



MARKUS WEISS

Der Autor ist Unternehmensberater bei Markus Weiss Consulting GmbH.
www.lawconsult.cc

2023/27

Workshop: Der Rechtsanwalt/die Rechtsanwältin als Unternehmer/Unternehmerin

1. ZUKÜNFTIGE ANFORDERUNGEN: WAS MACHT EINEN ERFOLGREICHEN ANWALT UND EINE ERFOLGREICHE ANWÄLTIN IM JAHR 2030 AUS?¹

1. Die Anwaltschaft 2030 ist unternehmerisch kompetent

Durch weiter steigenden Konkurrenzdruck in der rechtlichen Beratung (Angebote großer Firmen im Bereich Legaltech) wird es in Zukunft schwieriger, am Markt zu überleben. Unternehmerische Kompetenzen werden immer wichtiger. Es braucht Alleinstellungsmerkmale im Leistungsangebot und im Service und eine Spezialisierung. Zukünftige Marktpotentiale müssen erkannt und genutzt werden. Strategisches Denken und die Formulierung einer Kanzleistategie sind die Basis für die Weiterentwicklung.

2. Die Anwaltschaft 2030 ist spezialisiert

Spezialisierung und fachliche Expertise sind für die Klienten/Klientinnen die wichtigsten Entscheidungsgründe bei der Auswahl seines Anwalt/einer Anwältin. Innovative Geschäftsmodelle, neu aufkommende Rechtsgebiete und Nischen wollen genutzt werden. Spezialisten können ihr Know-how zu einem hohen Preis verkaufen und bieten effektive Lösungen für das rechtliche Problem. In die Spezialisierung der Zukunft muss heute investiert werden.

3. Markenbildung wird wichtig

Um eine starke Marke aufzubauen, braucht es ein durchdachtes und zielgerichtetes Kommunikations- und Marketingkonzept. Die Marke hat eine hohe Bedeutung für die Wiedererkennung und Sichtbarkeit. Ein einheitliches Erscheinungsbild nach außen und die Nutzung von internetbasierten Marketingmaßnahmen sind wichtig für den Aufbau. Fachliche Beiträge und Vorträge zu speziellen Themen helfen, die Marke in den Köpfen der Klienten/Klientinnen mit dem Fachgebiet zu verankern.

4. Die Anwaltschaft 2030 ist vernetzt

Das eigene Netzwerk und das Empfehlungsmanagement werden auch in Zukunft ein wichtiger Erfolgsfaktor für Akquise sein. Nach bisherigen Erkenntnissen entsteht die Reputation von Kanzleien wesentlich aus der Mandatsbearbeitung und -betreuung. Haben Sie Ihre Klienten/Klientinnen schon mal gefragt, ob Sie mit Ihrer Leistung zufrieden sind?

5. Kanzleien unterhalten ein hocheffizientes Backoffice

Interne Kanzleiabläufe und das Kanzleimanagement sind zentrale Stellschrauben für die Qualität der Klientenbetreuung. Das Aufgabenprofil der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (zB Kanzleileitung) wird sich in der Zukunft ändern. Einfache Tätigkeiten und standardisierte Beratungsleistungen werden zunehmend durch Softwaretools übernommen (Spracherkennung) oder ausgelagert und zu sehr günstigen Preisen angeboten. Chancen für Einzelanwälte und kleine Kanzleien liegen in der Spezialisierung, in der Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen, der Vertrauensbeziehung zum Mandanten/zur Mandantin und in der effizienten Aufstellung der eigenen Abläufe.

6. Die Anwaltschaft 2030 bietet ein attraktives Arbeitsumfeld

Flexible Lösungen für Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Möglichkeiten für Homeoffice (elektronischer Akt), flexible Arbeitszeiten und auch Möglichkeiten für eine Elternzeit. Um für qualifiziertes Personal attraktiv zu sein, braucht es diese Fähigkeiten in der Zukunft. Auch dies gehört zur Marke der Kanzlei.

