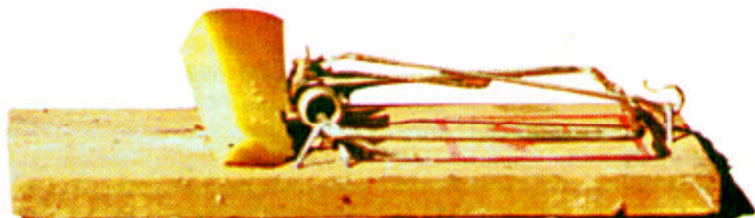


Dieter M. Nauroth

Der Weg aus der „BRAGO-Falle“

Programmgestützte Vollzeiterfassung und Zeitabrechnung in der Anwaltskanzlei findet nicht nur die Akzeptanz der Mandanten, sondern hilft auch längst verloren gegangenes Beratungsterrain zurückzugewinnen.



■ Lange Zeit galt die BRAGO als Errungenschaft der deutschen Rechtspflege, die die Vergütung der Anwälte zum Nutzen aller vorhersehbar und preisgünstig macht.¹ Ein Blick auf die heutige Praxis zeigt, dass dieser gute Ruf der BRAGO nicht (mehr) gerechtfertigt ist:

Die Abrechnung nach der BRAGO führt (im Durchschnitt) zu einer unangemessen niedrigen Vergütung der anwaltlichen Leistungen. In krassem Widerspruch dazu steht die weit verbreitete Furcht – auch anwaltserfahrener – Mandanten vor unvorhersehbar hohen Kosten.

Der Autor zeigt in diesem Beitrag, dass richtig gestaltete Zeithonorarvereinbarungen nicht nur die Akzeptanz der Mandanten finden, sondern auch der Anwaltschaft die Möglichkeit eröffnen, längst verloren gegangenes (Beratungs-) Terrain zurückzugewinnen. Hierbei lassen sich Zeithonorarvereinbarungen mit Hilfe moderner Programme vollständiger und rationeller umsetzen als Abrechnungen von BRAGO-Gebühren auf Streitwertbasis.²

Das BRAGO Vergütungs-Problem

Unangemessenes Durchschnittseinkommen

Mehr als 53 % der deutschen Anwälte arbeiten in Einzelkanzleien.³ Folgt man den Ergebnissen einer Untersuchung von STAR⁴, so lässt sich das durchschnittliche, einem Angestellten vergleichbare „Bruttogehalt“ eines Einzelanwalts mit 7.600,- DM (alte Bundesländer) bzw. 6.250,- DM (NBL)⁵ errechnen. Diese Zahlen sind das

Ergebnis der in der Einzelkanzlei fast ausschließlich angewandten Streitwert-Abrechnung nach BRAGO.

Stuft man ein Bruttogehalt von 5.500,- DM/Monat als angemessene Vergütung für einen angestellten Berufs-Anfänger ein,⁶ so erscheint das Durchschnittseinkommen von Einzelanwälten – auch mit Rücksicht auf ihre unternehmerischen Investitionen und Leistungen – als wesentlich zu niedrig. Ein Vergleich mit dem durchschnittlichen „Bruttogehalt“ des niedergelassenen Allgemeinarztes, welches bei ca. 12.500,- DM/Monat liegt,⁷ bestätigt das.

Zu niedrige durchschnittliche BRAGO-Stundensätze

Aus den von STAR ermittelten Zahlen lässt sich überschlägig ein in Einzelkanzleien erwirtschafteter Durch-

