

Grundlagen der Stundensatzkalkulation

Auch Kanzleien bleiben nicht von den aktuellen Preissteigerungen verschont. Die gesetzlichen Gebühren nach dem RVG werden nicht mehr ausreichen, um eine Kanzlei mit Gewinn zu führen bzw. auch den Mitarbeitern in dieser kostenexplosiven Zeit entsprechende Gehaltssteigerungen bieten zu können. Deshalb werden die Kanzleien verstärkt auf Vergütungsvereinbarungen hinwirken müssen. Der folgende Beitrag kann nur einige Anregungen geben. In eine konkrete Stundensatzkalkulation fließen noch viel mehr zu berücksichtigende Punkte ein. Deshalb nachfolgend nur ein paar Überlegungen, was für Daten benötigt werden, die bereits von der Finanzbuchhaltung/Kanzleibuchhaltung zur Verfügung gestellt werden.

I. Allgemeines

Häufig beschäftigt sich kaum ein Rechtsanwalt mit der **Kosten- und Leistungsrechnung (KLR)**. Er ist meist von der Buchhaltung überfordert, sodass er diese zum überwiegenden Teil seinem Steuerbüro überträgt. Für den Rechtsanwalt ist i.d.R. lediglich das Ergebnis des Monats/Jahres wichtig, d.h. wie hoch der Gewinn ist.

Diese Einstellung wird zukünftig nicht mehr funktionieren. Der Rechtsanwalt muss sich auch mit einer **kostenbewussten Kanzleiführung** auseinandersetzen. Er hat nicht mehr Zeit zur Verfügung, um mehr Mandate zu bearbeiten. Dies bedeutet, dass er entweder nur noch Mandate annimmt, die sich umsatzmäßig lohnen, oder er muss sich mit seinen Kosten auseinandersetzen.

Dazu ist es erforderlich, die Zahlen aus der Buchhaltung zu analysieren:

Bestandteile des Rechnungswesens

- Finanzbuchhaltung
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Statistik/Analyse
- Planung

Die **Finanzbuchhaltung** ist **unternehmensbezogen**. Dies bedeutet, dass alle Einnahmen und Ausgaben betrachtet werden, egal ob sie aus der juristischen oder sonstigen Tätigkeit erfolgt.

Die **KLR** ist **betriebsbezogen**, d.h. nur die juristische Tätigkeit wird berücksichtigt.

II. Bereiche der KLR

1. Kalkulatorische Kosten

In der KLR werden zusätzliche Kosten berücksichtigt, die in der Finanzbuchhaltung nicht erfasst werden. Es handelt sich hier um kalkulatorische Kosten. Es ist somit eine umfassende **Kostenerfassung und -überwachung** möglich. Wenn alle diese Zahlen vorliegen, kann der **Stundensatz** ermittelt werden. Die KLR dient ausschließlich **internen Zwecken**.

Es sind folgende Fragen zu klären:

- Welche Kosten sind angefallen (**Kostenartenrechnung**)?
- Wo sind die Kosten angefallen (**Kostenstellenrechnung**)?
- Wofür sind die Kosten angefallen (**Kostenträgerrechnung**)?

Kostenarten	Kostenstelle	Kostenträger
Gliederung nach Typen	Gemeinkosten müssen verursachungsgerecht zugeordnet werden	Kalkulationsobjekte, die Kosten verursacht haben
z.B. Miete, Bürobedarf, Fahrzeugkosten	z.B. einzelne Rechtsanwälte	z.B. Zeiteinheit zur Aktenbearbeitung

In der Anwaltskanzlei ist ein hoher Anteil an **Gemeinkosten** vorhanden. Diese Kosten können nicht direkt einer Akte zugeordnet werden.

