Your habits create your future.
Everyday.

Kanzleisteuerung heute ist Erfolg von morgen.

Manage your law firm like a firm.

Die Welt wird zunehmend unberechenbar. Die Gesamtgemengelage wird risikoreicher und der Beratungsbedarf von Mandanten steigt deutlich. Betrachten wir aktuell beispielsweise die Gasthematik, Firmeneigentum in einem Krisengebiet oder die starke Zunahme von Personen, Vereinigungen und Unternehmen auf Sanktionslisten. Schieflagen bei Firmen nehmen zu.

Weil die Anforderungen von Mandanten weniger planbar sind, wird auch die Performance als Kanzlei unplanbarer. Partner und Associates müssen ständig und mehr Businessentscheidungen treffen als früher. Deshalb braucht es eine bessere Visibilität in der Kanzlei, wo sie insgesamt bzw. wo jeder einzelne Partner, jedes Dezernat oder ein einzelner Anwalt zahlenmäßig steht. Nur so gelingt es, den Einsatz jedes Einzelnen optimal zu planen und unternehmerisch zu handeln.

In diesem Whitepaper betrachten wir Möglichkeiten und die Notwendigkeit einer kennzahlenbasierten Kanzleisteuerung und zeigen auf, worauf Sie dabei achten sollten.

Grundvoraussetzung für eine kennzahlenbasierte Kanzleisteuerung ist das Neudenken einer Anwaltskanzlei; so, wie es auch schon im Kanzleimarketing stattgefunden hat. Gab es vor einiger Zeit noch kaum ein aktives Marketing in Anwaltskanzleien, nutzen heute viele LinkedIn und bieten darüber hinaus ein fachliches Marketing an; beispielsweise in Form von Webinaren. Diese Kanzleien verhalten sich im Punkt der Mandatsakquise also bereits wie Unternehmen.

Doch wie sieht es mit dem Treffen von Entscheidungen aus? Diese werden in Kanzleien eher selten auf Basis einer tiefgreifenden, mit Daten unterlegten Steuerung getroffen, wie es bei Unternehmen der Fall ist.

Anwälte sind Koryphäen auf fachlich-juristischer Ebene. Das sollen Sie bleiben und dafür sollen Sie Ihre Hauptzeit verwenden. Es braucht kein tiefes betriebswirtschaftliches Wissen, um fundierte unternehmerische Entscheidungen treffen zu können. Was es braucht ist ein ERP-System, das alle Daten so vorhält und darstellt, dass eine kennzahlenbasierte Steuerung einfach möglich ist.

Im Whitepaper stellen wir Ihnen drei Thesen vor und geben tiefergreifende Informationen dazu.

Your habits create your future.
Everyday.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Manage your law firm like a firm	1
Inhaltsverzeichnis	2
Drei Thesen für eine erfolgreiche Kanzleisteuerung	3
These 1: Manage your law firm like a firm: Mehr unternehmerisches Handeln ist das Ziel	3
These 2: Ein Grafik sagt mehr als 1.000 Zahlen	3
These 3: Die Qualität der Auswertungen steht und fällt mit der Datenqualität	3
Mehr zu These 1 | Ihr Erfolg ist Kanzleierfolg	4
Mehr zu These 2 | Dashboards visualisieren Ihren Erfolg	6
Mehr zu These 3 | Legen Sie Wert auf exzellente Datenqualität	7
Dashboard: Anschauliche Screens	8
Schlusswort: Wir sind für Sie da	10

Drei Thesen für eine erfolgreiche Kanzleisteuerung

Die Weiterentwicklung vom Controlling zum Management einer Kanzlei

These 1: **Manage your law firm like a firm: mehr unternehmerisches Handeln ist das Ziel**

Jeder Partner einer Anwaltskanzlei muss sich wie ein Unternehmer verhalten. Tun sie das, erwirtschaften sie mehr Geld für sich und für die Kanzlei insgesamt. Eine von uns durchgeführte Studie zeigt einen Anstieg des EBITDA um 7 % bezogen auf den Umsatz. Das begünstigt eine höhere Kundenzufriedenheit und damit Kundenbindung.

Lesen Sie weiter auf Seite 4.

These 2: **Eine Grafik sagt mehr als 1.000 Zahlen**

Damit das Steuern einfach ist, braucht es Dashboards.
Ähnlich wie eine Zeitung fett gedruckte Schlagzeilen präsentiert, zeigt ein Dashboard die paketierten Schlagzahlen, also die aggregierten Werte der wichtigsten Steuerungskennzahlen, direkt auf oberster Ebene. Diese sind grafisch aufbereitet und vergleichbar, zum Beispiel im Zeitverlauf oder zu benachbarten Dezernaten. Mittels Drill-down-Funktionalität kann die oberste Ebene bis auf die Einzelwerte aufgebohrt werden, um zu sehen, woher beispielsweise Abweichungen kommen oder was der aggregierten Kennzahl generell zu Grunde liegt. Listenreports können das nicht leisten: Als reine Aneinanderreihung von Zahlen kostet es weitaus mehr Zeit und Mühe, um auf die gleichen Erkenntnisse zu stoßen.

