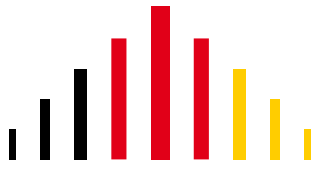


BRAKMagazin



Herausgeber

BUNDESRECHTSANWALTSKAMMER

Ausgabe 2/2006

15. April 2006

Berechenbare Honorargestaltung

Mit Strategie zum Profil

Gewerbliche Tätigkeit bei Anwälten

Aktenmanagement in Großverfahren

Der Weg zum Kanzleierfolg

Der Businessplan als Anwaltsstrategie

Testen Sie

das juristische Online-Portal
der Zukunft!

www.lexisnexus.de/gratis-test

403.000 Urteile, 666.000 Rechtsnormen,
dazu Kommentare, Zeitschriften,
Formulare, Handbücher, u.v.m.

 LexisNexis®

 Verlag
Dr. Otto Schmidt
Köln

Die nächste Miet- erhöhung kommt bestimmt.



In diesem neuen Buch finden Sie einfach alles, was für den Mietrechtspraktiker in solchen Fällen relevant ist. Für Wohnraum- und Geschäftsraummiete. Für Ihre Gestaltungsarbeit wie für die Abwehr oder Durchsetzung eines Erhöhungsverlangens. Im Wege außergerichtlicher Streitbeilegung oder im Prozess. Beispielsberechnungen zu allen denkbaren Situationen geben Ihnen auch dann die nötige Sicherheit, wenn Sach- und Rechtslage unübersichtlich werden. Vorbildliche Muster, komplette Checklisten und auf den Punkt gebrachte Formulierungshilfen sorgen dafür, dass Sie die Interessen Ihres Mandanten in jedem Fall optimal und effizient durchsetzen. **Leseprobe? www.otto-schmidt.de**

----- **Bestellschein Fax (02 21) 9 37 38-943** ----- ✂

Ja, ich bestelle mit 14-tägigem Rückgaberecht Kunze/Tietzsch **Miethöhe und Mieterhöhung** Vertragsgestaltung und Mietänderung bei Wohnraum- und Geschäftsraummiete. Von RA in Dr. Catharina Kunze und RA Dr. Rainer Tietzsch. Rd. 512 Seiten Lexikonformat, 2006, gbd. 49,80 € [D]. Erscheint Ende April 2006. ISBN 3-504-45038-X

Name _____

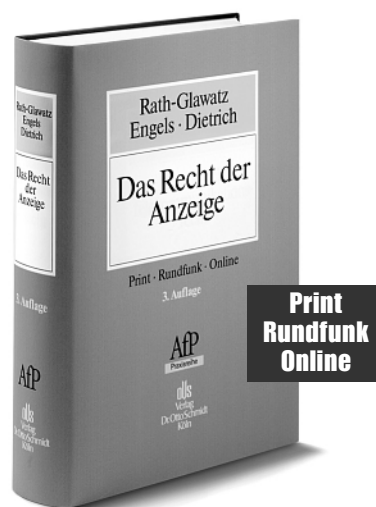
Straße _____

PLZ _____ Ort _____

Datum _____ Unterschrift _____ 3/06

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag Dr. Otto Schmidt · Postfach 51 10 26 · 50946 Köln

Das A und O im Anzeigen- geschäft.



Hier finden Sie im Handumdrehen die richtigen Antworten auf alle Rechtsfragen, die mit der Veröffentlichung von Anzeigen zu tun haben. Dabei unterscheidet das Buch zunächst, ob die Anzeige in Print, Rundfunk – also Radio und Fernsehen – oder Online veröffentlicht werden soll. Innerhalb dieser Unterteilung wird der gesamte Stoff nach praktischen Sachverhalten strukturiert, auf die Sie über etwa 150 alphabetisch geordnete Stichwörter blitzschnell zugreifen können. Von A wie Anzeigenabschluss bis Z wie Zigarettenwerbung gibt es hier auf alles eine Antwort. Rath-Glawatz/Engels/Dietrich, Das Recht der Anzeige. Das A und O im Anzeigengeschäft.

----- **Bestellschein Fax (02 21) 9 37 38-943** ----- ✂

Ja, ich bestelle mit 14-tägigem Rückgaberecht Rath-Glawatz/Engels/Dietrich **Das Recht der Anzeige** Print – Rundfunk – Online. Von RA Dr. Michael Rath-Glawatz, RA Dr. Stefan Engels, Rechtsreferent Torsten Giebel, RA Dr. Christian Dietrich. 3. Auflage 2006, 440 Seiten Lexikonformat, gbd. 69,80 € [D]. ISBN 3-504-67100-9

Name _____

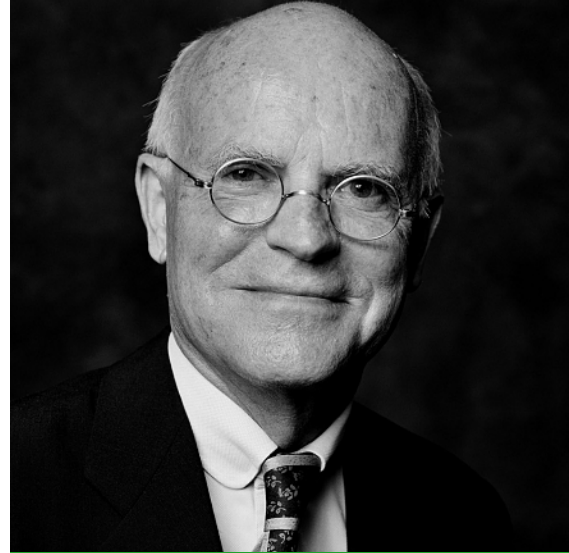
Straße _____

PLZ _____ Ort _____

Datum _____ Unterschrift _____ 12/05

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag Dr. Otto Schmidt · Postfach 51 10 26 · 50946 Köln

Unnötige Sticheleien



Editorial

Der halbjährlich von der Bundesrechtsanwaltskammer erstellte Tätigkeitsbericht enthält regelmäßig die Erklärung: „Das Verhältnis zum Deutschen Anwaltverein war im Berichtszeitraum gut.“ Diese Feststellung wird der BRAK in Zukunft wohl schwer fallen. Obwohl der Präsident des DAV, Hartmut Kilger, nicht müde wird zu betonen, dass die Rechtsanwaltskammern Kinder des DAV seien. Seit seiner Gründung im Jahre 1871 habe der DAV die Gründung von Rechtsanwaltskammern gefordert. Diese seien dann durch die Reichsrechtsanwaltsordnung im Jahre 1879 geschaffen worden.

Seit einiger Zeit scheint der DAV mit seinen groß gewordenen Kindern und ihrem Zusammenschluss in der BRAK nicht mehr glücklich zu sein. Die Mitgliederzahl im DAV wächst seit der Wiedervereinigung nicht im gleichen Maße wie die Anwaltschaft insgesamt. 1988 gab es in der Bundesrepublik ca. 50.000 Rechtsanwälte, davon waren ca. 35.000, also ca. 70 Prozent im DAV organisiert (Hartstang, Anwaltsrecht, S. 788). Heute sind nicht einmal die Hälfte der deutschen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte Mitglieder der Anwaltsvereine. Offenbar mutmaßt daher die DAV-Spitze, dass viele der neu zugelassenen Rechtsanwälte deswegen auf die Mitgliedschaft im Verein verzichten, weil die Leistungen ihrer Kammer sie zufrieden stellen. Die Rechtsanwaltskammern sollen sich daher nach Ansicht des DAV auf ihre hoheitlichen Aufgaben beschränken und z.B. ihren Mitgliedern keine Fortbildungsangebote machen. Wären die Kammern

auf die Dienstaufsicht beschränkt, würde das Profil des DAV als des einzigen großen privaten anwaltlichen Verbandes den deutschen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten schärfer und damit von ihnen besser wahrgenommen.

So hat der DAV gegenüber der Monopolkommission erklärt, die Kammern würden mit ihrem Fort- und Weiterbildungsangebot „das Marktgeschehen stören“ und „dieser verzerrenden Entwicklung sei entgegenzutreten“. In einem im vergangenen Jahr herausgegebenen Begrüßungsblatt für neu zugelassene Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte wird gefordert, die Kammern auf eine „Kontroll-, Schlichtungs- und Verwaltungseinrichtung“ zurückzuführen.

