

GRATIS

Gratis verbreitet von



ffi Verlag
Freie Fachinformationen

Fachinfo-Broschüre



Inklusive
vieler
Vorlagen

Jasmin Isphording

Unternehmerisches Know-how für Anwältinnen und Anwälte

Mit Gewinnplanung, Prozessoptimierung und Controlling
zum Kanzleierfolg

Partnerunternehmen



Unternehmerisches Know-how für Anwältinnen und Anwälte

Mit Gewinnplanung, Prozessoptimierung und Controlling zum Kanzleierfolg



Jasmin Isphording

Dipl. Kauffrau Jasmin Isphording ist Referentin und seit über 15 Jahren Inhaberin der Kanzleiberatung Jasis Consulting. Mit einem betriebswirtschaftlichen Blick unterstützt sie kleine bis mittelgroße Anwaltskanzleien dabei, die hohen Erwartungen zu erfüllen, den Umsatz zu steigern, die Freude an der Arbeit zurückzubringen und gleichzeitig höhere Gewinne zu erzielen.

jasis-consulting.de | jasis-consulting.de/knowhow

Impressum

Copyright 2021 by

Freie Fachinformationen GmbH

Leyboldstr. 12

50354 Hürth

Anregungen und Kritik zu diesem Werk senden Sie bitte an info@ffi-verlag.de.

Autorin und Verlag freuen sich auf Ihre Rückmeldung.

Haftungsausschluss

Die hier enthaltenen Informationen wurden sorgfältig recherchiert und geprüft. Für die Richtigkeit der Angaben sowie die Befolgung von Ratschlägen und Empfehlungen kann der Verlag dennoch keine Haftung übernehmen.

ISBN: 9978-3-96225-082-9

Alle Rechte vorbehalten. Abdruck, Nachdruck, datentechnische Vervielfältigung und Wiedergabe (auch auszugsweise) oder Veränderung über den vertragsgemäßen Gebrauch hinaus bedürfen der schriftlichen Zustimmung des Verlages.

Satz

achimarx grafikdesign, Glessen

Bildquellennachweis

Copyright: wutzkoh

Inhalt

1. Schlüsselformel für den Kanzleierfolg	3
1.1 Der Gewinn und seine Bedeutung	3
1.1.1 Planung von Gewinn und Einkommen	3
1.2 Der Kanzleiumsatz	4
1.2.1 Einflüsse auf die Umsatzhöhe	5
1.3 Kosten	8
1.3.1 Typische Kosten	8
1.3.2 Personalkosten	9
1.3.3 Weiterbildung und Qualifizierung	10
1.3.4 Marketing und Akquise	11
1.4 Der Zusammenhang zwischen Einnahmen und Ausgaben	13
<hr/>	
2. Kanzleiorganisation	14
2.1 Vorteile einer guten Kanzleiorganisation	14
2.2 Ansätze für die Optimierung	15
2.2.1 Aus der Sicht von Mandantinnen und Mandanten	15
2.2.2 Anhand des typischen Verlaufs eines Mandats	15
2.2.3 Störungen als Ansatzpunkt	16
<hr/>	
3. Controlling	18
3.1 Entwicklungen im Zeitverlauf	18
3.2 Einblick	18
3.3 Durchschnittswerte	18
3.4 Aussagekraft	19
3.5 Gewinnverteilung	19
<hr/>	
4. Kanzleiführung	19
<hr/>	
5. Fazit	20
<hr/>	
Vorlagen	21

Unternehmerisches Know-how für Anwältinnen und Anwälte

Mit Gewinnplanung, Prozessoptimierung und Controlling zum Kanzleierfolg

Neben dem Kerngeschäft von Anwältinnen und Anwälten, der Mandantenvertretung und -beratung, ist es für die Kanzlei ebenso von großer Bedeutung, wirtschaftlich zu agieren. Dabei stellen sich Fragen wie: Wie betreibe ich eine Kanzlei möglichst kosteneffizient? Wie funktionieren Umsatzplanung und Controlling? Wie vermeide ich unnötige Kosten? Diese und weitere Fragen soll diese Fachinfo-Broschüre „Unternehmerisches Know-how für Anwältinnen und Anwälte“ ganz praxisnah beantworten und mithilfe einer abschließenden Checkliste und Vorlagen auch die Umsetzung in die Praxis erleichtern.

Auch wenn dieser Leitfaden keine mehrjährige betriebswirtschaftliche Ausbildung ersetzen kann, soll er zur Auseinandersetzung mit dem Thema und den eigenen Zielen anregen sowie das Wissen über wesentliche Zusammenhänge auffrischen oder vermitteln. Damit kann die eigene Situation besser eingeschätzt, Handlungsoptionen selbst und jederzeit erkannt und für sich genutzt werden. Im Fokus steht dabei der **wirtschaftliche Kanzleierfolg**.

1. Schlüsselformel für den Kanzleierfolg

Diese Formel repräsentiert vereinfacht den Kern der betriebswirtschaftlichen Betrachtung und ist der Schlüssel zur persönlichen Vorstellung von Erfolg: „**G = U – K**“ steht für „**Gewinn = Umsatz – Kosten**“

1.1 Der Gewinn und seine Bedeutung

Einfach ausgedrückt, ist der Gewinn bei größeren Unternehmen mit angestellten Geschäftsführenden etwas, das wirklich „übrig“ ist und zur freiwilligen Ausschüttung an die Eigentümer:innen verwendet werden kann, weil alle Gehälter bereits gezahlt und Rücklagen für Investitionen bereits geplant wurden. Bei einem selbstständig tätigen Rechtsanwalt bzw. einer selbstständig tätigen Rechtsanwältin ist das anders. Von diesem Gewinn, also dem Überschuss, wird vor allem das

Für jeden bedeutet Kanzleierfolg etwas anderes. Der Kanzleierfolg kann sich beziehen auf

- das persönliche Einkommen oder den Lebensstandard,
- das Renommee der Kanzlei im Markt und innerhalb der Branche,
- Wachstum, Größe, Anzahl der Standorte,
- den Ruf als Arbeitgeber:in oder den Mandantenkreis,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- oder die Möglichkeit, den Mandantinnen und Mandanten zu ihrem Recht zu verhelfen.

Diese verschiedenen Vorstellungen von Erfolg lassen sich auf unterschiedlichen Wegen realisieren. Ihnen gemein ist eine Bedingung: Die Kanzlei muss die Wirtschaftlichkeit im Blick behalten.

Allgemein und auch in diesem Kontext wird Wirtschaftlichkeit so definiert, dass der Ertrag, also eine Art von Gewinn oder Nutzen größer war als der Aufwand, also die Kosten oder auch die investierte Zeit und Energie, die für die Erreichung des Ertrags nötig waren.

Einkommen, also das eigene „Gehalt“ bestritten. Doch nicht komplett, denn auch Rücklagen für geplante Investitionen oder der Aufbau eines finanziellen Polsters sind davon zu leisten.

Während Rücklagen für geplante Investitionen und ein finanzielles Polster das Ziel haben, die Kanzlei erfolgreicher zu machen, hat das Einkommen eine ganz andere Bedeutung:

Beim **Einkommen** handelt sich um Geld, mit dem der Lebensunterhalt bestritten, die Altersvorsorge aufgebaut oder ein bestehender Kredit abgezahlt wird. Leider ist es auch das Einkommen, das noch versteuert werden muss. Erst der Betrag „nach Steuern“ steht frei und somit für private Ausgaben zur Verfügung.

1.1.1 Planung von Gewinn und Einkommen

Wer den Gewinn innerhalb eines Geschäftsjahres besser planen möchte, um private und berufliche Ausgaben besser steuern zu können, dem stehen der **reaktive** und der **proaktive Weg** zur Verfügung. Bedauerlicherweise wird in der Anwaltschaft bisher häufig die reaktive Methode zur Planung des Gewinns gewählt. Dabei wird entweder der Betrag genommen, der nach der Jahres-Hochrechnung am Ende übrig bleibt oder es wird sich an der Entwicklung des Vorjahres orientiert.

In beiden Fällen lebt der bzw. die Kanzleiinhaber:in mit und von dem, was vom Gewinn nach Abzug der Rücklagen und der Einkommensteuer „übrig“ ist. Egal wie vorgegangen wird, in jedem Fall sollte ein Blick in die öffentlich zugänglichen Steuertabellen geworfen werden, damit der Steuerabzug keine Überraschung wird.

Beispiel:

Nehmen wir an, ein verheirateter Einzelanwalt hat im laufenden Geschäftsjahr bisher 70.000 Euro Gewinn erzielt. Unter der Annahme, dass der Gewinn dem zu versteuernden Einkommen entspricht, lässt sich aus einer aktuellen Splittingtabelle (2020) eine Steuerlast von 14.500 Euro ablesen. Dem Anwalt stehen damit 55.500 Euro zur Verfügung. Von diesem Betrag gehen dann noch Zahlungen für eigene Krankenversicherung, Kredite, das Versorgungswerk etc. ab, sodass ein deutlich geringerer Betrag wirklich zur „freien Verfügung“ steht.

Besser ist es, proaktiv zu planen, wie viel man mit der eigenen Tätigkeit verdienen möchte. Dafür stellt der Inhaber bzw. die Inhaberin die Gleichung etwas um und geht vom Einkommenswunsch aus.

Beispiel:

Nehmen wir an, dass der Kanzleiinhaber 70.000 Euro nach Steuern wirklich „übrig“ haben möchte. Ein kurzer Blick in die Steuertabelle zeigt, dass er hierfür 90.000 Euro Gewinn realisieren müsste – am besten nachdem davon bereits Geld für größere Investitionen zurückgelegt wurde.

Proaktive Einkommensplanung:

(Wunscheinkommen + erwartete Steuerlast + Investitionen) + Kosten = Umsatzziel

Ist das Umsatzziel klar und seine Erreichung plausibel, können Maßnahmen geplant und umgesetzt werden, die das Umsatzziel Realität werden lassen.

Nach dem Blick auf den Gewinn und seine Bedeutung für die eigene Zufriedenheit, wird nun der Umsatz als die zentrale Komponente in den Fokus der Betrachtung gestellt.

