

# Erfolgreich selbständig als Anwalt

## Ein Überblick über Controlling und Finanzplanung

**Rechtsanwälte, insbesondere selbstständig tätige, müssen sich im Rahmen ihrer Berufsausübung auch mit betriebswirtschaftlichem Handeln befassen. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind für die unternehmerische Tätigkeit als Anwalt erforderlich. Ein Teilbereich der kaufmännischen Unternehmenssteuerung ist das sogenannte Controlling. Auch finanzielle Kompetenzen gehören zu den unternehmerischen Fähigkeiten. Vor allem mit diesen Themenbereichen beschäftigt sich vorliegender Artikel. Es soll auf Grundlagen verschiedener Quellen, die sich mit diesen Themen befassen, ein erster Einblick vermittelt werden, wie und warum Controlling im Kanzleibetrieb und eine bedachte Finanzplanung zum Erfolg einer Anwaltskanzlei beitragen können.**

Es handelt sich dabei um einige wesentliche Inhalte des Ratgebers des Instituts für Freie Berufe Nürnberg (IFB), der in Zusammenarbeit mit der Selbsthilfe der Rechtsanwälte e.V. München entstanden ist, „Erfolgreich selbständig als Anwalt – Ein Handbuch für Gründer und Fortgeschrittene“. Der Ratgeber geht dabei aber noch näher auf Controlling und Finanzplanung ein.

### Controlling

Es gibt zahlreiche Definitionen des Begriffs „Controlling“. Eine Definition lautet: „Controlling ist die Bereitstellung von Methoden (Techniken, Instrumente, Modelle, Denkmuster) und Informationen für arbeitsteilig ablaufende Planungs- und Kontrollprozesse sowie

die funktionsübergreifende Koordination (Abstimmung) dieser Prozesse.“

Die zentralen Aufgaben von Controlling sind Planung, Steuerung und Kontrolle. Im Zusammenhang mit der Planung beschäftigt sich der Rechtsanwalt damit, welche Ziele er (lang- und kurzfristig) anstrebt und legt fest wohin sich seine Kanzlei entwickeln soll. Im Rahmen der Steuerung ist Controlling zuständig für den Weg, den eine Kanzlei einschlägt, sowie für die fortgesetzte Verbesserung in der Kanzlei bzw. im Kanzleibetrieb. Kontrolle bedeutet schließlich zu ermitteln, ob die gesteckten Ziele erreicht worden sind oder nicht, wo Abweichungen davon festgestellt werden können und welche Ursachen hierfür zugrunde liegen.

Das Controlling dient einem Anwalt dazu, die wirtschaftliche Entwicklung seiner Kanzlei fortwährend im Blick zu haben, und ermöglicht ihm damit, Fehlentwicklungen, Schräglagen, Risiken und Bedrohungen (möglichst frühzeitig) zu erkennen und zu lokalisieren. Mithilfe der erlangten Erkenntnisse können dann entsprechende Gegenmaßnahmen entworfen werden. In der Praxis bedeute dies für die Kanzleihinhaber, regelmäßig verschiedene Daten seiner Praxis zu kontrollieren sowie aktuelle und zurückliegende Zahlen miteinander zu vergleichen. Diese Daten finden sich vor allem in der Buchführung, die – strukturiert geführt – das Kernstück für das Controlling darstellt. Im Folgenden sollen nun kurz einige Controlling-Instrumente beschrieben werden, mit denen wichtige Zahlen und Daten erhoben werden können.

## Kostenrechnung

---

Damit eine Unternehmung, also auch eine Rechtsanwaltskanzlei, keinen Verlust macht, sondern Gewinn erwirtschaftet, müssen die Einnahmen (also der Umsatz) höher sein als die Ausgaben (Kosten). Aus diesem Grunde sollte ein selbstständiger Rechtsanwalt stets genau darüber Bescheid wissen, welche Kosten in seiner Kanzlei anfallen. Diese können durch verschiedene Kostenrechnungen erfasst werden.

## Kostenartenrechnung

(Welche Kosten sind entstanden?)

---

Mit dieser Kostenrechnungsmethode werden die Kosten, die z.B. in einem Monat, einem Quartal oder einem Jahr in der Kanzlei entstehen, sortiert. Dabei sollten die Kostenarten möglichst (zumindest in groben Zügen) den Konten entsprechen, die in der Buchführung genutzt werden (Personal-, Kfz-, Bürokosten etc.).

Die verschiedenen Ausgabenarten lassen sich weiterhin in fixe und variable Kosten unterscheiden: „Kosten, die von der Leistungsmenge unabhängig sind (...), sind demgemäß als fix (...) einzuordnen.“ Zu den Fixkosten zählen etwa die Büromiete, Kosten für den Telefon- und Internetanschluss, der jährliche Kammerbeitrag, Beiträge der Berufshaftpflichtversicherung oder Personalkosten. Diese Kosten können - zumindest kurzfristig – kaum verringert werden.

Variable Kosten hingegen sind von der Leistungsmenge abhängig. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Kosten für Büromaterial oder für Fort- und Weiterbildung.

## Kostenstellenrechnung

(Wo sind die Kosten entstanden?)

---

Bei dieser Kostenrechnungsmethode werden die Kosten nach dem Verursacherprinzip geordnet, d.h. sie werden nach dem Leistungsbereich, in dem sie anfallen (z.B. Marketing) sortiert.

## Kostenträgerrechnung

(Wofür sind die Kosten entstanden?)

