

Soldan-Institut für Anwaltmanagement

## Die Kosten der Kanzleien – oder wenn die Kostenquote unbekannt ist

Prof. Dr. Christoph Hommerich, Bergisch Gladbach und  
Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Köln

Aktives Kostenmanagement ist Voraussetzung für eine wirtschaftliche Kanzleiführung. Dies gilt um so mehr, als der Rechtsdienstleistungsmarkt immer wettbewerbsintensiver wird, wodurch Kanzleien gezwungen sind, ihre Kosten genau zu kontrollieren und – so weit möglich – sinnvoll zu reduzieren. Der Beitrag wirft einen Blick auf die Kostensituation von Anwaltskanzleien.

Voraussetzung für aktives Kostenmanagement ist die genaue Kenntnis der Kosten. Die Daten des Soldan Vergütungsbarometers, die auf einer Befragung von mehr als 5.000 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten basieren, signalisieren in diesem Zusammenhang erheblichen Modernisierungsbedarf der Kanzleien. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass einem Fünftel der befragten Kanzleieigentümer die Kostenquote nicht bekannt ist. Die Bekanntheit der Kostenquote ist stark abhängig vom Kanzleityp: So geben 28 Prozent der Einzelanwälte und immerhin 12 Prozent der Partner in kleinen Sozietäten an, die Kostenquote nicht zu kennen. Erstaunlicherweise liegt auch der Anteil der Partner in großen Sozietäten (mehr als 100 Anwälte), die keine Kenntnis der Kostenquote ihrer Kanzleien haben, mit 19 Prozent überraschend hoch. Ähnlich verwunderlich ist es, dass die jüngsten Kanzleieigentümer (Zulassung nach 1995) zu 35 Prozent ihre Kostenquote nicht kennen.

Anwälte, die angeben, über das Verhältnis von Umsatz zu Kosten Bescheid zu wissen, teilen zu 46 Prozent mit, ihre Kostenquote sei geschätzt; 54 Prozent haben diese Quote über das Rechnungswesen ermittelt. Wiederum sind es die Einzelanwälte, die eher zur Schätzung neigen, während Partner in Sozietäten sich häufiger auf ihr Rechnungswesen verlassen (Abb. 1). Insgesamt zeigt sich, dass die selbständigen Rechtsanwälte noch weit von einem kalkulierten, über das Rechnungswesen jederzeit nachvollziehbaren Umgang mit ihren Kosten entfernt sind. Insbesondere die Schätzung der Kosten ist nicht ungefährlich, zumal die Ergebnisse zeigen, dass die geschätzten Kanzleikosten drei Prozent niedriger liegen als die faktisch ermittelten.

Die im Rahmen des Vergütungsbarometers ermittelte Kostenquote ist zunächst nur eine isolierte Kennzahl, die keine Aufschlüsse über die Wirtschaftlichkeit der Kanzleien ermöglicht. Dennoch ist für eine erste Orientierung von Interesse zu analysieren, von welchen Bestimmungsgrößen die Kostenquoten abhängig sind.<sup>1</sup> Die durchschnittliche ermittelte Kostenquote der Büros (prozentualer Anteil der Kosten ohne Inhabergehälter am Gesamtumsatz der Kanzlei ohne Umsatzsteuer) liegt bei 52,6 Prozent. Diese Angaben weichen deutlich von den Analysen der Star-Untersuchungen des Instituts für Freie Berufe in Nürnberg ab, die Kostenquoten von mehr als 60 Prozent ausweisen.<sup>2</sup>

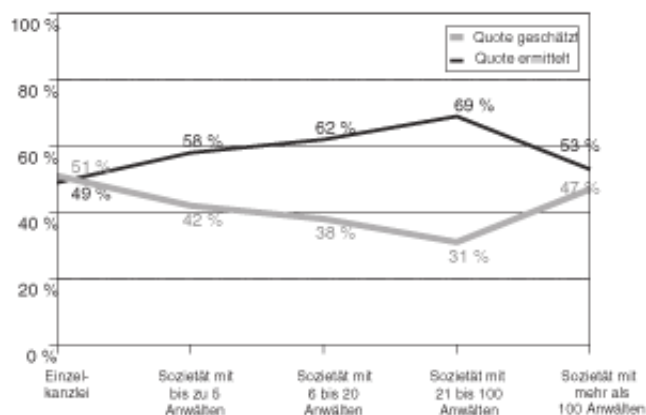


Abb. 1: Art der Ermittlung der Kostenquote (nur Inhaber von Kanzleien, denen die Kostenquote bekannt ist)