Sind **mehrere Berufsträger** in der Kanzlei tätig, müssen **Kostenstellen** gebildet werden, um überhaupt eine Kontrolle der Wirtschaftlichkeit vornehmen zu können. Außerdem ist eine lückenlose **Zeiterfassung** notwendig. Nur dadurch wird es möglich festzustellen, wie viel Zeit für die Bearbeitung des Mandats oder auch für die Erledigung von Managementaufgaben erforderlich war. Dies ist unerlässlich für die entsprechende **Nachkalkulation**.

Aufgaben

- Systematische Erfassung aller Kosten
- Zuordnung der Kosten zu den entsprechenden Kostenarten

Zunächst müssen jene Positionen aus der Buchhaltung ermittelt werden, die **betriebsbezogene Kosten** sind, also durch die juristische Tätigkeit entstanden sind. Diese werden in die KLR übernommen. Diese sind zum überwiegenden Teil identisch mit der **Einnahmen-/Überschussrechnung**.

**Hinweis:**

Die Umsatzsteuer und die Vorsteuer bleiben in der KLR unberücksichtigt.

Es müssen aber auch Kosten herangezogen, die nicht von der Buchhaltung kommen – die **kalkulatorischen Kosten**. Dies sind z.B.:

- Einkommen der Partner (**kalk. Unternehmerlohn**)
 - Gehalt des Kanzleihinhabers als Wunschgehalt berücksichtigen
- Zinsen für nicht entnommene Gewinne (**kalk. Zinsen**)
 - Gewinn wird nur teilweise entnommen
 - Restgewinn bleibt in der Kanzlei
 - dieser muss jedoch wie Fremdkapital verzinst werden
- Ersparte Miete (**kalk. Miete**)
 - Rechtsanwalt stellt eigene Räume zur Verfügung ohne finanziellen Ausgleich
 - um tatsächliche Kosten zu ermitteln, müssen diese berücksichtigt werden
 - Lage der Räume und Mietspiegel ist zu berücksichtigen
- uneinbringliche Honorarforderungen (**kalk. Wagnisse**)
 - Zeiten, die nicht vergütet werden, müssen durch andere Mandate mitgetragen werden
 - z.B. kann der durchschnittliche Forderungsausfall der letzten fünf Jahre herangezogen werden

2. Beispiele

a) Kalkulatorische Wagnisse

In der Kanzlei sind Forderungsausfälle in folgender Höhe angefallen:

2018	5.000,00 €
2019	3.000,00 €
2020	7.000,00 €
2021	4.000,00 €
2022	1.000,00 €
Summe (der Ausfälle in den letzten fünf Jahren)	20.000,00 €

b) Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Die Kanzlei besteht aus vier Partnern. Sofern diese in der freien Wirtschaft arbeiten würden, müsste ihnen jeweils ein **Jahresgehalt** von 130.000 € bezahlt werden.

c) Kalkulatorische Miete

Die Buchhaltung der Anwaltskanzlei ist ausgelagert in das Haus eines der Partner. Der Büroraum hat 70 m². Eine Miete wird nicht bezahlt. Es ist mit einer **marktüblichen Miete** von 10 €/m² monatlich zu rechnen.

d) Kapitalkonten

Die **Kapitalkonten der Partner** haben zum 31.12.2022 folgende Bestände:

Partner A	50.000,00 €
Partner B	120.000,00 €
Partner C	30.000,00 €
Partner D	- 20.000,00 €

Für Fremdfinanzierungen müssten Zinsen i.H.v. 5 % p.a. gezahlt werden.

e) Kostenkalkulation

Mit welchen Beträgen müssen diese Kosten bei der Kalkulation berücksichtigt werden?

		Berechnung
kalk. Wagnisse	4.000,00 €	20.000 € : 5
kalk. Unternehmerlohn	520.000,00 €	130.000 € x 4
kalk. Miete	8.400,00 €	70 m ² x 10 € x 12 Monate
kalk. Zinsen	9.000,00 €	180.000 € x 5 %
Summe	541.400,00 €	
Partner A	50.000,00 €	
Partner B	120.000,00 €	
Partner C	30.000,00 €	
Partner D	- 20.000,00 €	
Summe	180.000,00 €	

f) Fiktive Kosten

Es sind somit also zusätzlich zu den Kosten aus der Buchhaltung weitere **541.400 €** als fiktive Kosten bei der Stundensatzkalkulation mit einzuberechnen.