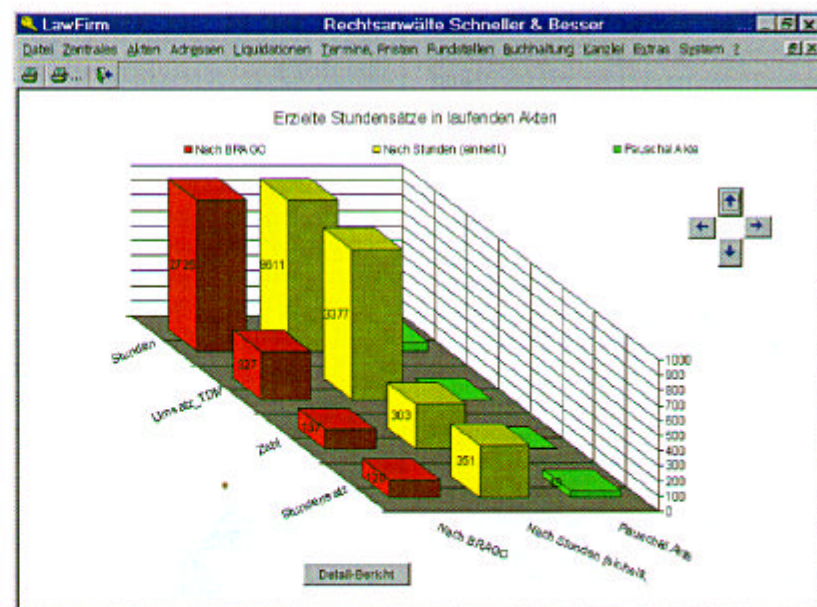
schnitts-Stundensatz von 113,- DM (alte Bundesländer) ermitteln.⁸

Dieses Ergebnis wird bestätigt durch die Zahlen, die der Autor auf Grundlage einer Vollzeiterfassung in seiner Kanzlei ermittelt hat: langjähriger durchschnittlicher Stundensatz in BRAGO-Mandaten: 120,- DM, großer Anteil der BRAGO-Mandate mit Stundensätzen weit unterhalb von 100,- DM (beginnend mit 20,-DM/Stunde und oft bei nur 50,- bis 70,- DM/Stunde). Wie sich dies konkret darstellt, ergibt sich aus unten stehender Abbildung.

Fazit: Die Abrechnung auf Basis der BRAGO führt zu einer Effektiv-Vergütung der Anwaltsleistungen, die in erheblichem Missverhältnis zu den erbrachten Leistungen, dem vom Anwalt bereitgestellten Unternehmenskapital und den von ihm getragenen Unternehmensrisiken steht.

Ursachen und Zieldefinition

Das unbefriedigende Durchschnittseinkommen der Anwälte aus BRAGO-Mandaten geht vor allem auf die seit Jahrzehnten unterbliebene adäquate Anpassung der BRAGO-Tabelle zurück.⁹



Eine schlechte Auftragslage (oder zu große Konkurrenz) kann in Anbetracht der Arbeitsauslastung von Anwälten nicht als Ursache gesehen werden.

Ziel muss es sein, den durchschnittlichen Stundensatz (durch Erhöhung des Stundenerlöses in unwirtschaftlichen Mandaten mit Effektiv-Stundensätzen – nach BRAGO – von 70,- DM oder noch niedriger) zu verbessern. Dies kann geschehen, indem solche Mandate nach Zeit mit einem bisher noch unüblichen „niedrigen Zeitsatz“ abgerechnet werden.

Vergleich der BRAGO-Abrechnung mit einer Zeithonorar-Abrechnung

Ein allgemeiner Vergleich von Vor- und Nachteilen der BRAGO-Abrechnung gegenüber der Zeithonorar-Abrechnung führt zu einem klaren Ergebnis.

Blickwinkel des Mandanten

Die Zeitabrechnung ist eher geeignet, den Erfolg des Mandanten zu fördern, da sie – im Gegensatz zur BRAGO-Abrechnung – zeitintensives Bemühen des Anwalts um den Erfolg honoriert.

Anders als die für den Mandanten in aller Regel völlig unverständlichen BRAGO-Abrechnungen ist die Zeitabrechnung – unterlegt mit Stundenaufstellungen – für den Mandanten nachvollziehbar. Durch eine Begrenzung des Zeitaufwandes in einem Bearbeitungsabschnitt lässt sich das Zeithonorar aus Sicht des Mandanten auch steuern.

Die Zeitabrechnung ist geeignet, erwünschten Service des Anwalts (z.B. ergänzende Beratung bei Gelegenheit eines Auftrags) zu fördern, da solcher Aufwand nach Zeit honoriert wird. Hier liegt auch der Weg zur Rückgewinnung von „Beratungs-Terrain“, welches heute noch bei anderen Berufsgruppen angesiedelt ist.