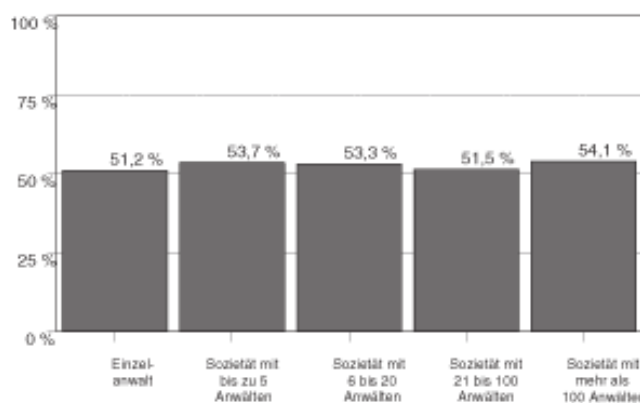


Abb. 2: Mittlere Kostenquote (arith. Mittel) nach Kanzleityp und -größe (Kostenquoten unterhalb von 10 Prozent bleiben unberücksichtigt; nur Angaben von Kanzleieinhabern, die die Quote aus dem Rechnungswesen ermittelt haben)

### Einzelanwälte und Sozietäten mit vergleichbarer Kostenquote

Anders als in den Untersuchungen des Instituts für Freie Berufe liegen die Kostenquoten der Einzelkanzleien nach den Befragungsergebnissen nicht deutlich über den Kostenquoten der Sozietäten. Die für Einzelkanzleien ermittelte durchschnittliche Kostenquote liegt bei 51,2 Prozent, die Durchschnittsquote für kleine Sozietäten (bis zu 20 Sozien) liegt bei ca. 53 Prozent, die Quote für Sozietäten mit 21 bis 100 Sozien liegt leicht darunter bei 51,5 Prozent und die Quote für große Kanzleien mit mehr als 100 Sozien bei 54 Prozent (Abb. 2). Insgesamt zeigen diese Quoten, dass die häufig behauptete Kostenexplosion in Großkanzleien empirisch nicht abgesichert ist. Darüber hinaus wird deutlich, dass die Streubreite der Kostenquoten vergleichsweise gering ist.

<sup>1</sup> Die folgenden Angaben beziehen sich auf 2.120 Büros, die ihre Kostenquoten aus dem Rechnungswesen ermittelt haben.

<sup>2</sup> Möglich ist, dass es sich bei dieser deutlichen Differenz um ein Messproblem handelt. Allerdings werden auch in der STAR-Untersuchung die Kosten als Nettobeträge erfasst. Dabei wird ebenfalls der sog. Unternehmerlohn auf der Kostenseite nicht berücksichtigt. Vgl. hierzu Oberlander, Willi; Spengler, Anja; Böttcher, Andreas: STAR 2006. Statistisches Berichtssystem für Rechtsanwälte. Ergebnisdokumentation für das Wirtschaftsjahr 2004. Nürnberg 2006.

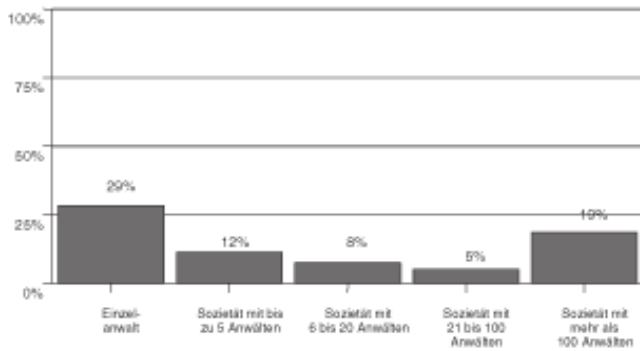


Abb. 3: Unbekanntheit der Kostenquote nach Kanzleityp und -größe (nur Inhaber von Kanzleien)

Eine erste Annäherung an die Determinanten der Kosten kann über einen Extremgruppenvergleich hergestellt werden. Hierzu wurde untersucht, welche Kanzleien besonders niedrige und welche besonders hohe Kostenquoten aufweisen. Dabei ergeben sich folgende Einzelergebnisse: Kanzleien mit einem hohen Anteil gewerblicher Mandate arbeiten tendenziell kostengünstiger als Kanzleien mit einem niedrigeren Anteil solcher Mandate. Sind Kanzleien auf ganz bestimmte Zielgruppen spezialisiert, senkt dies durchschnittlich die Kosten im Verhältnis zum Umsatz. Dies kann zum einen an höheren Honoraren aufgrund einer klaren Spezialisierung, zum anderen aber auch daran liegen, dass diese Kanzleien durch die Spezialisierung effizienter arbeiten. Kanzleien mit den jüngsten Eigentümern (Zulassungsjahr nach 1995) sind erwartungsgemäß in der Gruppe mit den niedrigsten Kostenquoten besonders häufig anzutreffen.

