

DAS ABC DER MODERNEN FALL- BEARBEITUNG; EIN ERFAHRUNGSBERICHT AUS DER PRAXIS

THOMAS GFRÖRER

Rechtsanwalt, Anwaltsbüro Quirmbach und Partner, Montabaur

SEBASTIAN QUIRMBACH

Unternehmenscoach, Kanzleimanager beim Anwaltsbüro Quirmbach und Partner, Montabaur

Stichworte: (modernes) Kanzleimanagement, WebAkte (oder neutraler: die Mandantenakte im Internet), Kanzleistrategie, (modernes) Fallmanagement, digitales Anwaltsbüro

In Zeiten permanenter Entwicklung müssen Kanzleien, ebenso wie andere Unternehmen, kontinuierlich Veränderungsprozesse durchlaufen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Als Partner bzw. Kanzleimanager des Anwaltsbüros Quirmbach und Partner beschreiben RA Thomas Gfrörer und Unternehmenscoach Sebastian Quirmbach ihre Erfahrungen im strategischen Management einer mittelständischen Anwaltskanzlei in Deutschland.

Als Autoren weisen wir darauf hin, dass wir keine allgemeinen Erfolgsrezepte und Empfehlungen abgeben können und möchten. Unser Beitrag ist eine Beschreibung dessen, was wir in 30 Jahren Kanzleigeschichte an Strategien gesammelt haben. Im Nachhinein betrachtet, ist es eine erfolgreiche Entwicklung, auf die wir zurückblicken können. Während der einzelnen Entwicklungsphasen war dies jedoch nicht immer vorhersehbar.

Ursprünglich als Kanzlei mit allgemeiner Ausrichtung gegründet, hat sich die Kanzlei in den letzten 17 Jahren konsequent auf den Bereich Personengrossschäden nach Unfällen oder Behandlungsfehlern spezialisiert. Bereits 1998, als ein zweiter Partner zum Gründer der Kanzlei hinzukam, gab es viele Stimmen in der Anwaltschaft, die prophezeiten, dass eine herkömmliche, allgemein ausgerichtete Anwaltskanzlei unter den Bedingungen des sich neu entwickelnden Marktes, vor allem im Hinblick auf die Herausforderungen des Internets, grösste Schwierigkeiten haben würde, weiterhin erfolgreich zu bestehen.

Als Quintessenz haben die beiden Partner bereits damals begonnen, die Kanzlei sukzessive umzustrukturieren und auf die neuen Bedingungen des immer komplizierter werdenden Rechtsberatungsmarktes vorzubereiten.

Die Umsetzung der neuen Ausrichtung erfolgte im Rahmen einer interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen den Rechtsanwälten und Partnern und einem Betriebswirt und Marketingspezialisten. Dabei wurde sehr schnell deutlich, dass zu den Kernkompetenzen der anwaltlichen Arbeit auch die Führung einer modernen Anwaltskanzlei im betriebswirtschaftlichen Sinne gehört. Das Management der

Fallbearbeitung von der Akquise neuer Mandate über die Bearbeitung der Fälle selbst bis hin zu ihrem Abschluss wurde komplett neu geordnet und ausgerichtet.

Mittlerweile ist die ursprünglich ausschliesslich regional tätige Kanzlei mit zwei Anwälten und drei Angestellten auf insgesamt zwölf Anwälte und mehr als 40 Mitarbeiter angewachsen. Sie ist nunmehr bundesweit auf ihrem Spezialgebiet tätig, manchmal auch im Ausland.

Wenn Sie sich also auch mit dem Gedanken beschäftigen, in Ihrer Kanzlei oder in Ihrer Tätigkeit etwas zu verändern, so braucht es den Willen, etwas verändern zu wollen und die damit verbundenen Bedenken beiseite zu schaffen.

Wir möchten versuchen, dies am eigenen Beispiel ein wenig zu verdeutlichen.

I. Am Anfang steht der Überblick

Das Wichtigste ist der Überblick. In einem komplexen Umfeld mit vielen unbekanntenen Variablen kann man sich schnell in Details verlieren. Um dies zu verhindern, analysieren, entscheiden und handeln wir nach klaren Regeln. Dabei orientieren wir uns an zwei Hauptkategorien: erstens dem strategischen Management nach innen und zweitens, darauf aufbauend, dem Marketing nach aussen.