1.2 Der Kanzleiumsatz

Selbst wenn die Begriffe Umsatz und Einnahmen in den weiteren Ausführungen synonym genutzt werden, soll eine zentrale Unterscheidung nicht unerwähnt bleiben. Während „Umsatz“ den Geldbetrag beschreibt, der für erbrachte Leistungen in Rechnung gestellt wurde, sind „Einnahmen“ die Beträge, die gezahlt wurden und auf dem Konto eingegangen sind. Diese Unterscheidung ist aus zwei Gründen wichtig: Erstens versteuern die meisten Anwaltskanzleien nach dem Zufluss-Abfluss-Prinzip, also auf Basis der im jeweiligen Betrachtungszeitraum stattgefundenen Zahlungsströme und nicht auf Basis von z. B. gestellten Rechnungen. Zweitens sind konstante und ausreichend hohe Zahlungseingänge Bedingung für die Liquidität, also für die Zahlungsfähigkeit. Fremdgelder haben einen Sonderstatus.

Nachdem der Umsatz eine der beiden Stellschrauben für den Kanzleierfolg ist, bietet sich ein genauer Blick auf seine Entstehung und Zusammensetzung an:

1. Mandat wird akquiriert
2. Leistung wird erbracht
3. Vorschuss oder Rechnung werden erstellt
4. Zahlung der Rechnung auf das Kanzleikonto

Bereits diese Darstellung verdeutlicht, welche einfachen Möglichkeiten eine Kanzlei hat, um den Umsatz zu steigern:

- Sofern „erlaubt“, sollte wirklich jede abrechenbare Akte abgerechnet werden (einige Akten werden „vergessen“).
- Konsequentes Mahnwesen führt zu höheren Einnahmen und weniger „offenen Posten“.

1.2.1 Einflüsse auf die Umsatzhöhe

Vereinfacht gesagt, ist der Gesamtumsatz die Summe der gestellten Rechnungen. Normalerweise hat jede Rechnung einen anderen Rechnungsbetrag. In den meisten Fällen ergibt sich dieser aus den abrechenbaren Gebühren gemäß des Gebührenrechts. Der Umsatz besteht somit aus den Komponenten Preis und Menge.

Den Rechnungsbetrag können wir als Preis (P) definieren. Dieser setzt sich vor allem aus dem Streit- bzw. Gegenstandswert und der jeweiligen Gebühr zusammen. Als Menge (M) kann die Anzahl der (abgerechneten) Mandate verstanden werden.

Um den Umsatz zu erhöhen, stehen einer Kanzlei zwei Ansätze zur Verfügung:

1. Den Preis, also den Rechnungsbetrag erhöhen.
2. Die Menge der Mandate erhöhen.

In seltenen Fällen setzt sich der Umsatz komplett aus den Größen „Stundenhonorar“ und „in Rechnung gestellte Stunden“ zusammen. In dem Fall wäre das Ziel, den Stundensatz oder die Menge der abgerechneten Stunden zu erhöhen. In den meisten Anwaltskanzleien setzt sich der Umsatz jedoch aus einer Kombination mehrerer Quellen zusammen – inkl. Einnahmen aus Beratungshilfe, Pauschalvergütung, Erfolgshonorar etc.

1.2.1.1 Die Bedeutung des Preises

Der Preis des Mandats wird vor allem durch die Gebührenordnung bestimmt. Diese regelt die Möglichkeiten, Pauschalen, Gebühren etc. abzurechnen.

Um den Umsatz konsequent zu erhöhen, sollte auch beachtet werden, wann eine „erhöhte Gebühr“ abgerechnet werden darf. Ob die jeweiligen Möglichkeiten im Mandat am Ende ausgeschöpft werden, bleibt jedem Rechnungssteller bzw. jeder Rechnungsstellerin überlassen.

Neben der bewussten Nutzung der Gebühren, ist die Höhe des Streitwertes die andere Komponente. Je höher der Streitwert, desto höher auch der Rechnungsbetrag.

Der Streitwert kann vor allem durch strategische Überlegungen im Bereich des Kanzleimarketings und der Kanzleistategie beeinflusst werden. So unterscheidet sich der Streitwert in der Regel je nach Region, Zielgruppe, Rechtsgebiet, Spezialisierung, Positionierung oder Einkommen der Mandantschaft.

Beispiel:

In einem vergleichbaren Sachverhalt ist der Streitwert bei einem teureren Auto, einem höheren Jahreseinkommen oder einer besseren Wohnlage höher, ohne dass sich die Mandate inhaltlich oder vom Aufwand unterscheiden müssen.

Tipp:

Die „Gebührenwelt“ ist so komplex, dass manche Abrechnungsmöglichkeiten übersehen werden oder falsch abgerechnet werden. Um weder Geld zu verschenken noch Ärger mit der Anwaltskammer wegen falsch abgerechneter Gebühren zu bekommen, lohnt sich eine ständige Weiterbildung oder Auffrischung im Gebührenrecht – vor allem nach den Neuerungen im Jahr 2021.

[Praktische Broschüren zur Abrechnung auf rvg-rechner.de/rvg-reform-2021](http://praktische-broschuren-zur-abrechnung-auf-rvg-rechner.de/rvg-reform-2021)

Aufgrund der bei der Anwaltsvergütung generell angenommenen Mischkalkulation, dem Sonderstatus und der Aufgabe der Anwaltschaft im Rahmen des Rechtsstaats und dem Grundsatz, dass Mandant:innen ihr Recht bekommen sollen, sollte immer kritisch hinterfragt werden, ob Mandate mit einem niedrigeren erwarteten Umsatz aus wirtschaftlichen Gründen immer und überall abgelehnt werden sollten – vor allem innerhalb des eigenen Fachgebietes.

1.2.1.2 Die Bedeutung der Menge

Nach Darstellung der verschiedenen Ansatzpunkte für die Erhöhung des „Preises“, ist die Erhöhung der Menge eine weitere Möglichkeit zur Umsatzsteigerung.

Die Menge der Mandate lässt sich vor allem durch Marketing und einen guten Ruf schnell, konsequent und skalierbar steigern. Eigentlich ... denn die Beschränkungen liegen nicht unbedingt im Markt oder im Marketingbudget, sondern bei der alles begrenzenden Ressource – der Zeit.

Die Bearbeitung eines Mandats kostet Zeit – Zeit von den Berufsträger:innen, vom Sekretariat, von der Assistenz oder den Auszubildenden. Während einige Kanzleiinhaberinnen und -inhaber abends länger oder auch am Wochenende in der Kanzlei sind, um Akten zu bearbeiten, stehen Angestellte für die Be- und Abarbeitung in der Regel max. 40 Stunden/Woche zur Verfügung – häufig sogar weniger.

Selbst wenn es gelingt, immer mehr Mandate zu akquirieren, sollte auf diese Kapazitätsgrenze geachtet werden. Wird diese dauerhaft überschritten, steigt die Gefahr, dass Fristen versäumt, Fehler gemacht oder Erwartungen nicht erfüllt werden. Dieses Arbeiten „am Limit“ kann schnell zu Haftungsfällen, dem Verlust von Dauermandanten und einer Verschlechterung des Ru-

fes führen – Umsatzeinbrüche sind die Folge. Ein solches Arbeiten führt zudem zur Überlastung bei den Beteiligten, häufigen Ausfällen wegen Krankheit, einer hohen Fluktuation und somit zu weiterer Arbeit, einer Verschlechterung des Rufs als Arbeitgeber oder Arbeitgeberin und erschwerten Bedingungen bei der Mitarbeitergewinnung.

Ein solches Arbeiten „am Limit“ kann auf drei Arten beendet werden:

1. Mandate ablehnen bzw. Mandatsstruktur verschieben

Selbst wenn dieser Punkt eine reale Möglichkeit ist, ist er in den meisten Kanzleien, vor allem in ländlichen Gebieten hinsichtlich einer ggf. negativen Reaktion bei der Mandantschaft, und ohne strategische Überlegungen auch finanziell nicht empfehlenswert und ggf. sogar schädlich.

2. Mehr „Kapazitäten“ einkaufen, z. B. mehr Anwältinnen und Anwälte oder neue Fachangestellte einstellen

Dieser Punkt wird häufig als sinnvolle Lösung erachtet. Jedoch ist er aus zwei Hauptgründen schwer zu realisieren. Zum einen ist es schwer, geeignete und die eigenen Erwartungen erfüllende Mitarbeitende zu



MAV *Seminare*

... auch live-online.

Wir bilden Sie fort

- *Fachanwaltsfortbildung*
- *Mitarbeiterfortbildung*
- *Fortbildungsnachweis nach § 15 FAO*

MAV GmbH

Ein Unternehmen des
Münchener Anwaltvereins e.V.

Garmischer Straße 8 / 4. OG
80339 München
Telefon 089 55263237
E-Mail info@mav-service.de
www.mav-service.de



finden. Zum anderen kostet deren Einstellung wieder Geld. Geld, das gegebenenfalls aktuell nicht übrig ist oder durch falsches bzw. fehlendes Marketing oder unterlassene Anpassung in der Kanzleiorganisation nicht zusätzlich erwirtschaftet wird.

3. Die vorhandenen Kapazitäten besser nutzen, um in gleicher Zeit mehr Arbeit zu erledigen.

Dieser Punkt bietet die beste, schnellste und zugleich günstigste Möglichkeit, die Kapazitäten zu erhöhen und so durch Umsatzwachstum, eine Senkung der Arbeitsbelastung, eine höhere Arbeitszufriedenheit und mehr Zeit für Qualität sogar dauerhaft zu erreichen.

1.2.1.3 Wachstum von innen

Eine Mischung aus den genannten Möglichkeiten, den Umsatz durch eine Erhöhung des Rechnungsbetrags und durch eine Steigerung der Anzahl der Mandate zu erreichen, ist ein „Wachstum von innen“.

