

Das ABC der Kanzlei Gründung – Erfolgreich trotz wachsender Konkurrenz

Anschließend an die Beiträge in Heft 7-8/2003, S. 393 ff, **1. Gang = Die Informationsphase**, **2. Gang = Die Konzeptionsphase**, und Heft 11/2003, S. 547 ff. **3. Gang: Die Entscheidungsphase**, **4. Gang: Die Realisationsphase** und **5. Gang: Die Startphase** erfahren Sie heute, wie die Aufbauphase nach dem Start erfolgreich gemeistert werden kann.

Welche Arbeitsabläufe fallen – neben dem Umgang mit den Mandanten, der in einem Folgebeitrag behandelt wird –, in der Kanzlei an:

- Posteingang
- Fristenkontrolle
- Postbearbeitung
- Fristenkontrolle
- Postausgang

1. Festlegung und Dokumentation der Arbeitsabläufe

Beispiel: Posteingang

Wenn auch der Posteingang in der Aufbauphase noch überschaubar ist, empfiehlt es sich, grundsätzliche Regeln festzulegen, wie der Umgang mit Eingangspost zu gestalten ist. Dies hat den Vorteil, dass ein einmal festgelegter Ablauf immer wiederkehrend abgearbeitet wird, so dass haftungsträchtige Fehler vermieden werden. Darüber hinaus können Vertretungen oder ggf. Personal ohne große Einarbeitungszeit mit den Abläufen vertraut gemacht werden.

Welche Post darf geöffnet werden? Wie ist mit Eingängen zu verfahren die als PERSÖNLICH / VERTRAULICH gekennzeichnet sind? Was geschieht mit Kontoauszügen? Behandlung von Empfangsbekanntnissen? Welche Briefumschläge sind aufzubewahren (Zustellungen, Absendererkennung, gravierende Unterschiede zwischen Datum auf dem Schreiben und Poststempel)? Was pas-

siert mit den Briefumschlägen, die nicht aufbewahrt werden?

Eingangsstempel: Brauche ich einen Eingangsstempel? Zur Berechnung des Fristenlaufs ist ein Eingangsstempel ratsam. Ausreichend ist ein Datumsstempel. Wer schon bei Beginn weiterdenkt, investiert in einen Verfügungsstempel, der individuell nach den Bedürfnissen der Kanzlei gestaltet wird, so dass wiederkehrende Abläufe, z.B. „Kopie an Mandanten zur Kenntnisnahme“ durch ein Ankreuzen auf dem Stempel verfügt werden können.

Fristenkontrolle: Die meisten der gemeldeten Haftpflichtfälle beruhen auf Fristversäumnissen. Daher ist der Fristenkontrolle ein besonderes Augenmerk zu schenken. Eine Frist muss unmittelbar nach Öffnen der Eingangspost notiert werden! Die Gefahr, dass sie sonst vergessen wird, ist immens groß. Eine Vorfrist – je nach Länge der Frist (Monatsfrist, Wochenfrist) von einer Woche – sowie die Notierung am Vortag des Ablaufs und am Tag des Ablaufs ist ausreichend. Auf dem Schriftstück soll erkennbar sein, wer wann welche Frist notiert hat. Hier haben sich Kürzel bewährt, die einheitlich in der Kanzlei benutzt werden.

Soweit Fristen ausschließlich in der EDV notiert werden, so ist der Beschluss des BGH vom 11.10.2000 – IV ZB 17/00, NJW 2001, 76 ff zu beachten: „Wenn ein elektronischer Fristenkalender so geführt wird, dass am Tag des Fristablaufs vorher (versehentlich) als erledigt gekennzeichnete Sachen überhaupt nicht mehr in der Fristenliste erscheinen, genügt dies nicht den Anforderungen an eine ordnungs-gemäße Büroorganisation“. Unabdingbar ist darüber hinaus eine funktionierende Datensicherung.

Der Einsatz von EDV und ggf. anwaltspezifischer Software wird in einem weiteren Beitrag behandelt.

Postbearbeitung: Nutzen Sie für wiederkehrende Arbeiten und Abläufe Textbausteine mit Platzhaltern, die individuell auf den Mandanten wirken und Zeit sparen. Bauen Sie sich von Anfang an

eine Wissensdatenbank auf, damit Sie das Mandat schnell bearbeiten können. Setzen Sie Zeitmanagementtechniken ein: Prüfen Sie bei jedem Posteingang: Zu welchen Aufgaben gehört dieser Posteingang? Die wichtigsten Aufgaben: A-Aufgaben: machen etwa 15 % der Tätigkeiten aus. Der Wert dieser Aufgaben liegt bei 65 %. A-Aufgaben sind sehr wichtig und nicht delegierbar. Durchschnittlich wichtige Aufgaben: B-Aufgaben, machen etwa 20 % der Tätigkeiten aus. Der Wert dieser Aufgaben liegt bei 20 %. Diese Aufgaben sind wichtig und delegierbar. Weniger wichtige / unwichtige Aufgaben: C-Aufgaben machen etwa 65 % der Tätigkeiten aus. Der Wert dieser Aufgaben liegt bei 15 %. Diese Aufgaben sind weniger wichtig, unbedeutend und auf jeden Fall delegierbar.