Lesen Sie weiter auf Seite 6.

These 3: **Die Qualität der Auswertungen steht und fällt mit der Datenqualität**

Die Möglichkeiten von Dashboards und anderen Auswertungstools stoßen dort an ihre Grenzen, wo Daten fehlen, in schlechter Qualität vorliegen oder nicht konsistent sind. Wenn die Zahlen nichts aussagen oder die Werte schlicht falsch sind, sinkt die Akzeptanz bei Partnern und Associates gegen Null und die Strategie einer Optimierung des unternehmerischen Handelns ist gescheitert. Ausschlaggebend für die Qualität der Daten ist das ERP-System der Kanzlei, welche Daten im Kernsystem vorliegen und inwieweit Änderungen durchgängig durchgeführt werden müssen.

Lesen Sie weiter auf Seite 7.

Mehr zu These 1
Ihr Erfolg ist Kanzleierfolg

Als Kanzlei müssen Sie schnell reagieren können, agil sein. Das können Sie nur, wenn Sie wissen, wo Ihre Kanzlei steht.

Wie erlangen Sie Wissen darüber, wo Ihre Kanzlei steht? Indem Sie Kennzahlen definieren, die in der Lage sind, kritische Erfolgsfaktoren messbar zu machen und darzustellen. Das Ziel ist nicht, alle erdenklichen Kennzahlen zu erheben; für jede sollte ein Ziel definiert und Maßnahmen entwickelt werden, mit welchen das Ziel erreicht werden kann.

Kennzahlen lassen sich für alle Aspekte Ihrer Kanzlei definieren.

- Mithilfe von Kennzahlen können Sie ganz einfach darstellen, wie Ihre Finanzlage ist und sehen, wie stark und in welchen Bereichen Ihre Kanzlei im betrachteten Zeitraum wächst. Mittels Kennzahlen können Sie Erfolge und Herausforderungen erkennen und schneller Maßnahmen ergreifen.
- Mit der Messung und Überwachung sämtlicher Variablen können Sie fundierte und rationale Entscheidungen für die Gegenwart und Zukunft Ihrer Kanzlei treffen. Mit dem Verfolgen von Gewinnen können Sie Anreize für die Leistung Ihrer Anwälte schaffen.
- Transparenz über die Mandatsprofitabilität, beispielsweise in Verbindung mit dem Einsatz Ihrer Anwälte, ermöglicht es Ihnen, die Mandatsbetreuung zu optimieren.

Besonders wertvoll sind Kennzahlen zu Geschäftsentwicklung und Finanzen.

Eine dokumentierte langfristige Finanzstrategie und ein Rentabilitätsmodell; ein Plan zur Prognose von Einnahmen, Ausgaben, Nettogewinn und Barreserven sind die Basis für Erfolg. Mit Finanzkennzahlen stellen Sie sicher, Ihren Plan auch umzusetzen. Möchten Sie beispielsweise Ihre Einnahmen steigern oder die Finanzsituation Ihrer Kanzlei generell verbessern? Dann eignen sich die folgenden Finanzkennzahlen:

- Zahlungseingänge, Einnahmen
- Gestellte Rechnungen
- Angefallene Stunden je Mandat
- Abrechenbare Stunden (Billable hours)
- Offene Posten, Work in Progress
- Umsatz nach Dezernat oder Rechtsgebiet
- Auslastung in der Kanzlei, im Dezernat oder in der Gruppe
- Profitabilität von Mandaten
- Kommerzieller Status pro Mandat, Dezernat etc.
- Anzahl neu generierter Mandate (und damit Kennzahlen des Business Developments)
- etc.

Absolute Zahlen sind nicht immer aussagekräftig. Ihre Kraft entwickeln die meisten Kennzahlen dann, wenn sie ins Verhältnis gesetzt werden; zum Vorjahr, der Planung, zu anderen Dezernaten, Kanzleien oder Kennzahlen, als Quoten etc.

Die Partner als Manager geben Kennzahlen vor, Associates sehen Ihre Zielerreichung und können sich selbst besser steuern und das Controlling kann einfach prüfen, ob alle Prozesse eingehalten werden.

