4-Bescheid. Alle Infos zum Ablauf hast du dann bereits per Email und per Post erhalten. Alle Schritte können bequem in 2 Minuten am Handy oder Notebook erledigt werden.

3  **DU ERHÄLTST ALLE ALG-2-LEISTUNGEN, DIE DIR VOM JOBCENTER ZUSTEHEN**
Das Resultat der Überprüfung wird dir direkt mitgeteilt. Mittels Widerspruch klären wir das Jobcenter dann über alle Leistungen auf, die dir zustehen. Im Ergebnis erhältst Du einen korrigierten Bescheid für alle dir zustehenden Jobcenter-Leistungen. Bei Problemen reichen wir eine Klage beim Sozialgericht gegen das Jobcenter ein.



Hartz 4-Bescheide direkt per Facebook Messenger oder WhatsApp übermitteln.

KÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN

- ➔ Stärkerer Wettbewerb auch von nichtanwaltlichen Dienstleistern
- ➔ Zunehmender wirtschaftlicher Druck
- ➔ Größeres Dienstleistungsspektrum
- ➔ Zunehmende Standardisierung
- ➔ Offenere Bürostrukturen (Virtualisierung)
- ➔ Zunehmendes Auseinanderdriften von großen und kleinen Kanzleien

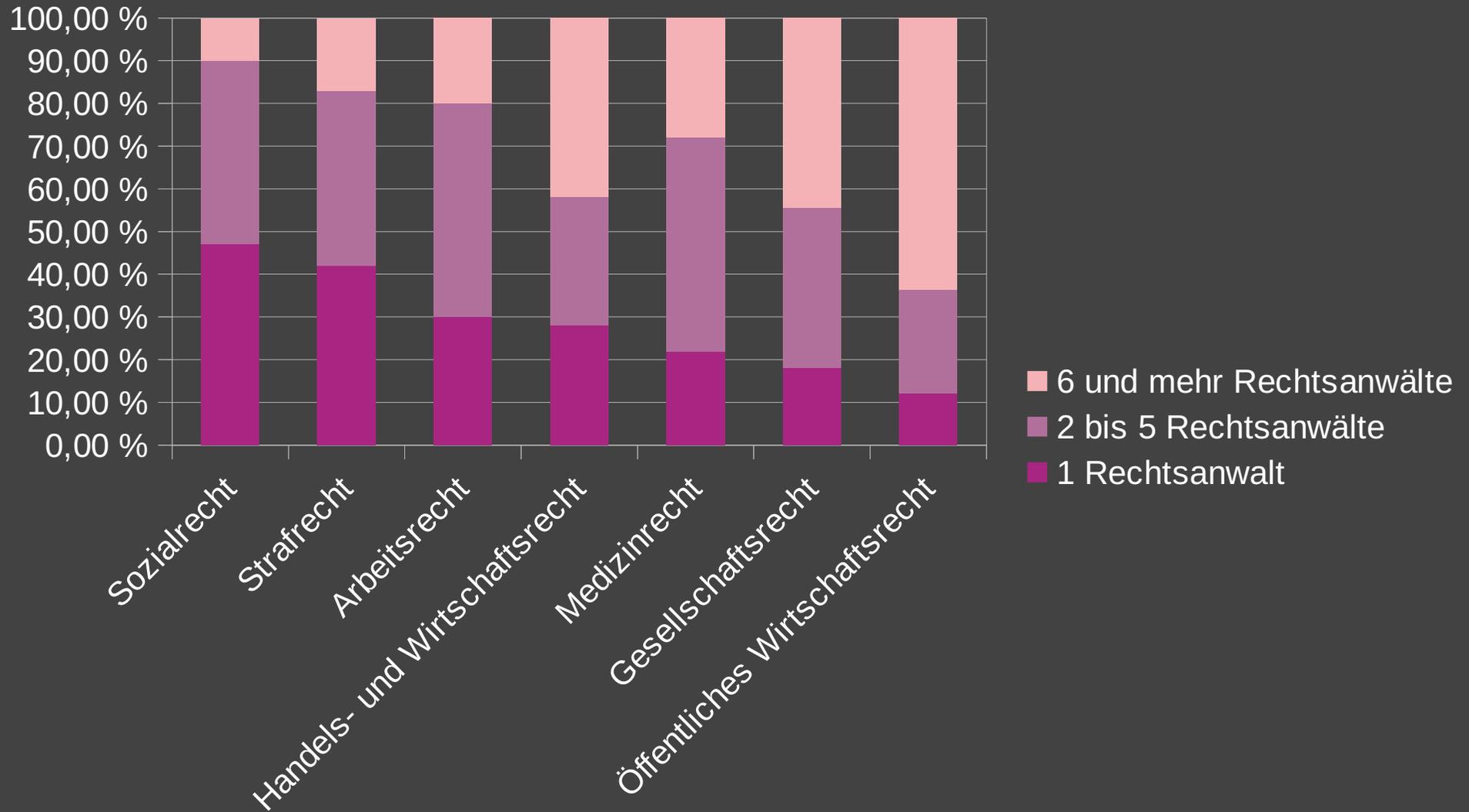
EIN BLICK IN DIE KANZLEI

UMSATZ UND KANZLEIGRÖSSE

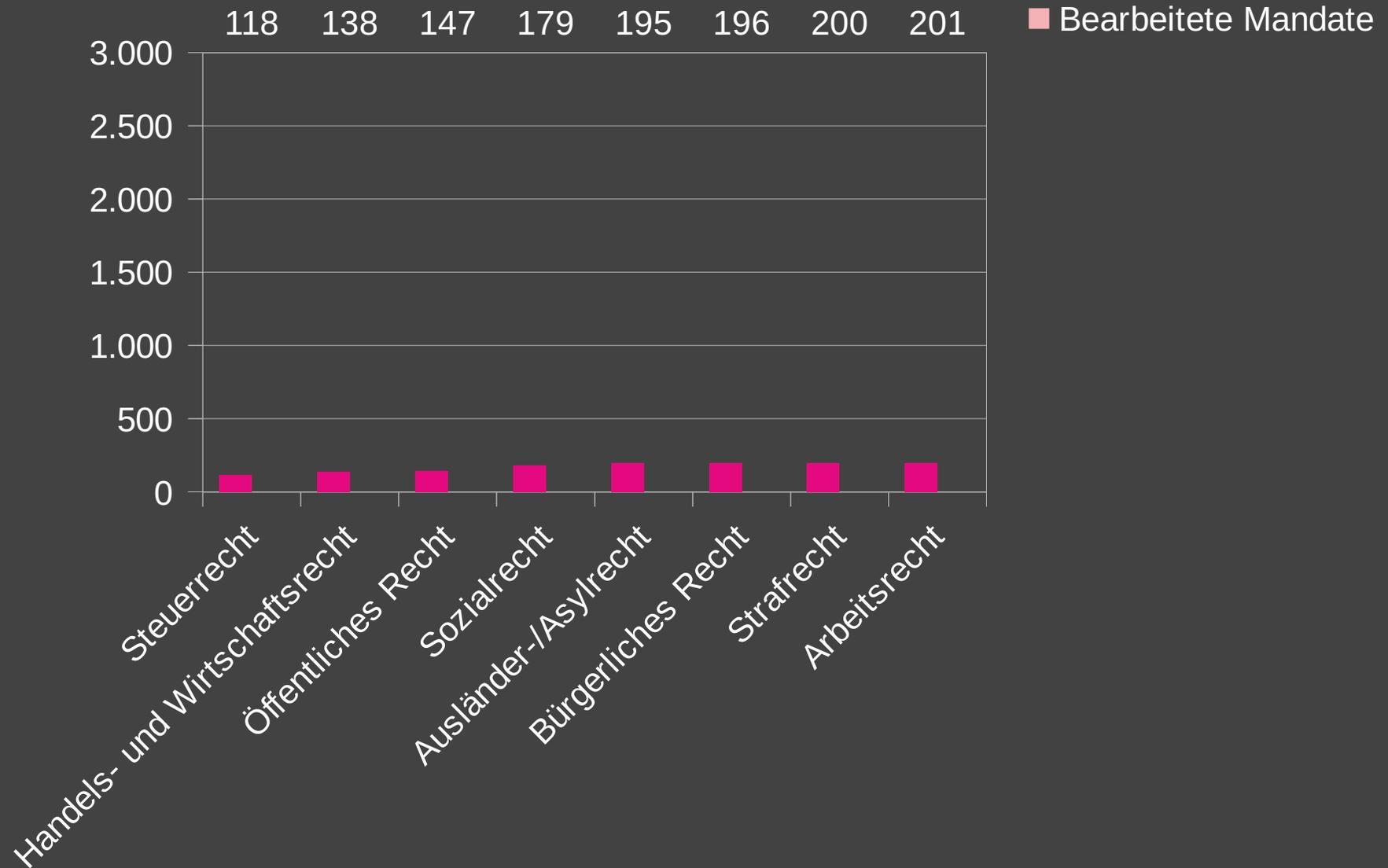
	50-100 T€	100-250 T€	250-500 T€	500 T€-1 Mio. €	1-2 Mio. €	2-5 Mio. €	5-10 Mio. €
Umsatz/RA	73 T€	131 T€	152 T€	193 T€	229 T€	273 T€	318 T€
Partner	1,00	1,00	1,60	2,00	2,70	4,00	7,20
Angestellte RA	0,00	0,20	0,70	1,60	3,30	6,80	15,20
Sonstige MA	1,00	2,10	3,90	6,30	9,90	15,80	28,20