Im Jahr 2006 werden die Profilierungsbemühungen verstärkt: Kollegen, die in Ausschüssen der BRAK tätig sind, werden nicht mehr in Ausschüsse des Deutschen Anwaltvereins berufen. Das Vorstandsmitglied des DAV Michael Kleine-Cosack prangert im Anwaltsblatt 2/2006 das „schwerfällige und kostspielige Luxusboot des Kammerwesens“ an, dessen „Laienkapitäne nicht selten einen gemeinwohlgefährlichen Kurs steuern, hin und wieder unter Außerachtlassung des geltenden Rechts“.

Die BRAK hat sich bisher vornehm zurückgehalten und den DAV agieren lassen. Jetzt fühlen sich aber zu Recht alle diejenigen verunglimpft, die in den Kammervorständen viel Zeit und viel Mühe ehrenamtlich für ihre Kolleginnen und Kollegen aufwenden. Eine solche öffentliche Beschimpfung müssen sie nicht hinnehmen. Zumal nicht zu verstehen ist, wie mit einer derartigen Abgrenzungs- und Beschimpfungspolitik neue Mitglieder für den DAV gewonnen werden könnten. Tatsächlich sind die Kolleginnen und Kollegen

die ständigen Sticheleien des DAV gegenüber den Kammern satt. Sie verlangen stattdessen zu Recht von denen, die bei BRAK und DAV Verantwortung übernommen haben, dass sie sich dieser Verantwortung auch gegenüber ihren Mitgliedern bewusst sind. Und dass sie wenigstens versuchen, eine gemeinsame Lösung für die vielen schweren Belastungen zu finden, die auf die Anwaltschaft von den Gesetzgebern in Berlin und Brüssel zukommen. Nur wenn die Anwaltschaft geschlossen nach außen auftritt, wird sie gehört. Maxime des Handelns sollte nicht sein, wie man sich am besten von der anderen Anwaltsorganisation abgrenzt, sondern wie man das Beste für unsere Kolleginnen und Kollegen bewirkt. Das hindert nicht die Konkurrenz beider Organisationen, sie kann wie jeder Wettbewerb nur günstig für uns alle sein. Das hindert auch nicht Meinungsverschiedenheiten.

Das ist jedenfalls die Meinung eines der „Laienkapitäne des Luxusboots des Kammerwesens“, mit der er sehr herzlich und kollegial die Laienkapitäne auf dem offenbar nicht ausreichend luxuriösen Schnellboot (oder ist es ein Schlachtschiff oder gar eine Galeere?) des DAV grüßt und auf eine Zeit hofft, in der beide Schiffe gemeinsam, auch in rauer See, denselben Kurs fahren.

RA Dr. Bernhard Dombek,
Mitglied im Berliner Anwaltsverein



Der Weg zum Kanzleierfolg

Der Businessplan als Anwaltsstrategie

Über 40 Prozent der deutschen Rechtsanwälte arbeiten als Einzelanwälte. Neben der Mandatsbearbeitung müssen sich Einzelanwälte auch um die Kanzleimanagement-, Organisations- und betriebswirtschaftliche Leitung kümmern, soweit sie nicht entsprechend ausgebildetes Fachpersonal wie geprüfte Rechtsfachwirte haben. Auch in mittleren und größeren Kanzleien obliegt das Kanzleimanagement regelmäßig einem Anwalt, der z.B. ein Office-Management-Team führt und die innerbetriebliche und ggf. strategische Kanzleiausrichtung verantwortet. In der Praxis stellt sich sowohl für Einzelanwälte wie für kleine, mittlere und größere Kanzleien die Frage, welche Anforderungen an ein modernes Kanzleimanagement zu stellen sind. Denn in Zeiten zunehmender Wettbewerbsbedingungen ist ein optimales Kanzleimanagement neben einer fachlichen Spezialisierung und einem innovativen Marketingkonzept für die Mandantenakquise von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg der anwaltlichen Tätigkeit.

Insbesondere bei Kanzleigründern bestehen große Unsicherheiten, wie die Kanzlei erfolgreich organisiert und geführt werden kann. Diese Unsicherheiten setzen sich auch bei etablierten Kanzleien fort, weil diese häufig feststellen, dass in ihrer Region andere

Kanzleien und „Boutiquen“ mit modernem Kanzleiprofil im sich öffnenden Rechtsberatungsmarkt erfolgreich Mandate akquirieren und sich beste Referenzen erarbeiten.

Es verwundert daher nicht, dass die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung im Bereich Kanzleimanagement und strategischem anwaltlichen Marketing, d.h. der Fokussierung auf besondere Anwaltsstrategien, sowohl bei jungen Kanzleigründern wie bei etablierten Kanzleien ständig zunimmt.

Was aber kann daneben als „Sofortmaßnahme“ empfohlen werden? Ausgehend von der Überlegung, dass der Kanzleierfolg neben der hervorragenden Qualität der anwaltlichen Arbeit auf einem modernen Kanzleimanagement, einem professionellem Anwaltsmarketing und einer sicheren Finanzplanung beruht, ist Basis des Kanzleierfolgs ein individueller Businessplan. Dort werden unter anderem Grundsätze für eine optimale Kanzleiorganisation und Marketing, wie z.B. die Herausstellung eines spezifischen Kanzleiprofils dauerhaft festgehalten.

Der Businessplan als Herzstück der Kanzlei

Dass Anwälte immer wieder an der Erstellung des Businessplans scheitern, liegt u.a. daran, dass dieses Thema in der juristischen

Ausbildung regelmäßig keine Rolle spielt. Wenn mit diesem Thema selbst altgediente Anwälte Probleme haben, dann verwundert es nicht, wenn die Fragen „Wie komme ich an Mandanten, wie werbe ich, wieviel Geld verlange ich?“ von vielen Gründern nicht ausreichend beantwortet werden können. Besonders häufig scheitern viele Kollegen an der letzten Hürde, an der Finanzplanung. Oft wird von falschen Zahlen ausgegangen, wobei besonders häufig die Einnahmeseite viel zu optimistisch beurteilt wird und viele Kostenpositionen übersehen werden.

Idealerweise wird der Businessplan bereits bei der Gründung der Kanzlei ausgearbeitet. Der Plan muss danach den Entwicklungsphasen der Kanzlei angepasst werden. Die Erstellung ist aber auch etablierten Kanzleien zu empfehlen. Es gilt der Grundsatz aus der Unternehmensberatung, wonach ein fachgerechtes Controlling einerseits Einspar- und andererseits Gewinnmaximierungspotential ermöglichen kann.

Egal in welcher Form sie betrieben wird, eine Anwaltskanzlei ist in erster Linie ein Wirtschaftsunternehmen, das die Existenz des Anwalts und der Beschäftigten sichern soll. In der heutigen Zeit sind die Anwälte mehr als früher neben ihrer fachlichen Herausforderung mit der kaufmännischen konfrontiert. Ein Businessplan enthält die vollständige Beschreibung des Gründungs-

vorhabens. Neben einer Beschreibung trägt er mittels Zahlen wichtige Daten und Fakten, Prognosen und Schätzungen zusammen. Der Businessplan soll den Umfang des Vorhabens, die Entwicklungen und die Rentabilität aufzeigen und auch Chancen und Risiken kalkulierbar machen. Damit ist der Businessplan ein hoch komplexes Gebilde und nicht einfach zu erstellen. Seine Aufstellung zwingt dazu, das Vorhaben systematisch zu durchdenken und strukturiert vorzugehen, um die Geschäftsidee überzeugend und nachvollziehbar darzustellen. Der Businessplan ist primär extern ein Instrument der Kommunikation und Präsentation gegenüber Dritten (z.B. Agentur für Arbeit, den Rechtsanwaltskammern und Banken). Er ist Entscheidungsgrundlage für Geldgeber und Partner; intern Planungs- und Kontrollinstrument, um sich Chancen und Risiken klarzumachen, eine Handlungsstrategie zu entwickeln und sich in der Ausführungsphase einer regelmäßigen Erfolgskontrolle zu unterziehen. Er wird als Überwachungsinstrument zum ständigen Begleiter des Anwalts, indem er der Überprüfung der selbst gesetzten Geschäftsziele dient.