Einer Kostenerstattung nach BRAGO-Sätzen steht die Zeitabrechnung nicht entgegen. Abgesehen davon ist es höchst zweifelhaft, ob die risikoreichende Kostenerstattung dem Vorteil des Mandanten dient.¹⁰

Blickwinkel des Anwalts

Eine Zeitabrechnung ermöglicht dem Anwalt eine angemessene und lückenlose Abrechnung seines Zeiteinsatzes.

Außerdem lässt sich die Zeitabrechnung, die keinerlei juristische Wertungen erfordert, wesentlich besser rationalisieren als die BRAGO-Abrechnung.

Denn die BRAGO stellt sich als „Preisliste“ des Anwalts mit 135 Paragraphen und vielen Unterabsätzen, mit tausenden Seiten „Preislistenkommentierung“ (BRAGO- und Streitwert-Kommentare) und tausenden – zum Teil widersprüchlichen – Gerichtsurteilen zu Zweifelsfragen dar. Kein Industrieunternehmen würde überleben, das 250.000,- DM Jahresumsatz nach einer solchen „Preisliste“ fakturieren wollte.

Die für die Entscheidung über die Annahme eines Mandats wichtige Frage der Vorhersehbarkeit der Vergütung ist – bezogen auf den Stundenerlös – bei der Zeitabrechnung gegeben, bei der BRAGO-Abrechnung jedoch nicht.

Die Zeitabrechnung ist wegen ihrer größeren Transparenz und durch ihre Förderung von Service-Leistungen wesentlich eher geeignet, die Akquisitionen des Anwalts zu fördern, als die BRAGO-Abrechnung.

Allgemeine Erwägungen

Die Zeitabrechnung ist eher geeignet, die Justiz zu entlasten, da sie durch zeitentsprechende Honorierung die Bemühungen des Anwalts um außergerichtliche Streitbeilegung und die Aufbereitung des Sachverhalts sowie der relevanten Rechtsfragen fördert.

Pro-Bono (kostenlose) Tätigkeiten werden durch eine Zeitabrechnung gefördert, da diese zu einer Einkommensverbesserung führt.

Einer Rechtsberatung in Sozialfällen steht die Zeitabrechnung nicht entgegen, da diese Rechtsberatung gleichwohl nach anderen Regeln abgerechnet werden kann.

Zwischenergebnis

Die heute noch weit verbreitete BRAGO-Abrechnung weist unter allen maßgeblichen Kriterien erhebliche Nachteile auf. Sie ist kompliziert und führt zu hohem Verwaltungsaufwand, risikoreich im Hinblick auf die Vollständigkeit der Abrechnung, intransparent und der Höhe nach vielfach vom Zufall abhängig, akquisitionsfeindlich, da sie Ängste der Mandanten vor hohen, nicht nachvollziehbaren Anwaltshonoraren generiert, erfolgsfeindlich, da sie besondere Bemühungen um den angestrebten Erfolg nicht honoriert.

Eine Abrechnung nach Zeitaufwand weist diese Nachteile nicht auf. Bei der

Zeithonorar-Abrechnung sind allerdings folgende Probleme zu lösen: Akzeptanz des Zeithonorars der Höhe nach, Organisatorische Umsetzung der Zeiterfassung und Zeitabrechnung.

Die Akzeptanz von Zeithonoraren im Markt

Das „übliche“ (hohe) Zeithonorar

Anwälte definieren den Wert ihrer Arbeit üblicherweise nach der Höhe des Zeithonorars, das sie am Markt durchsetzen können. Die Formel ist sehr einfach: je höher der erzielbare Stundensatz, desto wertvoller die Arbeit des Anwalts.

Daraus wird von Anwälten vielfach eine untere „Schmerzgrenze“ für Zeithonorar-Vereinbarungen abgeleitet: ein Zeithonorar unterhalb von 250,- DM/Stunde (oder 400,- DM/Stunde) kann schlicht nicht vereinbart werden – das gebietet schon das Selbstwertgefühl.

Ein solcher Stundensatz ist jedoch vielfach nicht durchsetzbar. Deshalb wird nach BRAGO abgerechnet, obwohl intuitiv die sichere Kenntnis besteht, dass die BRAGO in vielen Fällen kein wirtschaftliches Arbeiten zulässt.

Dieses Zusammentreffen von fehlender Akzeptanz des „richtigen“ Zeithonorars mit dem unbewussten Verstecken des Problems hinter der BRAGO-Abrechnung kann man als „BRAGO-Falle“ bezeichnen.