Besonders augenfällig ist, dass die Kostenquoten in den neuen Bundesländern besonders hoch liegen. Kanzleien in diesen Ländern haben überdurchschnittlich häufig eine Kostenquote von mehr als 60 Prozent. Dies ist ein Hinweis darauf, dass diese Kanzleien weniger profitabel sind als Kanzleien in den alten Bundesländern. Die Gründe hierfür (z. B. geringere Umsätze, geringere Honorare) wurden im Rahmen des Vergütungsbarometers nicht analysiert. Auffällig ist auch, dass Kanzleien in Orten mit weniger als 100.000 Einwohnern vergleichsweise hohe Kostenquoten aufweisen. Dies ist ein Indikator dafür, dass im ländlichen Raum Kanzleien weniger profitabel sind.

Insgesamt weisen diese Ergebnisse darauf hin, dass eine differenzierte Analyse der Kostenstrukturen in Anwaltskanzleien dringend erforderlich ist.

**Soldan Institut: Prof. Dr. Christoph Hommerich, Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian, Julia Heinen, M.A. und Thomas Wolf, M.A.**

Hommerich und Kilian sind Vorstand des Soldan Instituts für Anwaltsmanagement e. V. Heinen und Wolf sind dort wissenschaftliche Mitarbeiter.

Sie erreichen die Autoren unter der E-Mail-Adresse autor@anwaltsblatt.de

## Bücherschau

# Berufsrecht der Anwälte

Rechtsanwalt Dr. Matthias Kilian

1. Obwohl der Markt der berufsrechtlichen Kommentare bislang von einer Verlagsgruppe beherrscht wird, erscheinen die Neuauflagen der am Markt gut eingeführten Kommentierungen nach einer mehrjährigen Durststrecke schon fast traditionsgemäß im Abstand von wenigen Monaten. So verhält es sich auch bei der aktuellen Runde der Neuauflagen. Kurz nach der 7. Auflage des BRAO-Kommentars von *Feuerich/Weyland* ist der Berufsrechtskommentar von *Hartung*, nun gemeinsam mit *Römermann* herausgegeben, in 4. Auflage erschienen, gefolgt von der 5. Auflage des *Kleine-Cosack'schen* BRAO-Kommentars. In wenigen Monaten wird auch die 3. Auflage des von *Henssler* und *Prütting* herausgegebenen BRAO-Kommentars erscheinen. Zudem ist ein neuer Kommentar zum Berufsrecht aus dem Hause WoltersKluwer angekündigt, der versuchen wird, in die Phalanx der Kommentare der Verlagsgruppe C. H. Beck einzubrechen. Nicht immer gab es in der Vergangenheit Gründe für dieses geballte Auftreten der Neuauflagen. Die aktuelle Runde kann allerdings für sich in Anspruch nehmen, aus Anlass wichtiger berufsrechtlicher Reformprojekte entstanden zu sein: Zu berücksichtigen war insbesondere das Gesetz zur Stärkung der Selbstverwaltung der Anwaltschaft, das die BRAO 2007 in zahlreichen Details neu gefasst hat. Ebenso zu berücksichtigen war das neue Rechtsdienstleistungsrecht, das im Dezember 2007 einige Änderungen der BRAO bewirkt hat. Schließlich musste auch das Gesetz zur Neuregelung des Verbots des Erfolgshonorars aufgearbeitet werden.



Bundesrechtsanwaltsordnung BRAO  
Wilhelm E. Feuerich / Dag Weyland;  
7. Aufl.; München: Franz Vahlen, 2008;  
XVII, 1688 S., geb.;  
978-3-8006-3216-9; 160,00 €.

2. a) Der in der Vergangenheit von *Wilhelm Feuerich* und *Dag Weyland* allein verantwortete Kommentar zur BRAO wies bislang die Besonderheit auf, dass die beiden Namensgeber nicht etwa Herausgeber des Werkes waren, sondern dessen alleinige Autoren – eine wahrhaft Respekt abnötigende Aufgabe, die die beiden Verfasser in der Vergangenheit auf sich genommen haben, erstreckt sich der großformatige Kom-

mentar doch auf mehr als 1.500 Seiten. Das Autorenteam ist mit der Neuauflage um *Albert Vossebürger*, Geschäftsführer der Rechtsanwaltskammer Köln, mit einem dritten Autoren ergänzt worden. *Vossebürger* hat zunächst die Bearbeitung der FAO übernommen. Die zahlreichen inhaltlichen Änderungen können nicht im Einzelnen erörtert werden, so dass ein Streiflicht genügen muss. Wer gegenwärtig die Neuauflage eines BRAO-Kommentars zur Hand nimmt, wird im Zweifel zunächst mit besonders großem Interesse die Erläuterung von Reformthemen zur Kenntnis nehmen. Im Bereich der neugefassten Regelung des § 27 BRAO zur Zweigstelle vertritt der Kommentar die Auffassung, dass eine Kenntlichmachung einer Zweigstelle als solche notwendig ist, insbesondere auf dem Kanzleischild und auf Korrespondenz, die von der Zweigstelle ausgeht, erfolgen muss. Brei-