Parallel zum Wachstum durch die Gewinnung neuer Mandantinnen und Mandanten, kann der Umsatz auch durch die Steigerung des Umsatzes je Mandat erreicht werden. Zum einen durch sogenanntes **Up-Selling**, d. h., dass man Mandantinnen und Mandanten noch etwas mehr im selben Bereich verkauft. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn der Mandant sich zu einem Thema beraten lassen möchte und man ihm anbietet, auch den Vertrag dazu zu erstellen.

Zum anderen gibt es die (ebenso häufig verschenkte) Gelegenheit, dem Mandanten rechtliche Unterstützung in einem weiteren Rechtsbereich anzubieten (**Cross-Selling**). Dies bietet sich vor allem an, wenn eine Kanzlei in mehreren Rechtsgebieten tätig ist.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für wirklich jede Kanzlei verschiedene Möglichkeiten gibt, den Umsatz zu steigern. Im Zentrum dabei stehen der Preis und die Menge der Mandate.

In dem Moment, in dem die Kanzlei ihre Möglichkeiten für eine gezielte Umsatzsteigerung, ggf. auch zur Erreichung der neuen Einkommensziele, nutzen möchte, lohnt sich eine genaue Betrachtung der vorhandenen **Ressourcen** und damit auch der **Kostenseite**.

Kapazitäten

Eine bessere Nutzung der vorhandenen Kapazitäten führt dazu, dass Mandate mit insgesamt weniger Zeitaufwand bearbeitet werden. Hierzu gehört nicht nur, dass insgesamt weniger Zeit in die Mandatsbearbeitung und einzelne Tätigkeiten fließt, sondern auch, dass die Qualität und Richtigkeit von vornherein gegeben ist, um den Zeitaufwand für Korrekturen einzusparen.

Unabhängig von der Kanzleigröße oder dem Grad der Digitalisierung sind Beispiele für eine bessere Nutzung der Kapazitäten der richtige Einsatz der IT, die Optimierung der Abläufe und Zusammenarbeit, Schulungen und Fortbildung, das Selbst- und Zeitmanagement sowie die Kanzlei- und Mandatsführung.

Die Betrachtung der Kapazitäten hat einen weiteren Vorteil für die Kanzlei. Erst mit der Hinzuziehung des Faktors Zeit lässt sich ermitteln, welche Mandate, Rechtsgebiete oder Mandant:innen sich für die Kanzlei „rechnen“. Selbst wenn man in einem Mandat pro Stunde 250 Euro abrechnen kann, kann es vorkommen, dass man sieben Stunden an der Bearbeitung gesessen hat, man dem Mandanten jedoch nur fünf Stunden berechnet, weil „es sich richtig anfühlt“. Vor allem bei RVG-Mandant:innen kann es sein, dass man für einige kaum Zeit investieren muss, während man bei anderen Mandanten hat, die immer wieder anrufen, um bspw. Fragen zu klären.

Daraus ergibt sich, dass man, wenn man die richtigen Abläufe etc. eingeführt hat, auch in Rechtsgebieten wie dem Sozialrecht über die „Menge“ der Mandate einen höheren Umsatz erzielen kann oder sich ein Mandat mit einem hohen Streitwert im Baurecht nicht immer „lohnt“, weil das Mandat die Kapazitäten sehr lange bindet.

Ebenso zeigt es, dass schneller bearbeitete RVG-Mandate, mehr Zeit übrig lassen, die wiederum für weitere Mandate mit Stundenhonorar genutzt werden kann. Egal wie man es dreht: Die Ressourcen sind begrenzt. Damit am Ende auch die Kapazitäten.

1.3 Kosten

Der bereits bekannten Formel $G = U - K$ ist zu entnehmen, dass die Senkung der Kosten eine weitere Möglichkeit ist, um den Gewinn zu steigern.

In dieser Betrachtung ist der Begriff „Kosten“ die Bezeichnung für alle Ausgaben und Zahlungen. Sinnvoll sind vor allem die Kosten, die nötig sind, um eine Kanzlei jetzt und in der Zukunft am Laufen zu halten. Hierzu gehören:

- Personalkosten
- Raumkosten
- Fortbildung und Weiterbildung
- Reisekosten zu Gerichtsterminen, Fortbildungen etc.
- Marketing und Akquise
- Ausstattung der Arbeitsplätze (im Büro und Homeoffice) mit Mobiliar, Büromaterial, Hard- und Software
- Scanner, Fax und Kopierer
- Infrastruktur für IT-Nutzung und Erreichbarkeit, z. B. Telefonkosten, Server bzw. Cloudspeicher
- Versicherungen
- Verpflegung etc.
- Weitere Dienstleister:innen und Berater:innen
- (Fahrzeugkosten)

Beim Suchen nach Einsparmöglichkeiten bzw. bei der Frage, welche Ausgaben sinnvoll und „legitim“ sind, sollte immer hinterfragt werden, ob sie bei der kurz-, mittel- oder langfristigen Erreichung folgender Ziele helfen:

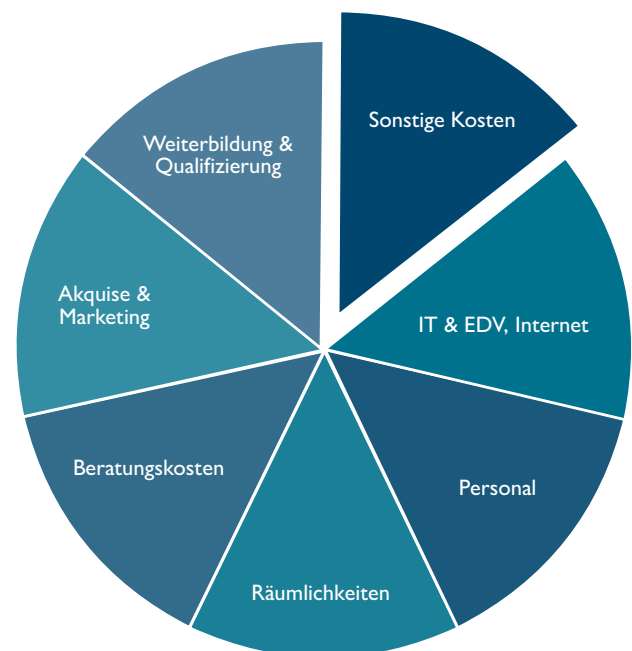
1. Erfüllung von berufsrechtlichen und anderen Bedingungen
2. Gewinnung neuer Mandate
3. Durchführung der eigentlichen Arbeit
4. Motivation und Gesundheit
5. Sicherung der Erreichbarkeit
6. Wahrung der Fristen
7. Aufbau und Erhalt einer guten Reputation

Gerade weil Ausgaben immer einen Zweck erfüllen sollten, ist es wichtig, finanzielle Entscheidungen genau

zu hinterfragen – beim Einsparen und beim Ausgeben. Im Kern geht es dabei immer um eine Frage: Hilft mir die Ausgabe dabei, mehr Umsatz zu erwirtschaften als sie selbst kostet, z. B. durch Zeitersparnis, neue Mandate etc.?

1.3.1 Typische Kosten

Aus der rein wirtschaftlichen Betrachtungsweise lohnen sich vor allem die Ausgaben, die helfen, ein Mandat zu erhalten, um weiterhin Einnahmen erzielen zu können. Damit diese Mandate abgearbeitet werden und Rechnungen gestellt werden können, sind Ausgaben für die Ausübung und reine Umsetzung nötig.



Typische Kosten einer Anwaltskanzlei (Verteilung nicht repräsentativ)

1.3.1.1 Formale Voraussetzungen

Eine Rechtsanwältin bzw. ein Rechtsanwalt wird ihre bzw. seine Kosten nie ganz auf null reduzieren können, weil zu den Voraussetzungen für die Berufsausübung beispielsweise das Entrichten von Kammerbeiträgen oder die Berufshaftpflicht gehören. Mit der Einführung vom besonderen elektronischen Anwaltspostfach (beA) sind weitere finanzielle Verpflichtungen dazugekommen.

1.3.1.2 Arbeitsfähigkeit

Während früher eine Schreibmaschine und ggf. ein Fax ausreichten, um Anforderungen aus dem Berufsrecht zu erfüllen, steht heute, auch für das beA, in jeder Kanzlei eine ganze Reihe von technischen Geräten: PC oder Notebook, Monitor, Scanner, Drucker, Kopierer, Fax. Zu dieser Hardware kommen Ausgaben für benötigte Software hinzu. Um mit diesen Geräten arbeiten und mit anderen kommunizieren zu können, sind eine Internet- und Telefonverbindung weitere nötige Ausgaben. Bei der Betrachtung dürfen auch die Kosten für den benötigten Speicherplatz, Datensicherheit und -sicherung sowie ggf. Kosten für die Handhabung der Papierakte, wie Regale und Aktendeckel, sowie Kosten für die Archivierung und Entsorgung etc. nicht vergessen werden.

Vor allem, wenn Räumlichkeiten angemietet werden, steigen die Ausgaben zusätzlich.

Bei manchen Kostenpunkten fallen nur einmalig Kosten für die Beschaffung an; in anderen Fällen sind es laufende Kosten wie Reinigungs- oder Nutzungskosten. In manchen Fällen ist es eine Mischung – teilweise mit Wartungsverträgen, Verbrauchskosten oder Ähnlichem.

Sobald die Arbeitsfähigkeit hergestellt ist, kann die Leistung erbracht werden.

1.3.1.3 Erbringung der Leistung

Bei diesem Punkt geht es vor allem um die Nutzung der o. g. Kostenpositionen für die eigentliche Erbringung der Leistung; z. B. die Nutzung einer Kanzleisoftware oder das papierlose Arbeiten mithilfe eines zweiten Monitors. Weitere typische Tätigkeiten:

- Mandantenbesprechungen
- Fristen
- Posteingang
- Bearbeitung der Mandate
- Korrespondenz mit Mandant:innen etc.
- Wahrnehmung von Gerichtsterminen
- Rechnungserstellung
- Mandatsannahme

Dank der umfassenden Funktionen, die vor allem Kanzleisoftware bietet, können alle Tätigkeiten von der Anwältin oder dem Anwalt selbst durchgeführt werden. Dieses Vorgehen bedeutet jedoch auch, dass die Anwältin bzw. der Anwalt viel Zeit für Dinge aufwendet, die jemand anderes machen könnte. Dies ist nur so lange empfehlenswert, bis die Einstellung weiteren Kanzleipersonals dem bzw. der Inhaber:in so viel Arbeit abnimmt, dass in der neu gewonnenen Zeit weitere Mandate bearbeitet und zusätzlicher Umsatz realisiert werden kann, oder sich die gewonnene Zeit als Freizeit „geleistet“ werden möchte.