Das akzeptierte (niedrige) Zeithonorar

Es fragt sich, welcher Stundensatz bei Fällen mit niedrigem Streitwert im Markt noch akzeptiert wird. Hierzu

Der Autor



Dieter M. Nauroth ist seit 1985 Rechtsanwalt und gründete seine eigene Kanzlei 1988 in Köln. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im EDV-Recht, im Gesellschaftsrecht und sonstigem Wirtschaftsrecht. Nauroth hat verschiedene Bücher zum EDV-Recht und zur Existenzgründung geschrieben. Außerdem unterrichtete er mehrere Jahre an der Fachhochschule Köln das EDV-Recht. Nauroth ist der Autor der Anwaltssoftware LawFirm.

eine Hilfsüberlegung: Bei der Kfz-Reparatur wird eine Vergütung von 100,- DM oder 120,- DM pro Kfz-Mechaniker-Stunde ohne weiteres akzeptiert. Weshalb sollten diese Stundensätze beim Anwalt nicht akzeptabel sein? Im Gegenteil: Ein Anwalt, der in einer kleinen (oder sehr aufwendigen) Sache bei einem niedrigen Stundensatz zwischen 100,- DM und 150,- DM bleibt, erscheint für Mandanten eher großzügig. Die Gefahr eines Gesichtverlusts kann durch den bloßen Hinweis auf ansonsten vielfach höhere Stundensätze vermieden werden.

Ist davon auszugehen, dass in kleinen oder arbeitsintensiven Mandaten – ohne Schaden für die Mandatsbeziehung – ein Stundenhonorar von 100,- DM / 120,- DM oder 150,- DM vereinbart werden kann, so stellt sich die Frage nach der praktischen Umsetzung entsprechender Zeithonorar-Vereinbarungen.

Problem der praktischen Umsetzung von Zeithonoraren

Herkömmliche Zeiterfassungs-Systeme

Herkömmliche Zeiterfassungs-Systeme arbeiten – unabhängig von dem Aufzeichnungsverfahren (Papier, Tabellenkalkulation, elektronische Stoppuhr-Systeme etc.) – alle nach demselben Prinzip.

Bei Beginn der zu erfassenden Tätigkeit muss der Anwalt daran denken, Datum, Uhrzeit, Akte und Tätigkeit zu erfassen; bei Tätigkeitsende muss die Endzeit erfasst werden; Unterbrechungen müssen jeweils mit ihrem Anfang und Ende bzw. der Dauer aufgezeichnet werden; das gilt natürlich auch für mehrere Unterbrechungen. Bei der Abrechnung müssen sowohl die Tätigkeitszeiten als auch die Unterbrechungszeiten einzeln berechnet und saldiert werden.

Da das menschliche Gehirn die Zeit nicht misst und im Gedächtnis festhält sind Lücken unvermeidbar. Diese können nur durch höchst ungenaue und unvollständige nachträgliche „Schätzungen“ gefüllt werden.

Fehler bei der manuellen Übertragung von Timesheets und bei der manuellen Selektion abzurechnender Akten führen zu weiteren Abrechnungslücken.

Neuartige Lösung für Anwälte: Programmgestützte Vollzeiterfassung

System der Vollzeiterfassung

Mit der programmgestützten Vollzeiterfassung wird das wesentliche (menschliche) Defizit der herkömmlichen Zeiterfassung behoben – die Zeiterfassung ist organisch in den Arbeitsablauf integriert.

Der Arbeitsbeginn wird mit dem Programmstart von dem Programm automatisch festgehalten; Tätigkeitswechsel werden jeweils durch Knopfdruck erfasst, so dass das System aus dem Zeitpunkt des Knopfdrucks die Endzeit der abgeschlossenen sowie die Anfangszeit der neuen Tätigkeit ermitteln und diese aufzeichnen kann; die Zuordnung der Tätigkeit zu einer Akte (oder zu einer allgemeinen Büroaufgabe) geschieht mit zwei Mausklicks durch Auswahl aus einem Rollbalken oder durch die Eingabe der Register-Nummer; der Inhalt der Tätigkeit wird durch Listenauswahl oder durch Stichworteingabe erfasst (siehe Abb. oben).

