

Andreas Krämer*

Mehr Bewegung bei der Honorargestaltung

Neue empirische Ergebnisse zum anwaltlichen Honorarmanagement aus Sicht der (potenziellen) Mandanten

Stichworte: Honorar, Honorargestaltung, Honorarmodelle, Stundenhonorar, Pauschalhonorar, Erfolgshonorar, Mandantenzufriedenheit, Marketing

Ausgehend von den Ergebnissen einer Umfrage zur Honorargestaltung innerhalb der deutschen Anwaltschaft werden die diesbezüglich sehr unterschiedlichen Sichtweisen von Anwälten und Mandanten behandelt und die – im internationalen Vergleich – stark abweichenden Honorarmodelle mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt. Das Thema wird zwar anhand der deutschen Verhältnisse illustriert, im Verhältnis von Anwälten und Mandanten gelten bezüglich der Preisgestaltung jedoch analog dieselben Gesetzmässigkeiten auch in der Schweiz. Hier sind zu dieser – vor allem aus Sicht der Mandanten – sensiblen Thematik ähnliche Diskussionen im Gange. Die Kernaussagen erweitern somit nicht nur den Wissenshorizont im informativen Sinne, sondern können auch für den hiesigen Markt bedeutsam sein.

I. Das Honorar – ein wichtiges, aber nicht das entscheidende Marketinginstrument für Anwälte

Wer in den letzten Wochen und Monaten die Wirtschaftspresse mit Bedacht gelesen hat, dem drängt sich fast der Eindruck auf, dass der Verkauf – seien es Lebensmittel, Kleidungsstücke oder Finanzdienstleistungen – nur noch über extreme Rabatte möglich ist, oft genug in einer existenzbedrohenden Weise für Handel und Produzenten.¹ Die Gründe dafür sind mannigfaltig, angefangen vom «hybriden Käuferverhalten», möglichen Überkapazitäten der Hersteller bis hin zu den (vermeidbaren) Preiskriegen im Handel, bei denen über immer aggressivere Preissenkungen und Schnäppchenangebote Kunden gewonnen werden sollen. Dabei sind sich die Marketing-Strategen einig: «Verkaufe immer über den Wert, nie über den Preis». Diese Rationalität setzt sich leider nur bedingt in der Realität durch. Offensichtlich fehlt es an vielen Stellen entweder an Kreativität oder an Produktwissen, um einen Wert überhaupt verkaufen zu können.

Überkapazitäten und steigender Wettbewerb sind auch wesentliche Bestimmungsfaktoren für den Markt anwaltlicher Bera-

tungsleistungen. Insofern stellt sich die Frage, welche Entwicklung bezüglich der Anwaltshonorare in den nächsten Jahren zu erwarten ist. Dabei sollen an dieser Stelle drei Fragestellungen näher beleuchtet werden:

- Welche Bedeutung hat der Faktor Preis aus Sicht der Anbieter anwaltlicher Beratungsleistungen und aus Sicht der Nachfrager?
- Wie werden unterschiedliche Honorarmodelle aus Sicht der Anwälte und Mandanten bewertet? Hierzu dient eine empirische Studie, die von der exeo Strategic Consulting AG im Jahr 2003 in Deutschland durchgeführt wurde.
- Wie wirken Zeithonorare und Pauschalhonorare? Welche Anreize sind in den Modellen enthalten und auf welche Risiken muss sich ein Anwalt bei der Anwendung einstellen?

II. Bedeutung des Honorars aus Sicht der Anbieter (Anwälte) und Verbraucher (Mandanten)

Unsere Analysen zeigen hinsichtlich der Preissensitivität der Nachfrage nach anwaltlicher Beratungsleistung eine klare Segmentierung des Marktes für anwaltliche Beratungsleistungen. Die Nachfrage durch Unternehmen ist relativ preisunselbst, die Nachfrage durch Privatpersonen relativ preissensibel. Allerdings beziffert die eigene Studie den Anteil an preissensitiven Mandanten auf knapp 50 % der privaten Nachfrager.² Für die Nachfrage insgesamt stellen damit nichtpreisliche Faktoren ebenso wichtige Bestimmungsfaktoren für die Auswahl eines Anwaltes dar, seien es Kompetenz und Spezialisierung, die persönliche Bekanntheit oder andere Gründe.