Quelle: Berechnungen von Vaagt/Zulauf auf der Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes („Der Kanzleimarkt in Deutschland“, erscheint 2017).

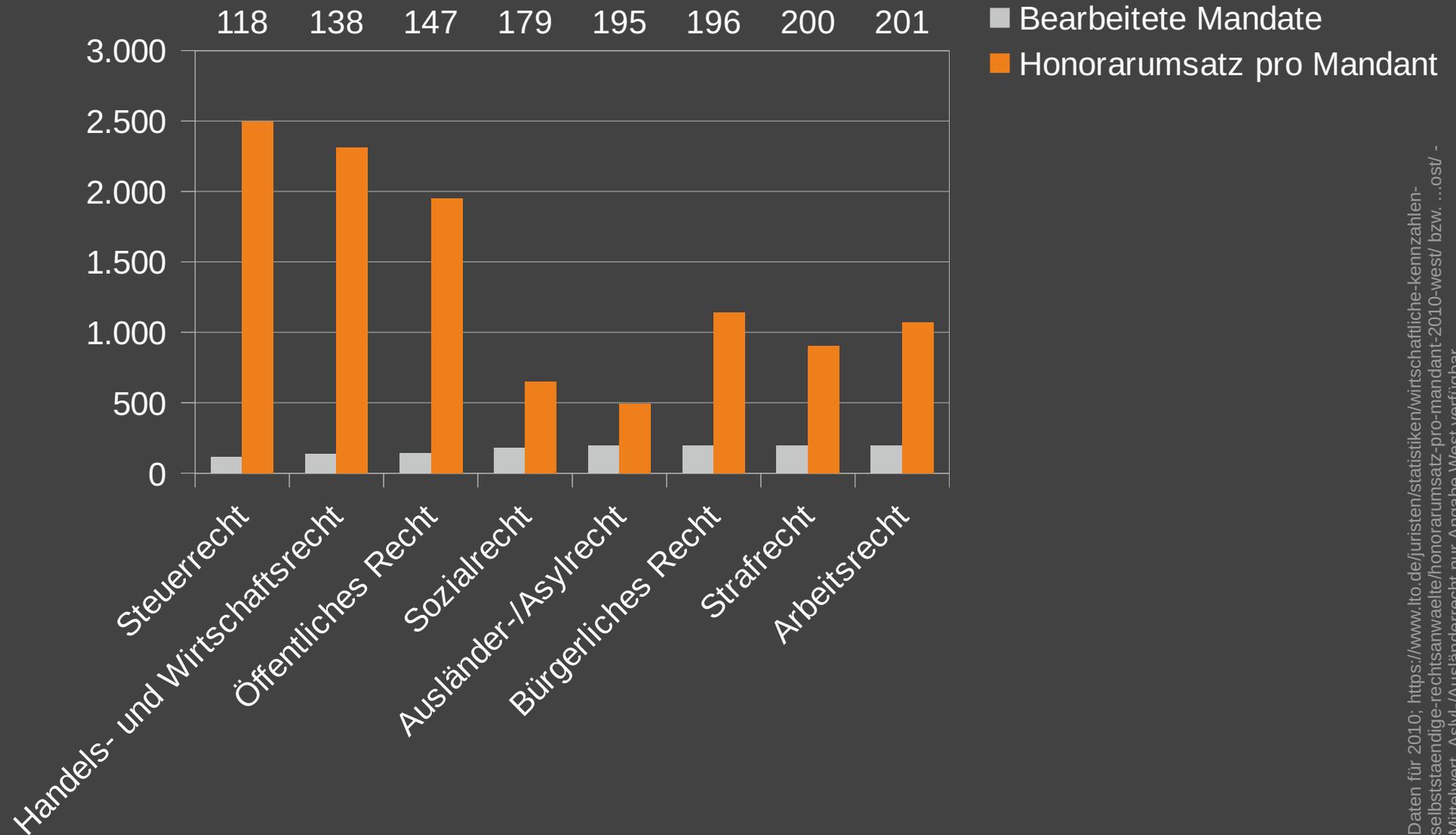
KANZLEIGRÖSSE UND SPEZIALISIERUNG



BEARBEITETE MANDATE

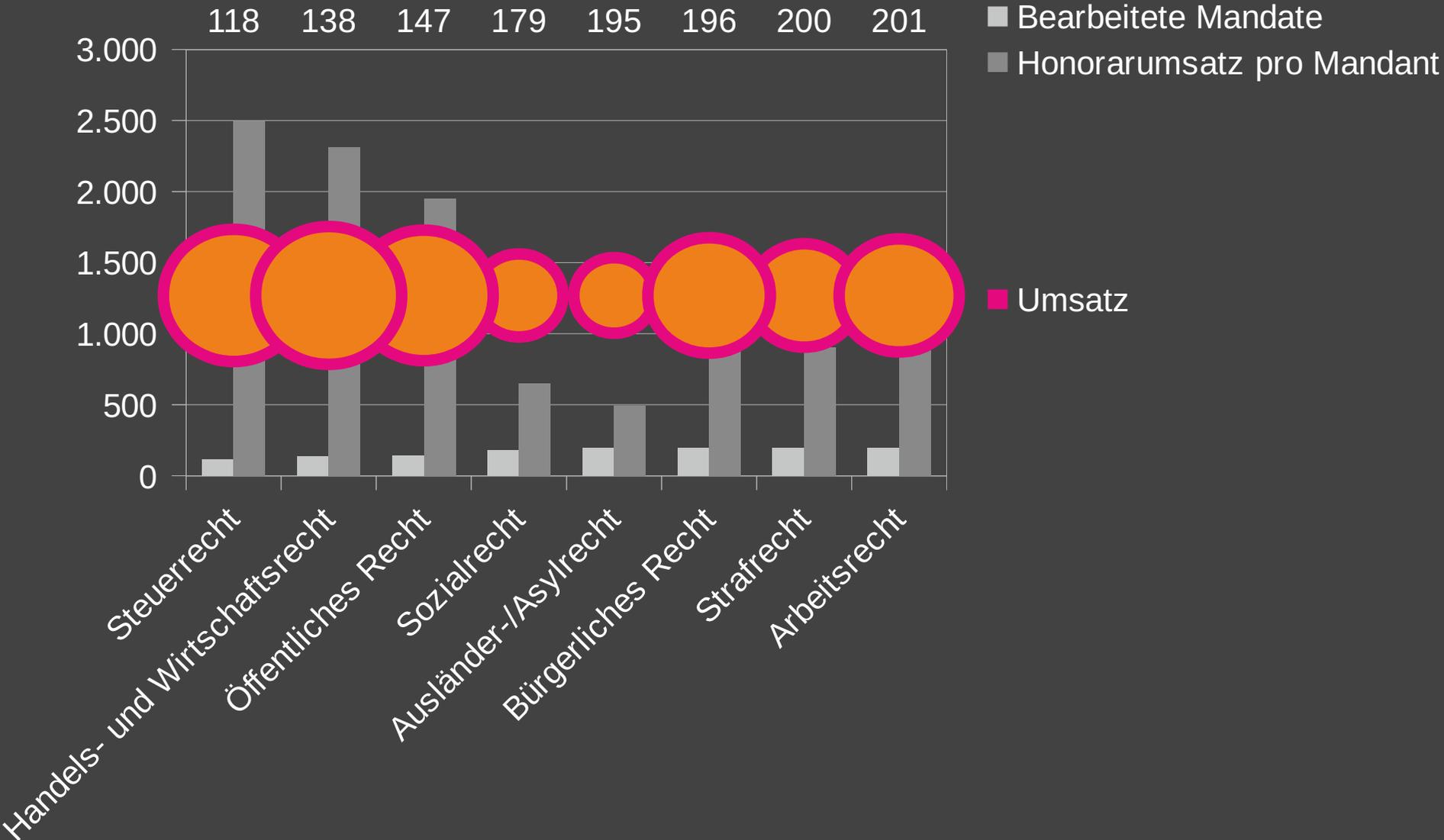