Im Folgenden wird nicht näher auf die Kostenstellenrechnung und die Umlage der einzelnen Kostenstellen eingegangen, da der Beitrag nur einen kleinen Einblick geben soll und kann.

Was aber nicht außer Acht gelassen werden darf, ist z.B., ob der Rechtsanwalt neben der juristischen Arbeit auch Managementaufgaben (z.B. Personal, EDV) übernimmt. Es müssen daher alle Berufsträger Zeit für diesen **Verwaltungsaufwand** übernehmen. Auch hier muss eine entsprechende Position (Kostenbetrag) mit einkalkuliert werden.

g) Produktive Stunden

Ebenso muss noch Berücksichtigung finden, wie viele Stunden der Rechtsanwalt tatsächlich „produktiv“, d.h. gegenüber den Mandanten **abrechenbar**, arbeitet.

Wird davon ausgegangen, dass jeder Berufsträger **30 %** der jährlichen Arbeitszeit aus Gründen wie z.B. **Urlaub, Weiterbildung** etc. nicht in der Kanzlei tätig ist, könnte die Jahresstundenzahl wie folgt berechnet werden:

Arbeitstage pro Jahr (52 Wochen x 5 Tage)	260 Tage
Arbeitsstunden pro Jahr bei 8 Stunden am Tag	2.080 Stunden
davon 70 % produktive Stunden	1.456 Stunden

3. Höhe des Stundensatzes ermitteln

Beispiel:

Kosten laut Finanzbuchhaltung (angenommen)	775.600,00 €
fiktive Kosten (s. oben)	541.400,00 €
Gesamtkosten	1.317.000,00 €
produktive Stunden (1.456 Stunden x 4 Partner)	5.824
Stundensatz	226,13 €

Mindestens diesen Stundensatz muss die Kanzlei nun ansetzen, um alle Kosten der Kanzlei, einschließlich des angedachten „Einkommens“ der Partner (Gewinn), zu decken.

Sollen die Mandate, die nach Stundensatz abgerechnet werden, auch die meist wenig lukrativen **RVG-Mandate** (gar nicht zu sprechen von PKH- bzw. VKH-Mandaten) **ausgleichen**, muss ein noch höherer Stundensatz angesetzt werden.

Wie eingangs ausgeführt, kann dies nur ein ganz einfacher Versuch der Ermittlung des Stundensatzes sein. Es gibt eine Reihe von weiter zu berücksichtigenden Faktoren, auf die in diesem Kurzbeitrag nicht näher eingegangen werden soll.

III. Kostenmanagement und Controlling

Nachdem der Stundensatz ermittelt wurde, ist zu prüfen, ob dieser Stundensatz auch realisiert werden kann, um das Einkommen der Partner zu sichern. Einen großen Anteil haben die **Kosten in der Kanzlei**. Je niedriger diese sind, desto mehr bleibt dann vom realisierten Stundensatz als „Gewinn“ übrig.

Einflussfaktoren der Kosten einer Anwaltskanzlei sind insbesondere die **Mandantenstruktur** sowie die **Bereitstellungskosten der Kanzlei**. Darunter fallen z.B. Personalkosten, technische Ausstattung, Räume usw. Sofern ein Kostenmanagement in der Kanzlei durchgeführt wird, sind die vorgenannten Positionen heranzuziehen.

Einfluss auf die Kosten nehmen auch z.B. **vorhandene Kapazitäten** und die **Arbeitsabläufe**. Nur wenn die Erlöse mit den gegenüberstehenden Kosten verglichen werden, kann eine Aussage über die **Wirtschaftlichkeit der Kanzlei** oder einzelner Abteilungen getroffen werden. Nur der Umsatz allein sagt nichts über die Wirtschaftlichkeit aus.