Controlling und Haftung

Bei bereits eingerichteten Kanzleien sollte das Kanzleimanagement mit dem Businessplan regelmäßig optimiert werden, um Verbesserungen von Mandatsbearbeitungs- und Organisationsabläufen zu erzielen. Bereits die Vermeidung der oben aufgezeigten Haftungsrisiken setzt die regelmäßige Befassung des Anwalts mit den berufs- und gebührenrechtlichen Vorschriften und mit dem Kanzleimanagement voraus. Geklärt werden muss in der Kanzlei die Bearbeitung folgender Arbeitsbereiche:

- Büroorganisation (EDV- und Internet-Anwendungen wie Dokumenten- und Content-Management-Systemen)
- Finanzbuchhaltung und Rechnungswesen
- Personalwesen einschließlich Auszubildenden- und Referendarbetreuung
- Fristen- und Wiedervorlagemanagement und professionelle Aktenführung
- Gebühren- und Kostenrecht mit PKH und Beratungshilfe
- Mahnwesen und Zwangsvollstreckung, Forderungs-Inkasso
- Formular- und Bibliothekswesen

Arbeitsrichtlinien

Die Bearbeitung der hier genannten Arbeitsbereiche sollte in der Kanzlei durch die Erstellung von Arbeitsrichtlinien und

Kanzleiorganisationsplänen systematisiert werden. Hierfür eignen sich Richtlinien für ein gutes Qualitäts- und Zeitmanagement, Richtlinien für eine übersichtliche Aktenführung und Bearbeitung sowie für eine einwandfreie Kontrolle der Fristen und Termine, Richtlinien für eine vorbildliche Mandatsannahme und Kommunikation mit Mandanten sowie Richtlinien für eine ordnungsgemäße Mandantendatenerfassung einschließlich Datenschutzrichtlinien, Richtlinien für eine vorbildliche Kommunikation mit Gerichten, Behörden und Dritten sowie Richtlinien für das EDV- und Formularwesen der Kanzlei.

Die Ausarbeitung und Umsetzung von Kanzleiorganisationsplänen bereitet selbst Organisationstalente mitunter große Praxisprobleme. Diese Probleme lassen sich lösen, sofern der Kanzleimanagementplan als innerbetrieblicher Geschäftsteil im Einklang mit dem Businessplans der Kanzlei steht.

„Top-10 Aufbau“ für den anwaltlichen Businessplan

Für Businesspläne haben sich in der Praxis und Literatur einheitliche Strukturen verfestigt, dem der von den Verfassern entwickelte „Top-10 Aufbau“ für den anwaltlichen Businessplan entspricht, der als Standard eingeführt wurde.

1. Executive Summary: Unter „Executive Summary“ versteht man die Zusammenfassung des Businessplans. In diesem kurzen einführenden Kapitel des Businessplans sind die wichtigsten Informationen und Elemente in kurzer und prägnanter Form enthalten.
2. Geschäftsidee und Dienstleistungsangebot: Die Entwicklung einer Geschäftsidee und des damit verbundenen individuellen Dienstleistungsangebots sind die beiden zentralen Elemente des gesamten Gründungskonzepts. Es geht bei der Entwicklung der Geschäftsidee bzw. „Kanzleistrategie“ darum, innovativ zu sein. Dies bedeutet, dass der Gründer eine Geschäftsidee entwickeln muss, die mindest in einer einzigen Beziehung qualitativ besser bzw. innovativer ist, als bestehende Geschäftsideen auf dem relevanten Konkurrenzmarkt. Eine anwaltliche Geschäftsidee ist dann Erfolg versprechend, wenn sie einen hohen Wert für den Mandanten hat (Mandantennutzen), ein Markt dafür vorhanden ist (Markt), sie am Markt so gar nicht oder kaum verfügbar ist (Wettbewerbsvorteil und Dienstleistungsangebot), der Grün-

der sich spezialisiert und Zusatzqualifikationen nachweisen kann (Spezialisierung und Zusatzqualifikationen), sie schwer kopiert werden kann (Schutz der Geschäftsidee) und die Verwirklichung tatsächlich organisierbar ist (Machbarkeit).

3. Gründer: In diesem Kapitel soll dargelegt werden, weshalb der Weg in die Selbstständigkeit gewählt wurde. Eine Kanzleigründung und -führung darf nie eine Notlösung sein, die ihren Gründer von Beginn an als überfordert ausweist.
4. Kanzleistruktur und Rechtsform: Der Anwalt muss die Auswahl der richtigen Organisationsform (z.B. Einzelkanzlei, Sozietät oder Partnerschaftsgesellschaft) treffen, seine Wahl begründen und Vor- und Nachteile abwägen (Axmann, BRAK-Mitt. 2000, 132-134, 189-191). Es muss klar werden, ob die Auswahlentscheidung zeitlich befristet ist oder dauerhafte Geltung haben soll. Es muss deutlich werden, ob bei einer Einzelkanzlei ein Zusammenschluss mit anderen Anwälten vorgesehen ist. Die Auswahl ist wichtig, da von ihr Folgeentscheidungen in vielen Bereichen abhängen, wie z.B. künftiger Raumbedarf der Kanzlei, Investitionskostenplanung, Anschaffungsbedarf.
5. Kanzleistandort: Erfahrungen haben gezeigt, dass bei Anwaltskanzleien Laufkundschaft eher die Ausnahme darstellt, es sei denn, die Kanzleistrategie zielt gerade auf diese Kundschaft ab. Es kann sehr wichtig sein, dass die Kanzlei verkehrsmäßig gut erreichbar ist und dass ausreichend Parkplätze vorhanden sind.
6. Kanzleiorganisation, Personal und Ausstattung – Kanzleimanagement: Ausführungen zum Thema Kanzleiorganisation, Personal und Ausstattung sind im Businessplan sehr wichtig. Es darf nicht verkannt werden, dass wegen der in der Praxis anspruchsvollen und zeittintensiven Fallbearbeitung oft keine Gelegenheit für die Entwicklung eines Kanzleiorganisationsplans bleibt. Es wird empfohlen, sich rechtzeitig Gedanken über die Einzelheiten dieses Plans zu machen und notwendige Abläufe zu definieren. Von besonders großer Bedeutung für die weiteren Ausführungen im Finanzplan sind die Ausführungen zu Personal und Kanzleiausstattung. Es muss eine Entscheidung getroffen werden, ob Personal eingestellt und wie die Kanzlei ausgestattet werden soll, z.B. mit welcher Kanzleisoftware. Die EDV-Fragen sind auch deshalb von Bedeutung,

weil davon auch Anwaltsstrategien beim elektronischen Rechtsverkehr abhängen (Degen, VBIBW 2005, 329 ff.).

7. Wettbewerbssituation auf dem Rechtsberatungsmarkt: Für die Kanzleigründung muss eine Analyse der in der Praxis entscheidenden Wettbewerbssituationen vorgenommen werden, um die Risiken und Chancen besser einschätzen zu können. Folgende Aspekte sollten bei der Beurteilung der Wettbewerbssituation auf dem Rechtsberatungsmarkt berücksichtigt werden: Charakteristika und Entwicklungen des Gesamtmarktes, Segmentierung des Gesamtmarktes, Differenzierung bei der Wettbewerbsanalyse, Potential des Rechtsberatungsmarktes. Die verschiedenen Wettbewerbsanalysen, die in dem Businessplan berücksichtigt werden müssen, setzen jeweils bei gebietsmäßigen/lokalen und bei dienstleistungsspezifischen Unterscheidungszeichen an. Zu unterscheiden sind folgende Analysen: die allgemeine bundesweite Wettbewerbsanalyse, die kanzleispezifische bundesweite Wettbewerbsanalyse, die allgemeine regionale Wettbewerbsanalyse und die kanzleispezifische regionale Wettbewerbsanalyse. Es ist wichtig, dass die jeweiligen Stärken und Schwächen der Mitbewerber erfasst und beurteilt werden. Bei der Segmentierung des Gesamtmarktes ist es wichtig, den Markt in Teilbereiche aufzuteilen und den Zielmarkt und die Mandantengruppen zu bestimmen, die für das Dienstleistungsangebot in den Blick genommen werden.
8. Marketingkonzept und Mandantenakquise: Auf folgende Fragen potenzieller Mandanten sollte einfach, schnell und schlüssig Auskunft gegeben werden können: Welche Rechtsgebiete bietet die Kanzlei an? Welchen besonderen Service leistet die Kanzlei? Woran erkennt man im Rechtsberatungsmarkt die Kanzlei? Gibt es ein besonderes „Profil“ bzw. ein „Credo“? Wie nehmen Mandanten Kenntnis von der Kanzlei? Wie kommuniziert die Kanzlei mit (potenziellen) Mandanten? Wie werden die Dienstleistungen der Kanzlei erbracht? Ein entscheidender Faktor ist demzufolge die Ausarbeitung eines Marketingkonzepts und eines Konzepts für eine erfolgreiche Mandantenakquise. Praktische Unterstützung erhalten Kammermitglieder von den regionalen Rechtsanwaltskammern und über die Marketing-Initiative der Bundesrechtsanwaltskammer („Anwälte mit Recht im Markt“).