---

Diese Methode ist zu empfehlen, wenn eine Kanzlei viele verschiedene Leistungen erbringt. So können die Kosten den einzelnen Leistungen zugeordnet und damit deren Preise einfacher festgelegt werden.

## Deckungsbeitragsrechnung

---

Der Deckungsbeitrag wird durch Abzug der variablen Kosten von den erzielten Erlösen (Umsatz) ermittelt. „Es handelt sich somit um den Betrag, der zur Deckung der Fixkosten zur Verfügung steht.“ Der Deckungsbeitrag kann sich sowohl auf einzelne Mandate beziehen als auch auf den Gesamterlös aus allen Mandaten erstrecken. Er wird angewendet, um deren Wirtschaftlichkeit festzustellen und miteinander zu vergleichen. Hierdurch kann beispielsweise ermittelt werden, ob ein Mandat, das einen recht hohen Umsatz abwirft, verglichen mit anderen, umsatzschwächeren Mandaten einen geringeren Gewinn oder sogar Verlust erbringt.

## Liquiditätsplanung

---

Eine aussagekräftige Kostenrechnung ist zudem Voraussetzung für eine funktionierende Liquiditätsplanung, in der jeden Monat die Einnahmen den Ausgaben gegenübergestellt werden. Aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen ergibt sich der monatliche Saldo, d.h. die flüssigen (liquiden) Mittel, die zur Verfügung stehen, um den anstehenden finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Eine besonders wichtige Rolle spielt dabei der Faktor Zeit (Zeitpunkt des Zahlungseingangs,

Fälligkeiten von Zahlungsverpflichtungen usw.). Wenn aktuell fällige Zahlungsverpflichtungen (z.B. Löhne oder Steuern) nicht bezahlt werden können, selbst wenn nur vier Wochen später durch entsprechend hohe Zahlungseingänge wieder ausreichend liquide Mittel vorhanden sind, kann es zu schwerwiegenden Problemen kommen, wie z.B. zu Zahlungsunfähigkeit oder gar zum Kanzlei-Aus. Daher sollten Fristen und Fälligkeiten stets im Auge behalten werden.

### Break-Even-Analysen

Mit der Break-Even-Analyse wird untersucht, wann ein Verlust in Gewinn umschlägt. „Break-Even-Punkte sind diejenigen Mengenpunkte (...), bei denen Gesamterlöse und Gesamtkosten übereinstimmen.“ Break-Even-Punkte können somit als Gewinnschwellen oder Erfolgsschwellen aufgefasst werden. Mit dieser Analyse kann also überprüft werden, ob mit dem erzielten Umsatz nach Abzug aller Kosten Gewinn oder Verlust generiert wird, bzw. ab welchem Zeitpunkt schließlich Gewinn erwirtschaftet wird.

### Soll-Ist-Vergleiche

Das Standardinstrument des Controllings ist der Soll-Ist-Vergleich. Dabei werden im weiteren Sinne die Ist-Werte den angestrebten Soll-Werten gegenüber gestellt. Hierdurch kann festgestellt werden, ob es Abweichungen von den Planzahlen gibt, oder ob diese eingehalten werden bzw. ob die gesetzten Ziele erreicht wurden oder nicht.

### Stundensätze

Eine weitere wichtige Kennzahl bei der Beurteilung von Wirtschaftlichkeit ist der (durchschnittliche) Stundensatz, der wiederkehrend ermittelt werden sollte. Der errechnete Stundenlohn

sollte den Rechtsanwalt in die Lage versetzen, jede juristische Tätigkeit mit einem dementsprechenden (Mindest-)Lohn zu beziffern. In die jeweiligen Berechnungen des durchschnittlichen Stundensatzes gehen zum einen der Umsatz ein, der in einem Monat, Quartal oder Jahr generiert wurde, sowie auch die entsprechenden Arbeitsstunden beziehungsweise die Arbeitstage, die im entsprechenden Zeitraum geleistet wurden.

Eine Anforderung an den Stundensatz ist, dass er alle anfallenden Kosten in ausreichendem Maße deckt. Dabei sollten nicht nur die Kosten, die im Zusammenhang mit der anwaltlichen Tätigkeit entstehen, berücksichtigt werden, sondern zum Beispiel auch Kosten der eigenen Lebensführung oder für zukünftige Projekte, die eine schrittweise Anhäufung von Kapital notwendig machen. Auch sollte der Stundensatz möglichst transparent konstruiert sein, so dass er von den Mandanten nachvollzogen werden kann.

Ottheinz Käab, München und  
Kerstin Eggert, Nürnberg

Dieser Artikel ist erschienen in der Zeitschrift AdVoice 02/2015, FORUM Junge Anwaltschaft im Deutschen Anwaltverein.

Die Studie „Erfolgreich selbstständig als Anwalt“ – ein Handbuch für Gründer und Fortgeschrittene - ist in der Schriftenreihe des Instituts für Freie Berufe an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (IFB) als Band 38 erschienen und kann beim IFB mit der ISBN 978-3-943115-01-7 bezogen werden.

Die Autoren des Artikels in der AdVoice sind Frau Dipl. Soz. wirtin. Kerstin Eggert vom IFB und Herr Ottheinz Käab, LL.M., Fachanwalt für Versicherungsrecht und Fachanwalt für Verkehrsrecht, Vorsitzender der Selbsthilfe der Rechtsanwälte e.V., Barer Str. 3, 80333 München.