Mehr zu These 1
Ihr Erfolg ist Kanzleierfolg

Beispiele für gängige Kennzahlen aus Management, Controlling und für Associates:

Management / Partner

- Umsatzentwicklung: Kanzlei gesamt, pro Berufsträger, Rechtsgebiet, Dezernat oder Person
- Durchschnittliche Stundensätze
- Umsatz pro Berufsträger im 1:1-Vergleich
- Erlösverteilung
- Berufsträger im Vergleich
- Durchschnittliche Verrechnungszeit (WIP) → Steuerung Personal, schnellere Liquidität
- Durchschnittliche Zahlungszeit (OPOS) → Steuerung Investitionen (Kanzleierweiterung, Mitarbeiter, Bonus), Liquiditätsrate
- Arbeitsverteilung innerhalb der Kanzlei: Welcher Partner / welches Rechtsgebiet arbeitet mit welchen Associates → Planung Personal, Teamentwicklung

Controlling

- Stand Work in Progress (WIP)
- Stand Offene Posten (OPOS)
- Alert Erreichung der Honorargrenzen pro Mandat
- Billable hours vs. Plan Billable hours

Associates

- Billable hours vs. Plan Billable hours
- Invoiced hours – relevant für Jahresbewertung
- Payed hours – relevant für Jahresbewertung

Ein Effekt der kennzahlenbasierten Steuerung ist die Steigerung des EBITDA.

Es macht durchaus Sinn, Kennzahlen bis auf Teamebene zu vergeben. Wenn Sie jedem Associate oder jeder Gruppen eigene Leistungskennzahlen geben und diese als Ansporn für die Zielerreichung aufladen, tragen alle durch ihren Erfolg zum Gesamterfolg der Kanzlei bei; das motiviert und hilft, die Kanzleiziele insgesamt besser und gemeinsam zu erreichen.

Ein weiterer Effekt ist ein besserer Kundenservice.

Wer die Profitabilität seiner Mandate kennt, kann besser kalkulieren, differenzierte Angebote erstellen, den Einsatz der Associates bzw. den eigenen Ressourceneinsatz besser planen etc. Wer weiß, wer seine wichtigen Mandanten sind, kann sich gezielt um deren Themen kümmern und ihre Zufriedenheit aktiv gestalten.

Der Service einer Kanzlei ist neben der Qualität der Beratung ein Grund, warum Mandanten bleiben und zahlen.

Wer die Profitabilität seiner Mandate nicht kennt, wird Schwierigkeiten haben, seinen Kundenservice halten zu können und verliert über kurz oder lang Geld.

> Um sich wie ein Unternehmer verhalten zu können, ist es für jeden Partner wichtig zu wissen, wogegen er steuert. Dazu braucht es Budgetierungswerkzeuge, um die Top-down geschnürten Budgets im System platzieren zu können und beispielsweise auf die einzelnen Associates heruntergebrochen werden. Dieses Soll- / Ist-Reporting zeigt sofort, wo Maßnahmen ergriffen werden müssen.

Erreicht man durch die Transparenz und die Fokussierung auf aussagefähige Kennzahlen direkt ein unternehmerisches Handeln? Teilweise – doch es ist sicher die conditio sine qua non. Für die bestmögliche Umsetzung der Strategie bedarf es einer Führungsrolle des Managing Boards, unterstützt durch das Office Management. Letztlich geht es um einen „cultural shift“ und der muss durch das Managing Board und die Partner getragen werden.

Mehr zu These 2
Dashboards visualisieren Ihren Erfolg

Jede Anwaltskanzlei unterliegt wirtschaftlichen Gesetzen und was in Unternehmen schon längst „state of the art“ ist, können Sie als Kanzlei adaptieren. Das Messen und Verfolgen von Kennzahlen müssen nicht schwierig sein. Dazu brauchen Sie kein gesondertes betriebswirtschaftliches Wissen, schließlich ist und bleibt juristische Kompetenz der Kern jeder Kanzlei.

Was Sie brauchen sind anschauliche Dashboards mit Drill-down-Funktionalität.

Der Begriff „Dashboard“ bedeutet wörtlich übersetzt „Armaturenbrett“. In der Unternehmenssteuerung handelt es sich bei Dashboards um grafische Benutzeroberflächen, also eine Anordnung verschiedener grafischer Elemente, die der Visualisierung von Daten dienen. Im Gegensatz zu reinen Zahlengräbern in Listenreports, die schwerfällig und mühsam anmuten, erkennen Sie Fallstricke und Handlungsnotwendigkeiten in Grafiken, Diagrammen und Charts sofort. Über den Drill-down, also das Aufbohren einer Kennzahl bis auf die unterste Ebene, decken Sie sogleich auch die konkreten Einzelfälle auf, denen die jeweilige Steuerungszahl ihren aktuellen Wert zu verdanken hat.