1.3.2 Personalkosten

Mit der Übernahme der Verantwortung für eine pünktliche Lohnzahlung und Überweisung des Arbeitgeberanteils an die verschiedenen Träger steigen die Kosten nicht nur wegen der Einrichtung der Arbeitsplätze sprunghaft, sondern längerfristig auch wegen weiterer Kosten für Software etc.

Damit dies finanziell tragbar bleibt, ist es wichtig, dass vor allem Klarheit über die verschiedenen Kompetenzen, Verantwortungsbereiche, Handlungsspielräume, Zuständigkeiten und Aufgaben besteht. Zudem sollte die Kanzleiorganisation an die neue Situation angepasst werden, um vollumfänglich von den Vorteilen profitieren zu können.

Genauso wie bei den Ausführungen zum Umsatz geht es auch hier um die Nutzung von Ressourcen und Kapazitäten.

Immer sollte es das Ziel sein, anfallende Arbeit so schnell wie möglich zu erledigen, ohne dabei auf relevante Qualität verzichten zu müssen und die Mandanteninteressen oder die Freundlichkeit aus den Augen zu verlieren. Dies gilt für Berufsträger:innen wie für die Assistenz.

Damit dieselbe Arbeit in kürzerer Zeit besser und schneller erledigt werden kann, sind drei Dinge notwendig: Wissen, Schulungen und die konsequente Anwendung, um den gewünschten Zweck zu erreichen. Von jedem in der Kanzlei. Schulungen, Fortbildungen und Weiterbildungen spielen demnach eine wichtige Rolle für den Kanzleierfolg.

1.3.3 Weiterbildung und Qualifizierung

Wenn ein Fachanwaltstitel erworben oder behalten werden soll, wird besonders auf den Besuch anerkannter Fortbildungen geachtet. Vor allem, weil sich die formale Befähigung zur Tätigkeit nicht aus den Fortbildungen, sondern aus der Anwaltszulassung und den vorausgegangenen Jahren des Lernens ergibt, sollte mit jedem neu besuchten Kurs angestrebt werden, neue Einnahmeströme zu erzielen oder die bisherige Arbeit schneller erledigen zu können. Schneller, weil das Wissen „besser sitzt“, man sich sicherer fühlt und auf das eine oder andere Nachschlagen verzichtet werden kann und so ein Schriftsatz schneller erstellt ist.

In diesem Zuge sollen auch die Ausgaben für digitale oder gebundene Nachschlagewerke erwähnt werden. Auch hier gilt: Sinnvoll ist, was Zeit spart, Sicherheit gibt, die Qualität relevant steigert oder vor Haftungsfehlern bewahren kann.

Gleiches gilt im Bereich der Assistenz: Je mehr Wissen dort vorhanden ist, desto sicherer und somit auch schneller können vor allem die fehlerträchtigen Tätigkeiten wie Fristenberechnung, Zwangsvollstreckung und Gebührenabrechnung erledigt werden. Die Qualifizierung der Assistenz kann ein „Loslassen“ des Kanzleiihabers oder der Kanzleiihaberin (auch bei weiteren Tätigkeiten) erleichtern und zu weiteren Zeitersparnissen, zusätzlichen Umsätzen und einer Erhöhung der Produktivität führen.

Nicht nur bei offensichtlichen Änderungen von Regelungen oder bei einer „Verpflichtung“ sollten Ausgaben für Fortbildung und Wissen angestrebt werden. Auch, um Themen wiederaufzufrischen und ggf. eine unbewusste Falschanwendung aufzudecken.

Die Bemühungen sollten sich nicht nur auf die Themen zur fachlich-inhaltlichen Mandatsbearbeitung beziehen,

MACHEN SIE IHRE KANZLEI DIGITAL FIT.



KANZLEISOFTWARE ADVOLUX

advolux.de

HAUFE.

sondern auch alle Bereiche einbeziehen, die darüber hinaus einen direkten oder indirekten Einfluss auf den Kanzleierfolg haben.

1.3.3.1 Software

Jede Software, egal ob nur online zugänglich oder nicht, verfügt über sehr viele verschiedene Funktionen. Diese helfen vor allem dabei, zentrale oder wiederkehrende Tätigkeiten im Kanzleialltag auszuüben. Richtig genutzt, führen sie zu einer weiteren Vereinfachung oder Beschleunigung der Bearbeitung.

Regelmäßige Fortbildungen und Schulungen lohnen sich vor allem bei der Kanzleisoftware, bei den genutzten Programmen zur Text- und Tabellenverarbeitung oder E-Mail-Programmen (Vorlagen, Quick Steps), der bereitgestellten Druck- und Scan-Software, der Telefonanlage, der IT-Security und den genutzten Betriebssystemen.

Dabei sollte besonders darauf geachtet werden, dass Funktionen richtig genutzt werden, z. B. die richtige und damit zeitsparende Formatierung in der Textverarbeitung. „Richtig“ bedeutet dabei vor allem, dass der zeitsparendste Weg zum angestrebten Ergebnis gekannt, gewählt und genutzt wird.

Es sollte immer wieder versucht werden, neue sinnvolle Funktionen der Programme zu identifizieren, um die Nutzungstiefe zu steigern und von der getätigten Investition in die Programme in vollem Umfang zu profitieren.

1.3.3.2 Hardware

In Verbindung mit der zugehörigen Software bietet auch die Hardware entlastende und beschleunigende Funktionen.

Beispiele:

- Arbeiten mit einem zweiten Bildschirm, z. B. durch die Tastenkombination Windowszeichen + Pfeil nach rechts/links
- Texterkennung in PDF-Dateien oder Scans für automatisches Auslesen von Formularfeldern für eine schnellere Aktenanlage oder ein entspannteres digitales Arbeiten

- Verbindung der Telefonanlage mit der Kanzleisoftware für einen besseren Service und Zeiteinsparungen über die CAPI-Schnittstelle
- Verschiedene Windows-Tastenkürzel, z. B. Windowszeichen „+ D“ zur Minimierung aller Fenster oder Windowszeichen „+ Tab-Taste“ zur Übersicht aller geöffneten Fenster

1.3.3.3 Grundfunktionen

Neben den Kenntnissen über Software und Hardware sollte in jedem Fall immer versucht werden, das bisherige Vorgehen zu beschleunigen und zu harmonisieren.

Beispiele:

- Schnell und richtig tippen oder diktieren
- Spracherkennung trainieren
- Sammlung von Vorlagen ständig erweitern, richtig in der jeweiligen Software einpflegen und konsequent nutzen und optimieren
- Auf eine zeitsparende einheitliche Formatierung achten
- Tastenkürzel verwenden
- Wissen kanzleiweit nutzen, keine Wissensinseln bilden

1.3.3.4 Soft- und Führungsskills

Neben der Perfektionierung und Erlernung weiterer Skills „am PC“ helfen auch die sogenannten Softskills beim Kanzleierfolg.

Beispiele:

- Gesprächsführung
- Verhandlungsführung
- Zeit- und Selbstmanagement
- Mitarbeiterführung

1.3.4 Marketing und Akquise

Kosten und Bemühungen in diesem Bereich zielen ganz besonders auf die Gewinnung neuer Mandantinnen und Mandanten – direkt oder indirekt. Ihm können entsprechende Kosten wie die für entsprechende Weiterbildungen, die Realisierung von Maßnahmen oder unterstützende Dienstleistungsunternehmen zugeordnet werden.

1.3.4.1 Marketingwissen

Während in den vorgenannten Bereichen eine stetige und vertiefende Weiterbildung empfehlenswert ist, weil sich entsprechende Bemühungen bei der Kernleistung auf jeden Fall auszahlen werden, sollten für Marketing und Akquise zumindest die nötigsten Kenntnisse vorhanden sein. Neben einem Grundverständnis für die Zusammenhänge im Kanzleimarketing sind weitere Kenntnisse, die für die erfolgreiche Umsetzung des jeweiligen Marketing- und Akquisekonzepts dienlich sein könnten, nötig:

- Leicht verständliches Schreiben für Laien
- Ansprechende und zielgruppenorientierte Vorträge und Präsentationen (online und persönlich)
- Grundkenntnisse im Bereich Social Media
- Programme für die Erstellung von Grafiken, z. B. Canva
- Bearbeitung der eigenen Internetseite, z. B. um diese selbst aktualisieren zu können
- Newsletter
- PR/Öffentlichkeitsarbeit
- Videoerstellung und -bearbeitung
- Richtiges Networking
- Akquisegespräche
- Verhandeln und Verkaufen
- Grundbedingungen der Suchmaschinenoptimierung (SEO)
- Verstehen, wann und wie Online-Anzeigen bei Facebook, Google etc. wirken

[Ausführliche Informationen zu Marketingkanälen und Akquise auf kanzleimarketing.de](https://kanzleimarketing.de)

In einigen Bereichen des Kanzleimarketings sind Fachwissen und Erfahrung von Vorteil. Ob man dies selbst aufbaut und pflegt oder einen Experten bzw. eine Expertin dafür beauftragt, kommt auf das jeweilige Kosten-Nutzen-Verhältnis an.

Eine weitere und leider bisher wenig verbreitete Alternative ist, dass ein Teil des Marketingwissens bei den Mitarbeitenden aufgebaut wird. So können diese sich um die eigentliche Umsetzung des individuellen Marketingkonzeptes und um das „laufende Marketing“ kümmern und den bzw. die Kanzleihinhaber:in entlasten.

1.3.4.2 Marketingkosten

Auch im Marketing zählt immer die Frage, ob sich die Ausgaben lohnen, also der monetäre Nutzen, z. B. durch einen direkten oder indirekten Umsatz, größer ist als die Investitionen an Geld und Zeit.