1. Bedeutung aus Sicht der Mandanten

Mehrere aktuelle Entwicklungen und Rahmenbedingungen führen zu einer verstärkten Diskussion über die Höhe und Angemessenheit von Anwaltshonoraren in der Öffentlichkeit:

- Bedingt durch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation ist zu vermuten, dass die Preissensitivität der Bevölkerung insgesamt eher steigt als sinkt. Dies zeigen bisher alle Erhebungen. Demzufolge wird in den Privathaushalten auch bei der Rechtsberatung gespart. Indikator hierfür sind beispielsweise

* Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn (andreas.kraemer@exeo-consulting.com), vertiefende Literatur ist abrufbar unter www.exeo-consulting.com.

1 Das Risiko bei der Vergabe von Rabatten wird leicht unterschätzt, weil den Entscheidern oftmals nicht bewusst ist, welche Nachfragesteigerungen erforderlich sind, um einen Rabatt wirtschaftlich zu rechtfertigen. Vgl. dazu KRÄMER/KECK/TIEN, Preisreduktion oder Serviceverbesserung? planung&analyse, Heft 2/2001, S. 56–62.

2 KRÄMER/WILGER, Marktchancen für Rechtsanwälte, geplante Veröffentlichung im AnwBl 1/2005.

die Rückgänge beim Bestand an Rechtsschutzversicherungen.³

- Neben der Frage, wie sensibel Mandanten auf bestimmte Honorarhöhen pro Stunde reagieren, besteht nach wie vor eine erhebliche Unsicherheit bezüglich der Leistung und des Preises, wenn sich potenzielle Mandanten bezüglich eines Anwaltes entscheiden. Die Preissensitivität wird durch die Unsicherheit hinsichtlich der anwaltlichen Leistung erhöht. Damit liegt eine für Beratungsberufe typische doppelte Unsicherheit vor – Intransparenz bezüglich (a) der Leistung und (b) hinsichtlich des Beraterhonorars.⁴
- Von den in unserer Studie abgefragten Nutzungsbarrieren hinsichtlich der Inanspruchnahme anwaltlicher Leistung steht die Kundenforderung «Kosten am Anfang bekannt» an erster Stelle. Diese erreicht eine mittlere Wichtigkeit von 1,5 (auf einer 5er-Skala) und liegt noch vor den Statements «Besseres Einfühlungsvermögen» und «Niedrige Anwaltsgebühren» (siehe *Abbildung 1*). Damit wird auch deutlich, dass das Preisthema durchaus mehrdimensional ist. Es geht aus Mandantensicht nicht nur um eine möglichst niedrige Gebühr, sondern auch um die Nachvollziehbarkeit, Planbarkeit (Preissicherheit) und Preisfairness.⁵

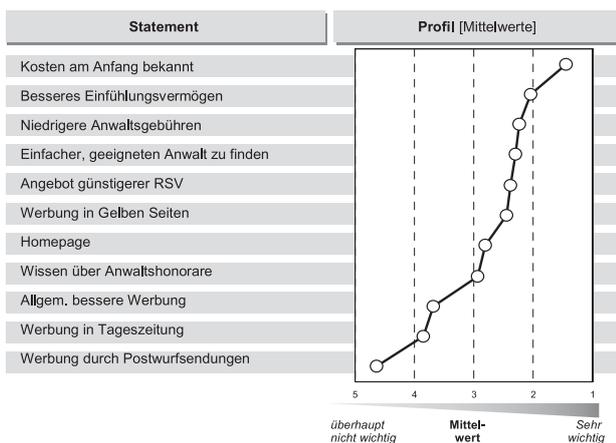


Abb. 1: Massnahmen zur Reduzierung von Nutzungshemmnissen aus Sicht potenzieller Mandanten in Deutschland⁶