Dashboards sollen den Managing Partnern und den Associates rechtegesteuert jeweils die für sie relevanten Kennzahlen zeigen.

Reports bietet Ihnen inzwischen jede Kanzleisoftware. Doch gibt es hier große Unterschiede, wie die Daten aufbereitet sind und welche Darstellungsmöglichkeiten und Rechtevergaben Sie haben.

Vorteile und Nutzen von Dashboards:

Im Dashboard sind alle wichtigen Kennzahlen durch die Partner definiert worden. Anders als bei Listenreports, bei denen unter Umständen nicht klar ist, wonach eigentlich gesucht werden soll, geben Dashboards sofort zu erkennen, wo die Kanzlei steht und wonach man schauen soll.

- Partner erhalten einen tiefen Einblick in laufende Prozesse und auf die zukünftige Leistung der Kanzlei.
- Informationen werden fundiert unterlegt und transparent gemacht; es werden nur die Informationen angezeigt, die auch tatsächlich benötigt werden.
- Die Benutzeroberfläche ist grafisch; durch den Einsatz von Diagrammen und grafischen Elementen ist ein rascher Überblick möglich.
- Die Gesundheit der Kanzlei ist auf einen Blick ersichtlich; ebenso wie Auslastung und Wirtschaftlichkeit der Kanzlei.
- Die direkte Einsicht in Zahlen und Fakten führt zu Effizienzsteigerung und schnelleren Entscheidungswegen; eine zeitintensive Datenerhebung über Listen entfällt.
- Dashboards verbessern über die gemeinsame Datenbasis den Dialog zwischen Anwälten und Partnern.

Kurzum, nur wenn sich im Vorfeld auf die wichtigen Kennzahlen geeinigt wird und die Daten dann auch verstanden werden, weil sie anschaulich präsentiert werden, ist die Transparenz gegeben, die ein unternehmerisches Handeln erst ermöglicht.

Mehr zu These 3
Legen Sie Wert auf exzellente Datenqualität

Jede gängige Kanzleisoftware am Markt bietet heutzutage Reports, die auf den Daten der Kanzleisoftware aufsetzten. Wie gut das Ergebnis der Auswertungen daraus ist, hängt maßgeblich von folgenden Faktoren ab:

Die Qualität der Auswertungen steht und fällt mit der Datenqualität.

Für die Beurteilung der Datenqualität schauen Sie sich ganz genau an, welche Daten im Kernsystem vorliegen und wie leicht oder durchgängig diese geändert werden können bzw. müssen.

1. **Welche Daten sind enthalten?**
   Ein Beispiel für Daten, die nicht in allen ERP-Systemen durchgängig für alle Prozesse vorliegen, sind individuell vereinbarte Abrechnungssätze oder nicht abrechenbare Stunden. Erstere schlagen sich in den Billable hours nieder, letztere werden benötigt, um die Profitabilität eines Mandats richtig beurteilen zu können.

2. **Wie werden die Daten angelegt und vorgehalten?**
   Essentiell ist beispielsweise auch, dass Akten, Fälle, Mandate und Mandanten etc. sauber und eindeutig angelegt sind; keine Dubletten oder fehlerhafte Zwillingsdatensätze dürfen vorhanden sein. Auch strenge Compliance-Regelungen im Rechnungsbereich, wie Buchungsregeln, automatisiert generierte eindeutige Rechnungsnummern und Prüfungscodes etc. sind die Grundlage für valide Daten.

3. **Wie wird mit Datenänderungen verfahren?**
   Änderungen in den Daten müssen konsistent sein. Im ersten Moment mag es für die Sachbearbeitung sicher bequem sein, den Betrag einer aus dem System generierten Rechnung schnell und direkt im Rechnungsdokument ändern zu können anstatt in der zugrundeliegenden Zeiterfassung und danach einen neuen Rechnungslauf zu starten. Doch Vorsicht: Bei fehlender Durchgängigkeit dieser Änderung ist beispielsweise das Ergebnis der offenen Posten, also der Zahlungseingänge im Verhältnis zu den gestellten Rechnungen falsch, was sich auf die Mandatsprofitabilität auswirkt. Bei einer Rechnung mag das noch nicht ins Gewicht fallen. Doch ab wann verlieren Sie den Überblick? Achten Sie deshalb im Sinne von aussagekräftigen Auswertungen auf konsistent vorliegende Daten.

Kurzum, nur wenn das ERP-System die Datenqualität sicherstellt, sich im Vorfeld auf die wichtigen Kennzahlen geeinigt wird und die Daten dann auch verstanden werden, weil sie anschaulich präsentiert werden, ist mit der richtigen Datenbasis die Transparenz gegeben, die ein unternehmerisches Handeln erst ermöglicht.