Wenngleich die meisten Kanzleien Marketing nicht ausreichend nutzen und damit mögliche Umsätze verschenken, kann Marketing „ins Geld“ gehen, wenn es falsch gemacht wird.

Vor allem die **Website** ist ein solches Beispiel. Manche Kanzleien verfügen über keine oder eine veraltete Internetseite, andere haben viel Geld und Zeit für eine neue Seite investiert, dabei jedoch die Suchmaschinenoptimierung vernachlässigt.

Auf jeden Fall gehört eine moderne Internetseite neben Visitenkarten, Kanzleischild und einem Eintrag in den guten Anwaltssuchverzeichnissen zur Grundausstattung im Marketing – am besten mit einem Logo oder einem markanten Signet für eine bessere Wiedererkennung.

Häufiger und höher als die Ausgaben für die Grundausstattung sind die Kosten für „echte“ **Anzeigen**, egal ob online oder gedruckt. Dies trifft vor allem zu, wenn es sich um Anzeigen handelt, die in Zeitschriften oder Zeitungen abgedruckt werden und deren Schaltung mehrmals (vier- bis siebenmal) erfolgen sollte, um überhaupt eine Wirkung zu erzielen.

Facebook-Anzeigen und andere Online-Anzeigen sind nicht nur bei sogenannten „Massenverfahren“ eine weitere Möglichkeit der Mandantengewinnung, und können über Filterfunktionen in den sozialen Medien z. B. gezielt die gewünschten Mandantinnen und Mandanten ansprechen. Bei dieser Form der Mandatsgewinnung entstehen drei Arten von Ausgaben: Kosten, bis der gesamte Online-Marketing-Prozess („Funnel“) steht, Kosten für die geschalteten Anzeigen und häufig Kosten für die jeweilige begleitende Agentur.

Die erfolgreiche Mandantenakquise muss nicht immer mit hohen Ausgaben für Anzeigen verbunden sein. Vorträge halten, Veröffentlichung von Fachartikeln

zum eigenen Rechtsgebiet, in Netzwerken oder Social Clubs aktiv sein, Kooperationen zu Kanzleien mit einer anderen Spezialisierung, ein Ehrenamt oder ein Hobby können ebenfalls Quellen für neue Mandate sein.

Wie das ideale Marketingkonzept und die damit verbundenen sinnvollen Marketingmaßnahmen und entsprechenden Kosten aussehen, ist für jede Kanzlei individuell. Die Unterschiede resultieren vor allem aus den verschiedenen Voraussetzungen hinsichtlich der Rechtsgebiete, der Zielgruppen, der Strategie und Positionierung, der Art und Größe der Kanzlei, dem Standort und auch der Art und Weise der Leistungserbringung. Aber auch die persönlichen Stärken, Vorstellungen und Kompetenzen der Kanzleihinhaber:innen sowie das verfügbare Budget bestimmen das jeweilige Kanzleimarketing.

Mit den Ausgaben für Marketing und den Bemühungen bei der Mandantenakquise soll vor allem der Umsatz durch neue oder bessere Mandate gesteigert werden. Auch eine gezielte Veränderung der Mandantschaft oder der Fokus auf die Mandantenbindung können ein Ziel sein. Ebenso kann Marketing gezielt genutzt werden, um eine Positionierung im Markt zu ändern oder um noch fehlende Fälle für einen Fachanwaltstitel zu akquirieren.

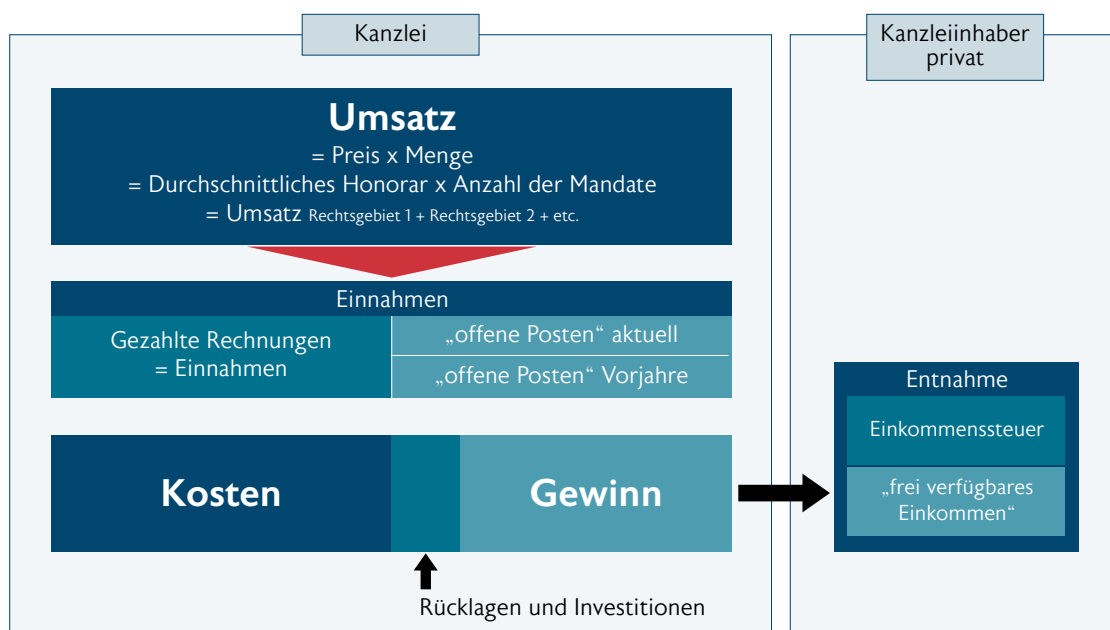
Das jeweils angestrebte Ziel des Marketings wird auf verschiedenen Wegen erreicht. Im Kern sind alle Ausgaben und Bemühungen darauf gerichtet, die gewünschten Mandant:innen und Mandate zu bekommen.

Bei aller Wirkung, die mit den richtigen Maßnahmen und Bemühungen im Kanzleimarketing möglich ist, kann es zu einem Punkt kommen, an dem erfolgreiche Marketingmaßnahmen mehr schaden, als nutzen. Beispielsweise bei geschalteten Facebook-Anzeigen, wenn die Kapazitäten für die Abarbeitung der Mandate ausgereizt sind und sich weitere Mandate negativ auf die Qualität, die Mandantenzufriedenheit und die Fristwahrung auswirken.

1.4 Der Zusammenhang zwischen Einnahmen und Ausgaben

Den bisherigen Ausführungen konnte entnommen werden, **dass Ausgaben nötig sind, um Einnahmen zu erzielen und dass mit zusätzlichen Ausgaben ein x-faches an zusätzlichem Umsatz realisiert werden kann.**

Im direkten Zusammenhang mit der Bereitschaft zu investieren, steht die Nutzung der Ressourcen. Bei dieser Betrachtung ging es um das konsequente Bemühen, bestehende Soft- und Hardware und andere Ausgaben so für den Kanzleierfolg zu nutzen, dass vor allem ein finanzieller, zeitlicher oder qualitativer Vorteil entsteht.



$G = U - K$: Der Umsatz bestimmt das persönliche Einkommen

2. Kanzleiorganisation

Neben der bereits geschilderten Erweiterung der Ressourcen und Kapazitäten durch neue Mitarbeitende und einer optimierten Arbeitsweise dank Weiterbildungen, Schulungen und besserer Nutzung der Technik, gibt es einen weiteren zentralen Bereich, der für den wirtschaftlichen Erfolg einer Anwaltskanzlei entscheidend ist: die Kanzleiorganisation. Ein Bereich, der nur selten selbst Kosten verursacht und in dem alle bisher genannten Aspekte zusammenlaufen.

Jede Kanzlei verfügt über eine beschreibbare Kanzleiorganisation – auch wenn sie weder bewusst geplant noch gezielt optimiert wurde. Sie entsteht.

Facetten dieser Kanzleiorganisation sind die Art und Weise der Zusammenarbeit, die Gestaltung der Abläufe in der Kanzlei, die „Wege“ aufgrund der Raum- und Arbeitsplatzplanung, der Umgang mit Fristen und Wiedervorlagen, die Bearbeitung der Eingangspost, der Umgang mit Mandantinnen und Mandanten und die Bemühungen um das Kanzleimarketing etc.

2.1 Vorteile einer guten Kanzleiorganisation

Ein regelmäßiges Hinterfragen der bisherigen Kanzleiorganisation lohnt sich in verschiedenster Weise:

- Die **Zufriedenheit der Mandantinnen und Mandanten** steigt, weil sich die Erreichbarkeit der Kanzlei verbessert hat, zugesagte Rückrufe eingehalten oder Dinge schneller bearbeitet wurden.
- Der **Umsatz steigt**, weil die Kanzleiorganisation so optimiert wurde, dass mit den bisherigen Ressourcen (Zeit, Personal etc.) mehr Mandate bearbeitet werden können und sich damit ebenfalls die Mandantenbewertungen verbessert haben.
- Die **Liquidität verbessert sich**, weil Abläufe definiert werden, um Mandate konsequent abzurechnen, den Zahlungseingang zu überwachen und zu mahnen.
- Die **Arbeitszufriedenheit steigt**, weil Störungen beseitigt werden und die Arbeit angenehmer und reibungsloser wird.
- Die durch ein besseres Arbeitsklima verbesserte **Reputation als Arbeitgeber** erleichtert das Finden neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Die optimierte Kanzleiorganisation führt zu einer besseren **Ressourcennutzung**, so dass der Kanzleibetrieb wirtschaftlicher wird und der bisherige Umsatz sogar mit weniger Kosten realisiert werden könnte.
- Eine verbesserte Kanzleiorganisation gibt **Sicherheit** und einen besseren Schlaf: Dank Anpassungen in der Kanzleiorganisation müssen Fristen nicht mehr

Fachanwalt
Karrieresprungbrett Weiterbildung

Einfach.
Besser.

www.fachseminare-von-fuerstenberg.de



Fachseminare
von Fürstenberg

Mit Spezialisierung mehr erreichen.

