

Effiziente Leistungsabrechnung in Anwaltssozietäten Bessere Wege zur korrekten Zeitabrechnung und einem klaren Finanzstatus

von Kai M. Birkigt, Lawconsult GmbH

„Wir haben uns an Ihren Time Sheets orientiert“ erklärte Petrus dem Anwalt, der als Mittvierziger zu früh in den Himmel gerufen worden war. „Danach müssen Sie älter als 100 Jahre sein“. Die Anekdote legt den Finger auf das Problem der Fakturierung größerer Sozietäten, die mehr Stunden auflisten als erbracht wurden. Diese Tradition hat nicht nur eine betriebswirtschaftliche Seite: wen man aus Vertrauen mit der Lösung seiner Probleme beauftragt, der hat neben der unterstellten Fachkompetenz noch ein weit größeres Kapital – seinen guten Ruf. Überhöhte Stundenabrechnungen schaden dieser Reputation.

Wie kann man Leistungen effizient und korrekt abrechnen, einen klaren Überblick über die Kanzleifinanzien gewinnen und zugleich ein Korrektiv für Mehrwerte einpreisen, das dem Mandanten nicht bitter aufstößt?

Solche Mehrwerte sind zum Beispiel Leistungen, die fachlich besser und zeitlich schneller erbracht wurden, als das üblich und zu erwarten gewesen wäre. Mit bloßer Zeiterfassung in Excel-Tabellen und dem Rechnungswesen in einer externen Steuerkanzlei ist eine vernünftige Lösung nicht in Sicht. Seltsam ist nicht nur, dass es immer noch Kanzleisoftware gibt, deren Buchführung zugekauft und anders zu bedienen ist. Die von Dritten entwickelte Oberfläche hat zudem ein anderes Look & Feel. Ein modernes Kanzleisystem ist vollständig in die Legal Management-Lösung der Sozietät integriert und kann steuernd und kontrollierend in alle Vorgänge eingreifen. Lassen Sie dabei den Begriff „Anwaltsprogramm“ hinter sich, wir wenden uns im Folgenden unter weitgehender Umschiffung von Begriffen wie „Terminsgebühr“ den Möglichkeiten der intelligenten Verzahnung juristischer Beratung und ihrer – jawohl: automatischen – Fakturierung zu.

An Artikel in diversen Zeitungen über die Kreativität bei der Zeitabrechnung größerer Kanzleien und an Umfrageresultate im Handelsblatt erinnert man sich. Es wurde schmerzlich detailliert berichtet. Mehr als zwei Drittel der Mandanten fanden ihre Anwälte zu teuer und witterten Benachteiligung.

In der Tat sind die von mancher Law Firm von den Mitarbeitern geforderten 2.200 Stunden p. a. durchaus fragwürdig. Die 2.400 Stunden, ab denen hier und da erst Boni an die Associates fließen, können schwerlich dauerhaft erbracht werden. Wenn viele Mandanten zumindest häufiger Beschönigungen vermuten, bestätigen dann Ausnahmen wie der Fall Spiotto (Kanzlei Chapman & Cutler, Chicago) gar eine Regel? James Spiotto hatte in einem Jahr 6.022 Stunden, in anderen mehrmals über 5.000 abgerechnet.

Spätestens das 13-seitige Memo der Clifford Chance-Associates, das der New York Times im Jahre 2002 zugespielt worden war, spülte die Frage nach korrekten Zeitabrechnungen einer Flutwelle gleich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit. Selbst bei heldenhaften zwölf Stunden pro Arbeitstag in Sechs-Tage-Wochen ist keine pausenlose Erbringung erstklassiger Leistung möglich. Ruhepausen und Bewegungszeiten werden dabei außerdem ebenso wie organisa-

torische Faktoren (Reise, Weiterbildung, Arbeitsvorbereitung) schlicht vergessen. Dabei sind auch diese Nebenaspekte wichtige und zu erfassende Daten. Der bei der Gewinnverteilung zu berücksichtigende Partner, der immer auf Akquise ist, wird es danken. Balanced Scorecard kann weiche Faktoren bewerten helfen.

Die wenigsten beratenden Anwälte dürften übrigens unlauter handeln wollen, wenn sie Time Sheets wegen eines wie auch immer erbrachten Mehrwerts „korrigieren“. Machen wir uns nichts vor, das findet ständig statt; in Ordnung ist es trotzdem nicht. Es ist der falsche Weg, die erbrachten Stunden nach oben zu verzerren, um ein qualitatives Plus an erbrachter Leistung auszugleichen. Selbst wenn es rechnerisch auf dasselbe hinausläuft, wenn man den Satz zuvor höher vereinbart hätte, ist es doch unglücklich, Zeit abzurechnen, in der nicht gearbeitet wurde.