7. Die Anwaltschaft 2030 ist aufgeschlossen gegenüber neuen Technologien

Kanzleien setzen auf moderne Tools für die Bearbeitung ihrer Fälle. Schnittstellen werden weiterhin an Bedeutung gewinnen, um Daten ohne Medienbruch auszutauschen. Der strukturierte elektronische Akt ist die effektive Basis für viele Abläufe in der Kanzlei. Die Kommunikation und die Zusammenarbeit intern wie extern wird sich ändern. Softwareprogramme für Kollaboration werden die E-Mail-Flut ersetzen. Kanzleien müssen sich aktiv mit diesen Programmen beschäftigen und evaluieren, welche dieser Tools ihnen einen Innovationsvorsprung in der täglichen Arbeit und Kanzleiorganisation verschaffen.

Dies alles geht nicht von heute auf morgen. Die Zeit muss genutzt werden. Für diese Fähigkeiten müssen Zeit und Geld investiert werden. Man muss eine Strategie für seine Kanzlei formulieren und die Umsetzung planen. Das macht gutes Unternehmertum aus.

¹ Vgl. Deutscher Anwaltverein e.V., 2013, Der Rechtsdienstleistungsmarkt 2030 – Executive Summary 19–23.

II. KANZLEISTRATEGIE | BAUSTEINE UNTERNEHMERTUM

1. Strategisches Kanzleimanagement

Wohin soll die Reise gehen? Was brauchen wir in der Zukunft, um unsere Dienstleistung erbringen zu können? Welche Ressourcen sind notwendig? Formulierung einer Strategie und Maßnahmen für die Umsetzung definieren. Definition von Werten und einer Vision für die Kanzlei. In welchen zukünftigen Geschäftsfeldern/Rechtsgebieten wollen wir tätig sein? Effiziente Kanzleiabläufe etablieren und technische Hilfsmittel nutzen. Klare Kommunikation nach innen und nach außen.

Budget definieren! Was kann und möchte ich investieren (finanziell und zeitlich)? Durchschnittliche Marketingbudgets liegen zwischen 2 und 4% des Jahresumsatzes.

2. Kanzleimarketing-Management

Der Kunde muss wissen, was wir können und warum wir darin gut sind. Welche Bedürfnisse haben unsere Kunden? Welche Leistungen decken wir ab und was fehlt uns noch? Welche Wettbewerbsvorteile haben wir gegenüber der Konkurrenz? Wie kann sich unser Service von anderen Kanzleien abheben? Wie sehen aktuell der Markt und die Konkurrenzsituation aus? Wie sieht der Markt in fünf Jahren aus?

Für Kanzleimarketing müssen ausgewählte Daten in der IT gespeichert werden. Diese Daten sind die Grundlage für Marketing (Newsletter, Aussendungen, Referenzen, Einladungen, Partnernetzwerk, Akquise, ...).

3. Finanzen & Controlling

Umsatz in Bezug auf Branchen, Rechtsgebiete, Klienten/Klientinnen und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Wie ist die Entwicklung? Welche Rechtsgebiete gehen zurück und was wird mehr? In welchen Branchen sind unsere Kunden zu Hause? Diese Zahlen müssen regelmäßig erhoben und Basis für Entscheidungen sein. Basis sind eine durchgehende Leistungserfassung und die Abbildung der Verrechnung im System. Auch bei Akten mit tariflicher Abrechnung sollte eine Zeiterfassung erfolgen.

Man sollte eine Handvoll Kanzleikennzahlen definieren und diese regelmäßig prüfen.

- Anteil administrativer Aufgaben an der Gesamtarbeitszeit
- Nicht verrechnete Leistungen

Umsatz nach Juristen und Entwicklung Umsatz nach Rechtsgebiet und Entwicklung Offene Honorare Dazu müssen die relevanten Daten im System erfasst sein:

- Aufgewendete Zeit
- Verrechneter Umsatz
- Erlöster Umsatz
- Verrechenbare und nicht verrechenbare Zeit
- Administrative Zeit/Leistungen

- Rechtsgebiete
- Branchen
- Deckungsbeitragsrechnungen für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Klienten/Klientinnen und Akten
- Barauslagen

4. Leadership & Führung

Klare Definition der Arbeitsanforderungen für ausgeschriebene Stellen. Was muss der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin alles machen und wer ist für seine Anliegen zuständig? Klare Definition der Arbeitsprozesse in der Kanzlei (Kanzleihandbuch). Nutzen der Stärken – sowohl der eigenen als auch jener der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Authentisch führen. Jahresgespräche mit klar definierten Zielen und Belohnungen, wenn die Ziele erreicht wurden.