Heben Sie sich mit einer Ausbildung zum Fachanwalt von Ihren Kollegen ab. Nutzen Sie die Zusatzqualifikation, um sich für neue Mandanten erfolgreich zu positionieren.

► Unser Angebot: herausragend

- Erfolgreich seit 2006 mit mehr als 900 Absolventen
- Umfassende Darstellung aller beratungsrelevanten Felder

► Unser Ausbildungsmodell: einzigartig

- 50 % weniger Präsenzunterricht
- 50 % Online-gestütztes Eigenstudium
- Mehr Flexibilität im Beruf und im Privaten



am letzten Tag bearbeitet werden, die Abhängigkeit von bestimmten Personen reduziert sich und auch ein „Notfall“ lässt sich besser meistern.

- Die Kanzleiorganisation ist für den bzw. die Kanzleihinhaber:in der Schlüssel zu **mehr Zeit** für sich und für die Familie, ohne dabei auf Geld verzichten zu müssen.

2.2 Ansätze für die Optimierung

Drei bewährte Ansätze, um die Kanzleiorganisation der Anwaltskanzlei „unter die Lupe“ zu nehmen:

1. Aus der Sicht von Mandantinnen und Mandanten
2. Anhand des typischen Verlaufs eines Mandats
3. Störungen als Ansatzpunkt

2.2.1 Aus der Sicht von Mandantinnen und Mandanten

Bei Anwaltssuchdiensten, Google My Business etc. gute Bewertungen zu erhalten, ist entscheidend für den Erfolg einer Kanzlei. Aus diesem Grund bietet sich ein Blick auf die Kanzleiorganisation aus der Perspektive der Mandantinnen und Mandanten an. Vor allem, weil der Mandant bzw. die Mandantin die eigentliche fachliche Qualität der juristischen Tätigkeit nur selten bewerten kann. Da das Wissen über die vielen Arbeits- und Abstimmungsschritte im Hintergrund fehlt, fließen in die bewusste oder unbewusste Bewertung der anwaltlichen Leistung Aspekte ein, die er bzw. sie messen oder vergleichen kann.

Einige Beispiele:

- Gute telefonische Erreichbarkeit der Kanzlei
- Schnelle Reaktionszeit auf Rückfragen
- Freundlichkeit der Mitarbeitenden
- „Eindruck der Kanzlei“, z. B. Ordnung, Empfangsbereich, Sauberkeit
- Zuverlässigkeit
- Eindruck der Schriftsätze
- Anwältin/Anwalt nimmt sich Zeit
- Transparenz und Informationen

Diese Herangehensweise ist besonders empfehlenswert, wenn die Umsätze rückläufig sind und Ausgaben für Marketing als Lösung gesehen werden. Damit die Marketingausgaben nicht verpuffen, weil sich potenzielle Mandantinnen und Mandanten von schlechten Bewertungen abgeschreckt fühlen, sollte zeitnah versucht werden, bei der Verbesserung der Bewertungen anzusetzen.

Um den Eindruck der Mandant:innen nicht nur den Bewertungen zu entnehmen, bieten sich auch Mandantenbefragungen an. Vor allem die schlechteren Ergebnisse geben wertvolle Hinweis zu den zu optimierenden Aspekten.

Eine komplett andere Perspektive bietet der nächste Ansatz.

2.2.2 Anhand des typischen Verlaufs eines Mandats

Bei diesem Ansatz wird der Blick auf einen typischen Mandatsverlauf je Anliegen oder Rechtsgebiet gerichtet. Am einfachsten ist es, wenn jedes Mandat von Anfang bis Ende betrachtet wird – vom ersten Kontakt bis zur Archivierung.

Bei jedem Schritt und einer daraus resultierenden Tätigkeit sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Ist dieser Schritt unbedingt notwendig?
- Könnte er auch von anderen Personen oder anders ausgeführt werden?
- Welche weiteren Tätigkeiten werden im Sekretariat oder beim Anwalt nach diesem Schritt ausgelöst?
- Gibt es Möglichkeiten, diese oder einen anderen Schritt zu eliminieren oder zu beschleunigen?

Ebenso ist die Klärung der Zuständigkeiten ein zentraler Hebel für eine bessere Ressourcennutzung. Klare Arbeitsanweisungen übertragen bestimmten Mitarbeitenden generell konkrete Tätigkeiten, um Zeit für das sonst übliche Delegieren durch Verfügungen einzusparen.

Inwieweit einer anderen Person die Freiheit gewährt wird, ohne eine weitere Prüfung Schreiben zu verschicken oder Gespräche zu führen, hängt von den Beteiligten und ihrer Qualifikation, dem Sachverhalt, der vorhandenen Software und den Abläufen ab. Auch Zwischenstufen, z. B. eine eigenständige Bearbeitung und Vorlagen bieten dem bzw. der Berufsträger:in eine Entlastung. Damit dies möglich ist, sind entsprechende Standards zu definieren und zu hinterlegen sowie Schulungen und Anweisungen nötig.

Egal, wie sehr „losgelassen“ wird – es ist, wie bereits beschrieben, immer darauf zu achten, dass jede Person in der Kanzlei konsequent die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten für eine schnellere und zugleich qualitativ hochwertige Bearbeitung nutzt und dabei zugleich ein gutes Gefühl hat.

Bei der Betrachtung der einzelnen Schritte sollte zudem immer gefragt werden, wie und durch welche Person diese Tätigkeit am besten erledigt werden kann und ob der bzw. die Berufsträger:in jede Korrespondenz direkt sehen muss.

Praxisbeispiele:

- Mandantenbogen, Vollmacht etc.: Ein digitales Ausfüllen erleichtert und beschleunigt die Aktenanlage und entlastet das Sekretariat.
- Vor allem mittels einer Kanzleisoftware: Schnellere Erstellung von Schreiben, Schriftsätzen und Klagen durch die Verwendung von Text- und Dokumentenvorlagen (in vielen Rechtsgebieten gibt es eine Reihe von Mustervorlagen und Formularen, die individuell angepasst werden können).
- Klärung, in welchen Situationen und wie das Sekretariat Informationen an Mandantinnen und Mandanten zur Kenntnisnahme weiterleitet oder Standardvorgänge, z. B. Deckungsanfragen, Beantragung zur Akteneinsicht, übernehmen darf.
- Die Bearbeitung des klassischen Posteingangs bietet sich gut für ein „automatisches“ Vorsortieren und direktes Abarbeiten durch das Sekretariat an, um Zeit beim Berufsträger bzw. bei der Berufsträgerin einzusparen.

Ein weiterer Ansatzpunkt, um die Abläufe zu verschlanken, ist die intelligente Nutzung von Wiedervorlagen bzw. die Planung der nächsten Schritte bei der Bearbeitung des aktuellen Schrittes. Dies könnte die Freigabe zur Ablage und Entsorgung sein, sobald Berufsträger oder Berufsträgerin die Akte das letzte Mal in der Hand hatten und sie auf Originale prüfen konnten. Diese Verfügung würde ausgeführt, sobald die Rechnung erstellt und bezahlt wurde und dem Mandanten oder der Mandantin eventuelle Originale mit einem Abschlusschreiben inkl. der Bitte um eine Bewertung zugeschickt wurden. Ein solches Vorgehen entlastet das Sekretariat direkt und auch später, wenn es um die Entsorgung geht und stellt sicher, dass Akten zeitnah abgelegt werden und nicht wegen „keine Zeit“ auf der Aufgabenliste der Angestellten hängen bleiben.

2.2.3 Störungen als Ansatzpunkt

Eine weitere Möglichkeit, sich der Optimierung der Kanzleiorganisation zu nähern, ist mittels Blick auf „Störungen“, also auf alles, was Berufsträger:innen und Mitarbeitende in der Kanzlei im Tun ablenkt oder Bearbeitungszeiten verlängert.

Beispiele:

- Störungen bei der Aktenbearbeitung durch telefonische oder persönliche Rückfragen durch Mitarbeitende oder Kolleg:innen
- Ablenkung durch die Suche nach Akten
- Anrufe von Mandant:innen während an einer anderen Akte gearbeitet wird
- Optische oder akustische Benachrichtigung über neue Nachrichten oder Termine auf dem Monitor
- Beeinträchtigungen im Arbeitsfluss oder Störung der Konzentration durch Lärm oder langsame Arbeitsmittel, z. B. Hard- oder Software

Die Auflistung und Analyse der Störungen bieten sich für jeden Arbeitsplatz an – auch alle Mitarbeitenden im Sekretariat sollten in Ruhe arbeiten dürfen.

Bei all diesen Beispielen sollte stets überlegt werden, wie diese „Störung“ in Zukunft bereits im Vorfeld vermieden werden kann. Antworten könnten andere Ar-

beitsprozesse, die Deaktivierung von Benachrichtigungen, eine bessere interne und externe Kommunikation, z. B. die Vereinbarung fester „Ruhezeiten“ für konzentration-intensive Arbeiten oder eine andere Tages- und Terminplanung sein.

Egal, wie mit der Optimierung der Kanzleiorganisation begonnen wird, ein wesentlicher Zeitfresser sollte unbedingt beachtet werden: **die Arbeit mit Wiedervorlagen**. Dies gilt vor allem, wenn in einer Kanzlei noch mit Handakten gearbeitet wird und Mitarbeitende kostbare Arbeitszeit für ein häufig unnötiges Suchen und Vorlegen der Akten aufwenden. Im Fokus der Betrachtung stehen dabei drei Fragen:

- Ist diese Wiedervorlage notwendig?
- Ist das gewählte Datum richtig oder ggf. zu früh?
- Muss ich selbst die Wiedervorlage bearbeiten?
- Wie hätte ich diese Wiedervorlage vermeiden können?

Unabhängig davon, ob eine Kanzlei überwiegend digital, noch per Handakte oder hybrid geführt wird, mit der Auseinandersetzung der Kanzleiorganisation etablieren sich bewusste Strukturen, Abläufe sowie neue Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen. Wissen, welches in einem Kanzleihandbuch als Videoserie, digital oder in Textform festgehalten werden kann. Dies setzt effiziente Standards, erleichtert die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht weiteres Kanzleiwachstum.