Soweit Sie am Anfang ohne Personaleinsatz planen, sind dennoch die A-Aufgaben zuerst zu erledigen, B-Aufgaben sind zu terminieren und C-Aufgaben dann zu erledigen, wenn A- und B-Aufgaben abgearbeitet sind.

Postausgang: Auch der Ausgangspost ist entsprechende Aufmerksamkeit zu widmen, denn jeder Brief, der die Kanzlei verlässt, ist die Visitenkarte der Kanzlei. Bevor kuvertiert wird muss geprüft werden: Wird damit eine Frist erledigt? Sind alle Anlagen beigelegt? Ist das Schreiben / der Schriftsatz unterzeichnet? Insbesondere bei frist wahrenenden Schriftsätzen ist die Unterschrift entscheidend. Bei Faxübermittlungen ist darauf zu achten, dass die richtige Empfänger Nummer eingegeben wird, ein Faxsendeprotokoll, das den Andruck der ersten gesendeten Seite zeigt, ist hilfreich. Sofern das Fax nicht außerhalb der Geschäftszeiten gesendet wird, ist eine Nachfrage bei Fristabläufen zur Sicherheit immer richtig. Bei Schriftsätzen, die unmittelbar bei Gericht abgegeben werden, lässt man sich von der Geschäftsstelle den Empfang auf der Handaktenkopie quittieren. Auch eigene Empfangsbekanntnisse können eingesetzt werden. Wenn die gute alte Briefpost zum Einsatz kommt, müssen die Postlaufzeiten berücksichtigt werden. Ach-

ten Sie auf korrekte Frankierung und Absenderangabe. Selbstklebende Sondermarken ohne Zuschlag machen aus Ihrer Post ohne Mehrkosten etwas Besonderes. Eine Frankiermaschine lohnt erst, wenn mehr als 30 Briefe täglich die Kanzlei verlassen. Bei privaten Zustellern gilt: Zuverlässigkeit vor Kostenersparnis.

2. Aufstellung eines Tages- / Wochen- / Monatsplans

Fristen sind als A-Aufgaben zu Beginn des Tages zu erledigen. Auch wenn während der Aufbauphase die zur Verfügung stehende Zeit noch unendlich erscheint, erleichtern regelmäßige Planungen ein effizientes Arbeiten. Je mehr Zeit zur Verfügung steht, desto mehr besteht die Gefahr, sich zu verzetteln. Planen Sie bereits zu Beginn Zeit für Mandanten, für Aktenbearbeitung, für Fortbildung, für Controlling, für Marketingaktivitäten und Zeit „für sich selbst“ ein.

3. Personaleinsatz

Aus Kostengründen und mangels genügender Beschäftigungsmöglichkeit zu Beginn der Kanzleieröffnung wird meist auf Personal verzichtet. Dies bedeutet, alle Handgriffe, vom Öffnen der Eingangspost bis zum Kuvertieren, Frankieren und Einwerfen der Ausgangspost selbst zu erledigen.

Wer die Zeit für diese Arbeiten lieber in verrechenbare Stunden investieren möchte, der sollte die Kosten, die Personal verursacht, dem Nutzen gegenüberstellen.

Welches Personal ist das richtige? Aufgrund der fachspezifischen Materie sind Mitarbeiter, die mit der juristischen Terminologie nicht vertraut sind, meist überfordert. Bewährt haben sich Rechtsanwaltsfachangestellte, die durch eine umfassende, in der Regel drei Jahre dauernde, Ausbildung bei guten Leistungen schnell zu einer Entlastung des Anwalts werden können. Eine erfolgreich absolvierte Weiterbildung zum Rechtsfachwirt garantiert, dass die Mitarbeiterin über die Grundausbildung hinaus Kenntnisse im Büromanagement

einschließlich Mandatsvor- und -nachbereitung, in der Büroverwaltung und im Personalwesen sowie im Kosten- und Gebührenrecht, im Zwangsvollstreckungsrecht, im Zivilprozessrecht und dem Recht anderer Verfahren sowie im materiellen Recht vorweisen kann. Eine solche Mitarbeiterin ist ideal für den Berufsanfänger. Wer das Glück hat, zumindest auf Teilzeitbasis diese Leistungen zu erhalten, erfährt in der Regel eine große Entlastung. Wer mit Auszubildenden arbeiten möchte, muss sich darüber im Klaren sein, dass Zeit und damit Geld in die Ausbildung investiert werden muss. Hier werden die deutlich geringeren Personalkosten durch den höheren Zeiteinsatz, den der Anwalt leisten muss, kompensiert.