9. Vergütungsmodell: Zu klären sind die Fragen der Abrechnungspraxis gegenüber der Mandantschaft. Nicht zuletzt im Hinblick auf die ab dem 1. Juli 2006 geltende Fassung des § 34 RVG wird dringend als Vergütungsmodell die Abrechnung auf Vergütungsvereinbarung (§ 4 RVG) empfohlen. Für die Mandanten sind Vergütungsvereinbarungen auf Stundenbasis transparenter, insbesondere wenn ein Aufwands- und Zeitaufweis erfolgt. Es ist wichtig, sich anwaltspezifische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse anzueignen (z.B. durch Seminare) und nicht konzeptlos in die Mandatsbearbeitung zu stolpern. Es ist erforderlich, eine preispolitische Grundsatzentscheidung zu treffen, nämlich die, ob im Rechtsberatungsmarkt die Dienstleistungen in einem hoch-, mittel- oder niedrigpreisigen Bereich angeboten werden.

10. Finanzplanung: Bei der „Finanzplanung“ geht es darum, die Darstellungen der vorangegangenen Kapitel in Zahlen zu fassen.

a) Umsatzplanung: Bei diesem Plan muss eine realistische Prognose über den erzielbaren Umsatz aus allen geplanten Kanzleibereichen – sog. „Business-Units“ (z.B. Beratung, Prozesse, Vorträge, schriftstellerische Tätigkeit) – erstellt werden.

b) Investitionsplanung: Diese Planung dient dazu, den Kapitalbedarf für die Anschaffung von „größeren“ Gegenständen (z.B. Computeranlage, Kfz, Möbel) zu ermitteln.

c) Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung: Im ersten Schritt ist mittels der Kapitalbedarfsplanung das gesamte benötigte Kapital („Gesamtkapitalbedarf“) zu ermitteln, das für die Kanzleigründung nötig ist. Zu der ermittelten Gesamtsumme ist abschließend noch die Liquiditätsreserve hinzuzurechnen. Dies ist notwendig, um unerwartete Auszahlungen bewältigen zu können. Diese Sicherheitsreserve ist ein Gebot kaufmännischer Vorsicht und beträgt regelmäßig 10 – 15 Prozent der ermittelten Gesamtsumme. So erhält man den Gesamtkapitalbedarf. Mittels der daran anschließenden Finanzierungsplanung wird ermittelt, ob Sie den Gesamtkapitalbedarf finanzieren müssen und welche Kreditkosten für Zinsen und Tilgung dann bei der Finanzierung dieses Kapitals ggf. anfallen.

d) Kostenplanung: Hier müssen alle Kanzleibetriebskosten, also alle Kosten

angeben werden, die durch die berufliche Tätigkeit entstehen. Neben den Miet-, Personal- und Kreditkosten können dazu viele andere Kostenpositionen gehören. Auch alle private Kosten (z. B. Lebenshaltung, private Versicherungen, Altersversorgung usw.) sind zu berücksichtigen.

e) Überschussrechnung: Dieser Plan enthält die Gegenüberstellung von Umsatzplanung (Plan a) und dem Kostenblock „Kanzleibetriebskosten“ aus der Kostenplanung (Plan d) unter Einbeziehung der anfallenden Steuerbelastung und des Kostenblocks „Private Kosten“ aus der Kostenplanung (Plan d) zur Ermittlung von Überschuss oder Verlust.

f) Liquiditätsrechnung: Plan f) nimmt eine Aufstellung der Zahlungsflüsse vor und dient zur Dokumentierung der Zahlungsfähigkeit. In diesem Plan fließen alle bisherigen Pläne zusammen, weshalb die Erstellung an sich einfach ist.

Fazit

Die Erstellung des Businessplans für die Anwaltskanzlei ist in der Praxis eine schwierige Aufgabe, um die kein Anwalt herumkommt, der selbstständig tätig ist. Die Verwendung klarer Strukturen ist notwendig. Deshalb sollten Anwälte dem dargestellten „Top-10 Aufbau“ folgen. Mit einem klaren Businessplan ist die erfolgreiche Mandatsbearbeitung in der Praxis viel schneller und nachhaltiger zu erreichen. Der Kanzleierfolg wird nicht lange auf sich warten lassen und kann jederzeit überprüft werden, weil im individuellen Kanzlei-Businessplan die Grundlagen festgehalten sind.

RA Dr. Mario Axmann,
Geschäftsführer der RAK Stuttgart,
Experte für Anwaltsrecht und
Kanzleimanagement sowie Herausgeber
des Internetportals
www.kanzleigrundungs-strategien.de.

RA Thomas A. Degen,
Stellv. Geschäftsführer der RAK
Stuttgart, Partner der Kanzlei Degen
Rosenberg Rechtsanwälte GbR, Stuttgart,
Experte für Kanzleimanagement
und den elektronischen Rechtsverkehr
sowie Herausgeber des Portals
www.anwaltsstrategien.de.

Praktikerseminare 2006 für junge Anwälte

Bochum · Frankfurt · Hamburg · München

Das Fachinstitut für Junge Anwälte veranstaltet in enger Zusammenarbeit mit der Bundesrechtsanwaltskammer und den Rechtsanwaltskammern bundesweit regelmäßig Praktikerseminare. In jeweils dreitägigen Veranstaltungen werden junge Anwälte praxisnah in die Grundlagen und Tätigkeitsfelder des Anwaltsberufs eingeführt.

Praktikerseminare	RVG	Zivilprozessrecht	Anwaltsrecht
München	06.05.2006	13.05.2006	22.07.2006
Hamburg	02.09.2006	16.09.2006	21.10.2006
Bochum	09.09.2006	21.10.2006	04.11.2006
Frankfurt	04.11.2006	18.11.2006	02.12.2006

Kostenbeitrag Gesamtseminar: € 445,00 – für Junganwälte*: € 245,00
Kostenbeitrag Einzelveranstaltung: € 225,00 – für Junganwälte*: € 95,00

*Anwälte mit weniger als zwei Jahren Zulassung



Deutsches Anwaltsinstitut e. V.

Einrichtung von Bundesrechtsanwaltskammer, Bundesnotarkammer,
Rechtsanwaltskammern und Notarkammern

Universitätsstr. 140 · 44799 Bochum · Tel. (02 34) 9 70 64 - 0 · Fax 70 35 07
www.anwaltsinstitut.de · jungeanwaelte@anwaltsinstitut.de



Vergütung

Das Anwaltshonorar ist ein unangenehmes Thema – für Mandanten ebenso wie für viele Anwälte. Mandanten scheuen sich vor vermeintlich zu hohen Kosten des Anwalts. Und mancher Anwalt meidet das Thema, weil er fürchtet, Mandanten schon vor Erteilung des Mandats abzuschrecken.

Mit den im Juli 2006 anstehenden Änderungen des § 34 RVG wird die Frage, wie man als Anwalt über das eigene Honorar spricht, noch wichtiger. Dann ersetzt die Vergütungsvereinbarung in der außergerichtlichen Beratung die gesetzliche Vergütung. Dies schafft mehr Spielraum, aber auch neue Fragen: Wie ist das Honorar auszugestalten? Wie und wann soll man es gegenüber dem Mandanten ansprechen?

Als Anhaltspunkt zur ersten Frage hat die BRAK kürzlich die „Thesen zu Vergütungsvereinbarungen“ (Heft 5 der BRAK-Information) herausgegeben. Die zweite Frage ist jedoch ebenso entscheidend. Im Rahmen der Vergütungsvereinbarung sind Anwälte künftig gezwungen, das Thema Honorar offen anzusprechen – wollen sie nicht auf die Höchstgrenze von 250 Euro für die Beratung eines Verbrauchers beschränkt sein. Statt Gebührentabellen ist nun Verhandlungsgeschick gefragt.

Überraschungen vermeiden

Das wird für viele Anwälte ein Umdenken erfordern. Untätigkeit jedenfalls wird vom härter werdenden Rechtsmarkt bestraft werden. Wer nicht von Anfang an über das Honorar aufklärt, riskiert unangenehme Überraschungen für die Mandanten, spätestens nach Erhalt der Rechnung. Und unzufriedene Mandanten gehen beim nächsten Mal zur Konkurrenz.

Über den Einzelfall hinaus bekräftigt ungenügende Kostentransparenz ein weit

Berechenbare Honorargestaltung

verbreitetes Vorurteil gegenüber Anwälten: Anwaltshonorare gelten als hoch und unberechenbar. Einer Befragung der BRAK zufolge sind viele Mandanten der Auffassung, Anwaltshonorare seien ungerechtfertigt hoch und Anwälte seien nur darauf aus, das eigene Honorar in die Höhe zu treiben. Dieser Fehlwahrnehmung kann nur entgegengetreten, wer den Mandanten ausführlich über die Kosten berät und so Transparenz schafft.