Es ist offensichtlich: Eine schrittweise Optimierung der Kanzleiorganisation setzt Kapazitäten frei für

- die Steigerung des Umsatzes durch gezieltes Marketing,
- für Kosteneinsparungen
- oder die Verbesserung der eigenen Arbeitszeit und Steigerung der Lebensqualität.



Volker Kirstein und
Ilka Erben, DKB-Kunden

Gemeinsam sind wir
#geldverbesserer

Geld und Expertenwissen sind unser Baustein für den Erfolg Ihrer Kanzlei.

Gemeinsam mit Ihnen sind wir #geldverbesserer: Die DKB-Branchenexpert*innen helfen Ihnen dabei, den Erfolg Ihres Unternehmens voranzutreiben. Mehr Infos unter: dkb.de/freie-berufe



Zur individuellen Finanzierung
in wenigen Klicks!

DKB
Das kann Bank

3. Controlling

Während bei der Kanzleiorganisation der Blick auf dem Zusammenspiel zwischen den Beteiligten und den verfügbaren Werkzeugen mit dem Fokus auf Qualität und Zufriedenheit sowie Zeitersparnis und Entlastung liegt, laufen beim Controlling andere Aspekte zusammen. Beim Kanzleicontrolling geht es vor allem um Quoten und Entwicklungen. Dieses Wissen hilft bei der Bewertung und Vergütung von Leistungen oder in Bezug auf Investitionen, Entscheidungen und die Strategie.

3.1 Entwicklungen im Zeitverlauf

Eine erste und wichtige Aussagekraft bietet die Auflistung von Umsatz, Kosten und Gewinn, sowie die Anzahl der neu angelegten Akten des jeweiligen Jahres und der neu gewonnenen Mandant:innen.

Sofern bei der Aktenführung eine entsprechende Kennzeichnung oder manuelle Zuordnung vorgenommen wurde, kann diese Auflistung je nach Rechtsgebiet, Referat, Standort, Rechtsanwalt oder Rechtsanwältin, Mandantengruppe, Marketingmaßnahme, Umsatzquelle oder Ähnlichem weiter aufgegliedert werden.

So könnte beispielsweise abgelesen werden, dass die Neumandate in einem Bereich rückläufig sind. Mögliche Ursachen könnten sein: bearbeitende:r Berufsträger:in hat die Kanzlei verlassen, die Internetseite ist in diesem Bereich über die Suchmaschinen schlecht gelistet, die Bewertungen sind schlecht oder Wettbewerber ziehen die Mandate ab.

Bei positiven Entwicklungen könnte abgelesen werden, dass gezielte Marketingmaßnahmen wirken, vermehrt Weiterempfehlungen stattfinden, sich eine besondere Mitgliedschaft lohnt oder Bemühungen durch Cross-Selling oder das Arbeiten mit Kooperationspartnern belohnt werden.

3.2 Einblick

Vor allem, wenn es um weitreichende Entscheidungen im Marketing oder in der Kanzleistategie geht, ergänzt ein Blick auf den Mandantenstamm und die Mandatsstruktur die Informationsbasis.

Weitere mögliche Auswertungen:

- Beschreibung der typischen Mandant:innen, z. B. Geschlecht, Alter, Bildung, Einkommen etc.
- Anzahl der Mandant:innen, die die Kanzlei in mehreren Rechtsgebieten oder mit mehreren Mandaten in einem Rechtsgebiet konsultiert haben
- Häufigste Ausgangspunkte für Cross-Selling sowie die Berufsträger:innen, die dies initiiert haben

3.3 Durchschnittswerte

Besonders aussagekräftig wird das Kanzleicontrolling, wenn Quoten gebildet werden.

Beispiele:

- „Umsatz pro Mandat“ ermöglicht einen ersten Vergleich zwischen Rechtsgebiet, Referat, Art der Abrechnung oder Berufsträger:in
- Der Umsatz pro Mandant:in bietet einen Vergleich zwischen verschiedenen Branchen, Mandantengruppen oder Marketingmaßnahmen
- Der Umsatz pro investiertem Euro stellt die Umsatzrendite und damit den „Hebel“ zwischen Kosten und Umsatz dar – auch in bestimmten Bereichen

3.4 Aussagekraft

Bei aller Begeisterung für solche Quoten, sollte nicht vergessen werden, dass eine valide Aussage über die Wirtschaftlichkeit mancher Mandate erst getroffen werden kann, wenn der Faktor Zeit ebenso berück-

sichtigt wird. Dies gilt vor allem bei der Frage, welche Mandate sich rechnen und ob Mandate, die mit einem Stundenhonorar abgerechnet werden, generell rentabler sind.

Für die Bewertung muss die Bearbeitungsdauer miteinbezogen werden – am besten unterteilt nach der Zeit, die die verschiedenen Beteiligten dafür aufgewendet haben. Eine Einbeziehung der kalkulatorischen Stundensätze stärkt die Aussagekraft zusätzlich.

Im Umkehrschluss bieten solche Auswertungen belastbare Zahlen, um in besonderen Fällen höhere Gebühren abrechnen, Honorarvereinbarungen oder Pauschalen verhandeln oder Investitionsentscheidungen treffen zu können.

3.5 Gewinnverteilung

Der Blick in die Zahlen wird häufig auch für die Verteilung der Gewinne zwischen den Berufsträger:innen und die Zuordnung einer variablen Vergütung genutzt. Für eine faire Vergütung sollten die Zusammenhänge richtig erkannt und genutzt werden.

4. Kanzleiführung

Ein weiterer wesentlicher Ansatz für den wirtschaftlichen Kanzleierfolg ist die Kanzleiführung. Hierzu gehören die operativen Aspekte der Kanzleiführung, z. B. die Führung der Mitarbeitenden und ständige Bemühungen um Verbesserungen in allen Bereichen eines Kanzleibetriebs sowie deren Einhaltung.

Ebenso können strategische, also mittel- bis langfristige Überlegungen, der Kanzleiführung zugeordnet werden. Auswertungen im Controlling, Investitionsentscheidungen sowie andere Überlegungen mit langfristigen Auswirkungen sind Beispiele für die strategische Kanzleiführung.

Da Rechtsratsuchende auch in auf den ersten Blick „schlechter bezahlten Rechtsgebieten“ Zugang zum Recht bekommen müssen und es genauso sein kann, dass ein:e Mandant:in aufgrund dieses Rechtsgebietes überhaupt erst den Weg in die Kanzlei findet und sich später in weiteren Rechtsgebieten beraten lässt, ist die gängige direkte Verteilung nach Umsatz oder Umsatzanteil zu hinterfragen. Ebenfalls ist eine „pseudo-genaue“ Aufschlüsselung der Kosten nach dem jeweiligen „Verursacher“ ein Vorgehen, welches häufig zu „Silo-Denken“ und internen Konflikten führt.

Egal wie man sich einigt, bei einer Verteilung des Kanzleigewinns oder der Festlegung von Bonuszahlungen sollten auch die offenen Posten mit in die Bewertung einbezogen werden, um ein konsequentes Mahnwesen zu würdigen.

Zusammen mit der Kalkulation liefert das Controlling die zentralen Informationen, um besser bewerten und damit entscheiden zu können – für die Vergangenheit und für die Zukunft. Dies gilt vor allem für Investitionen in Technik, Personal und Marketing oder strategische Entscheidungen.

Obwohl die Kanzleiführung für den Erfolg der Kanzlei und damit auch für die Realisierung der eigenen Vorstellung ans Leben so wichtig ist, wird sie häufig vernachlässigt – vor allem aus Zeitgründen.

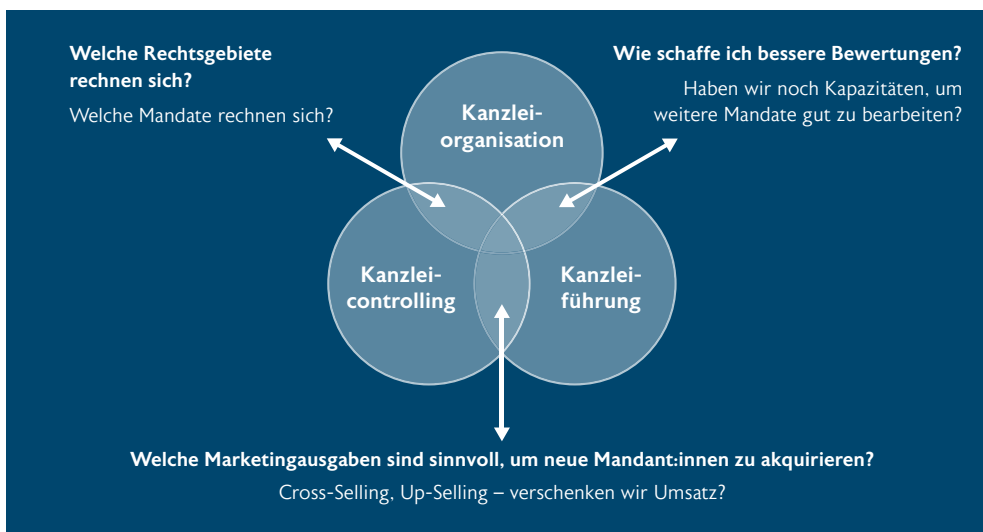
Mit der Kanzleiführung schließt sich der Kreis. Findet der bzw. die Kanzleihinhaber:in keine Zeit, sich mit den verschiedenen Aspekten der Kanzleiführung zu beschäftigen, verändert sich in der Kanzlei wenig. Beschäftigt er bzw. sie sich mit der Führung der Kanzlei, kann er bzw. sie mit dieser einen überdurchschnittlichen Erfolg erreichen – nicht nur finanziell, sondern auch in Aspekten wie Zufriedenheit, Reputation, Arbeitsklima und Zukunftssicherheit.

5. Fazit

Für den wirtschaftlichen Kanzleierfolg gibt es vielfältige Ansatzpunkte. Um diese in Gänze für sich zu nutzen, ist das Verständnis über die Zusammenhänge die Grundlage.