UMSATZ PRO MANDAT



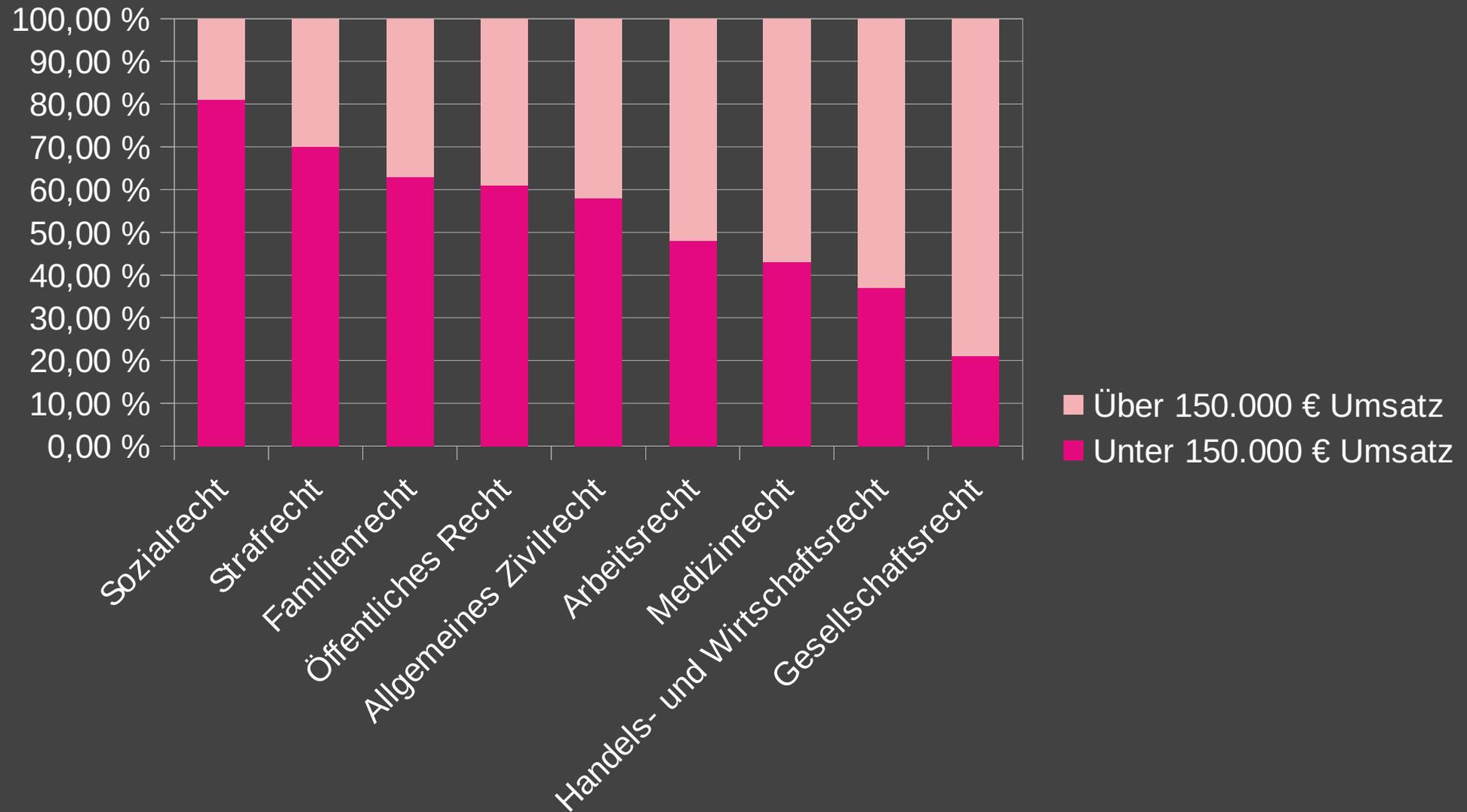
Daten für 2010: <https://www.lto.de/juristen/statistiken/wirtschaftliche-kennzahlen-selbststaendige-rechtisanwaelte/honorarumsatz-pro-mandant-2010-west/> bzw. ...ost/ - Mittelwert, Asyl-/Ausländerrecht nur Angabe West verfügbar.