- Wegen angeblich verbotener Preisabsprachen bei Anwaltsgebühren ist im August 2004 gegen führende Rechtsschutzversicherungen eine Beschwerde beim Bundeskartellamt erhoben worden. So berichtet die *Financial Times Deutschland* vom 3. 8. 2004, dass seit einigen Wochen Rechtsschutzversicherer den Anwälten nun den Abschluss so genannter «Rationalisierungsabkommen» zum RVG anbieten.
- Siehe dazu u. a. KRÄMER, *Anwaltliches Marketing im neuen Jahrtausend – 10 Thesen zur Entwicklung des anwaltlichen Marketing*, *Die Kanzlei* 1/2000, 6–8; siehe dazu auch die früheren Beiträge KRÄMER/KOHN-LEHNHOF, *Pricing für Anwälte*, *AnwBl* 6/97, S. 306–313; REED, *Billing Innovations – New Win-Win Ways to End Hourly Billing*, *American Bar Association*, Chicago 1996; SCHMIDT, *Pricing and Billing Techniques*, In: *American Bar Association (Ed.), Marketing the Law Firm*, Chicago 1995, 11A1–11A15.
- Eine detaillierte Beschreibung findet sich in KRÄMER/MAUER/KILIAN, *Anwaltliches Honorarmanagement – Wege zum optimalen Pricing*, erscheint in 2005.
- KRÄMER/WILGER, *Marktchancen für Rechtsanwälte*, geplante Veröffentlichung im *AnwBl* 1/2005 und KRÄMER, *Anwaltliches Marketing*, Beck'sches Rechtsanwaltsbandbuch, 8. Auflage, München 2004, Rn 20. Frage: «Was müssten Anwälte tun, damit potenzielle Mandanten sie bei Rechtsproblemen stärker in Anspruch nehmen?»

2. Bedeutung aus Sicht der Anwälte

Durch die Dominanz der gesetzlichen Gebührenregelung war die deutsche Anwaltschaft über Jahre vor einem wirklichen Preiswettbewerb zumindest theoretisch geschützt. Zukünftig müssen sich Anwälte darauf einstellen, mit den Mandanten pro-aktiv über Höhe und Struktur des Honorars zu sprechen, insbesondere wenn es sich um eine aussergerichtliche Beratung handelt. Folgende Punkte belegen dies:

- **Erfolgsfaktor Honorargestaltung:** Die Vergütung des anwaltlichen Zeiteinsatzes stellt den zentralen Bestimmungsfaktor für die Wirtschaftlichkeit der Kanzlei dar, wie sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen lässt: Unterstellt sei ein Einzelanwalt mit einem Honorarvolumen von EUR 200 000.– p. a. und einer Kostenquote von 50 %. Vor Steuern ergibt sich ein Ergebnis von EUR 100 000.–. Der Einzelanwalt arbeitet 2 100 Stunden p. a., von denen er 50 % abrechnet (vereinfacht nur über Stundenhonorare). Eine 10%ige Anhebung der durchschnittlichen Stundensätze, und zwar von EUR 190.– auf 209.– würde bei unveränderter Nachfrage zu einer Ergebnisverbesserung von ca. 19 % führen.⁷ Alternativ kann eine Absenkung des Stundensatzes auch gewinnsteigernd sein, und zwar dann, wenn der Nachfragezuwachs prozentual grösser als die Reduzierung des Stundensatzes ist.
- **Entstehen neuer Geschäftsmodelle nach amerikanischem Vorbild:** «Die janolaw AG hatte bereits 2003 angekündigt, dass sie bundesweit eine ansehnliche Kette von mehreren hundert Franchise-Sozietäten aufbauen will, die – alle in besserer Citylage – mit attraktiven Preisen (Erstberatung 49,90 Euro) das rechtsuchende Publikum scharenweise anziehen soll. Für Bezieher kleiner Einkommen, die ansonsten den Weg zum Anwalt scheuen würden, sicherlich eine Verlockung», kommentierte dazu die Fachpresse.⁸
- **Rechtliche Rahmenbedingungen:** Das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) ist mit Inkrafttreten zum 1. 7. 2004 das «Zukunftsmodell» der Anwaltsvergütung in Deutschland geworden. Es verfolgt gerade im Bereich der aussergerichtlichen Tätigkeit das Ziel einer Deregulierung der anwaltlichen Honorargestaltung. In der Presseerklärung des BMJ vom 5. 11. 2003 heisst es dazu: «Das anwaltliche Engagement für eine aussergerichtliche Streitbeilegung soll künftig stärker honoriert werden, da dies den Rechtsfrieden fördert und die Gerichte weiter entlastet. Bürgerinnen und Bürger können von dem ab Mitte 2006 geplanten Wegfall der Gebührenregelung für die aussergerichtliche anwaltliche Beratung profitieren. Dies erleichtert frei ausgehandelte, günstige Vergütungsvereinbarungen und stärkt den Wettbewerb.» Bereits

7 Bei einem Stundensatz von 209 EUR errechnet sich ein Honorarumsatz von jetzt 219 450 EUR. Bei unveränderten Kosten in Höhe von 100 000 EUR ergibt sich ein Ergebnis vor Steuern von nunmehr 119 450 EUR.