Hürden abbauen

Die Angst vor zu hohen Kosten ist zudem einer der Hauptgründe für potenzielle Mandanten, nicht zum Anwalt zu gehen. Diese Hürde gilt es insgesamt abzubauen. Aus diesem Grund befasst sich auch die Initiative „Anwälte – mit Recht im Markt“ mit dem Thema Honorartransparenz.

Transparenz zu jedem Zeitpunkt

Transparenz in der Honorargestaltung beginnt bereits vor der Erteilung eines Mandats. Die öffentliche Nennung von Erstberatungssätzen, die Erläuterung der Honorargestaltung auf der Internetseite, möglicherweise mit Beispielrechnungen typischer Fälle, können helfen, zukünftigen Mandanten schon im Vorfeld eine erste Orientierung über mögliche Kosten zu geben.

Der Mandant sollte zu jedem Zeitpunkt über die finanziellen Konsequenzen seiner Entscheidungen informiert sein. Schon vor der Mandatserteilung sollte er, soweit möglich, wissen, welche Kosten auf ihn zukommen könnten. Kein erstes Gespräch – egal ob mit Honorarvereinbarung oder mit gesetzlicher Vergütung – sollte vergehen, ohne dass über die Kosten gesprochen wird.

Vielen Anwälten fehlt dabei noch das Selbstbewusstsein, das Thema offen an-

zusprechen. Hilfreich ist hier eine feste Sprachregelung, mit der der Anwalt das Thema in jedem Gespräch einleitet. Sätze wie „Jetzt müssen wir noch über die Kosten reden“ signalisieren Unwillen oder Angst vor dem Thema. Besser ist ein Satz wie „Ich schlage Ihnen vor, jetzt über die Kosten zu sprechen, die auf Sie zukommen können“.

Verständlich

Neben dem Willen, das Thema offen und selbstbewusst anzusprechen, kommt es zusätzlich darauf an, das Honorar für den Laien verständlich zu erklären. Die wenigsten Mandanten kennen oder verstehen die komplizierten Regelungen, Ziffern oder Vergütungsverzeichnisse des RVG. Eine allgemein verständliche Kostenberatung ist daher ein zentraler Baustein einer serviceorientierten anwaltlichen Beratung. Anwälte, die für die Mandantengespräche ein entsprechendes Konzept entwickelt haben, werden der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein.

BRAK-Broschüre hilft

Mit der Broschüre „Anwaltsvergütung. Ein kurzer Leitfaden“ gibt die BRAK den Anwälten ein Mittel an die Hand, um ihre Mandanten über das anwaltliche Gebührenrecht zu informieren. Sie kann, ebenso wie die „Thesen zur Vergütungsvereinbarung“, bei der BRAK bestellt (Faxformular auf der übernächsten Seite) oder online über das Internetportal der Initiative „Anwälte – mit Recht im Markt“ abgerufen werden. Die Broschüre soll den Mandanten helfen, anwaltliche Honorare besser zu verstehen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass die Mandanten erkennen: Anwaltlicher Rat ist sein Geld wert.

$$\frac{(R(v^2)/g) \times 8 \text{ €}}{0,8} = \underline{\underline{760,33 \text{ €}}}$$

Besser, Sie machen Ihr Honorar verständlich

Anwaltskosten gelten als unberechenbar. Bringen Sie Transparenz in die Kostenberatung!

Guter Rat ist sein Geld wert. Doch vermeintlich hohe Kosten schrecken viele Mandanten vom Gang zum Anwalt ab. Zu einer guten Rechtsberatung gehören deshalb auch transparente Honorare. Anwälte, die heute nicht umdenken, verlieren morgen ihre wertvollsten Mandanten.

So schaffen Sie Transparenz:

Die Mandantenbroschüre „Anwaltsvergütung. Ein kurzer Leitfaden“ erklärt Ihren Mandanten die komplizierte Materie des Vergütungsrechts. Sie ist der erste Schritt zu mehr Kostentransparenz. Bestellen Sie die Broschüre unter www.anwaelte-im-markt.de oder per Fax über das Bestellformular auf der Rückseite.

Mehr praxisnahe Hilfen:

Unter www.anwaelte-im-markt.de finden Sie alle Angebote der Initiative. Jetzt erhältlich: der „Leitfaden Kanzleistategie“. Er hilft Ihnen, Ihre Kanzlei im Wettbewerb zu stärken. Verständlich und praxisnah. Ihre Zugangsdaten zum Internetportal: Login: **Anwalt**, Passwort: **Fitmacher**.
Exklusiv für Anwältinnen und Anwälte.

**Sie bereiten sich vor.
Wir helfen Ihnen dabei.**



Jetzt per Fax bestellen:

Bestellen können Sie auch online über das Internet-Portal www.anwaelte-im-markt.de im Bereich exklusiv für Anwälte (Login: „Anwalt“, Passwort: „Fitmacher“).

Auf der Internetseite können Sie auch die „10 Fitmacher“ online ansehen, herunterladen oder ausdrucken. Die Fitmacher sind als Broschüre auch über Ihre regionale Rechtsanwaltskammer erhältlich.

Anzahl	Bezeichnung	Liefertermin	Schutzgebühr und Versandkosten
	Mandantenflyer	sofort	nur Versandkosten
	Anwaltsvergütung, Ein kurzer Leitfaden (Mandanteninformation)	sofort	0,10 Euro zzgl. Versandkosten Mindestabnahme 50 Stück
	Thesen zu Vergütungsvereinbarungen (BRAK-Information Heft 5)	sofort	0,50 Euro zzgl. Versandkosten
	Leitfaden „Kanzleistrategie“	sofort	6,50 Euro Schutzgebühr + Versandkosten
	Leitfaden „PR und Werbung“	Auslieferung ab Juni 06	6,50 Euro Schutzgebühr + Versandkosten
	Leitfaden „Mandantenbindung und -akquise“	Auslieferung ab Herbst 06	6,50 Euro Schutzgebühr + Versandkosten

Meine Daten:

Titel:

Name:

Vorname:

Kanzleistempel

Ja, ich möchte gerne per Mail über aktuelle Schritte der Initiative informiert werden!

Meine Mailadresse lautet: _____

Mit der Speicherung meiner Daten zu diesem Zweck bin ich einverstanden. Diesen Service kann ich jederzeit für die Zukunft widerrufen.

Wichtig! Für statistische Zwecke: in meiner Kanzlei sind _____ Rechtsanwälte tätig.

BESTELLFAX: 030 / 284939-11 (BRAK)

Mit Strategie zum Profil



Kanzleistrategie

Visitenkarten, Anzeigen im Lokalblatt, Pressemitteilungen oder der eigene Auftritt im Internet: die Möglichkeiten sind vielfältig, um die eigene Kanzlei im Markt bekannt zu machen. Mit dem Druck des Wettbewerbs und der Zahl der Möglichkeiten für PR und Werbung steigt aber auch die Gefahr, überstürzt einzelne Maßnahmen umzusetzen, ohne vorher die grundlegenden Frage geklärt zu haben, wofür die eigene Kanzlei im Markt stehen soll. Wird der zweite Schritt vor dem ersten getan, bleibt die erhoffte Wirkung von Werbung und PR häufig aus. Denn nur wer das Profil der eigenen Kanzlei klar beschreiben kann, kann dieses Bild auch überzeugend nach außen vermitteln.

In der heutigen Wettbewerbssituation genügt es nicht mehr, einfach nur ein guter Anwalt zu sein. Wichtig ist auch, den richtigen strategischen Ansatz zu finden, um die eigene Kompetenz zu vermarkten. Der Anwalt muss sich über das eigene Profil klar werden und es aktiv gestalten, um sich von den neuen Wettbewerbern im Markt abzuheben. Hierzu will die Bundesrechtsanwaltskammer die Anwälte ermutigen. Mit dem „Leitfaden Kanzleistrategie“ will sie kleine und mittelgroße Kanzleien dabei unterstützen, sich noch konsequenter mit einer klaren Strategie im Markt zu positionieren.

Planung statt Intuition

Jeder Anwalt, der eine Kanzlei gründet, entwickelt – bewusst oder in den meisten Fällen unbewusst – ein bestimmtes Profil für seine Kanzlei. Oft fehlt jedoch eine klare und bewusste Entscheidung bei der Ausrichtung der Kanzlei, oder sie wird nicht konsequent umgesetzt, weil man glaubt, auf jeden Mandanten – egal ob sein Anliegen zum eigenen Profil passt – wirtschaftlich angewiesen zu sein.

Außerdem entwickelt sich die Kanzlei weiter, bisherige Schwerpunkte verschieben sich oder neue kommen hinzu. Deshalb ist das Thema Kanzleistrategie mit der Kanzleigründung nicht abgeschlossen. Auch etablierte Kanzleien sollten ihre Ausrichtung regelmäßig überprüfen, Ziele neu überdenken und an neue Marktsituationen anpassen.