UMSATZ PRO ANTEIL

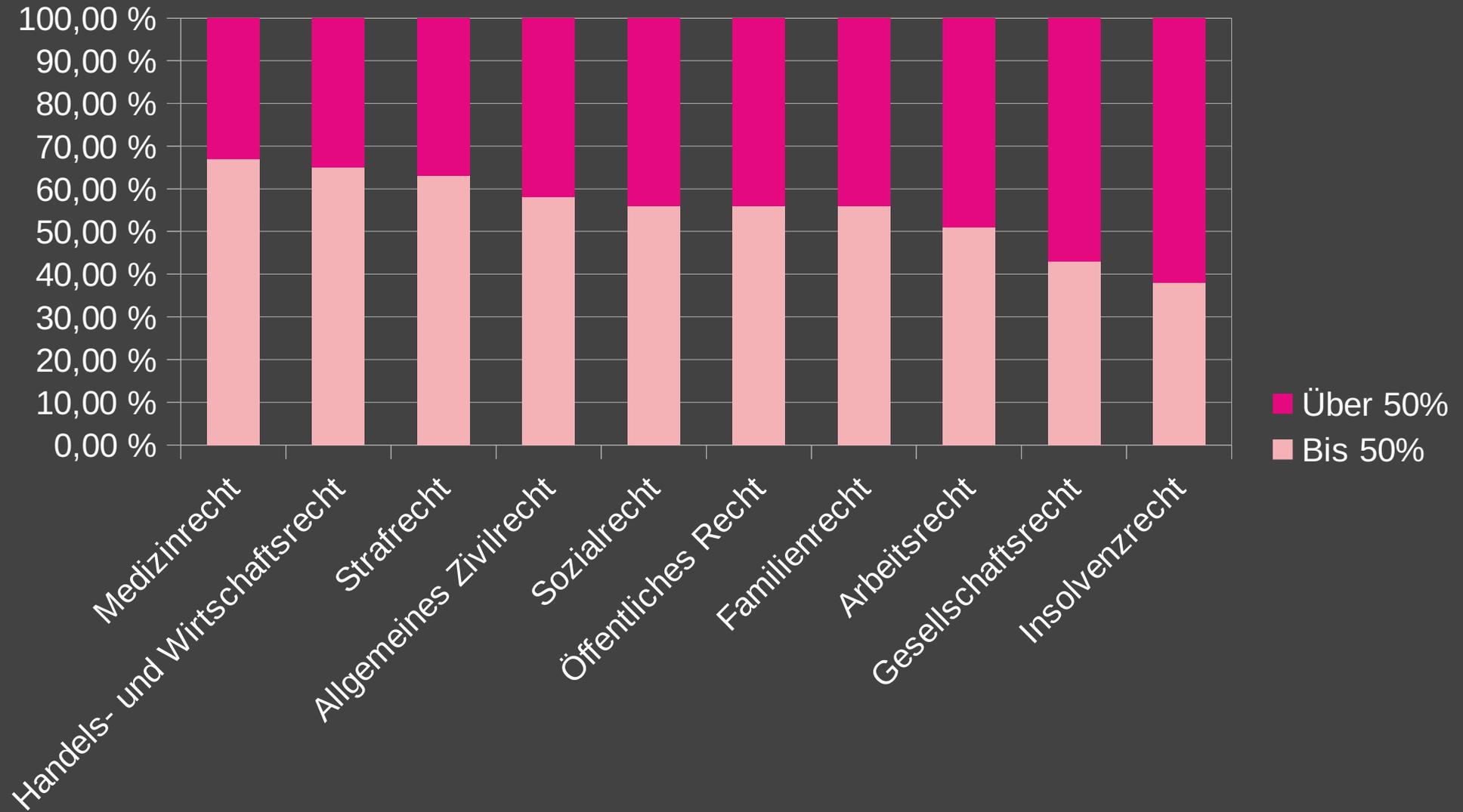


Selbst errechnet; Daten siehe vorhergehende Seiten; <https://www.ito.de/juristen/statistiken/>

ANTEIL ANWÄLTE MIT UMSATZ \leq 150.000 €



KOSTENQUOTE <> 50%



**WAS BEDEUTET DAS
FÜR IHR
GESCHÄFT?**

WAS MÜSSEN SIE WISSEN?

**SIE MÜSSEN WISSEN, WOMIT SIE
GELD VERDIENEN.**

MANDATSPOLITIK

- Welche Mandanten sind lukrativ?
- Welche Art von Mandaten können Sie optimal bearbeiten?

MANDATSPOLITIK

„Lukrativ“ sind Mandate mit einem höheren Deckungsbeitrag.

Entweder Mandat bei gleicher Vergütung schneller bearbeiten oder höhere Vergütung pro Zeiteinheit („Fachanwalt für hohe Streitwerte“)

Nicht: „besser dieses als keins“:
jedes falsche Mandat kostet Geld!

BESTIMMEN SIE IHREN STUNDENSATZ

52 Wochen * 5 Tage:	260 Tage
./ 5 Wochen Urlaub/Feiertage	25 Tage
./ 1 Woche Krankheit etc.	<u>5 Tage</u>
= bleiben Arbeitstage pro Jahr	230 Tage

Jeden Tag „auf Arbeit“	9,0 Stunden
./ Orga, Einkauf, Personal	2,0 Stunden
./ Fortbildung, Literatur	0,5 Stunden
./ Akquise	<u>0,5 Stunden</u>
= Verbleibt produktive Zeit pro Tag	6,0 Stunden
Entspricht Arbeitsstunden pro Jahr	1.380,0 Stunden

Unter dem Strich sollen bleiben:	60.000 €	
+ ESt, KiSt, SolZ	45.500 €	
+ Anwaltsversorgung	18.000 €	
+ Krankenkasse	6.000 €	
+ Betriebsausgaben	<u>50.000 €</u>	(Kostenquote 28%)
= erforderlicher Nettoumsatz	179.500 €	

Nettoumsatz pro Stunde = 179.500 €/1,380 h = 130,00 € - in jedem Mandat.

BESTIMMEN SIE IHREN STUNDENSATZ

81% der im Sozialrecht tätigen Kollegen haben einen persönlichen Umsatz von weniger als 150.000 € pro Jahr. Die durchschnittliche Kostenquote von sozialrechtlichen Kanzleien liegt bei über 50%.

NACHKALKULATION

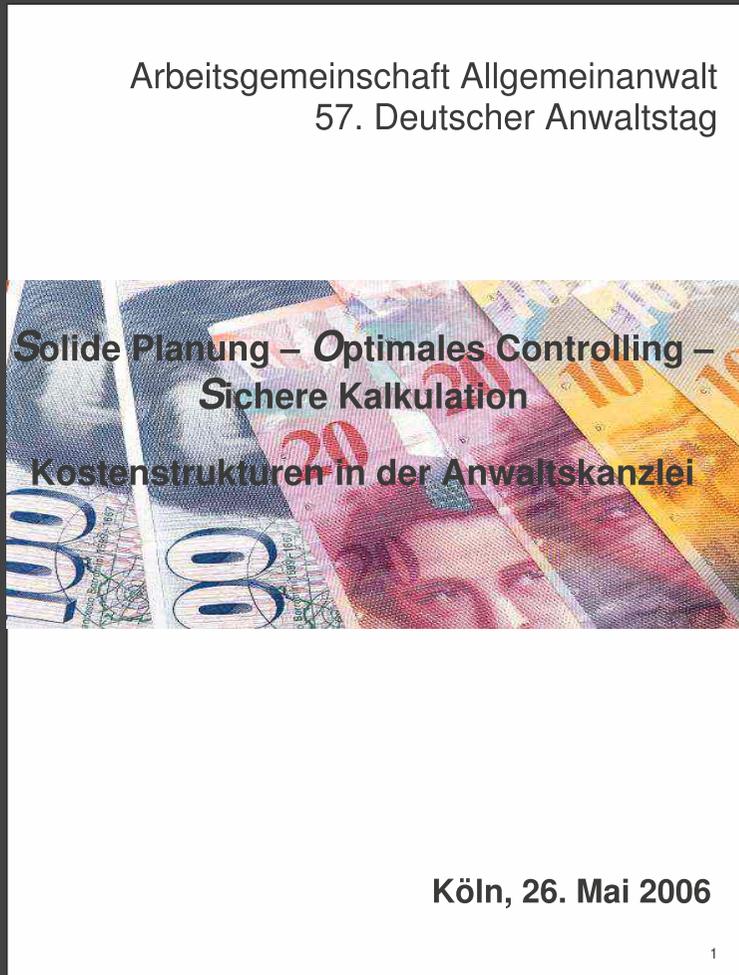
Ermitteln Sie in jedem Mandat immer den **eigenen Umsatz pro Stunde**:

$$\frac{\text{Realisierter Umsatz - direkte Kosten}}{\text{Eigene Zeit im Mandat}}$$

Beispiel: Rechnung = 1.200 €; 200 € sind uneinbringlich; direkt zurechenbare Kosten (insb. Auslagen + Mitarbeiter) = 150 €. Eigener Aufwand 7 Stunden.

$$850 \text{ € } (1.200 - 200 - 150) / 7 \text{ Stunden} \\ = \text{rd. } 121 \text{ €/Stunde}$$

NACHKALKULATION



Download-Tipp!

[https://www.yumpu.com/de/
document/view/18181828/
planung-controlling-kalkulation-
herr-germ-deutscher-anwaltverein](https://www.yumpu.com/de/document/view/18181828/planung-controlling-kalkulation-herr-germ-deutscher-anwaltverein)

<http://bit.ly/2jMyjOj>

MANDATSPOLITIK

Finden Sie heraus, was am besten läuft.