Dashboard: Anschauliche Screens
Beispiele für mögliche Dashboard-Ansichten

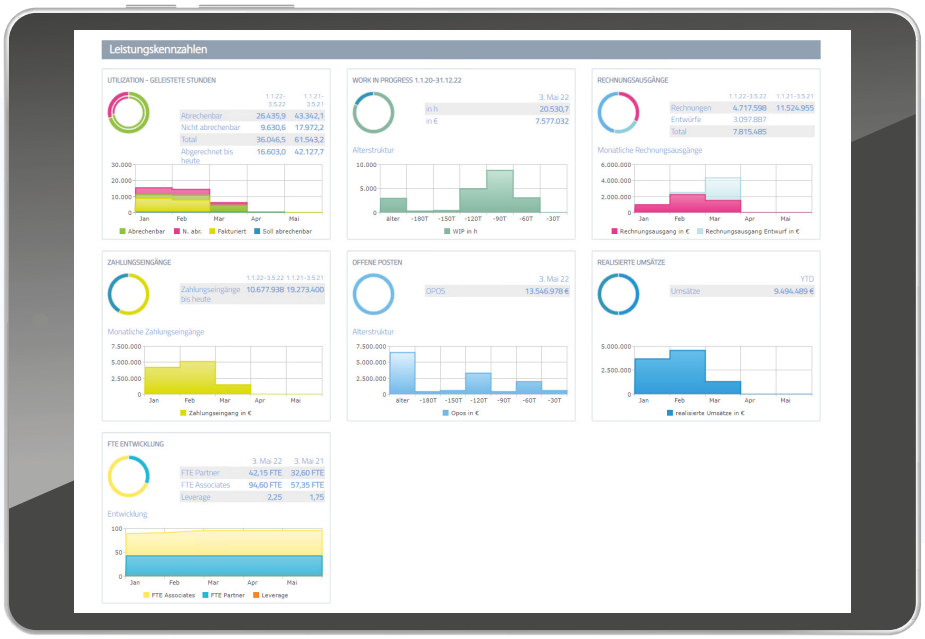


Abb. 1:

Start-Screen: Alle Leistungskennzahlen auf einen Blick; von Auslastung bis Realisierung Umsatz.

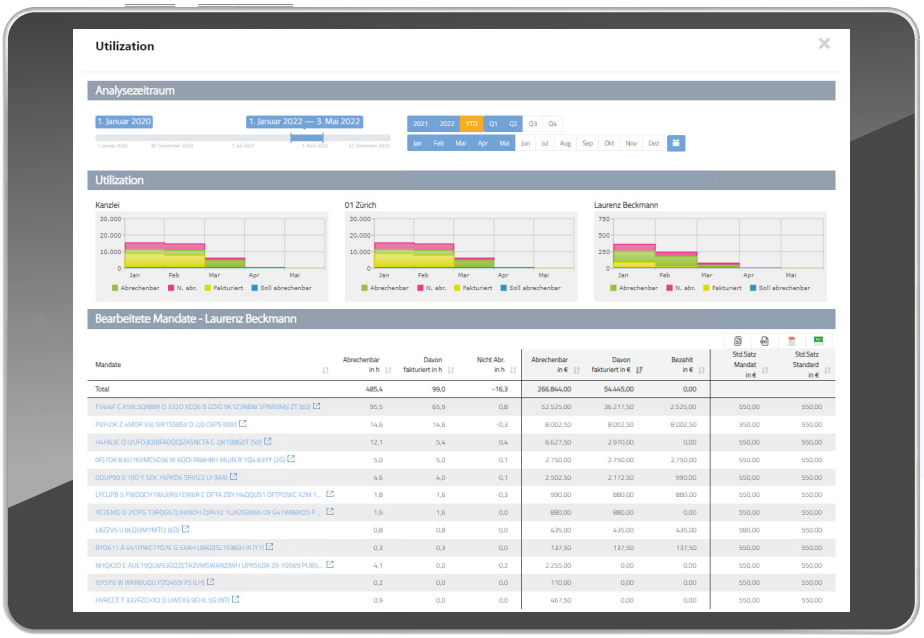


Abb. 2:

Auslastung Year to Date (YTD)