Wer in der Aufbauphase Entlastung sucht und noch kein eigenes Personal beschäftigen möchte, der kann auf einen externen Büroservice zurückgreifen, der in der Regel Telefonservice und häufig auch Schreibservice bietet. Die Vorteile gegenüber fest angestelltem Personal: Kalkulierbare Kosten nur für die Dienstleistungen, die in Anspruch genommen werden. Keine Kosten für Urlaubszeiten, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Mutterschutz etc.. Nachteile: Höherer Stundenlohn, nicht immer in der Kanzlei verfügbar, Mandantenbindung wird meist nicht aufgebaut. Für Hilfsarbeiten zu kostenintensiv.

4. Gebührenmanagement

Die zum 01.07.2004 in Kraft tretende neue Gebührenordnung bedeutet einen Abschied von der dann 10 Jahre geltenden Bundesrechtsanwaltsgebührenordnung (BRAGO). Das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) bringt strukturelle Änderungen mit sich, die nicht nur Auswirkungen auf die Kostenrechnungen haben, sondern insbesondere die Vorbemerkungen und Bemerkungen zum RVG müssen bereits vor der Annahme des Mandates und bei der Mandatsbearbeitung berücksichtigt werden. Richten sich die zu erhebenden Gebühren nach dem Gegenstandswert, hat der Rechtsanwalt vor Übernahme des Auftrags hierauf hinzuweisen (§ 49 b Abs. 5 BRAO); nach dem Gesetzeswortlaut ist

die Unterlassung eines solchen Hinweises nunmehr eine Berufspflichtverletzung mit der Möglichkeit von Ahndungsfolgen. Ob dies auch Auswirkungen auf den Vergütungsanspruch hat, wird die Rechtsprechung zeigen.

Um als „Unternehmer Anwalt“ erfolgreich zu sein, ist es unabdingbar, die Kosten seiner „Anwaltsstunde“ zu kennen, um bei nicht kostendeckenden Mandaten und Streitwerten rechtzeitig(!) mit dem Mandanten eine Honorarvereinbarung zu schließen.

Beispiel: Sie wollen im Monat einen Gewinn (vor Steuern) von 3.000 EUR erzielen. Ihre Kosten betragen 50 %, d.h. ein Nettoumsatz von 6.000 EUR ist erforderlich. Wie viel Stunden verrechenbarer Zeit können Sie monatlich leisten? Dies ist abhängig vom Personaleinsatz und Ihrer Organisationsstruktur. Bei einer eigenen wöchentlichen Arbeitszeit von 50 Std. stehen Ihnen 200 Std. zur Verfügung. Davon sind erfahrungsgemäß beim Berufsanfänger max. 60 %, d.h. 120 Std. verrechenbare Zeit. Wenn Sie dies durch Ihren angestrebten Umsatz von 6.000 EUR teilen, müssen Sie pro Std. einen Umsatz von 50 EUR erzielen. Je nach Auftrag und Umfang des Mandats muss eine Gegenüberstellung zwischen den gesetzlich erreichbaren Gebühren und den angestrebten Umsätzen erfolgen. Führen Sie für jede Akte ein Zeitkonto, damit Sie rechtzeitig erkennen können, wenn die kalkulierten Honorareinnahmen nicht ausreichend sind.

Nehmen Sie Vorschuss! Die Angst des jungen Anwalts, das Mandat könne dadurch verloren gehen, ist unbegründet. Die Erfahrung zeigt, dass die Mandanten durchaus Verständnis dafür haben, dass die Dienstleistung vorschussweise honoriert wird. Sollte das Verfahren verloren gehen, hat der Mandant – aus seiner Sichtweise – nicht mehr viel Interesse an einer Zahlung. Auch bei der Abrechnung mit Rechtsschutzversicherungen ist Vorschuss Pflicht. Wer wartet, bis das Verfahren beendet ist, gewährt zinslosen Kredit. Nachdem das RVG bei den Auslagen (Teil 7 VV), d.h. Fotokopiekosten, Post- und Telekommunikati-

onsentgelte, Fahrtkosten, Tage- und Abwesenheitsgeld nicht den tatsächlichen Aufwendungen Rechnung trägt, empfiehlt sich eine gesonderte Honorarvereinbarung für diese Bereiche.

Lehnen Sie nicht kostendeckende Mandate ab oder schließen Sie eine Honorarvereinbarung. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Mandant, der mit einer kleinen Sache kommt, irgendwann das Millionenmandat bringt, ist so gering wie die Chance auf den Sechser im Lotto. Verkaufen Sie Ihre Dienstleistung nicht über den Preis. Wer ständig unterhalb seines Kostendeckungsbeitrages wirtschaftet, der wird selbst zum Insolvenzfall. Begeistern Sie Ihre Mandanten durch schnellen und guten Service, qualitativ hochwertige Rechtsberatung und Erfüllen der Bedürfnisse des Mandanten.

Wie Ihnen dies gelingt, erfahren Sie im Folgebeitrag.

Für Ihre Fragen steht Ihnen gerne Ilona Cosack, ABC AnwaltsBeratung Cosack, kostenlose Servicrufnummer: 0800 ABC ANWALT = 0800 222 269258, www.abc-anwalt.de, zur Verfügung.