Mandat	Mandant	Rechtsgebiet	Stunden	Stundensatz
Beratung	Müller	GesellschaftsR	42	158
Meyer ./ X	Meyer	Forensik	12	78
Bescheid	Meyer	GesellschaftsR	17	170
Herausgabe	Müller	Forensik	6	113
...				



Mandant	Stunden	Stundensatz
Müller	48	152
Meyer	29	132
...		

Rechtsgebiet	Stunden	Stundensatz
GesellschaftsR	59	161
Forensik	18	90
...		

MANDATSPOLITIK

Nehmen Sie die richtigen
Mandate an - und **lehnen**
Sie die falschen ab!

MANDATSKENNZAHLEN

Realisierter Umsatz pro Mandat kumuliert

Realisierter Umsatz pro Mandantum kumuliert

Deckungsbeitrag (vereinfacht)
= (Realisierter Ums. – nicht abgerechnete Kosten) /
Anteilige Personalkosten Berufsträger

Deckungsbeitrag (vereinfacht)
= (Realisierter Ums. – nicht abgerechnete Kosten) /
Geleistete Stunden * kalkulatorischer Stundensatz

MANDATSKENNZAHLEN

Abgerechneter Stundensatz
= Abgerechnetes Honorar / geleistete Stunden

Realisierter Stundensatz
= Realisiertes Honorar / geleistete Stunden

**SIE MÜSSEN WISSEN, WELCHE
LEISTUNGEN ABGERECHNET
WERDEN KÖNNEN.**

VEREINBARUNG DER VERGÜTUNG

Der Anwalt soll für die außergerichtliche Beratung, die Erstellung von Gutachten und die Mediation auf eine Vergütungsvereinbarung hinwirken (§ 34 RVG).

SO MACHT ES DIE PRAXIS

Zumeist wird nach den gesetzlichen Gebühren abgerechnet bzw. diese werden vereinbart.

Zeitbasierte Vergütung nach Stundensätzen (30,7% immer/häufig, 29,3% gelegentlich).

Pauschalvergütungen (36,2% immer/häufig; 51,4% gelegentlich).

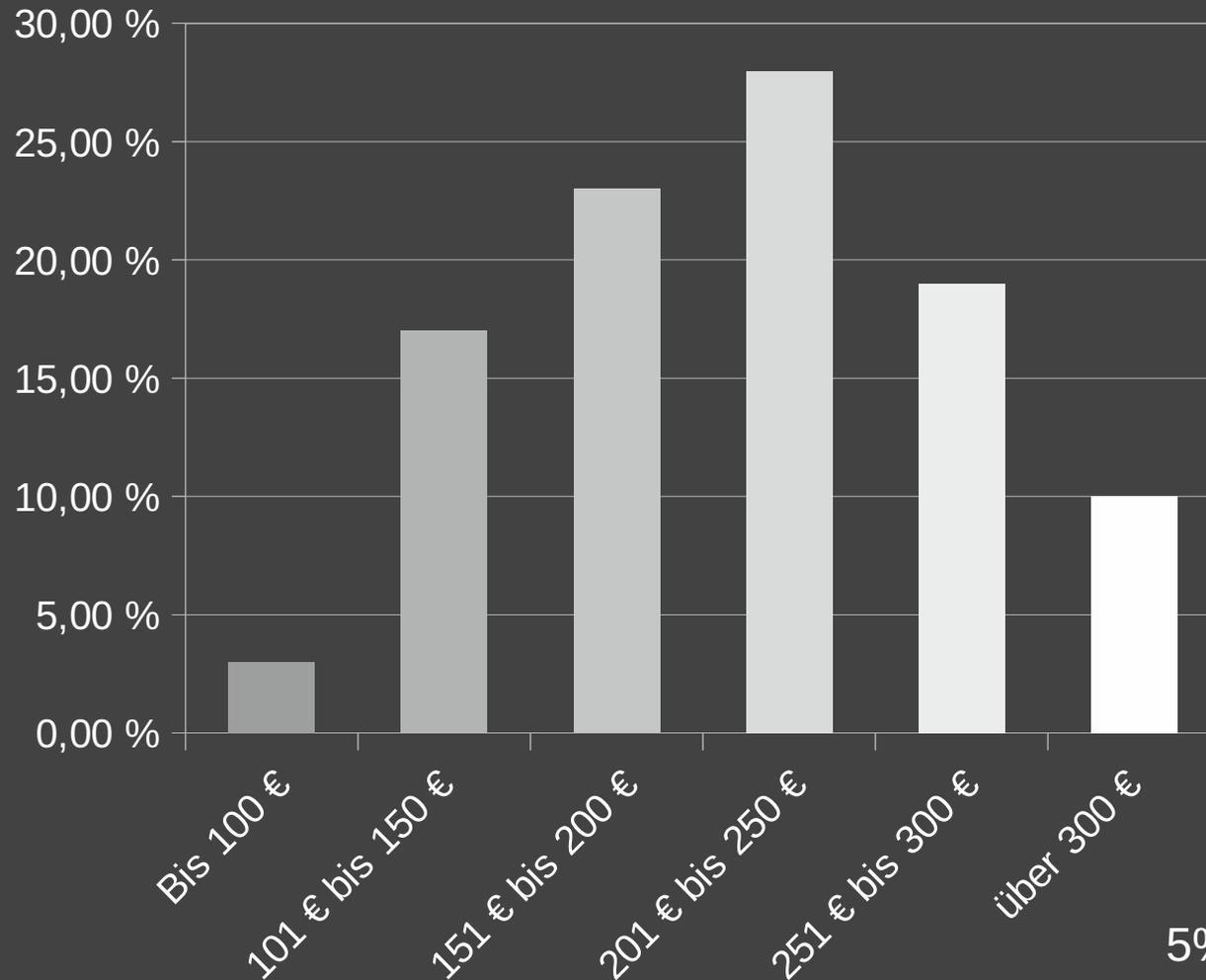
SO MACHT ES DIE PRAXIS

Je größer die Kanzlei und je höher der Anteil gewerblicher Mandanten, desto häufiger werden zeitabhängige Vergütungen vereinbart.

Spezialisierte Rechtsanwälte vereinbaren häufiger zeitabhängige Vergütungen als ihre nicht spezialisierten Kollegen.