Dashboard: Anschauliche Screens
Beispiele für mögliche Dashboard-Ansichten

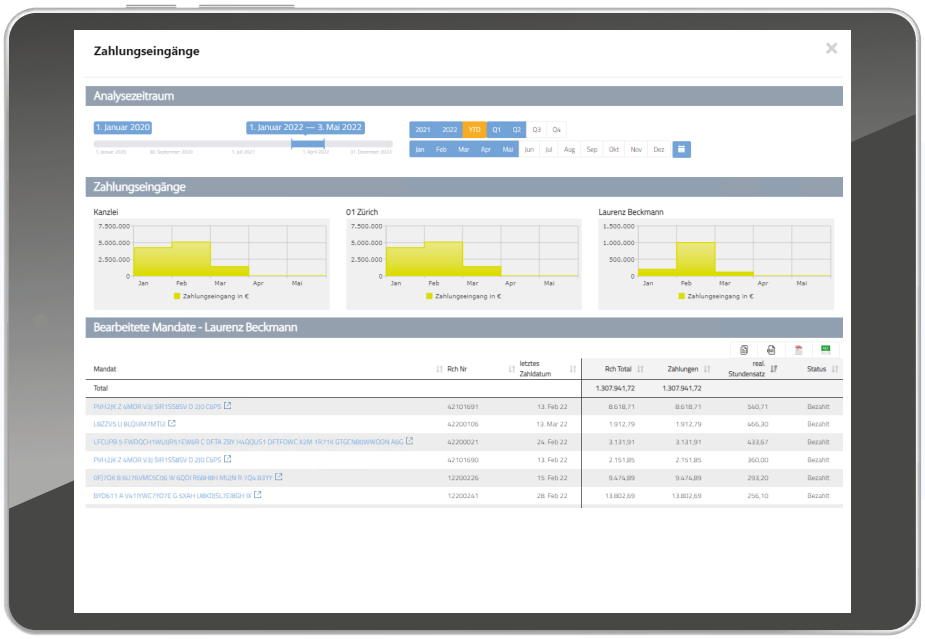


Abb. 3:

Drill-down „Zahlungseingänge“ aus dem Start-Screen

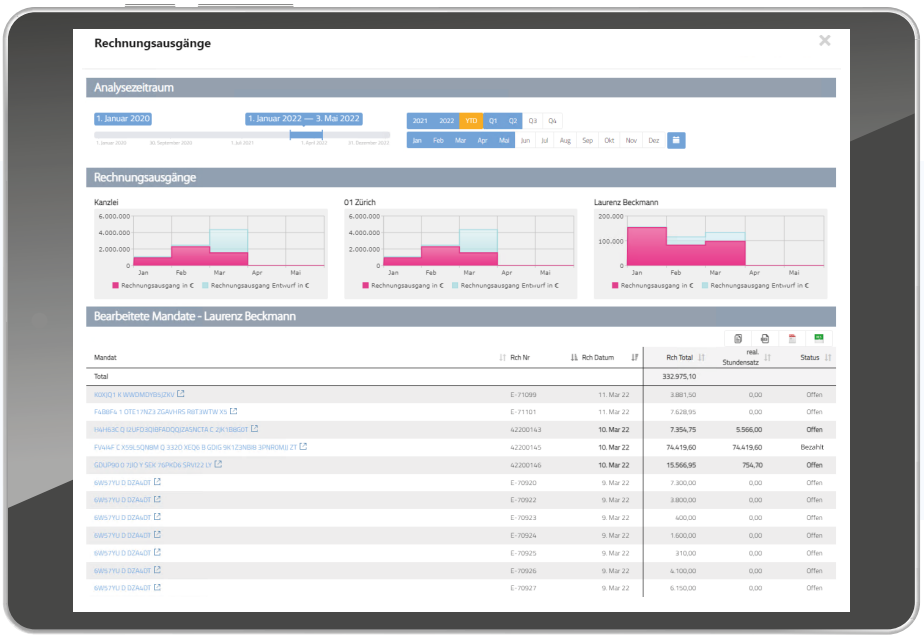
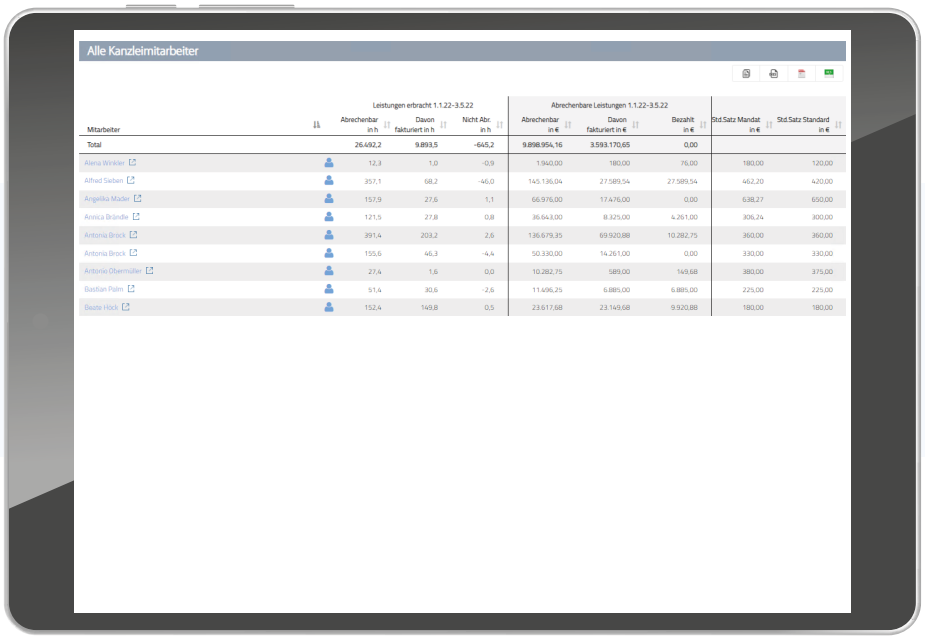