Die beiden Hauptbereiche unterteilen wir wiederum in Unterkategorien. Wir stellen uns diese Hauptbereiche wie zwei Schubladenschränke vor, von denen jeder wiederum einzelne Schubladen hat. Für den Bereich Strategie sind es neun und für das Marketing sieben Schubladen.

II. Die neun Kategorien des strategischen Managements lauten:

1. *Strategische Planung*

Unter strategischer Planung verstehen wir die gezielte Weiterentwicklung der Kanzlei mit einem Zeithorizont von ca. fünf Jahren. Jährlich finden sich die Partner zu einem Klausurtreffen zusammen, um das eigene Unternehmen mit Abstand zu betrachten, Tendenzen im Markt zu besprechen und die Weichen für die nächsten Entwicklungsschritte zu stellen. Hier wird die Vision geschmiedet, und aus dieser Vision werden die strategischen Ziele für das nächste Jahr festgelegt und daraus wiederum die operativen Ziele für die kommenden Wochen und Monate.

2. *Technik und Datenfluss*

Von Anfang an legten wir Wert auf grösstmöglichen Effizienzgewinn durch Technik. Als eine der ersten papierlosen Kanzleien setzen wir diesen Trend seit zehn Jahren fort und folgen dieser Philosophie bis heute mit eigenen Webservern, Home-Office-Plätzen und dem konsequenten Einsatz der WebAkte für unsere Mandanten. Bei der WebAkte handelt es sich um eine digitale Akte, mit der die Mandanten rund um die Uhr Zugriff auf ihre Unterlagen haben. Die Daten befinden sich auf einem hochsicheren Server und können nur über einen persönlichen Zugangscode abgerufen werden. So sind die Mandanten 24 Stunden am Tag sieben Tage in der Woche über den aktuellen Verfahrensstand informiert. Wir können über diese Akte auch kommunizieren und die Kommunikation funktioniert geradezu genial einfach.

Auch für die Kommunikation mit den Mandanten ist die Technik wichtig. Wir betrachten uns als «Internetkanzlei» und kommunizieren mit unseren Mandanten überwiegend per E-Mail, WebAkte, IP-Telefon und Videokonferenz.

3. *Finanzen und Steuern*

Dieser Punkt ist offensichtlich und für die meisten Kanzleien eine Selbstverständlichkeit. Wichtig ist uns hier die interne Auswertung und grafische Darstellung über das rein Finanzielle hinaus. Auch weitere Indikatoren werden von unserem Controlling erfasst, z.B. Prognosen über künftige Umsätze je einzelnes Mandat. Die Übertragung der vielen Zahlen und Fakten in grafische, bildliche Darstellung hilft gerade uns Anwälten sehr oft, die für uns eher fremden Zusammenhänge nicht nur zu verstehen, sondern auch in ihrer Komplexität zu begreifen. Ganz nach dem Motto: Eine Grafik sagt mehr als 1000 Worte.

4. *Kompetenz und Personalentwicklung*

Die Qualität unserer Arbeit beruht auf der Qualität unserer Mitarbeiter. Um ein hohes Niveau an Fachkompetenz zu erreichen, haben wir uns bereits früh auf ein klar definiertes Rechtsgebiet spezialisiert: Personengrossschäden nach Unfällen und medizinischer Fehlbehandlung. Dabei vertreten wir nur die Seite der Betroffenen.

Die Begrenzung auf diesen konkreten Bereich ermöglicht es uns, höchste Fachkompetenz im Team zu sammeln. Die erreichen wir durch gezieltes Personalmarketing und permanente Weiterbildung. Inzwischen sind einige unserer Anwälte Fachautoren und gefragte Vortragsredner in unserem Spezialgebiet.

5. *Marketing*

Auf das Marketing werden wir weiter unten im Text noch gesondert eingehen. Wichtig an dieser Stelle ist, zu erwähnen, dass Marketing für uns *alles* bedeutet, was die Kanzlei mit dem Rest der Welt verbindet. Das heisst, jedes Schreiben, jedes Telefonat und jeder Kontakt mit Mandanten, Gerichten, der Gegenseite repräsentiert die Kanzlei als Gesamtes.