III. KANZLEISTRATEGIE | EISENHOWER MATRIX

Die Eisenhower Matrix ist eine Methode des Zeitmanagements zur Unterscheidung von wichtigen und unwichtigen, von dringenden und nicht dringenden Aufgaben. Sie hilft Ihnen, das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren.

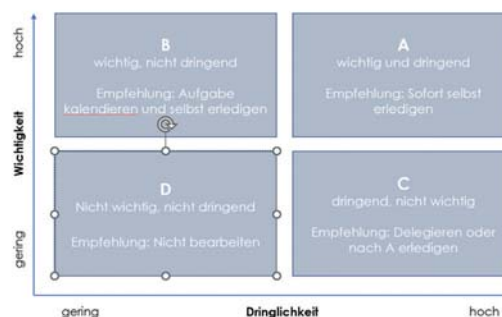


Abbildung 1

Die Prinzipien der Eisenhower Matrix:

- Wichtige Aufgaben sind solche, die unmittelbar einen Bezug zu definierten Zielen besitzen.
- Dringende Aufgaben dulden keinen Aufschub und sind idealerweise sofort zu erledigen.
- Wichtige und dringende Aufgaben sollten selbst und schnellstmöglich erledigt werden.
- Dringende, aber nicht wichtige Aufgaben sollten – falls möglich – delegiert oder automatisiert werden.
- Die persönliche Realisierung von wichtigen, aber nicht dringenden Aufgaben lässt sich planen und terminisieren. Diese Aufgaben sind niedriger priorisiert als die wichtigen und dringenden, so dass die Umsetzung erst im Anschluss erfolgt.
- Nicht wichtige und nicht dringende Aufgaben sollten nicht bearbeitet werden.

Vorteile der Eisenhower Matrix:

- Einfache Anwendung
- Einteilung der Aufgaben lässt sich meist zügig erledigen. Man erkennt auch die Zeitfresser.
- Wichtige Aufgaben bleiben im Blick. Auch langfristig angelegte Aufgaben für das Erreichen der definierten Strategie.
- Leichte Umsetzung ohne technische Hilfsmittel. Als Ergebnis bekommt man eine Liste mit Aufgaben und evtl einem Datum, bis wann etwas erledigt werden muss.
- Klare Übersicht über die anstehenden Aufgaben. Ordnung im Kopf.

IV. KANZLEISTRATEGIE | SWOT-ANALYSE

Bei der Ausarbeitung einer Kanzleistrategie ist es wichtig, den Ist-Stand zu kennen. Die SWOT-Analyse zeigt viele relevante Dinge auf einer Seite. Dieser komprimierte Blick hilft bei der Entscheidungsfindung. Neben der eigenen Sichtweise ist es auch wichtig, externe Sichtweisen (zB Klienten/Klientinnen) einfließen zu lassen.

Stärken

- Welche Erfolge und warum?
- Was machen wir besser als andere?
- Warum entscheiden sich Klienten/Klientinnen für uns?
- Leistungsvorteile?
- Marke
- Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

Schwächen

- Was führte in der Vergangenheit zu Misserfolgen?
- Welche Prozesse sind verbesserungswürdig?
- Was kann die Konkurrenz besser?

Chancen

- Gibt es Trends, die wir nutzen können?
- Verändert sich der Markt?
- Neue Möglichkeiten (IT, Technik, rechtliche Neuerungen, ...)
- Neue Geschäftsfelder

Gefahren

- Abhängigkeit von wenigen Klienten/Klientinnen?
- Haftungsrisiko
- Kostenstruktur
- Standardisierte Beratungsleistungen kannibalisieren unser Angebot
- Gutes Personal

V. KANZLEISTRATEGIE | AUFWANDS – ERTRAGSMATRIX

Wie verwende ich meine Arbeitszeit? Diese Frage kommt immer wieder in meinen Beratungen. Dabei geht es auch darum, dass man nur eine bestimmte Zeit pro Monat zur Verfügung hat und wissen möchte, ob diese gut eingesetzt

ist. In der täglichen Routine denkt man darüber aber nicht nach und arbeitet einfach ab, was kommt.