Strategie als Ausgangspunkt

Bei der Weiterentwicklung der Kanzlei ist der Mut zu klaren Entscheidungen gefragt. Die Anwaltskanzlei als „Gemischtwarenladen“ ist nur noch bedingt konkurrenzfähig. Im Wettbewerb sind die Kanzleien am erfolgreichsten, die sich auf bestimmte Bereiche – Fachgebiete oder Mandantengruppen – spezialisieren. Denn die Auswahl auf dem Rechtsberatungsmarkt ist groß. Die Liberalisierung des anwaltlichen Werberechts hat den Markt für die Mandanten transparenter gemacht. Sie können sich aus dem Angebot den Anwalt auswählen, der am besten ihren Bedürfnissen entspricht.

Hier setzt der Leitfaden Kanzleistrategie an und beschreibt auf fast 50 Seiten umfassend und praxisnah die Schritte, um die eigene Wettbewerbssituation zu überprüfen und das Profil der Kanzlei weiterzuentwickeln. Er will den Anwälten die Scheu vor diesem notwendigen Prozess nehmen und dabei helfen, ihn systematisch, effektiv und zeitsparend umzusetzen. Um das relativ abstrakte Thema der Strategieentwicklung greifbar zu machen, stellt der Leitfaden anhand einer fiktiven Musterkanzlei dar, wie die einzelnen Schritte in der Praxis umgesetzt werden können.

Eine zukunftsgerichtete Strategie basiert auf einer realistischen Einschätzung der Ausgangssituation. Hierzu gehört die Beurteilung der eigenen Stärken und

Schwächen, die Analyse der Mandanten- und Angebotsstruktur und der wichtigsten Umsatz- und Gewinnbringer der Kanzlei, sowie die Untersuchung der Nachfrage- und Konkurrenzsituation. Anschließend zeigt der Leitfaden eine Vielzahl möglicher Ansatzpunkte für den zukünftigen strategischen Ansatz auf: von der Branchen-Spezialisierung über die „Anwalts-Boutique“ bis zur konsequenten Profilierung über besondere Serviceleistungen.

Von der strategischen Entscheidung über ein anzustrebendes Kanzleiprofil leiten sich alle weiteren Schritte ab – zum Beispiel auch die eigene Fortbildung oder die Einstellung neuer Mitarbeiter. Auch alle Maßnahmen der Mandantenakquise, PR und Werbung bauen darauf auf. Ein schriftliches Leitbild kann dabei sicherstellen, dass die langfristigen strategischen Entscheidungen auch im Kanzleialltag von allen Mitarbeitern gelebt und umgesetzt werden – und damit die Kanzlei aus dem Wettbewerb gestärkt hervorgehen kann.

Den Leitfaden Kanzleistrategie können Sie, ebenso wie die weiteren im Laufe des Jahres erscheinenden Leitfäden „PR & Werbung“ sowie „Mandantenbindung und Mandantenakquise“, für 6,50 Euro Schutzgebühr zzgl. Versandkosten bei der BRAK bestellen. Benutzen Sie dazu entweder das Faxformular auf Seite 10 oder bestellen Sie im Internet unter www.anwaelte-im-markt.de. Hierzu müssen Sie sich für den Anwaltsbereich registrieren. Ihre Zugangsdaten für die Erstanmeldung: Login: Anwalt, Passwort: Fitmacher.



Rechtsprechungsreport

Der einsame Kampf eines längst pensionierten Oberlandesrichters gegen das Rechtsberatungsgesetz geht weiter. Wie schon einmal vor zwei Jahren, zwang das Bundesverfassungsgericht jetzt erneut die Justiz, den Braunschweiger Juristen als Wahlverteidiger in einem Strafverfahren zuzulassen. Das Besondere daran: Der ehemalige Urteilsfinder besitzt keine Anwaltszulassung und beantragt auch gar nicht erst eine. Vielmehr will er unentgeltlich tätig sein dürfen, um die „altruistische Rechtsberatung“ von ihren juristischen Fesseln zu befreien. Das Beratungsgesetz von 1935, mit dem einst die Juden aus der Anwaltschaft gedrängt wurden, sieht der Pensionär als Ausdruck nationalsozialistischen Unrechts, dessen Erforschung er sich schon seit langem mit Hilfe eines Vereins widmet.

Erneuter Erfolg

Vor zwei Jahren hatten die Karlsruher Verfassungshüter bereits eine Verurteilung des streitbaren Ex-Richters durch seine früheren Kollegen vom Oberlandesgericht Braunschweig aufgehoben. Nun gaben sie ihm erneut Recht, diesmal gegen das Oberlandesgericht Karlsruhe (2 BvR 951/04). Die Verfassungsrichter erinnerten dabei an ihren vorherigen Spruch: Eine geschäftsmäßige und damit genehmigungspflichtige Beratung dürfe nicht angenommen werden, wenn es um eine unentgeltliche Rechtsbesorgung durch einen berufserfahrenen Juristen gehe.

Diese „überholte Auslegung“ des Rechtsberatungsgesetzes schränke die Handlungsfreiheit zu sehr ein, lautet ihr Verdikt. Auch wenn es sich bei dem hartnäckigen Braunschweiger um einen recht speziellen Sonderfall handelt: Das schon von der rot-grünen Bundesregierung betriebene Vorhaben, ein

gelockertes „Rechtsdienstleistungsgesetz“ einzuführen, dürfte damit erneut Rückenwind bekommen haben.

Anwaltsgebühr vom Staat

Einen recht ungewöhnlichen Casus hatte auch der Bundesgerichtshof zu entscheiden. Es ging um einen Staatshaftungsanspruch auf Ersatz von Rechtsanwaltskosten, der auf § 1 des Staatshaftungsgesetz der alten DDR gestützt wurde. Dieses gilt nämlich in Thüringen, wo sich der zugrunde liegende Rechtsstreit zutrug, fort. Der obsiegende Bürger erhält nun die Gebühren seiner Anwältin von der öffentlichen Hand erstattet. Allzu groß wird die Freude des Mannes aber dennoch nicht sein – es ging nur um bescheidene 60,75 Euro.

Mit Erfolg war der Grundstückseigentümer im Jahr 1999 gegen einen Zweckverband zur Wasserver- und Abwasserentsorgung vorgegangen. Der hob seinen Beitragsbescheid nach dem Widerspruch des Immobilieneigners wieder auf. Mittlerweile hatte nämlich das Oberverwaltungsgericht Weimar sämtliche Verbandssatzungen kassiert, indem es eine „Tiefenbegrenzungsregelung“ für nichtig erklärte.

Anders als das Landgericht Gera wollte aber das Oberlandesgericht Jena dem beinahe zu Unrecht abgezockten Grundstückseigner die Anwaltsgebühr nicht zusprechen. Denn zu dem Zeitpunkt, als der Gebührenbescheid erlassen worden war, sei dieser noch gar nicht pflichtwidrig gewesen. Diese Sichtweise habe der Bundesgerichtshof zwar auch einmal vertreten, räumte der Karlsruher Senat nun ein. Aber in einem Parallellfall im nordrhein-westfälischen Ordnungsbehördengesetz habe man diese Haltung längst aufgegeben. Doch Vorsicht: Im „allgemeinen Amtshaftungsrecht“ (§ 839

BGB, Art. 34 GG), so der BGH, wäre das womöglich anders zu sehen (III ZR 82/05).

Dass Anwaltsgebühren in weitem Umfang zum Schadensersatz für einen Verkehrsunfall gehören können, machte der Bundesgerichtshof in einem weiteren Fall klar. Ein Geschädigter kann sich demnach von dem Haftpflichtversicherer des Unfallverursachers, dessen volle Haftung nicht umstritten war, auch einen Anwalt finanzieren lassen, mit dem er gegen seine eigene private Unfallversicherung vorgeht. Der Advokat hatte gegen eine Gebühr von knapp 1100 Euro eine Invaliditätsentschädigung von fast 60.000 Euro losgeekelt.

„Erforderlich und zweckmäßig“

Der Schädiger habe zwar nicht „schlechthin alle durch das Schadensereignis adäquat verursachten Rechtsanwaltskosten“ zu ersetzen, unterstrichen die Bundesrichter. Sondern nur solche, die aus Sicht des Opfers zur Wahrnehmung seiner Rechte „erforderlich und zweckmäßig“ waren. Das könne aber auch für die Anmeldung des Versicherungsfalls bei der eigenen Assekuranz gelten, befand der Senat.