6. *Organisation*

In unserer Ablauforganisation vertrauen wir auf technisch abgebildete Arbeitsflüsse. Wir haben für unsere Arbeitsweise eigens eine Software entwickelt, um die einzelnen Schritte der Fallbearbeitung vom Erstgespräch bis zum Abschluss so effizient wie nur möglich zu steuern.

Auch die Organisation der Zusammenarbeit im Team ist ein wesentlicher Punkt. Zu unseren Mitarbeitern zählen neben den Sekretärinnen, der Bürovorsteherin, mehreren Telefon-Service-Mitarbeitern und Auszubildenden auch, wie bereits erwähnt, ein Betriebswirt und eine Mathematikerin, die z.B. bei komplizierten Berechnungen von Verdienstausschlag und der Kapitalisierung von Rentenansprüchen eingebunden werden.

7. *Personal*

Unter dem Punkt Personal verstehen wir vor allem unsere Unternehmenskultur und das Arbeitsklima. Flache Hierarchien von den Auszubildenden bis zu den Seniorpartnern unterstützen eine möglichst transparente Kommunikation. Wir binden das gesamte Team an vielen Punkten in Entscheidungsprozesse ein und achten darauf, ein mitarbeiterzentriertes, fast schon familiäres Arbeitsumfeld zu bieten.



www.iustec.ch

Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat

Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan

8. *Produktion*

Der Kern unserer Arbeit ist die Fallbearbeitung. Ein anwaltlicher Direktor unterstützt und koordiniert das Team mit wöchentlichen Coachings. Komplizierte oder besonders interessante Fälle werden in einer wöchentlichen Anwaltsbesprechung vorgestellt und diskutiert. Auch dieser Prozess wird von der Eigensoftware unterstützt. In unseren «Coachinglisten» werden automatisch die Fälle herausgefiltert, die aktuell eine relevante Phase durchlaufen und in denen Handlungsbedarf besteht. Selbstverständlich können diese Listen manuell ergänzt werden.

9. *Service*

Als Service betrachten wir alle unsere Interaktionen mit den Mandanten. Deren Zufriedenheit messen wir mithilfe elektronischer Fragebögen einmal während der Zusammenarbeit und dann noch einmal nach Abschluss des Mandats. Wir erhalten hierdurch permanente Informationen über Verbesserungspotenzial in unseren Prozessen und in unserem Verhalten.

Zu unserem Service gehört auch ein besonderes Beschwerdemanagement. Ist ein Mandant mit unserer Arbeit nicht zufrieden, gehen wir der Sache in einem klar strukturierten Prozess nach. Uns ist wichtig, dass der Mandant spürt, dass er mit seinem Anliegen, egal ob berechtigt oder unberechtigt, ernst genommen wird.

III. Die sieben «P» unseres Marketings

Im klassischen Marketing werden die sogenannten «4P» betrachtet: «Product, Price, Place and Promotion». Für das Marketing von Dienstleistungen können hier noch drei weitere Begriffe hinzugefügt werden: «People, Processes and Physical Proof». Diese sieben Begriffe nutzen wir als unsere logischen Schubladen für die Marketingplanung.

1. *Product*

In unserem Falle ist das «Product» eine Dienstleistung. Je besser wir diese Dienstleistung definieren und beschreiben können, umso klarer wird es für den potenziellen Mandanten. Das Schwierigste an diesem Punkt ist es nicht, zu definieren, welche Dienstleistung konkret angeboten werden soll. Das Schwierigste ist es, alle anderen Dienstleistungen *nicht* anzubieten und dadurch auch interessante Mandate abzulehnen oder an Kollegen weiterzuleiten.

Die oft geäußerte Befürchtung, die Nichtannahme von Mandaten aus anderen Rechtsgebieten führe zu erheblichen Umsatzeinbrüchen, hat sich für uns nicht bestätigt, ganz im Gegenteil.

Das offene und klare Bekenntnis zur Spezialisierung und das Empfehlen eines geeigneten Kollegen oder einer Kollegin schafft Vertrauen. Zum einen sind die Menschen daran gewöhnt für ganz spezielle Dienstleistungen Spezialisten zu beauftragen. So würde kein Mandant auf die Idee kommen, mit einer orthopädischen Verletzung zu

einem Augenarzt zu gehen. Natürlich kommt der Alt-Mandant nun nicht mehr mit seiner Familienrechtsangelegenheit zu Ihnen, er wird Sie aber all seinen Freunden und Bekannten als den ausgewiesenen Spezialisten auf Ihrem Rechtsgebiet empfehlen.