Wie aber soll man, dem Wettbewerbsdruck ausgesetzt, ohne Diskussionen um die Preise (die in der Tat ohnehin weiter gestiegen sind) Umsätze generieren, die per se nicht unanständig sind, weil sie der Leistung entsprechen? Alternativen gäbe es, aber die pauschalisierte Abrechnung setzt eine antizipierte Beurteilung des Falls voraus, um gerechte Ergebnisse zu bringen und über die Abrechnung nach RVG, das dem „Wert“ der Sache folgt, schüttelt man nicht nur im Ausland den Kopf. Die erfolgsorientierte Abrechnung schließlich öffnet die Tür zu Diskussionen, ist aber ein interessanter Ansatz.

Jede dieser Vergütungsformen muss in der Software dem Fall per Markierung zugeordnet und der Abrechnung zugrunde gelegt werden können. Nun sind der Abrechnung nach RVG oder Pauschale im Normalfall keine zu großen Anforderungen immanent. Da die Lage sich bei der Zeitabrechnung so darstellt, dass mangels eines Budgets die finanziellen Ressourcen des Mandanten quasi im direkten Zugriff der Anwälte sind und das einzige objektive Kriterium der vereinbarte Satz je Stunde ist, kann man es nicht übel nehmen, wenn Rechtssuchende trocken anmerken, dass Anwälte problemlos alles verkomplizieren, nur nicht die zeitbasierte Abrechnung, die der gleichermaßen simplen wie zielführenden Formel „Rechnungsnettoertrag ist Leistungszeit x Stundensatz“ folgt.

Argumentativ unterfüttern muss die Rechnung daher zwingend eine klare, chronologische Aufstellung aller Leistungen mit den Kürzeln aller Juristen inklusive einer Legende. Der Mandant bekommt diese Leistungsübersicht zusammen mit der Rechnung selbst und zwar wahlweise in deutsch, englisch oder ggf. anderen Sprachen. Entsprechende Einstellungen zur Rechnungssprache im Kanzleisystem direkt zum mandatierenden Unternehmen sind also erforderlich.

Auswege aus den Stundenvermehrungen bieten diverse Anpassungen, die selbstverständlich schon in den Mandatsbedingungen Einzug finden müssen. Inwiefern sich diese mit den zunehmend anzutreffenden „*Outside Counsel Guidelines*“ von Großunternehmen vertragen, ist Verhandlungssache. Ein am Aufwand und damit

an der Leistung orientiertes Korrektiv sind jedenfalls die Erhöhungen bei umfangreichen oder schwierigen Tätigkeiten schon im RVG. Hier muss die Software auch für die Zeitabrechnung generell, je Mandant und auch einzelfallbezogen je Akte oder Projekt Faktoren anbieten, die an den jeweils passenden Stellen im System ihren Speicherort haben. Selbstredend müssen auch Auslagen hier prozentual oder dem Betrag nach hinterlegt werden können, wie sie natürlich in tatsächlich entstandener Höhe erfassbar sein müssen.

Jeder Mandant wird verstehen, wenn ihm vorher oder zumindest während der Mandatsbearbeitung schlüssig erklärt wird, dass die Sache komplexer, aufwändiger oder schwieriger ist, dass ein angemessener Erhöhungsfaktor, dem gesetzlichen Vorbild des RVG folgend, in die Berechnung einfließen müsse. Dasselbe wird gelten, wenn ein Partner als ausgewiesener Spezialist in die Bearbeitung involviert wird, der im Vergleich zu einem noch Unerfahrenen oder Themenfremden in einem Bruchteil der Zeit zum Ergebnis kommt (und dieses womöglich noch verständlich und prägnant auf den Punkt bringt). „Die Schnellen sind auch die Teuren“ lautete die Headline des Handelsblatts am 23.11.2006. Das war nicht zufällig zur Überschrift geworden – jeder will einen „schnellen“ Berater und dass dessen Leistung nicht billig zu haben ist, muss akzeptiert werden. Die Frage ist nur die Abbildung an der richtigen Stelle im Fakturierungssystem. Hier kommen kluge Anpassungsfunktionen zum Zug.