Abb. 4:

Drill-down „Rechnungseingänge“ aus dem Start-Screen

Dashboard: Anschauliche Screens
Beispiele für mögliche Dashboard-Ansichten



Alle Kanzleimitarbeiter

Mitarbeiter	Leistungen erbracht 1.1.22-3.5.22			Abrechenbare Leistungen 1.1.22-3.5.22			Std.Satz Mandat in €	Std.Satz Standard in €
	Abrechenbar in h	Davon fakturiert in h	Nicht Abr. in h	Abrechenbar in €	Davon fakturiert in €	Bezahlt in €		
Total	26.492,2	9.893,5	-645,2	9.898.954,16	3.593.170,65	0,00		
Alena Winkler	12,3	1,0	-0,9	1.940,00	180,00	76,00	180,00	120,00
Alfred Sieben	357,1	68,2	-46,0	145.136,04	27.589,54	27.589,54	462,20	420,00
Angelika Mader	157,9	27,6	1,1	66.976,00	17.476,00	0,00	638,27	650,00
Annica Brändle	121,5	27,8	0,8	36.643,00	8.325,00	4.261,00	306,24	300,00
Antonia Brock	391,4	203,2	2,6	136.679,35	69.920,88	10.282,75	360,00	360,00
Antonia Brock	155,6	46,3	-4,4	50.330,00	14.261,00	0,00	330,00	330,00
Antonio Obermüller	27,4	1,6	0,0	10.282,75	589,00	149,68	380,00	375,00
Bastian Palm	51,4	30,6	-2,6	11.496,25	6.885,00	6.885,00	225,00	225,00
Beate Höck	152,4	149,8	0,5	23.617,68	23.149,68	9.920,88	180,00	180,00

Abb. 5:

Alle Kanzleimitarbeiter

Lorenz Gutzeit

Lorenz Gutzeit (JPI)

JPI

Lorenz Gutzeit

Analysezeitraum

1. Januar 2020

1. Januar 2022 — 3. Mai 2022

2021 2022 YTD Q1 Q2 Q3 Q4

Jan Feb Mar Apr Mai Jun Jul Aug Sep Okt Nov Dez

Auslastung und Timeline

100%
V/Soll h

Analysezeitraum

Planstunden h	0 h
Absenzen h	0 h
Soll = Plan - Absenzen h	0 h
Abrechenbar h	29 h
Nicht abrechenbar h	0 h
Abweichung h	29 h