2. *Price*

Unsere Preisgestaltung spiegelt die hohe Spezialisierung unseres Teams wieder. Besonders wichtig ist es, den Mandanten gegenüber klar und transparent zu informieren. Wir rechnen nicht auf Stundenbasis ab, sondern treffen für jeden Fall eine eigene Honorarvereinbarung. Wesentlich unter dem Gesichtspunkt des Marketings ist es, dass der Mandant das Honorar als angemessen für unsere hoch spezialisierte Dienstleistung erkennt.

3. *Place*

Als eine der ersten Kanzleien haben wir unser Angebot online und bundesweit verfügbar gemacht. Das bedeutet, der Ort der Zusammenarbeit ist unabhängig vom Kanzleisitz. Unsere Anwälte reisen durch das gesamte Bundesgebiet und einige haben bereits an allen 115 deutschen Landgerichten Verhandlungen geführt.

4. *Promotion*

Promotion beschreibt all das, was im Allgemeinen als «Werbung» bezeichnet wird. Ein Grossteil findet für uns online statt. Beginnend beim Design der Website, über die Suchmaschinenoptimierung, die Suchmaschinenwerbung per Anzeigenschaltung bis hin zum elektronischen Newsletter und eigenen Youtube-Kanal. Vor allem die Produktion des Online-Content bedarf der Planung und des Einsatzes der Anwälte. Wir haben das Ziel, wöchentlich einen Blogbeitrag zu veröffentlichen und ein Video für unseren Internetauftritt zu produzieren. Denn nur, wer relevante Informationen bietet, wird gefunden und als kompetent wahrgenommen. Auch im Offlinebereich, in Printmedien wie Zeitungen oder Fachpresse veröffentlichen wir regelmässig Fachartikel und werden dadurch von den Medien als Spezialisten wahrgenommen und häufig zu aktuellen Themen befragt sowie zu Fernsehproduktionen eingeladen. Darüber hinaus zählen zum Bereich Promotion auch sämtliche Kanzleibroschüren, Briefpapier und Visitenkarten.

5. *People*

Aus Sicht des Mandanten wird immer «sein» Anwalt bzw. «seine» Anwältin die gesamte Kanzlei repräsentieren. Wir achten darauf, dass alle Mitarbeiter sich dieser Verantwortung bewusst sind. Zugleich ist auch die Präsentation der Anwälte samt Lebenslauf ein Punkt, dem wir grosse Beachtung schenken.

Zu erwähnen ist hier auch die Bildsprache, mit der sich das Team auf der Homepage präsentiert. Eine Dokumentarphotografin hat über mehrere Tage hinweg unsere Mitarbeiter begleitet, mit dem Ziel über die Bildsprache eine Mischung aus Professionalität, Menschlichkeit und Teamgeist zu übermitteln.

6. *Processes*

Unsere Mandanten sind Teil des Prozesses. Es ist uns daher wichtig, die einzelnen Arbeitsabläufe so verständlich und unkompliziert wie möglich zu gestalten, denn ein reibungsloser Ablauf schafft Vertrauen. Zu Beginn des Mandats erhält jeder Mandant eine Informationsmappe, in der die Abläufe ausführlich und verständlich erläutert werden – vom Ausfüllen des Onlinefragebogens und des Schmerzprotokolls bis hin zum Umgang mit der WebAkte. Mandanten können sich jederzeit telefonisch und schriftlich an ihren Anwalt oder dessen Sekretärin wenden. Darüber hinaus steht ihm die WebAkte rund um die Uhr zur Verfügung.

7. *Physical Proof*

Wir legen grossen Wert auf die physischen Signale, die wir nach aussen senden.

Visitenkarten, Briefpapier, Mandantenmappe folgen konsequent dem eigens entwickelten Corporate Design. Die individuell gestaltete Geburtstagskarte für Mandanten und Geschäftspartner entspricht diesem Anspruch ebenso wie die individuell gestaltete CD-ROM mit der kompletten Akte, die jeder Mandant nach Abschluss des Mandats erhält.