Wenn dann am Ende das Ergebnis nicht passt, ist es umso frustrierender. Um die bestehende Arbeitszeit zu kategorisieren, empfehle ich, jeden Akt einem der vier unten dargestellten Bereiche zuzuordnen. Am Beginn steht für mich immer eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation. Darauf aufbauend kann eine Strategie für die Zukunft entwickelt werden.

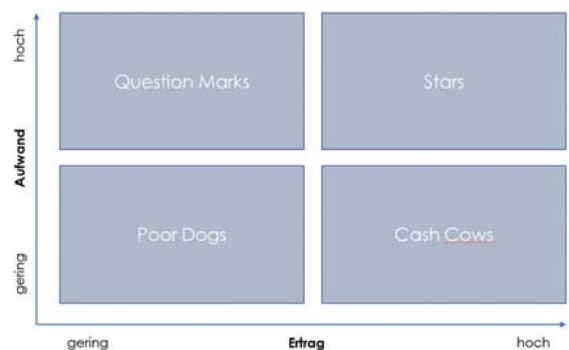


Abbildung 2

Poor Dogs:

Wenig Aufwand und wenig Ertrag. Hier findet man zB Kurrentienakten. Diese Akten laufen nebenbei mit und werden idealerweise selbstständig von einer Assistentin abgewickelt.

Question Marks:

Hoher Aufwand und wenig Ertrag. Akten mit geringem Streitwert und tariflicher Abrechnung. Beratungsintensive Klienten/Klientinnen mit einmaligen Causen, die nicht der Spezialisierung entsprechen und dementsprechend hohe Einarbeitungszeit mit sich bringen.

Stars:

Hoher Aufwand und hoher Ertrag. Fälle mit hohem Streitwert und guten Stundensätzen. Komplexe Rechtsthemen, die auch der Spezialisierung entsprechen.

Cash Cows:

Geringer Aufwand und hoher Ertrag. Causen in wiederkehrenden Rechtsgebieten, die der Spezialisierung entsprechen. Hier habe ich wenig Einarbeitungszeit und kann auf bestehendes Know-how zugreifen. Kanzleien, die sich auf die DSGVO spezialisiert haben, können Klienten und Klientinnen mit ähnlichen Anforderungen das erarbeitete Know-how wieder und wieder verkaufen (s Abbildung 3).

Wenn dies in der Software abgebildet wird, kann man die oben dargestellte Auswertung erstellen und als Basis für strategische Entscheidungen nutzen.

Meine Strategieformulierung für die Zukunft lautet:

Ich möchte 80% meiner Zeit in Stars und Cash Cows investieren.

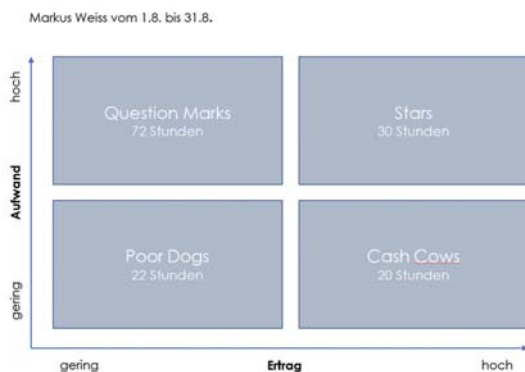


Abbildung 3

Dazu müssen die Bereiche Question Marks und Poor Dogs abgebaut bzw. ausgelagert werden. Wie kann ich Stars und Cash Cows steigern:

- Aufbau Know-how und Spezialwissen (Fortbildung, Branchenwissen, IT, ...)
- Tätigkeitsfelder definieren (man kann nicht überall gut sein)
- Mögliche Klienten/Klientinnen definieren (Zielgruppe) und Akquise betreiben
- Wo finde ich diese Zielgruppe und wie kann ich diese ansprechen?
- Welchen Mehrwert biete ich mit meinen Dienstleistungen?

Der Aufbau einer Spezialisierung braucht Zeit und geht nicht von heute auf morgen. Sie müssen aber damit beginnen, Zeit in diese Spezialisierung zu investieren und auch Ihr Kanzleimarketing darauf ausrichten. Diese Kanzleistrategie zu definieren, ist Teil eines Marketingkonzepts. Darauf aufbauend werden Schritte für die Umsetzung geplant und ausgeführt.

