

## Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

### Anwaltskanzleien zahlenbasiert steuern

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen dienen dazu, einen schnellen Überblick über die Leistungsfähigkeit einer Kanzlei zu bieten. Sie bilden die Grundlage für ein effektives Controlling. Über die Kennzahlen können Prognosen für die Zukunft erstellt werden, die es erlauben, Zukunftspläne zu schmieden, die möglichst wenig mit Luftschlössern und möglichst viel mit realisierbaren Vorhaben zu tun haben. Dennoch sind diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen, da sie immer nur für die Vergangenheit erhoben werden können. Das liegt in der Natur der Sache. Damit ist jedoch die kennzahlenbasierte Unternehmensführung vergleichbar mit der Steuerung eines Fahrzeugs über die Rückspiegel.

### Wichtige Kennzahlen und ihre Berechnung

Aus der Unternehmensanalyse können Unmengen von Kennzahlen gewonnen werden. Denn eine Kennzahl ist im Prinzip jede Zahl, jede quantifizierbare Menge in einem Unternehmen. Die Menge der Urlaubstage ist ebenso eine Kennzahl wie der CPC (cost per click) einer Adwordsanzeige. Deshalb ist es von unschätzbbarer Bedeutung, die richtigen Kennzahlen zu erheben und diese in das richtige Verhältnis zueinander zu setzen. Für die meisten Unternehmen spielen die Wirtschaftlichkeit, die Produktivität, die Rentabilität und die Liquidität eine große Rolle. Da diese Begriffe jedoch tiefer gehen, als es für einen Überblick sinnvoll ist, beschränke ich mich auf die Darstellung der Wirtschaftlichkeit sowie der Liquidität.

### Wirtschaftlichkeit

Mit der Wirtschaftlichkeit wird das Verhältnis zwischen erzieltm Erfolg und dafür eingesetzten Aufwendungen gemessen. Beispiel: Eine mittelständische



Kanzlei hat das Ziel, mehr Mandanten im Strafrecht zu akquirieren. Dafür setzt sie eine Adwordskampagne auf. Diese Kampagne kostet monatlich 1.500 Euro brutto, zusätzlich zu den Kosten der Einrichtung. Durch die Kampagne werden monatlich 3 neue Mandanten gewonnen. Die durchschnittliche Rechnungshöhe beträgt 360 Euro brutto. Insgesamt erwirtschaftet die Kanzlei also 1.080 Euro. Dieses extreme, aber keinesfalls realitätsferne Beispiel zeigt, dass es nicht allein darauf ankommt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen (hier: mehr Mandanten im Strafrecht), sondern auch zu welchem Preis dieses Ziel erreicht wird. Die Formel für die Berechnung der Wirtschaftlichkeit lautet: Wirtschaftlichkeit =  $\frac{\text{Erträge}}{\text{Aufwendungen}}$

In diese Formel nun lediglich die beiden Werte 1.080 und 1.500 einzutragen, würde jedoch kein ganz sauberes Bild liefern. Denn zu den Aufwendungen gehören neben den Kosten für die Anzeigen auch die Lohn- und Lohnnebenkosten für Anwälte und Refas, Büromiete, Strom etc. Bei einer sogenannten Vollkostenrechnung sind auch all diese Faktoren zu betrachten. Da diese Kosten jedoch regelmäßig sowieso anfallen, ist eine Teilkostenrechnung zur Berechnung der Wirtschaftlichkeit an vielen Stellen ausreichend. Mit dieser können dann beispielsweise verschiedene Marketingmaßnahmen verglichen werden.

### Liquidität

Die Liquidität stellt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens dar. Die Liquidität in ihren drei Erscheinungsformen richtig einordnen zu können, ist für eine Anwaltskanzlei überlebenswichtig. Denn wie für alle Unternehmen gilt auch für Kanzleien, dass fehlende Zahlungsfähigkeit zur Insolvenz führen kann. Zur zahlenbasierten Steuerung eines Unternehmens ist insbesondere die Unterscheidung zwischen der Liquidität 1., 2. und 3. Grades wichtig. Und daraus die richtigen Entscheidungen abzuleiten.





$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittelbestand}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Liquidität 1. Grades wird berechnet aus dem Verhältnis zwischen Zahlungsmittelbestand und Kurzfristigen Verbindlichkeiten. Mit Zahlungsmittelbestand ist die Menge an Bank- und Kassenguthaben gemeint, also die sofort verfügbaren liquiden Mittel. Mit diesen sofort verfügbaren Mitteln sollen die sofort fälligen sowie die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten ausgeglichen werden.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{Rückstellungen}} \times 100$$

Die Liquidität 2. Grades sagt etwas über die mittelfristige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aus. Zu den sofort verfügbaren Mitteln kommen noch kurzfristig eintreibbare Forderungen hinzu.

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten} + \text{Rückstellungen}} \times 100$$

Die Liquidität 3. Grades beschreibt, inwieweit die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch Verflüssigung des gesamten Umlaufvermögens abgedeckt werden können.

Wichtig an der Liquiditätsvorschau ist, dass damit ein zeitlicher Horizont für Investitionen geschaffen werden kann. Bei der Planung einer kurzfristigen und vergleichsweise geringen Investition genügt ein Blick auf die Liquidität 1. Grades. Sind Ausgaben größeren Ausmaßes geplant, muss auch die Liquidität 2. oder 3. Grades beachtet werden, um das Unternehmen nicht einem Insolvenzrisiko auszusetzen. Nur so können Liquiditätszahlen als Frühwarnsystem funktionieren.

Dieser kleine Einblick kann nicht die Auseinandersetzung mit den eigenen Zahlen ersetzen, dafür ist das Thema zu komplex. Aber die Beschäftigung damit ist existenziell wichtig für Ihren Erfolg!