In diesem Moment hat die Sozietät zugleich den ersten Schritt getan, den Rechnungsnettobetrag nicht mehr nur mit der banalen Formel „Leistungszeit x Stundensatz“ zu kalkulieren, sondern eine Wissenskomponente mit einzuberechnen. Je schlauer die Software verzahnt ist, desto besser kann das geschehen: Automatische Erhöhungen, wenn die Knowledge Base benutzt wurde, sind ebenso denkbar wie die Erinnerung an Rechnungsposten, wenn Termine im Kalender standen. Eine solche Wissensdatenbank macht den Zugriff auf das Expertenwissen indirekt leichter und ist damit scheinbar wohlfeil verfügbares Wissen. Sie ist aber ein Kapital, das erworben, in weitsichtigem Handeln der Berater kodifiziert und als Werkzeug eingesetzt wurde. Und die Spezialisten mit den teuren Werkzeugen und dem Know how, diese richtig einzusetzen, sind immer etwas teurer. Ein Auswahlkriterium für die Software zum Kanzleimanagement ist also auch das Vorhandensein einer Wissensdatenbank!

Eine Reihe von Tätigkeiten für die Kurzbezeichnung wird schon bei den Juristen und anderen Kanzleimitarbeitern hinterlegt sein, näher beschreibende Texte werden dem Mandanten helfen, nachzuvollziehen, was genau in dem „Tel. m. Mandant, 45 Min.“ besprochen wurde. Ob hier auf eine bestimmte Minutenzahl aufgerundet werden darf (die Lösung warnt zur Vorsicht bei Verbrauchern), ist Geschmacks- und Vereinbarungsfrage, die Software muss es können.

Wesentliche Kriterien zur Auswahl der richtigen Software sind bei der Rechnungsvorbereitung zu beachten: möchten Sie Entwürfe noch ändern können, wenn ja, wie komfortabel und kann man überhaupt einzelne Akten oder Mandanten aus der Abrechnung ausnehmen, möglicherweise sogar einzelne Leistungen? Sind diese editierbar und wenn ja, gilt dies nicht mehr nach Fakturierung? Sicherheiten, dass Leistungen nicht zweimal abgerechnet werden können, gelten ebenso als Anforderung wie der umgekehrte Fall, dass sie bei neuerlichen Rechnungsläufen nicht vergessen werden.

Überhaupt tragen Rechnungsläufe schon im Namen, was die Augen der Partner leuchten lässt: die Abrechnung am Monats- oder Quartalsende in einem Lauf mit möglichst geringem Aufwand über Akten, Projekte, Mandanten hinweg. Idealerweise sucht sich das System hier alles zusammen und druckt in der richtigen Reihenfolge Anschreiben, Rechnung und Anlagen mit der bereits beschriebenen Leistungsübersicht aus. Diese zeigt alle relevanten Daten und zwar so, dass der Mandant alles erkennen kann, was zur Berechnung genau dieser Höhe geführt hat.

Markierungen für nicht steuerbare Leistungen sind für die Auslandsmandate ebenso erfreulich wie die Spracheneinstellungen zu den Vorlagen. Eine insoweit vorbereitete Datenbank erlaubt es dann, auf Knopfdruck die Abrechnungsperiode vollständig und vollautomatisch zu fakturieren.

Eine Integration der abgerechneten Leistungen in die Liste der Offenen Posten kann sowieso jedes Anwaltsprogramm, relevante Ergänzungen dazu sind Splitbuchungen, die Leistungen bei der Verbuchung im Rechnungswesen auf Partner und Vorgänge verteilen und Teilleistungen entsprechend verhältnismäßig zu den Außenständen reduzieren. Das wird als Auswertungsgröße dann interessant, wenn verschiedene Teams zugearbeitet haben.

Gerade in größeren, beratenden Sozietäten kommt es vor, dass die Partner nervös werden, wenn die Liquidität gegen Ende der Leistungsperiode nach unten geht und in dieser Phase auch keine nennenswerten Eingänge zu verzeichnen sind. Hier kann eine mit intelligenten Methoden rechnende Projektion zeigen, wie die Kanzlei in zwei, drei, vier Wochen stehen wird. Das Ganze als Balken-, Torten- und Liniendiagramm im Verhältnis zu Kosten dargestellt, beruhigt die Gemüter.

Solchermaßen mit einem effizienten System ausgestattet, müssten nicht 59 % (der amerikanischen Anwälte 1991 bei Rutgers Law Review) einräumen, dass „ein Tätigwerden gegen Zeithonorar regelmäßig oder gelegentlich dazu verleite, nicht notwendige, aber abrechenbare Tätigkeiten zu entfalten“. Die Innovationskraft könnte sich stattdessen auf ganz neue Dienstleistungspakete fokussieren.