VI. KANZLEIPROZESSE | ADMINISTRATIVER AUFWAND

In diesem Prozess geht es darum, die administrativen Leistungen gruppiert nach Tätigkeit in speziellen Akten zu erfassen. Darauf aufbauend können Auswertungen erstellt werden, die zeigen, wieviel Zeit der Jurist mit welchen administrativen Tätigkeiten verbringt.

- Welche administrativen Tätigkeiten werden von wem und in welchem Ausmaß erbracht? Hier kann man durch die Erfassung auch Fehlentwicklungen entgegenwirken. Man macht nur gut, was man gerne macht. Jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin hat Stärken und Schwächen. Man sollte die Stärken fördern und Tätigkeiten dort ansiedeln, wo auch eine Begeisterung dafür vorhanden ist. Meist sehe ich das beim Thema IT. Juristen/Juristinnen, die sich damit beschäftigen, haben oft auch ein Faible für das Thema IT.
- Was kosten mich diese administrativen Tätigkeiten? Könnte ich diese Zeit an Klienten/Klientinnen verrechnen?

Wie hoch ist der Anteil an der gesamten Arbeitsleistung?

- Welche dieser Tätigkeiten kann man auslagern bzw. was kann von einer guten Kanzleileitung übernommen werden?

Administrative Leistungen:

Anlage von speziellen Leistungen für administrative Tätigkeiten. Die genaue Aufschlüsselung ist wichtig, damit man die erfasste Zeit auch entsprechenden Tätigkeiten zuordnen kann. Dies vor allem, um die Frage zu klären, was davon weiterhin in der Kanzlei erledigt und was ausgelagert werden kann. Gewisse Tätigkeiten können schwerer ausgelagert werden, andere wieder leichter (Buchhaltung, Marketing, Personal).

Auswertungen:

So kann man jederzeit detaillierte Aufstellungen der administrativen Tätigkeiten gruppiert nach verschiedenen Bereichen erstellen. Man hat eine datentechnische Grundlage für strategische Entscheidungen für die zukünftige Handhabung. Man sieht auch die anfallenden Kosten für diese administrativen Leistungen.

ADMIN/IT - Markus Weiss Consulting GMBH / ADMIN IT und technische Infrastruktur

| Sachbearbeiter | Anz | Zeit | ZeitHon | Std.Satz |
|----------------|-----|-------|---------|----------|
| LW | 2 | 01:15 | 125,00 | 100,00 |

ADMIN/Marketing - Markus Weiss Consulting GMBH / ADMIN Werbung & Marketing

| Sachbearbeiter | Anz | Zeit | ZeitHon | Std.Satz |
|----------------|-----|-------|----------|----------|
| MW | 12 | 07:35 | 2.275,00 | 300,00 |

ADMIN/Personal - Markus Weiss Consulting GMBH / ADMIN Personal

| Sachbearbeiter | Anz | Zeit | ZeitHon | Std.Satz |
|----------------|-----|-------|---------|----------|
| MW | 1 | 00:30 | 150,00 | 300,00 |
| LW | 1 | 01:30 | 150,00 | 100,00 |

| | | | | |
|-------------|----|-------|----------|--|
| Gesamtsumme | 16 | 10:50 | 2.700,00 | |
|-------------|----|-------|----------|--|

Abbildung 4

Die Auswertung zeigt eine Zusammenfassung gruppiert nach Akt und Sachbearbeiter. Durch die Hinterlegung eines Stundensatzes sieht man auch die angefallenen Kosten. Weiters kann die administrative Zeit im Verhältnis zur Gesamtzeit betrachtet werden.

VII. CONTROLLING | ERLÖSBERICHT INKL DECKUNGSBEITRAGSRECHNUNG

Aussagekräftige Auswertungen helfen bei der wirtschaftlichen Beurteilung einer Causa, eines Klienten/Klientin oder eines Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Die Zeiterfassung ist die Grundlage für Controlling und sie sollte auch in Akten erfasst werden, die nach Tarif oder mit Pauschalen abgerechnet werden.