Im Einzelfall könne eine Erstattungsfähigkeit sogar dann in Betracht kommen, wenn es an einer Entsprechung zwischen der Leistung des eigenen Versicherers und dem vom Schädiger zu ersetzenden Schaden fehle. Das gilt nach dem Urteilsspruch etwa dann, wenn der Geschädigte aus Mangel an geschäftlicher Gewandtheit oder sonstigen Gründen wie Krankheit oder Abwesenheit nicht selbst zur Anmeldung des Schadens in der Lage ist (VI ZR 43/05).

Dr. Joachim Jahn, Frankfurt

Gewerbliche Tätigkeit bei Rechtsanwälten

Steuerliche Behandlung von Anwaltseinkünften

Steuern

Dass der Rechtsanwalt Einkünfte aus selbstständiger Arbeit bezieht, gilt als Binsenweisheit. Es häufen sich jedoch die Fälle, in denen die Finanzverwaltung dies in Frage stellt. Dazu einige Anmerkungen.

Rechtsanwälte gehören (wie z.B. auch Ärzte, Architekten, Steuerberater) zu den sog. Katalogberufen, nämlich den in § 18 Abs. 1 Nr. 1 Satz 2 EStG aufgezählten Berufsbildern, die eine „freiberufliche“ Tätigkeit ausüben. Die Abgrenzung zu anderen Einkunftsarten (vor allem zu gewerblichen Einkünften gem. § 15 EStG und zu Einkünften aus „sonstiger selbstständiger“ Arbeit gem. § 18 Abs. 1 Nr. 3 EStG) geschieht also über das tätigkeitsbezogene Berufsbild, beim Anwalt geprägt von qualifizierter Vorbildung, berufsrechtlicher Zulassung, Erteilung von Rechtsrat und Besorgung von Rechtsangelegenheiten (§§ 1-4 BRAO). Übernimmt der Anwalt Tätigkeiten, deren Zuordnung zu diesem Berufsbild problematisch ist, stellen sich drei Fragen: Gehört diese Tätigkeit trotzdem noch zur freiberuflichen Tätigkeit? Lässt sich diese Tätigkeit steuerlich von der freiberuflichen Tätigkeit trennen? Führt diese Tätigkeit zu einer Umqualifizierung der Einkunftsart?

Nicht zu den berufstypischen rechtsanwaltschaftlichen Tätigkeiten gehören etwa die Tätigkeit als Vermögens-, Konkurs-, Insolvenz-, Gesamtvollstreckungsverwalter oder Testamentsvollstrecker; diese führen grundsätzlich nicht zu „freiberuflichen“ Einkünften, sondern zu Einkünften aus „sonstiger selbstständiger“ Arbeit gem. § 18 Abs. 1 Nr. 3 EStG oder zu gewerblichen Einkünften bei schädlicher Vervielfältigung durch zu viele Mitarbeiter (BFH, BStBl. II 2002, 2002). Andere Tätigkeiten wie z.B. Geldgeschäfte, Finanzierung, Vermittlung von Vermögensanlagen, Berufs-

betreuer, Treuhänder bei Steuermodellen sind grundsätzlich als gewerbliche Leistungen zu qualifizieren (vgl. HHR, § 18 EStG Anm. 153).

Für die steuerliche Behandlung hat die Rechtsprechung folgende allgemeine Regeln aufgestellt:

- Eine nicht berufstypische Tätigkeit ist ebenfalls freiberufliche Tätigkeit, wenn sie unselbstständiger Teil der Rechtsberatung und der Rechtsbesorgung ist. Sind Tätigkeiten untrennbar miteinander verflochten (einheitlicher Leistungserfolg), so sind die Einkünfte der Einkunftsart zuzuordnen, die das größere Gewicht hat (BFH, BStBl. II 1997, 567).
- Übt ein Rechtsanwalt teils berufstypische, teils sonstige Tätigkeiten aus, so sind die Einkünfte gesondert als freiberufliche und als andere Einkunftsart zu erfassen, wenn eine leichte und einwandfreie Trennung möglich ist und der Anwalt sie intern vorgenommen hat (BFH, BStBl. III 1957, 17; BStBl. II 1997, 567: dann keine „Abfärbung“).
- Keine Trennung in freiberufliche und gewerbliche Tätigkeit wird bei Personengesellschaften von Freiberuflern zugelassen (arg. § 2 Abs. 2 GewStG). Ist auch nur ein Sozius (teilweise) gewerblich tätig, z.B. durch Treuhandaufgaben bei Bauherrenmodellen, so werden sämtliche Einkünfte der Sozietät zu gewerblichen Einkünften umqualifiziert (BFH, BStBl. II 1995, 171; sog. Abfärbetheorie), ausgenommen bei einem nur ganz geringfügigen Anteil der gewerblichen Tätigkeit (BFH, BStBl. II 2000, 229).
- Eine freiberufliche Personengesellschaft kann durch Aufnahme einer „berufsfremden“ Person (kein Freiberufler) zum Gewerbebetrieb werden (BFH, BStBl. II 1980, 336; 2001, 241;

einschränkend OFD Hannover, DStR 2006, 137).

- Eine Umqualifizierung „freiberuflicher“ in gewerbliche Einkünfte kann sich vor allem durch den Einsatz von fachlichen Mitarbeitern ergeben. Allein die Anzahl der fachlichen Mitarbeiter bewirkt aber keine Gewerblichkeit (hier keine schädliche Vervielfältigung; BFH, BStBl. II 2002, 202). Auch bei ihrer Mithilfe bleibt der Anwalt freiberuflich tätig, vorausgesetzt, „dass er aufgrund eigener Fachkenntnisse leitend und eigenverantwortlich tätig wird“ (§ 18 Abs. 1 Nr. 1 Satz 3 EStG). Beide Tatbestandsmerkmale müssen selbstständig erfüllt sein. Während der Nachweis der Leitung (vor allem Bestimmung und Überwachung der Organisation und des Arbeitsablaufs) selten problematisch ist, verlangt der Nachweis der Eigenverantwortlichkeit mehr, als dass der Anwalt/Sozius lediglich die Verantwortung trägt und nur gelegentliche Stichproben macht (vgl. BFH, BStBl. II 2002, 478). Die mit den Mitarbeitern zusammen erbrachte Leistung muss den Stempel der Persönlichkeit des Anwalts bzw. Sozius tragen (sog. Stempeltheorie). Der Anwalt muss aber nicht alle wesentlichen Teile der Arbeit selbst ausführen; selbstständige Arbeitsbereiche können auf qualifizierte Mitarbeiter übertragen werden (vgl. HHR, § 18 EStG Anm. 231, 236). Generell ist eine fachliche Überprüfung der Arbeitsergebnisse der Mitarbeiter erforderlich, beim Sozius aber nur innerhalb seines personellen Zuständigkeitsbereiches (BFH, BStBl. II 1989, 727).

**RA Dr. Uwe Clausen, München
Ausschuss Steuerrecht der BRAK**



DAI aktuell

Aktenmanagement in Großverfahren

Rechtliche Probleme in Korruptionsfällen

In den vergangenen Jahren hat der Umfang der Verfahrensakten insbesondere in Wirtschafts- und Steuerstrafverfahren erheblich zugenommen. Verfahren, in denen die Ermittlungs- und Beweismittelakten mehrere Dutzend – bisweilen sogar weit über hundert – Leitzordner füllen, sind beileibe keine Seltenheit mehr. Angesichts dieser „Aktenflut“ stößt ein Anwalt bei herkömmlicher Fallbearbeitung, etwa bei auswärtigen Besprechungen oder umfangreichen Gerichtsverhandlungen, schnell an seine Grenzen und stellt fest, dass Verfahren dieser Größenordnung ohne technische Hilfe nicht mehr zu bewältigen sind. Ein effizientes Aktenmanagement mittels EDV erscheint daher zukünftig unverzichtbar und gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Erhebliche Scheu vor EDV

Gleichwohl sind viele Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte mit den technischen Voraussetzungen und deren Möglichkeiten noch nicht hinreichend vertraut. Zahlreiche Kolleginnen und Kollegen verspüren offenbar eine erhebliche Scheu, ihre Arbeitsweise umzustellen und sich der Vorzüge der modernen Technik zu bedienen, obwohl es sich hierbei keineswegs um „Hexenwerk“ handelt und der Umgang hiermit bereits nach kurzer Einarbeitungszeit vertraut ist.