1. Mandatsmanagement

In der Praxis kommt es häufig vor, dass Mandate nicht nach dem tatsächlichen Zeitaufwand und dem kostendeckenden Stundensatz abgerechnet werden können. Es muss dann unbedingt gefiltert werden, welche Mandate zur Sicherung der Existenz der Kanzlei beitragen. Es muss dann Gewicht auf diese Beratungsleistungen gelegt werden.

Um zu beurteilen, ob sich das Mandat „lohnt“, ist nicht nur der Erlös des Mandanten heranzuziehen, sondern dieser ist auch ins **Verhältnis zur aufgewendeten Zeit** zu setzen. Es ist wie folgt zu rechnen:

Gesamterlös des Mandanten / Zeitaufwand = Stundensatz

Dieser Stundensatz muss mindestens dem errechneten Stundensatz entsprechen.

Sie kennen es sicher selbst aus der Praxis: Es gibt gewisse Mandanten, von denen als sog. A-Mandanten oder 1A-Mandanten gesprochen wird. Dies kommt von der sog. **ABC-Analyse**:

- **A-Gruppe:** Stundensatz erreicht
- **B-Gruppe:** lediglich die Kosten (ohne kalk. Kosten) sind erreicht
- **C-Gruppe:** nicht einmal die Kosten sind erreicht

Sind die Mandanten entsprechend eingegliedert, sollte sich die Kanzlei auf diese Mandanten konzentrieren und versuchen, die C-Gruppe gar nicht oder nur in **Ausnahmefällen** zu bearbeiten.

Der Rechtsanwalt sollte vor Annahme des Mandats prüfen, ob er dieses überhaupt aufgrund der Kostensituation annehmen kann. Dies ist insbesondere dann unbedingt erforderlich, wenn nach RVG abgerechnet wird und der Rechtsanwalt nur auf das gesetzlich vorgegebene Honorar zurückgreifen kann. Das **RVG** stellt lediglich die **Mindestvergütung** eines Anwalts dar.

Der Anwalt muss wie folgt vorgehen: **Er muss den voraussichtlichen Erlös nach RVG berechnen und diesen dann durch den Stundensatz dividieren**. Es ergibt sich dann die maximal zur Verfügung stehende Zeit.

Meint der Rechtsanwalt, dass er mit dieser Zeit auskommt, kann das Mandat angenommen werden. Falls dies nicht der Fall ist, sollte mit dem Mandanten eine **Vergütungsvereinbarung** abgeschlossen werden. Sollte der Mandant dies nicht wollen, muss das Mandat ggf. abgelehnt werden.

Jeder Fall muss **einzel**n betrachtet werden. Es kann sein, dass das Mandat dieses Mal zwar nichts einbringt, der Mandant aber das nächste Mal eine lukrative Angelegenheit hat. Auch kann es sein, dass ein Mandat aus **Prestigegründen** übernommen wird.

Viele Mandanten sind jedoch noch nicht bereit, Vergütungsvereinbarungen abzuschließen, sofern eine Abrechnung nach RVG möglich ist. Außerdem sind in der Kanzlei eine Vielzahl der Mandate RVG-Mandate.

Oft müssen deshalb die Mandate mit Vergütungsvereinbarungen die RVG-Mandate mit ausgleichen. Es wird deshalb erforderlich sein, einen **höheren Stundensatz** als den kalkulierten Stundensatz zu vereinbaren.

2. Kanzleikapazitäten

Es muss auch immer im Auge behalten werden, ob die Kapazitäten ausreichen, um alle Aufgaben zu erledigen. Sind genügend Mitarbeiter vorhanden, haben die Mitarbeiter die entsprechenden **Qualifikationen**, reichen die **Räumlichkeiten** aus?

Falls unqualifiziertes Personal vorhanden ist, muss ggf. weiteres eingestellt werden, was wiederum die **Personalkosten** in die Höhe treibt. Können **Fortbildungen** weiterhelfen?