Die obige Auswertung zeigt die erfassten Zeiten und was davon verrechnet werden konnte. Weiters sieht man eine Differenz zwischen verrechnetem Honorar und tatsächlichem Erlös. Die kalkulatorischen Kosten können im Pro-

gramm hinterlegt werden und ermöglichen eine Kostendeckungsrechnung.

| Erlösbericht pro Sachbearbeiter 1/1 | | | | | | | |
|-------------------------------------|--------|------------|--------------|-------------|--------------|-----------|-----|
| Beispielakt | | | | | | | |
| Sachbearbeiter | Zeit | | Honorar laut | | Kalk. Kosten | Deckung % | |
| | Gesamt | Verrechnet | Gesamtzeit | Verrechnung | | | |
| MM | 09:30 | 08:00 | 3.230,00 | 2.720,00 | 2.473,87 | 1.330,00 | 196 |
| MW | 27:30 | 25:00 | 11.000,00 | 10.000,00 | 9.095,13 | 4.125,00 | 220 |
| RB | 00:30 | | 50,00 | | | | |
| | 37:30 | 33:00 | 14.280,00 | 12.720,00 | 11.569,00 | 5.455,00 | 212 |

Abbildung 5: Beispielsauswertung aus ADVOKAT für einen Akt nach Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gruppiert

Man benötigt für die wirtschaftliche Steuerung einer Kanzlei eine Handvoll Kennzahlen. Diese sollten allerdings regelmäßig (monatlich) ermittelt und betrachtet werden.

VIII. KANZLEIPROZESSE | KANZLEIHANDBUCH

Nach Abschluss einer Prozessberatung und Softwarenutzungsanalyse erstellen wir meist ein Kanzleihandbuch, um die wesentlichen Abläufe schriftlich festzuhalten. Ein Kanzleihandbuch hilft bei der Wissensweitergabe und bei der Einhaltung von definierten Abläufen. Neben inhaltlichen Themen werden meist auch Kanzleivorgaben und der Umgang mit Klienten/Klientinnen festgelegt.

| Inhalt | |
|--|-------|
| Personal..... | |
| Krankheit..... | |
| Urlaube..... | |
| Gäste in der Kanzlei..... | |
| Der Letzte macht:..... | |
| Der Erste macht:..... | |
| Tätigkeitsbeschreibung Kanzleileitung..... | |
| Tätigkeitsbeschreibung Assistentin..... | |
| Tätigkeitsbeschreibung Konzipient..... | |
| Tätigkeitsbeschreibung Rechtsanwalt..... | |
| Zuständigkeiten..... | |
| Büroinfrastruktur und Ausstattung..... | |
| Küche..... | |
| Besprechungszimmer..... | |
| Büromaterial..... | |
| Entsorgung Altpapier..... | |
| Alarmanlage..... | |
| Drucker..... | |
| Kanzleivorgaben..... | |
| Datenschutz..... | |

Abbildung 6

IX. KANZLEIPROZESSE | ABRECHNUNG

Der Prozess beinhaltet folgende Schritte:

Erstellung von Leistungsaufstellungen bzw Billinglisten in Akten, die einem gewissen Kriterium entsprechen (zB Abrechnungsperiode = monatlich)

Kontrolle der erfassten Leistungen am Ausdruck oder besser elektronisch im Programm

Überarbeitung Leistungen

Freigabe Leistungen

Erstellung der Honorarnoten und Vergabe der Rechnungsnummer in einem Arbeitsschritt (in Akten mit Abrechnungsperiode = monatlich)

Speicherung der offenen Posten in den abgerechneten Akten

X. KANZLEIPROZESSE | FRISTEN

Der Prozess beinhaltet folgende Schritte:

Postbearbeitung und Markierung des PDF-Dokuments als Frist

Erfassung in der elektronischen Fristenverwaltung (kein Fristenbuch)

Synchronisation der Frist auf mobile Endgeräte oder in den Outlookkalender

Kontrolle nach dem Vier-Augen-Prinzip

Alle relevanten Vorgänge bezüglich der Frist werden zentral in der Fristenverwaltung erfasst (Änderung Zuständigkeit, Kontrollbestätigung, Datum Einbringung, ...)

Einbringung und Erledigung in der elektronischen Fristenverwaltung

Ab der März-Ausgabe finden Sie im Österreichischen Anwaltsblatt weitere Praxistipps in der neuen Rubrik „**Strategie & Prozessmanagement**“.