In unseren Geschäftsräumen schaffen wir mit Bildern, Pflanzen und Dekorationen eine Atmosphäre, in der sich Mitarbeiter und Mandanten wohlfühlen.

Das Analysieren, Planen und Managen dieser einzelnen Teilbereiche erfordert natürlich viel Zeit und Energie. Aus unserer Erfahrung lohnt es sich allerdings sehr, nicht nur *in* der Kanzlei zu arbeiten, sondern auch *an* der Kanzlei.

Für alle, die nicht ganz so viel Zeit und Energie investieren wollen oder können, möchten wir hier unsere Grundsätze der Fallbearbeitung kurz zusammengefasst darstellen, sozusagen als «kleines ABC der Fallbearbeitung»:

A) *Akquise und Auswahl der Mandate*

In der Akquise bauen wir auf eine Doppelstrategie: das Internet und ein umfangreiches Empfehlungsnetzwerk.

Durch die konsequente Spezialisierung im Bereich der Personengrossschäden nach Unfällen und im Medizinrecht werden aus allen Anfragen die Fälle ausgesucht, die ein «Match» zum Dienstleistungsangebot der Kanzlei sind. Unser Anfragenmanagement ist so ausgelegt, dass Anfragen innerhalb von 24 Stunden persönlich von einem Anwalt unseres Hauses beantwortet werden, gleichgültig ob das Mandat als solches für uns interessant ist oder nicht.

Zum Anfragenservice gehört auch ein serviceorientierter «Absageservice», der den Personen, die nicht vertreten werden können, mit Checklisten und Handlungsempfehlungen weiterhilft.

B) *Begutachtung und Bearbeitung*

Wir arbeiten mit einem Pool von Gutachtern zusammen, die die Themenbereiche Unfallanalyse, sämtliche medizinische Fachgebiete, Pflegebedarf und Reha-Management abdecken, ausserdem betriebswirtschaftliche und steuerliche Themen für die Berechnung des Verdienstaufhalles.

C) *Coaching und Controlling*

Wir betreiben in unserem Fallmanagement ein umfangreiches Coaching und Controlling. Alle Fälle werden mit den relevanten Daten der Sachbearbeitung in einer Datenbank erfasst. Daraus lassen sich die aktuellen Schlüsselfälle herausfiltern. Ein anwaltlicher Direktor bespricht diese Fälle dann mit den jeweils sachbearbeitenden Rechtsanwälten, um die optimale Strategie abzustimmen. Eine wöchentliche Besprechung aller zwölf Rechtsanwälte dient als offenes Forum für die Klärung kniffliger Fragen oder als Brainstorming für konkrete Verhandlungstaktiken.

D) *Digitaler Datenfluss*

Der grösste Vorteil einer papierlosen Kanzlei ist, dass alle Akten zu jeder Zeit rund um die Uhr verfügbar sind. Dabei ist es vollkommen gleichgültig, ob sich der Anwalt bzw. ein Mitarbeiter in den Kanzleiräumen, zu Hause in seinem Homeoffice oder am Strand am Mittelmeer befindet. Das Einzige was er benötigt, ist ein Computer und eine Internetverbindung. Natürlich können auch mehrere Personen gleichzeitig auf dieselbe Akte zugreifen und daran arbeiten. So muss beispielsweise der Rechtsanwalt nicht auf die Papierakte aus dem Schreibbüro warten, um daran weiterzuarbeiten. Auch der Mandant kann per WebAkte auf seine Akte zugreifen. Das schafft Transparenz und einen effizienten Daten- und Informationsfluss.

E) *Elektronische Erfassung und Ergebnis*

Der gesamte Workflow der Fallbearbeitung wird in einer eigens programmierten Software widergespiegelt. Diese Software erlaubt es dem Mandanten, alle wichtigen Informationen zu seinem Fall per Onlinezugang einzutragen. Der Anwalt kann auf Basis dieser Daten die Schadenersatzansprüche per Berechnungstool exakt beziffern. Auf diese Weise wird in aller Regel ein schnelleres und optimales Ergebnis erzielt.

PAGANINI SOFTWARE

30 Jahre Erfahrung mit Softwarelösungen für Rechtsanwälte als Garantie Ihrer Zufriedenheit
www.paganinisoftware.ch