STUNDENSATZ

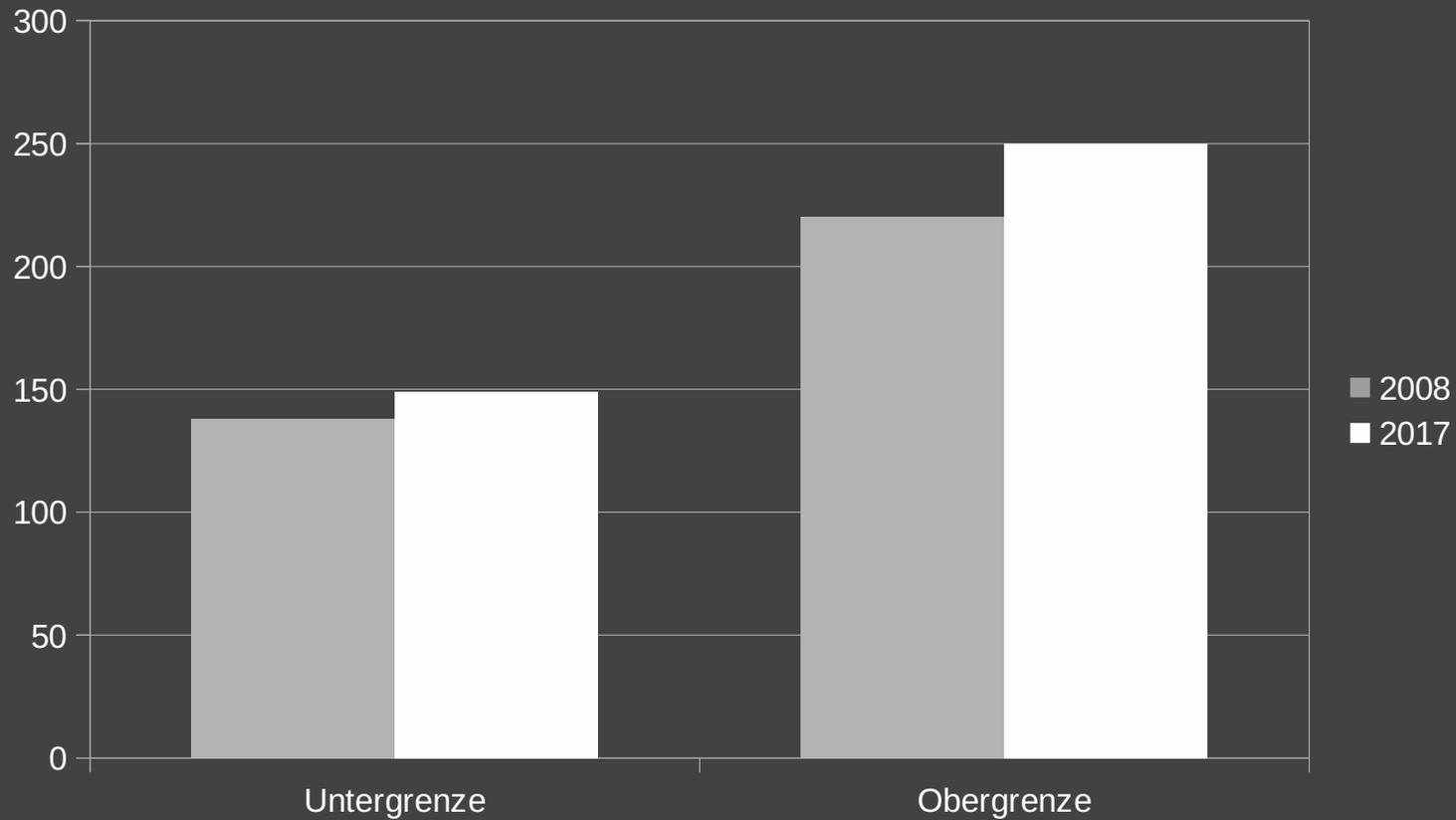
HÖHE VEREINBARE FESTE STUNDENSÄTZE



5% getrimmtes Mittel: 221 €
Median 234 €

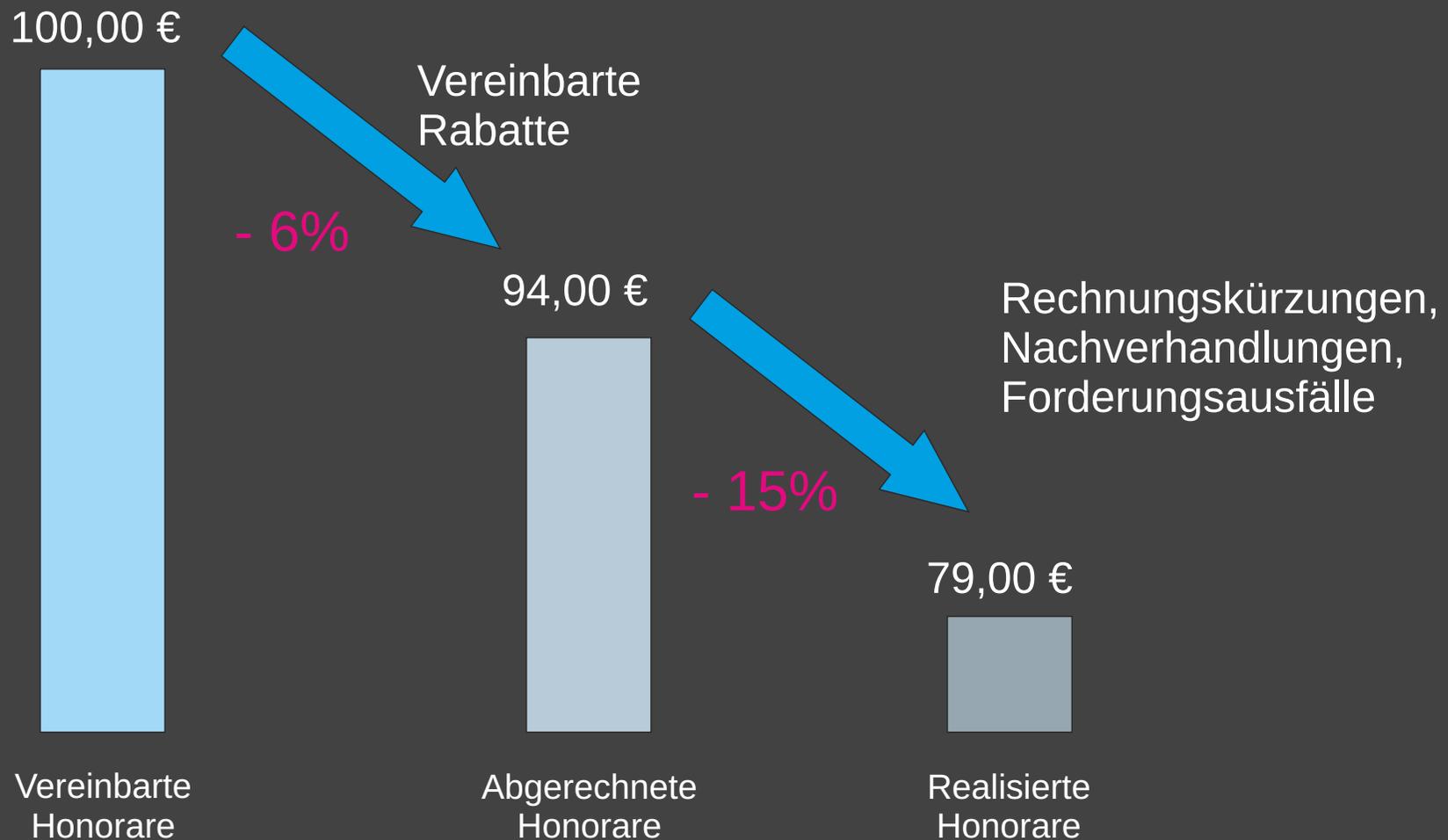
+21% im Vergleich zu 2008

HÖHE VEREINBARTE VARIABLE STUNDENSÄTZE



Untergrenze 2008 138 €, 2017 149 €
Obergrenze 2008 220 €, 2017 250 €

NICHT NUR DIE VEREINBARTEN HONORARE SIND WICHTIG



WIRKUNG VON HONORARAUSFÄLLEN

Da die sonstigen Kosten gleich bleiben, sinkt durch vereinbarte Rabatte oder sonstige Honorarkürzungen und -ausfälle unmittelbar das Einkommen der Kanzleiinhaber.

WIRKUNG VON HONORARAUSFÄLLEN

Jede Verringerung der realisierten Honorare wirkt sich überproportional auf das Einkommen der Inhaber aus.