In dem Seminar „Aktenmanagement in Großverfahren – Rechtliche Probleme in Korruptionsfällen“ soll zum einen erläutert werden, welche technischen Voraussetzungen (PC/Laptop, Scanner, Software etc.) hierfür erforderlich sind. Zum anderen werden die Vorzüge einer EDV-gestützten Strafverteidigung – beispielsweise das Suchen nach einzelnen Begriffen, die Verlinkung und Kommentierung von Ak-

tenbestandteilen sowie deren Zuordnung zu einzelnen Tatbestandsmerkmalen – am Beispiel eines Korruptionsfalles aufgezeigt. Da es hierfür freilich nicht ausreicht, die Akten lediglich einzuscannen, wird mit Hilfe der Software eine Struktur geschaffen, die als gedankliches Gerüst für die Bearbeitung des Falles unverzichtbar ist. Mit Hilfe dieser Struktur

- werden die Akten und sonstigen Informationen (beispielsweise Zeugenaussagen, Beschlüsse, Beschwerden, Anklagen und Stellungnahmen) systematisiert,
- wird gewährleistet, dass diese – zum Beispiel in Besprechungen oder Gerichtsverhandlungen – in Sekundenbruchteilen gefunden werden.

Entscheidender Faktor für die Strukturierung sind naturgemäß die in Rede stehenden Straftatbestände und deren Auslegung durch die Rechtsprechung. Aus diesem Grunde werden nach Darstellung der technischen Voraussetzungen die rechtlichen Probleme in Korruptionsfällen – unter Berücksichtigung der neuesten höchstrichterlichen Rechtsprechung (Kölner Müll-Verfahren, Mannesmann-Verfahren u.a.) – skizziert. Neben den Bestechungsdelikten im engeren Sinne werden nicht nur typische Begleitdelikte wie Untreue und Steuerhinterziehung angesprochen, sondern auch Probleme des dinglichen Arrestes bzw. des Verfalls sowie Auswirkungen auf beteiligte Unternehmen.

Exemplarische Fallbearbeitung

Anschließend wird die konkrete Fallbearbeitung am Beispiel eines Korruptionsfalles exemplarisch vorgestellt. Diese beginnt mit der Strukturierung der Akten. Ziel der Strukturierung ist es, eine vollständige

Systematisierung der Akten, die einen jederzeitigen Zugriff auf einzelnen Aktenbestandteile gewährleistet, zu ermöglichen. Hierfür werden einzelnen Begriffe (beispielsweise Tatbestände, Tatbestandsmerkmale, Personen und Gerichte) definiert.

Elektronische Aktenbearbeitung

Im Anschluss daran erfolgt die Bearbeitung der eingescannten Akten. Hierbei werden die Aktenbestandteile einzelnen Begriffen zugeordnet. Darüber hinaus wird das Kommentieren einzelner Schriftstücke, das Hervorheben einzelner Passagen, das Verlinken von Aktenbestandteilen, das Durchsuchen der Akten nach einzelnen Begriffen und die Einbindung anderer Dateien erläutert.

**RA Thilo Pfordte, München,
Fachanwalt für Strafrecht,
Leiter des Fachinstituts für Strafrecht**

Aktenmanagement in Großverfahren – Rechtliche Probleme in Korruptionsfällen

**Referent:
RA Dr. Kurt Bröckers,
München
6. Mai 2006, München**

(weitere Informationen und online-Anmeldemöglichkeit mit 5 % Rabatt
www.anwaltsinstitut.de)

Endlich hat mal jemand formuliert, was Ihnen fehlt.

Praxistaugliche Muster kennen Sie bisher nur aus Rechts- und Formularbüchern, die alle auf eine streitige Auseinandersetzung ausgerichtet sind. Endlich hat mal jemand formuliert, was Ihnen fehlt: Die entsprechenden Muster für den Bereich der außergerichtlichen Streitbeilegung.

Dieses neue Buch erschließt Ihnen damit erstmals völlig neue Geschäftsfelder. Denn von den vielen Möglichkeiten, Gestaltungsarbeit auch ohne gerichtliche Auseinandersetzung zu leisten, wird in der Praxis immer noch viel zu wenig Gebrauch gemacht. Richtig eingesetzt, sind Verfahren und Techniken der außergerichtlichen Streitbeilegung fast immer eine Zeit und Kosten sparende Alternative für den Mandanten. Daher bringen diese Instrumentarien jedem einen Wettbewerbsvorteil, der sie sicher beherrscht. Dieses neue Buch ist deshalb ein Muss für



Walz (Hrsg.) **Formularbuch außergerichtliche Streitbeilegung** Herausgegeben von Notar Dr. Robert Walz. Bearbeitet von 15 erfahrenen Experten. Rd. 800 Seiten Lexikonformat, 2006, gbd., inkl. CD ca. 78,- € [D] Erscheint im Frühjahr 2006. ISBN 3-504-45034-7

alle Rechtsanwälte und Notare.

Das einzigartige Werk bietet Ihnen aber nicht nur Formulierungsvorschläge und Mustertexte zu allen Spielarten, Möglichkeiten und Verfahren der außergerichtlichen Streitbeilegung an. Die Autoren zeigen Ihnen zudem in angemessenen Erläuterungen zu allen Mustern und Handlungsanleitungen die zu Grunde liegende juristische Methodik, den sinnvollen Einsatzbereich sowie sämtliche Vor- und Nachteile auf. So können Sie sich im konkreten Fall immer für die richtige Vorgehensweise entscheiden und vermeiden Fehler und Haftungsrisiken. Alle Autoren sind erfahrene Praktiker, die ihr gesamtes Know-how über Jahre hinweg in die Entwicklung dieser Muster investiert haben.

Formularbuch außergerichtliche Streitbeilegung: Endlich hat mal jemand formuliert, was Ihnen fehlt.

----- **Bestellschein** ausfüllen und faxen **(02 21) 9 37 38-943** ----- ✂

Ja, ich bestelle mit 14-tägigem Rückgaberecht Walz (Hrsg.) **Formularbuch außergerichtliche Streitbeilegung** gbd., inkl. CD ca. 78,- € [D]. Erscheint im Frühjahr 2006. ISBN 3-504-45034-7

Name _____ Straße _____ PLZ _____ Ort _____

Telefon _____ Fax _____ Datum _____ Unterschrift _____ 11/05

Bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder beim Verlag Dr. Otto Schmidt · Postfach 51 10 26 · 50946 Köln

Große Rabatte sind Ihr gutes Recht.

Rechtsanwälte erhalten schon ab 3 Karten viele Vorteile.
Entscheiden Sie sich für O₂ Genion, und sparen Sie den Anschlusspreis für alle Karten.¹
Und außerdem erhalten Sie bis zu 11 % Rabatt auf die Grundgebühr.²

O₂ can do.

Jetzt ein
Jahr weitere
30 % auf
Grundgebühr³

www.o2online.de/business

¹ Gilt bei Abschluss eines 24-Monats-Vertrages im Tarif O₂ Genion/Card/Profi über mind. 3 Karten, die unter einer Kundennummer abgerechnet werden. Folgekosten-Tarif pro SIM-Karte: Anschlusspreis 24,99 € (entfällt ab 3 Karten), mtl. Grundgebühr von 4,99 € bis 24,99 €, Standard-Inlandsverbindungen von 0,03 €/Min. (gilt für Gespräche aus der Homezone ins Festnetz derselben Ortsvorwahl) bis 0,69 €/Min., Taktung aus der Homezone 60/60, unterwegs 60/10. Die Homezone ist nicht überall in Deutschland verfügbar. Wo Sie sie nutzen können, erfahren Sie bei uns oder unter www.o2online.de ² Mehrkarten-Rabatt-Konditionen gelten nur für Geschäftskunden (außer Rahmenvertragskunden) bei Abschluss eines 24-Monats-Vertrages im Tarif O₂ Genion/Card/Profi über mind. 3 Karten, die über eine Kundennummer abgerechnet werden (Mehrkartenvertrag). Sie erhalten bei 3-5 Karten 3 %, bei 6-10 Karten 6 %, ab 11 Karten 11 % Rabatt auf die monatliche Grundgebühr. Bei nachträglich eingereichten Aufträgen zu Bestandskarten unter der gleichen Rechnung wird der Kunde bei Erreichen der Schwellenwerte automatisch in die höhere Rabattstufe aufgenommen. Tarif-Folgekosten siehe Hinweistext 1. ³ Geschäftskunden (außer Rahmenvertragskunden) erhalten bei Abschluss von drei (max. 15) 24-Monats-Verträgen im Tarif O₂ Genion/Card/Profi, die über eine Kundennummer abgerechnet werden, für die ersten 12 Monate weitere 30 % Rabatt auf die bereits rabattierte Grundgebühr. Bei nachträglich eingereichten Aufträgen zu Bestandskarten unter der gleichen Kundennummer erhält der Kunde bei Erreichen des Schwellenwertes automatisch den Rabatt. Das Angebot ist zunächst befristet bis 10.07.2006. Im Übrigen siehe Hinweistexte 1 und 2.