Korrekturen, Sonderfälle und Korrekturen

Die unwirtschaftliche Erfassung sehr kleiner Tätigkeitseinheiten (z.B. bei Bearbeitung von Unterschriftsmappen) lässt sich durch Zuordnen solcher Arbeiten zu einer allgemeinen Rubrik (z.B. „Unterschriftsmappen“) vermeiden. Nach Unterbrechungen wird die Rückkehr zu einer angefangenen Arbeit durch ein Fortsetzungsfenster erleich-

tert, in dem alle bereits erfassten Tätigkeiten des Tages aufgelistet sind. Einfache Nacherfassungs-Funktionen und ein Korrekturfenster ermöglichen Ergänzungen, Korrekturen sowie die endgültige Bestätigung der Zeiteinträge. Der Benutzer kann seine eigenen Zeiteinträge (nicht diejenigen anderer Benutzer!) über benutzerbezogene Tagesberichte als Grundlage für sein Zeitmanagement benutzen.

Täglicher Arbeitsaufwand der Vollzeiterfassung

Nach den Erfahrungen des Autors, in dessen Kanzlei seit 1995 alle hauptberuflichen Anwälte mit der Vollzeiterfassung arbeiten, tritt die Gewöhnung an die Eingabe der Tätigkeitswechsel – ohne nennenswerte Einarbeitungszeit – bereits nach wenigen Tagen ein. Schon nach kurzer Zeit beträgt der Aufwand für alle Eingaben und Zeitbestätigungen nur noch 3-5 Minuten pro Tag.

Abrechnungs-Workflow

Eine optimaler Abrechnungs-Workflow muss die Selektion und Kontrolle der abzurechnenden Akten mit ihren offenen Zeiteinträgen und die Erstellung der Stundenaufstellungen unmittelbar aus den Zeitaufzeichnungen ermöglichen und Textkorrekturen ebenso wie die Streichung von Abrechnungszeiten ermöglichen.

Mit Hilfe dieser Funktionen lässt sich die Zeitabrechnung – bei deutlicher Reduzierung des Aufwandes gegenüber der BRAGO-Abrechnung – vollständig und mit großer Zuverlässigkeit an das Sekretariat delegieren.

Zusatz-Nutzen vorhandener Zeiterfassungs-Daten

Die in der relationalen Datenbank gespeicherten Zeitinformationen legen einen Gebrauch für weitere programmgestützte Zwecke nahe. Hier einige Beispiele:

Controlling.¹¹ Durch das System ermittelte Effektiv-Stundensätze in BRAGO-Mandaten können z.B. für grundsätzliche mandats-strategische Überlegungen genutzt werden.

Eine bessere Steuerung der Tagesarbeit ermöglicht eine „mitlaufende Kalkulation“¹² wie aus der Abbildung ersichtlich ist (siehe Abb. rechts).

Zeitmanagement. Der auf der Basis der Zeiterfassung erstellte eigene „Tagesbericht“ ist ein hervorragendes Hilfsmittel zur optimalen Zeitznutzung. Jede Reduzierung von unbezahlten „Nullzeiten“ führt daher zu einer Erhöhung der Effizienz und im Ergebnis zu einer Umsatzerhöhung bzw. zu einer Verkürzung der Tagesarbeitszeit.

Vergütung anwaltlicher Mitarbeiter. Wird die Vollzeiterfassung auch als Grundlage für die Vergütung anwaltlicher Mitarbeiter genutzt, so dient dies der Akzeptanz der Vollzeiterfassung und vermeidet – insbesondere bei jungen Kollegen – das Gefühl der „Ausbeutung“ wenn Mehrarbeit geleistet werden muss.

Zeit- und Budget-Info			
Aktien-Info zu: Achtziger J. Söniges (Nach BRAO)			
10/10 BRAGO-Gebühren (bei Wert: 55.555,00)		1.565,00 DM	
Bisherige Std. in dieser Akte:		13,31 Std.	39,59 Std.
Hon. b. Ziel-Std.-Satz		250,00 DM	9.697,50 DM
Ziel-Honorar in BRAGO-Zehntel		63,24 /10	
Budget	4.695 DM	= 18,8 Std.	B.-Verbr.: 2,11 fach
Eingetragene Geb.:	3.170 DM	pro Std. (eff.):	80,07 DM
Benutzer-Info über den Zeiteinsatz am: 30.07.2001 Kz			
Std. in BRAGO-Akten:		0,0 Std.	
Std. in Std-Akten:		0,0 Std.	
Nicht abrechenbare Std:		0,0 Std. (davon priv. Std): 0,0 Std.	
Gesamt Std:		0,0 Std. (ohne priv. Std): 0,0 Std.	
[Schließen]			