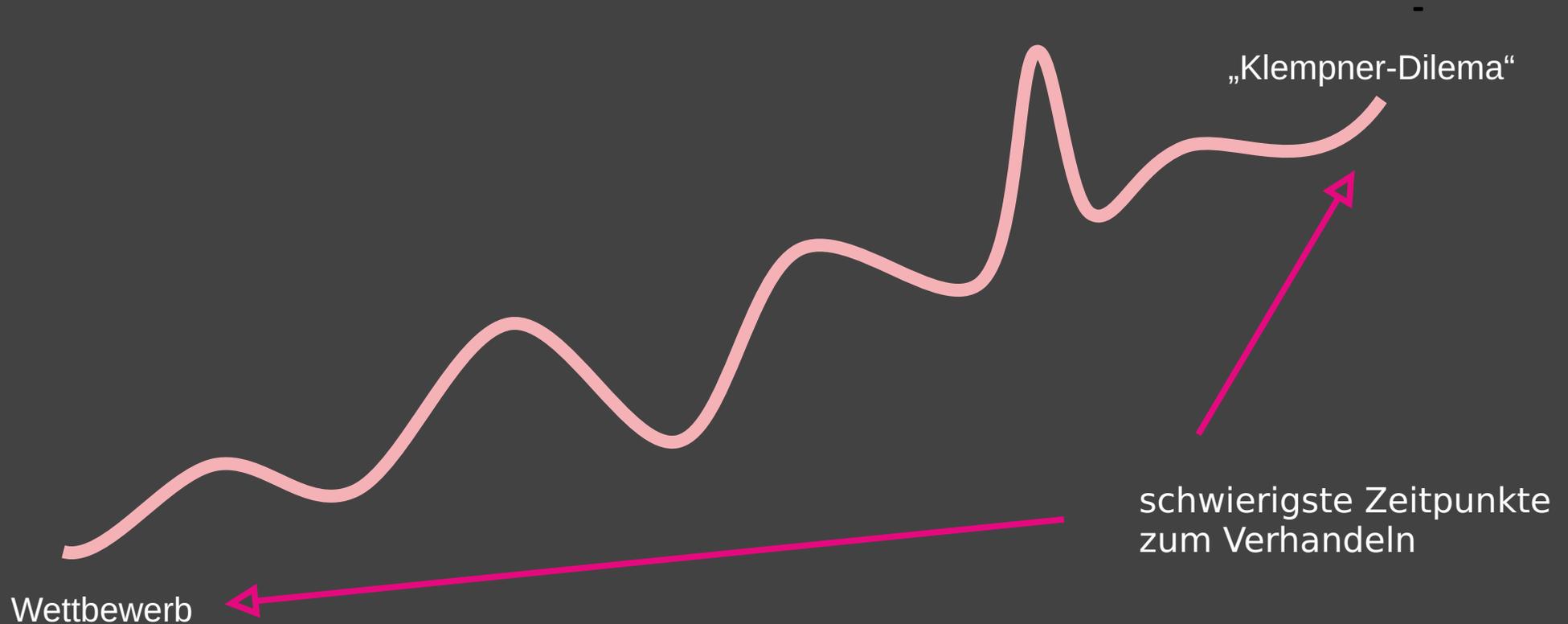
Honorar	100 %	□ -5% →
Kosten	56 %	
Gewinn	<u>44 %</u>	

WIRKUNG VON HONORARAUSFÄLLEN

Jede Verringerung der realisierten Honorare wirkt sich überproportional auf das Einkommen der Inhaber aus.

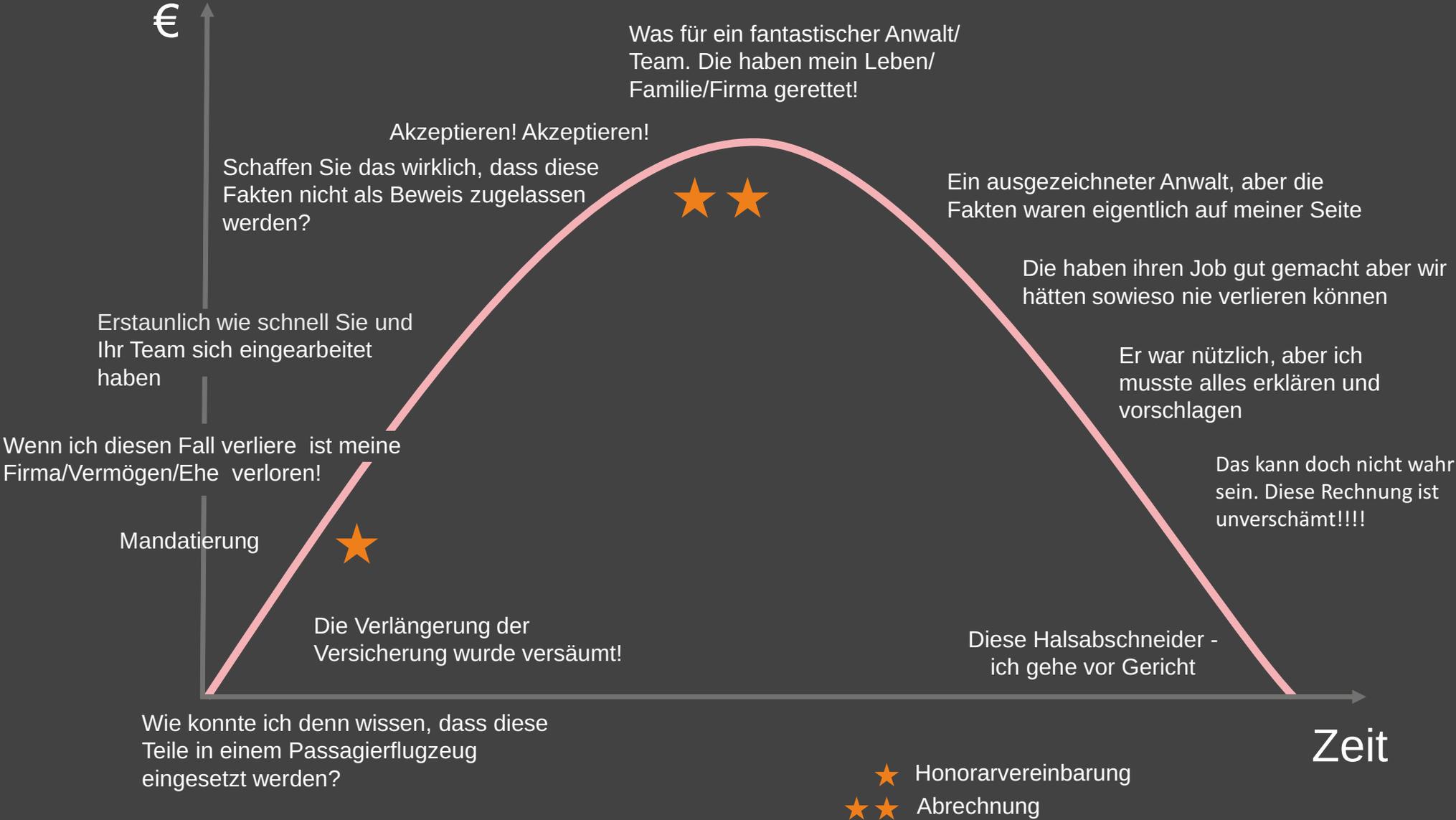
Honorar	100 %	□ -5% →	95 %
Kosten	56 %		56 %
	<hr/>		<hr/>
Gewinn	44 %	□ -11% →	39 %
	<hr/> <hr/>		<hr/> <hr/>

HONORARVERHANDLUNGEN



Verhandlungen sind Teil einer langfristigen Geschäftsbeziehung. Im Laufe einer Mandatsbeziehung gibt es viele Möglichkeiten für Honorarverhandlungen.

ABRECHUNGSZEITPUNKT



Quelle: Ori Wiener, Gara-Consulting, Vortrag 2011
 Nach einer Illustration: Law Office Economics and Management, 1966;
 siehe auch Heussen, Benno, Interessante Zeiten: Reportagen aus der Innenwelt des Rechts, 2014.

ABRECHNUNG

- ➔ Optimaler Abrechnungsmodus
- ➔ Vorschüsse; konsequente und zeitnahe Abrechnung der unfertigen Leistungen.
- ➔ Richtigen Zeitpunkt für Abschlag/Rechnung wählen (Zufriedenheitskurve).
- ➔ Aktive Erläuterung des Mehrwerts.
- ➔ Laufende Kontrolle der offenen Posten - konsequenter Forderungseinzug.