So zeigt die folgende Grafik, wie operative und strategische Entscheidungen im Marketing nur fundiert getroffen werden können, wenn die Möglichkeiten der Kanz-

leiorganisation, das Wissen aus dem Kanzleicontrolling und die Klarheit der Kanzleiführung, miteinbezogen werden können. Jede Entscheidung hat Auswirkungen auf einen anderen Bereich. Für eine erfolgreiche Zukunft ist es wichtig, diese Zusammenhänge zu erkennen und zu nutzen. Das schützt vor Fehlinvestitionen, kurbelt den Umsatz an und wirkt sich im persönlichen Einkommen aus.



Damit es nicht nur beim Wissen bleibt, sondern Maßnahmen auch umgesetzt werden, reicht bereits eine Stunde pro Woche – egal mit welchem Budget.

Mit einem klaren und konsequenten Vorgehen ist es möglich, die eigene Kanzlei so zu führen und gleichzei-

tig den eigenen Beruf und das Leben so zu leben, wie man es sich vorstellt. Mit dem richtigen Konzept und der entsprechenden Umsetzung ist fast alles realisierbar. Am Ende kommt es darauf an, ob es sich „rechnet“, dass „alles rund läuft“ und alle Beteiligten zufrieden sind – vor allem die Mandantinnen und Mandanten.

Checkliste – Schritt für Schritt zum Kanzleierfolg

- Ich kenne den aktuellen Umsatz und den vom Vorjahr.
- In der Kanzlei wird optimal gearbeitet. Ansätze für eine bessere Produktivität prüfe ich regelmäßig.
- Die Ausgaben hinterfrage ich regelmäßig.
- Fort- und Weiterbildungen erfolgen auch in nicht-juristischen Themen.
- Ich achte auf die Auslastung meiner Mitarbeitenden und auf mein eigenes Wohlbefinden.
- Die Wichtigkeit von guten Bewertungen für den Erfolg ist mir bekannt und wird angestrebt.
- Meine Mitarbeitenden dürfen und können selbstständig arbeiten und mich entlasten.
- Auf die Nutzung von Zeit achten wir in der Kanzlei alle – in jedem Mandat und bei jeder Tätigkeit.
- Ich finde jede Woche eine Stunde Zeit, um nicht nur in der Kanzlei zu arbeiten, sondern auch „an der Kanzlei“.
- Ich bin zufrieden mit meinem Einkommen und meiner Arbeitsbelastung.

	vor zwei Jahren: Jahr _____			
	Umsatz	Anzahl der neu angelegten Akten	Anzahl der neuen Mandanten	Bemerkung
gesamt				
davon nach Abrechnungsart				
nach RVG				
nach Stundensatz				
Sonstiges 1				
Sonstiges 2				
davon nach Rechtsgebiet (RG)				
RG 1:				
RG 2:				
RG 3:				
RG 4:				
RG 5:				
RG 6:				
davon nach Anwalt/Partner/Referat				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Mandantengruppe (Geschlecht, gewerblich/privat, Alter, Bildung, Wohnort)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Umsatzquelle (z. B. Website, Facebook Ads, Google Ads, Suchverzeichnisse, Mitgliedschaften, Vorträge, Printanzeigen etc.)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				

	Vorjahr: Jahr _____			
	Umsatz	Anzahl der neu angelegten Akten	Anzahl der neuen Mandanten	Bemerkung
gesamt				
davon nach Abrechnungsart				
nach RVG				
nach Stundensatz				
Sonstiges 1				
Sonstiges 2				
davon nach Rechtsgebiet (RG)				
RG 1:				
RG 2:				
RG 3:				
RG 4:				
RG 5:				
RG 6:				
davon nach Anwalt/Partner/Referat				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Mandantengruppe (Geschlecht, gewerblich/privat, Alter, Bildung, Wohnort)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Umsatzquelle (z. B. Website, Facebook Ads, Google Ads, Suchverzeichnisse, Mitgliedschaften, Vorträge, Printanzeigen etc.)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				

	aktuelles Jahr _____ (Hochrechnung auf 12 Monate)			
	Umsatz	Anzahl der neu angelegten Akten	Anzahl der neuen Mandanten	Bemerkung
gesamt				
davon nach Abrechnungsart				
nach RVG				
nach Stundensatz				
Sonstiges 1				
Sonstiges 2				
davon nach Rechtsgebiet (RG)				
RG 1:				
RG 2:				
RG 3:				
RG 4:				
RG 5:				
RG 6:				
davon nach Anwalt/Partner/Referat				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Mandantengruppe (Geschlecht, gewerblich/privat, Alter, Bildung, Wohnort)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Umsatzquelle (z. B. Website, Facebook Ads, Google Ads, Suchverzeichnisse, Mitgliedschaften, Vorträge, Printanzeigen etc.)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				

	Prognose für nächstes Jahr _____			
	Umsatz	Anzahl der neu angelegten Akten	Anzahl der neuen Mandanten	Bemerkung
gesamt				
davon nach Abrechnungsart				
nach RVG				
nach Stundensatz				
Sonstiges 1				
Sonstiges 2				
davon nach Rechtsgebiet (RG)				
RG 1:				
RG 2:				
RG 3:				
RG 4:				
RG 5:				
RG 6:				
davon nach Anwalt/Partner/Referat				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Mandantengruppe (Geschlecht, gewerblich/privat, Alter, Bildung, Wohnort)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Umsatzquelle (z. B. Website, Facebook Ads, Google Ads, Suchverzeichnisse, Mitgliedschaften, Vorträge, Printanzeigen etc.)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				

„Gefühl für die Bedeutung der Zeit“	Faktor Zeit (z. B. anhand einiger Akten oder gem. Auswertung nach kompletter Zeiterfassung)			
	Umsatz	Zeit am Mandat in Stunden	Durchschnitt (Umsatz/Zeit)	Bemerkung
gesamt				
davon nach Abrechnungsart				
nach RVG				
nach Stundensatz				
Sonstiges 1				
Sonstiges 2				
davon nach Rechtsgebiet (RG)				
RG 1:				
RG 2:				
RG 3:				
RG 4:				
RG 5:				
RG 6:				
davon nach Anwalt/Partner/Referat				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Mandantengruppe (Geschlecht, gewerblich/privat, Alter, Bildung, Wohnort)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				
davon nach Umsatzquelle (z. B. Website, Facebook Ads, Google Ads, Suchverzeichnisse, Mitgliedschaften, Vorträge, Printanzeigen etc.)				
1:				
2:				
3:				
4:				
5:				
6:				

VORLAGE EINKOMMENSKALKULATION

		vor zwei Jahren: Jahr _____	Vorjahr: Jahr _____
	Umsatz		
abzüglich	Kosten		
	Gewinn		
abzüglich	Rücklagen		
abzüglich	Entnahmen gesamt		
	Inhaber 1:		
	Inhaber 2:		
	Inhaber 3:		
	Entnahme		
abzüglich	Steuerschätzung (gem. Steuertabelle) <small>(z. B. „Splittingtabelle 2021“ in Suchmaschine eingeben)</small>		
„=“	frei verfügbares Einkommen		
abzüglich	Lebensunterhalt		
abzüglich	Schulden (z. B. für die Kanzlei, für das Eigenheim)		
abzüglich	Altersvorsorge		
abzüglich	sonstige private Ausgaben		
„=“	Überschuss für private Rücklagen etc.		

		aktuelles Jahr _____ <small>(Hochrechnung auf 12 Monate)</small>	Prognose für nächstes Jahr _____
	Umsatz		
abzüglich	Kosten		
	Gewinn		
abzüglich	Rücklagen		
abzüglich	Entnahmen gesamt		
	Inhaber 1:		
	Inhaber 2:		
	Inhaber 3:		
	Entnahme		
abzüglich	Steuerschätzung (gem. Steuertabelle) <small>(z. B. „Splittingtabelle 2021“ in Suchmaschine eingeben)</small>		
„=“	frei verfügbares Einkommen		
abzüglich	Lebensunterhalt		
abzüglich	Schulden (z. B. für die Kanzlei, für das Eigenheim)		
abzüglich	Altersvorsorge		
abzüglich	sonstige private Ausgaben		
„=“	Überschuss für private Rücklagen etc.		

Na, einen veralteten Kommentar zitiert?

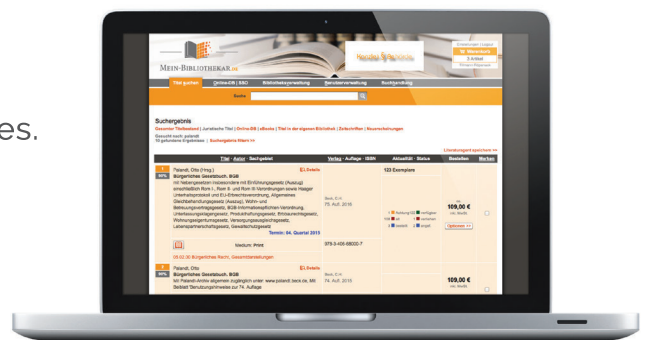


Mit **Mein-Bibliothekar.de** nehmen Sie neue Auflagen rechtzeitig wahr.

Denn **Mein-Bibliothekar.de** prüft jedes Buch Ihrer Bibliothek in Echtzeit, damit Sie nie wieder eine Auflage verpassen!

Mein-Bibliothekar.de bietet ...

- ✓ ... Literaturrecherchen mit Live-Auswertung Ihres Bibliotheksbestandes.
- ✓ ... regelmäßige Newsletter über alle Neuauflagen.
- ✓ ... einen Literaturagenten für Ihre Recherchen.



Überzeugen Sie sich selbst: <http://www.mein-bibliothekar.de/>



MEIN-BIBLIOTHEKAR.DE

Mein-Bibliothekar.de – das Online-Bibliotheksprogramm der SOLON Buch-Service GmbH für Bibliotheken in Anwalts- und Steuerberaterkanzleien, Gerichten, Staatsanwaltschaften und anderen Behörden.