Zusammenfassung

Die BRAGO-Abrechnung nach Streitwert führt – mit häufig vorkommenden Effektiv-Stundensätzen von 50,- DM bis 70,- DM oder darunter – zu einer unangemessenen Vergütung der anwaltlichen Leistungen. Eine Verbesserung kann durch Vereinbarung eines niedrigen Stundenhonorar von 100,- DM bis 150,- DM erreicht werden, ohne dass dies dem Renommee des Anwalts schadet. Eine rationelle Abrechnung vieler Zeitabrechnungsmandate ist mit einer programmgestützten Vollzeiterfassung einschließlich Workflow zur Zeitabrechnung möglich. Die lückenlose Abrechnung sowie die leichte Selektion der abzurechnenden Akten wird durch ein relationales Datenbanksystem sichergestellt. Die mit der Vollzeiterfassung gewonnenen Daten sind außerdem nützliche Hilfsmittel für die Optimierung des Zeitmanagements. Sie können auch für die Mitarbeitervergütung herangezogen werden.  nauroth@nauroth.de

tion der abzurechnenden Akten wird durch ein relationales Datenbanksystem sichergestellt. Die mit der Vollzeiterfassung gewonnenen Daten sind außerdem nützliche Hilfsmittel für die Optimierung des Zeitmanagements. Sie können auch für die Mitarbeitervergütung herangezogen werden.  nauroth@nauroth.de

- 1 Vgl. Heussen, Stärken und Schwächen der Anwaltschaft, Anwaltsblatt 2000, S. 5ff (12)
- 2 im folgenden: „BRAGO-Abrechnungen“
- 3 Von 104.000 Anwälten arbeiten ca. 56.000 in Einzelkanzleien: vgl. Heussen/Griebel, Strukturen der Rechtsanwaltschaft in Deutschland und in den USA, Anwaltsblatt 2000, S. 385 ff (S. 388)
- 4 vgl. Schmucker, STAR: Kostenstrukturen in Anwaltskanzleien 1994 und 1998, BRAK-Mitteilungen 2001, S. 62 f.
- 5 Dies ergibt sich aus folgender Rechnung: Durchschnittsgewinn 107/91 TDM, abzgl. 16 TDM (50% von Versorgungswerk und Krankenkasse), durch 12 Monate ergibt 7,6 / 6,25 TDM
- 6 vgl. Fischedick, Unterbezahlung, Gehalt, Alterssicherung, Anwaltsblatt 2000, Sonderheft „Zukunft der Anwaltschaft“, S. 59ff (60)
- 7 Rechnung für den niedergelassenen Allgemeinanz: durchschnittlicher Praxisüberschuss:

- 166 TDM (1998) (Quelle: <http://www.bwp.de/zahlen/eink9398.htm>) abzüglich ca. 16 TDM (50% von Ärzteversorgung und Krankenkasse), geteilt durch 12 Monate ergibt 12,5 TDM pro Monat.
- 8 Hier die Rechnung: durchschnittliche Jahresumsatz 260 TDM (vgl. Schmucker, a.a.O. (Fn.4), S. 62) durch 2300 Jahresarbeitsstunden (230 Tage à 10 Std.) = 113,- DM/Std.
- 9 Zum Vergleich: niedergelassene Allgemeinärzte verzeichnen langjährig einen Umsatzanstieg von ca. 1,8% pro Jahr (Quelle: siehe 6))
- 10 Vgl. die Regelung im Arbeitsgerichtsprozeß, bei dem in erster Instanz regelmäßig keine Kostenersatzung stattfindet, um die Rechtsverfolgung zu erleichtern.
- 11 vgl. Walt/Kühhas, Controlling leicht gemacht, Anwalt 2001, S. 36 ff
- 12 vgl. Buschbell/Belser, Zeitmanagement für Rechtsanwälte, Anwaltsblatt 1990, S. 559 ff