Wie ist die **Auslastung in den Rechtsgebieten**? Falls die **Fallzahlen** zu gering sind, müsste überlegt

werden, ob diese Rechtsgebiete überhaupt noch angeboten werden, da ggf. die Vorhaltekosten zu hoch sind. Eventuell sind auch die **Einarbeitungszeiten** in schwierige/wenig bearbeitete Rechtsgebiete zu lang, sodass es kostengünstiger ist, einen Fall erst gar nicht anzunehmen.

Auch sollte immer ein Blick auf die **technische Kanzleiausstattung** geworfen werden. Nur wenn diese funktioniert und auf dem Laufenden ist, kann effizient gearbeitet werden.

Die **Kanzleibläufe** müssen **optimiert** werden, ggf. kann beim Einkauf von Betriebsmitteln und Dienstleistungen gespart werden. Auch kann ggf. eine Auslagerung von z.B. einfachen Schreibarbeiten erfolgen.



Literaturtip:

Lesen Sie hierzu ergänzend auch das Thema des Monats „Wenn der Mandant gerne zahlt – Tipps und Ideen für das Abrechnungsmanagement“ von Viviane Schrader in der RENOpraxis 2/2023, 33.

Von Birgit Benker, gepr. Rechtsfachwirtin, gepr. Bilanzbuchhalterin, Himmelkron

Rechtsprechungsreport

■ Anwaltsgebühren/Kostenrecht

Einigungsgebühr bei Zwischenvergleich

(BGH, Urt. v. 25.5.2023 – IX ZR 161/22)

Ein im Hauptsacheverfahren zur Regelung des Umgangs geschlossener und gerichtlich gebilligter Zwischenvergleich kann eine 1,0 Einigungsgebühr zur Entstehung bringen.

(Quelle: juris)

Auslagen: Erstattungsfähigkeit von Terminsvertreterkosten

(BGH, Beschl. v. 9.5.2023 – VIII ZB 53/21)

Die gesetzlichen Gebühren und Auslagen nach Maßgabe des Rechtsanwaltsvergütungsgesetzes (hier: 0,65-fache Verfahrensgebühr nach Nr. 3401 VV RVG) fallen für einen Terminsvertreter nur an, wenn dieser von der Prozesspartei selbst oder in deren Namen durch den Prozessbevollmächtigten (Hauptbevollmächtigten) beauftragt worden ist, nicht hingegen, wenn letzterer im eigenen Namen den Auftrag zur Terminvertretung erteilt hat (Anschluss an BGH, Urt. v. 29.6.2000 – I ZR 122/98, NJW 2001, 753 unter II 2 b [zu § 53 BRAGO]; Beschl. v.

13.7.2011 – IV ZB 8/11, VersR 2012, 737 Rn 8). Bei einer Beauftragung des Terminsvertreters durch den Hauptbevollmächtigten im eigenen Namen sind die Kosten des Terminsvertreters auch nicht als Auslagen des Hauptbevollmächtigten i.S.d. Vorbem. 7 Abs. 1 S. 2 VV RVG i.V.m. §§ 675, 670 BGB erstattungsfähig.

(Quelle: ZAP EN-Nr. 451/2023)

■ Vollstreckungsrecht/Insolvenz

Insolvenzplan: Beifügung von Anlagen

(BGH, Beschl. v. 22.6.2023 – IX ZB 15/21)

Urkunden, welche die Bonität eines Drittmittelgebers belegen, gehören nicht zu den Anlagen, welche dem Insolvenzplan notwendig beizufügen sind. Ein verfahrensbeendender Insolvenzplan hat offensichtlich keine Aussicht auf Bestätigung durch das Gericht, wenn von Dritten versprochene Leistungen für die Befriedigung der Masseverbindlichkeiten, insbesondere der Verfahrenskosten, erforderlich sind und nicht gewährleistet ist, dass die Dritten in dem erforderlichen Umfang zu den versprochenen Leistungen bereit und in der Lage sind.

(Quelle: juris)