KENNZAHLEN - ABRECHNUNG

Noch nicht abgerechnete Leistungen / Stunden

Höhe des angeforderten Vorschusses

Offene Posten

Alter der Forderung

KENNZAHLEN - ABRECHNUNG

Vergleich: Vergütung nach RVG

Vergleich: Vergütung nach Stundensatz (Durchschnitt oder vereinbart)

**SIE MÜSSEN WISSEN, OB DAS
BÜRO AUSGELASTET IST.**

KAPAZITÄT & PRODUKTIVITÄT

Die zentrale Ressource einer Anwaltskanzlei sind die dort tätigen Anwälte und ihre Arbeitszeit.

Diese Ressource sollte daher besonders im Focus eines Berichtswesens stehen.

KAPAZITÄT & PRODUKTIVITÄT

- Wie viel (produktive) Arbeitszeit steht zur Verfügung?
- Wie wird diese Zeit genutzt?
- Wie viel der auf Mandatsarbeit verwendeten Zeit wird abgerechnet?
- Auslastung der Mitarbeiter?

ERWARTUNG ABRECHENBARE STUNDEN



Quelle: Berechnungen von Vaagt/Zulauf auf der Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes („Der Kanzleimarkt in Deutschland“, erscheint 2017).

PRODUKTIVITÄTSKENNZAHLEN

Abgerechnete Stunden pro Berufsträger

Abrechenbarer Umsatz pro Berufsträger

Realisierter Umsatz pro Berufsträger

PRODUKTIVITÄTSKENNZAHLEN

Durchschnittlich abgerechneter Stundensatz
= Abgerechneter Umsatz / abgerechnete Stunden

Durchschnittlich realisierter Stundensatz
= Realisierter Umsatz / abgerechnete Stunden

Produktivität in %
= Kapazität (Soll-h) / abgerechnete Stunden

PRODUKTIVITÄTSKENNZAHLEN

Auslastung in %
= Kapazität / erfasste Stunden

Gehaltskosten pro Berufsträger

Marge auf Basis abgerechneter/realisierter Umsatz
= Umsatz/Gehaltskosten

**SIE MÜSSEN WISSEN, WO DAS
GELD BLEIBT.**

KOSTEN

$$\text{Kostenquote} = \frac{\text{Betriebsausgaben}}{\text{Nettoumsatz}}$$

Ein Fünftel der Rechtsanwälte kennt die Kostenquote ihrer Kanzlei nicht.

(Hommerich/Kilian, AnwBl. 10/2008, S. 708 f.)

KOSTEN

	17,5-50 T€	50-100 T€	100-250 T€	250-500 T€	500 T€-1 Mio. €	1-2 Mio. €	2-5 Mio. €	5-10 Mio. €
Ø-Umsatz	34 T€	73 T€	157 T€	350 T€	695 T€	1.376 T€	2.946 T€	7.120 T€
./. Personal	6%	13%	20%	26%	26%	28%	27%	27%
./. Miete, Pacht, Leasing	11%	8%	8%	6%	6%	6%	6%	5%
./. Materialaufwand	23%	18%	15%	15%	15%	16%	21%	21%
= Gewinn in %	60%	61%	57%	52%	52%	50%	46%	47%
Kostenquote	40%	39%	43%	48%	48%	50%	54%	53%
= Gewinn in €	20 T€	45 T€	89 T€	182 T€	361 T€	688 T€	1.355 T€	3.346 T€

Quelle: Berechnungen von Vaagt/Zulauf auf der Basis von Daten des Statistischen Bundesamtes („Der Kanzleimarkt in Deutschland“, erscheint 2017).

KOSTEN

Kostenquoten unterschiedlicher Kanzleitypen sind einander relativ ähnlich.

Langfristig nur geringer Erfolgshebel.

Der Hebel liegt auf der Einnahmeseite.

**SIE MÜSSEN (VIELLEICHT)
WISSEN, WER WELCHEN ANTEIL
AM ERFOLG HAT.**

INDIVIDUELLE BEITRÄGE

Sobald in der Kanzlei mehr als ein am Gewinn beteiligter Partner vorhanden ist, stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien der Gewinn auf die Partner verteilt wird.

Ähnliche Fragen stellen sich, wenn angestellte Anwälte Boni oder variable Vergütungen erhalten.

INDIVIDUELLE BEITRÄGE

Abhängig vom Bonussystem und dem Modus der Gewinnverteilung.

Eat-What-You-Kill  Lockstep

Fragen: Berücksichtigung reiner Akquiseleistung? Zurechnung Kosten? ...

INDIVIDUELLE BEITRÄGE

Je nach dem Modell müssen die jeweiligen Beiträge erfasst und berücksichtigt werden um dann den Gewinn verteilen zu können.

KENNZAHLEN FÜR PARTNER

Gewinn pro Partner auf Basis
fakturierter Umsatz €

Gewinn pro Partner auf Basis
realisierter Umsatz in €

Umsatz und Deckungsbeitrag im
verantworteten Bereich



**WOHER KRIEGEN SIE
WAS SIE WISSEN MÜSSEN?**

BERICHTSSYSTEM

Richten Sie ein Berichtssystem ein, das in Abhängigkeit von Ihren Zielen, Gewinnverteilungssystem etc. die geeigneten Steuerungsimpulse liefert und sicherstellt, dass die relevanten Daten der richtigen Person zur richtigen Zeit zur Verfügung stehen.

„You can't manage
what you can't
measure“

(Robert S. Kaplan)

Kennzahlen liefern verdichtete Informationen.

Sie eignen sich gut für einen Überblick und Vergleiche.

ACHTUNG!

Menschen reagieren auf Anreizsysteme - auch dann, wenn der Anreiz erkennbar ungeeignet ist.

REPORTINGKALENDER

Festlegen, wer wann, welche Informationen erhalten soll und Zuständigkeit verbindlich definieren.

ACHTUNG!

Lassen Sie nicht den Programmierer Ihrer Software entscheiden!

Menschen verwenden in erster Linie Daten, oder Rezepte, die einfach zu beschaffen sind (Availability Bias oder Verfügbarkeitsheuristik).

TECHNISCHE UMSETZUNG

Regelmäßig müssen die Daten für das Reporting aus verschiedenen Quellen zusammengetragen und dann aufbereitet werden.

Überlassen Sie die Buchhaltung
nicht (nur) Ihrem Steuerberater.

ACHTUNG!

Was man nicht wissen muss,
bleibt wertlos, selbst wenn man
es weiß.

Immer mehr Informationen machen die
Entscheidung nicht immer besser (Information
Bias).

WAS SIE HOFFENTLICH MITGENOMMEN HABEN

- ➔ Marktumfeld mit hoher Wettbewerbsintensität; Trend, standardisierbare Fragestellungen über LegalTech zu lösen
- ➔ Ertragslage von Kanzleien ist abhängig von Größe, Spezialisierung, Ausrichtung
- ➔ Sie brauchen Informationen über
 - Mandaten und Mandanten,
 - dem Wert Ihrer Arbeit,
 - womit Sie Ihre Zeit wirklich verbringen
 - wie Sie optimal abrechnen und einziehen

NÄCHSTE SCHRITTE

- ➔ Denken Sie über Ihr Geschäftsmodell nach!
(was hat Zukunft? Kooperationen? Weitere Rechtsgebiete/Standardangebote etc.)
- ➔ Erfassen Sie Ihre Zeiten!
- ➔ Ermitteln Sie Ihren Stundensatz. Kalkulieren Sie jedes Mandat nach!
- ➔ Tunen Sie die Buchhaltung und richten Sie ein Reporting ein!
- ➔ **Ziehen Sie Konsequenzen!**

99% aller Vorhaben, mit deren Umsetzung nicht innerhalb von 72 Stunden begonnen wird, werden niemals umgesetzt.





Dr. Andreas R. J. Schnee-Gronauer
Rechtsanwalt | Diplom-Ökonom

Hermann-Schlikker-Straße 34
48465 Schüttorf

www.schnee-gronauer.de