30
20
10
0

Jan 2022 Feb 2022 Mar 2022 Apr 2022 Mai 2022

Auslastung

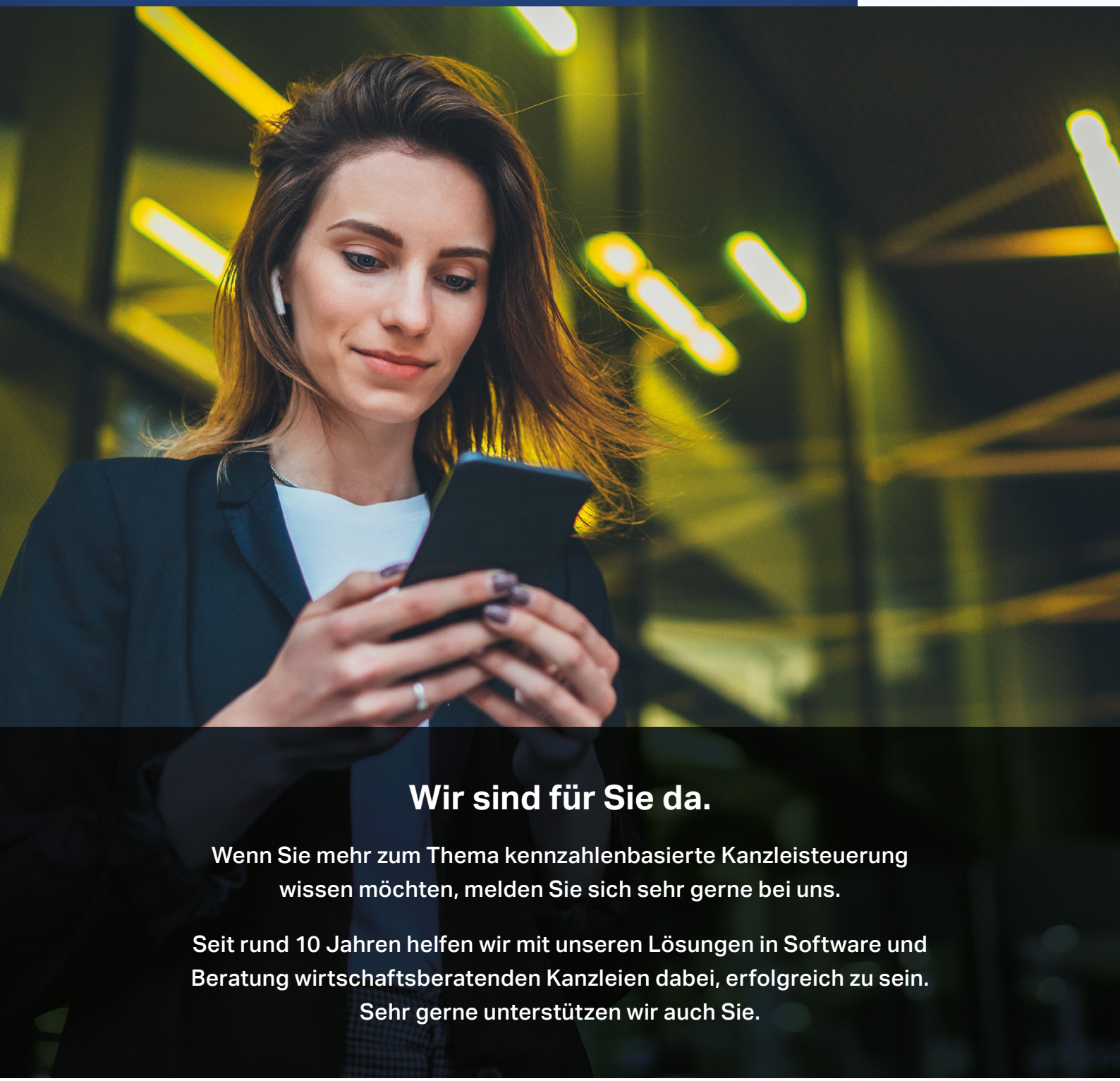
Abrechenbar Nicht abrechenbar Absenzen Plan

Bearbeitete Mandate

Mandate	Abrechenbar in h	Davon fakturiert in h	Nicht Abr. in h	Abrechenbar in €	Davon fakturiert in €	Bezahlt in €	Std.Satz Mandat in €	Std.Satz Standard in €
Total	28,5	28,5	-0,3	9.738,36	9.738,36	0,00		
QRJ9A U M1WQ2S S XCGAXB 1B9IBN G6 (VRS)	18,3	18,3	0,0	6.039,00	6.039,00	0,00	330,00	350,00
BU1KHY T BHZ1 4 2LX7 XD1DKPGXM 67C (RAR)	4,5	4,5	-0,3	1.575,00	1.575,00	0,00	350,00	350,00
X7DQYY Q 1HE 4 36Q ZHONASS RES (GVG)	4,5	4,5	0,0	1.677,96	1.677,96	0,00	350,00	350,00
NEWHLP W ZQMHYCU7S W 30WNR2 3G92X6 DI (T62)	1,2	1,2	0,0	446,40	446,40	0,00	372,00	350,00
Total	28,5	28,5	-0,3	9.738,36	9.738,36	0,00		

Abb. 6:

Mitarbeiteransicht der Associates



Wir sind für Sie da.

Wenn Sie mehr zum Thema kennzahlenbasierte Kanzleisteuerung wissen möchten, melden Sie sich sehr gerne bei uns.

Seit rund 10 Jahren helfen wir mit unseren Lösungen in Software und Beratung wirtschaftsberatenden Kanzleien dabei, erfolgreich zu sein. Sehr gerne unterstützen wir auch Sie.

STP Informationstechnologie GmbH

Brauerstraße 12 | 76135 Karlsruhe | Deutschland | Telefon +49 721 82815-0 | Telefax +49 721 82815-555

stp-online.de