8 So beispielhaft in der Zeitschrift für die Anwaltspraxis (ZAP) vom 17. September 2003. Mittlerweile zeigen sich die zunächst extremen Expansionspläne eher gedämpft. Gleichzeitig erscheinen weitere Anbieter, die über andere Geschäftsmodelle ebenfalls günstige «Einstiegs-Beratung» offerieren, z. B. unter www.frag-einen-anwalt.de oder unter www.123recht.net.

heute wird der Anteil aussergerichtlicher Beratung auf ca. 70 % des Beratungsvolumens geschätzt.⁹

- Kommunikation nach aussen: Die Werbung von Anwälten mit dem Honorar wird in Zukunft zunehmen. Dies wird durch Kollegen immer wieder als Grund für rechtliche Gegenmassnahmen herangezogen, auf Dauer wird aber die Preiskommunikation an Bedeutung gewinnen.

III. Bewertung von Honorarmodellen aus Sicht von Anwälten und Mandanten

1. Bisherige Erkenntnisse

Frühere Befragungen von Anwälten deuteten auf eine insgesamt hohe Akzeptanz der gesetzlichen Gebühr (BRAGO), mit deutlichen Abständen zu Stundenhonoraren oder Pauschalen.¹⁰ Wie eine Untersuchung des Instituts für Freie Berufe Nürnberg im Rahmen der STAR-Studie belegte, hatten 1997 mehr als 60 % der Rechtsanwälte ohne Spezialisierung und über 40 % der spezialisierten Anwälte überhaupt noch nicht nach Stundenhonoraren abgerechnet.¹¹ Durch die Erweiterung der bestehenden Ergebnisse um die Sicht der potenziellen Mandanten im Rahmen der aktuellen empirischen Untersuchung ist eine Synopse beider Perspektiven möglich.

2. Asymmetrien in der Bewertung von Honorarmodellen durch Anwälte und Mandanten

Hinsichtlich der Kenntnis der Honorarsysteme belegt die gesetzliche Gebühr (BRAGO) aus Sicht von potenziellen Mandanten den letzten Platz (31 %). Sowohl Stundenhonorare (58 %), Pauschalhonorare (54 %) als auch Erfolgshonorare (57 %) zeigen eine höhere Bekanntheit.¹² Dies liegt zum Teil am geringen Involvement der Befragten. Wenn nicht gerade ein akuter Beratungsbedarf besteht – so die Erfahrungen aus mehreren Untersuchungen – ist die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema Honorarhöhe äusserst gering. Selbst bei Interesse ist die Auseinandersetzung eines Nichtjuristen mit der gesetzlichen Gebührenregelung keine «leichte Sache». In den Ergebnissen kommt insgesamt deutlich zum Ausdruck, dass Verbraucher mit dem Begriff der gesetzlichen Gebühr, sei es BRAGO, Bundes-

rechtsanwaltsgebührenordnung oder RVG relativ wenig verbinden.

Entscheidend ist neben der Analyse der Kenntnis und Anwendungserfahrung die grundsätzliche Akzeptanz von Honorarsystemen aus Sicht der Verbraucher. Eine Gegenüberstellung der Studienergebnisse mit den Ergebnissen einer Befragung von Rechtsanwälten aus dem Jahr 2001 – mit einem vergleichbaren Fragedesign¹³ – zeigt *Abbildung 2*:

- Unter den abgefragten Honorarsystemen erzielt die BRAGO die geringste Akzeptanz. 46 % der Befragten Mandanten erachten diese als akzeptabel, während die Akzeptanz für feste Stundensätze bei 50 %, für Festhonorare auf 60 % und für Erfolgshonorare auf 65 % liegt. Gleichzeitig lehnen etwa 30 % der potenziellen Mandanten die BRAGO als Honorarsystem ab, entsprechend geringere Ablehnungsquoten entfallen auf die alternativen Honorarmodelle.
- Im Vergleich zu den Aussagen potenzieller Mandanten zeigt die Bewertung aus Sicht der Rechtsanwälte eine viel deutlichere Polarisierung. Erwartungsgemäss erreicht die gesetzliche Gebühr eine sehr hohe Akzeptanz von 89 % der Rechtsanwälte (nur 3 % Ablehnungsrate). Die Akzeptanz alternativer Honorarmodelle fällt danach rapide ab. Immerhin 60 % der Rechtsanwälte bewerten eine Abrechnung nach Stundensätzen positiv, allerdings nur 39 % eine Preisgestaltung durch Festpreise und nur 27 % die Anwendung von Erfolgshonoraren (falls dies zulässig wäre).

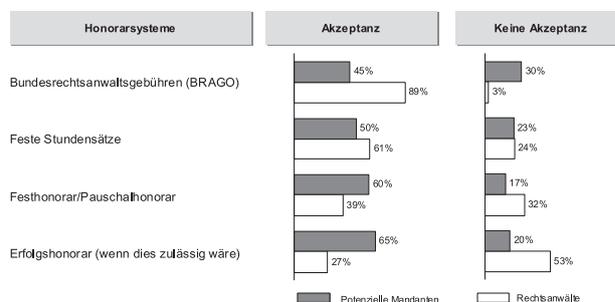


Abb. 2: Akzeptanz von Honorarsystemen aus Sicht von potenziellen Mandanten und Rechtsanwälten in Deutschland

9 So beispielsweise STACHOW, Honorare steigen moderat, BRAKMagazin, 5/2003, 8–9; weiterhin MITZIUS/KLEIN, Anwaltliche Honorargestaltung, in: Pepels/Steckler (Hrsg.), Anwaltsmarketing, München 2003, 135–160;

10 Vgl. hier die früheren Beiträge KRÄMER/KOHN-LEHNHOF, Pricing für Anwälte, AnwBl 6/97, 306–313; KRÄMER, Honorarpolitik, in: Hartung/Römermann (Hrsg.), Marketing- und Management-Handbuch für Rechtsanwälte, München 1999. MAUER/KRÄMER, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 63; KRÄMER, Pricing für Anwälte – Eckpunkte der Honorargestaltung, Der Anwalt 1–2/2001, 26–30; KRÄMER, Die Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung, AnwBl 5/2002, 260–265.

11 Vgl. STAR 1997. In einer eigenen aktuelleren Studie lag der Anteil der Nichtanwender von Stundenhonoraren in 2000 bei knapp 50 % der Kanzleien – bei Sozietäten hingegen bei 23 %; vgl. KRÄMER, Die Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung, AnwBl 5/2002, 260–265.

12 Nur der Vollständigkeit halber sein dargestellt, dass bei Befragten mit Anwalts Erfahrung in den letzten 3 Jahren die Kenntnis der BRAGO mit 42 % deutlich höher liegt als bei Personen ohne Erfahrung mit einem Anwalt (22 % Kenntnis der BRAGO).

Die Bewertungsmuster durch Mandanten und Rechtsanwälte gehen deutlich auseinander. Besonders stark sind die Unterschiede bei der BRAGO, bei Festhonoraren und Erfolgshonoraren. Gleichzeitig ist abzuleiten, dass der Grad an Marktausschöpfung bei weitem nicht erreicht ist. Die Mobilisierung latenter Nachfrage setzt auch aus Mandantensicht adäquate Preismodelle voraus.

13 KRÄMER, Die Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung, AnwBl 5/2002, 260–265. Vorgegangen war eine erste empirische Analyse bereits in 1997; siehe dazu KRÄMER, Akzeptanz unterschiedlicher Honorargestaltungen bei Rechtsanwälten, AnwBl 7/98, 371–375.

IV. Alternative Honorarmodell zur gesetzlichen Gebühr

Die Konsequenz aus den bisherigen Überlegungen kann nur lauten, dass Anwälte zukünftig stärker die Chancen und Risiken alternative Honorarmodelle zur gesetzlichen Gebühr eruieren müssen. Nachfolgend sollen vor diesem Hintergrund zwei besonders prominente Honorarmodelle kurz dargestellt werden, um die Wirkungsweise exemplarisch zu verdeutlichen: Das Zeithonorar sowie das Pauschalhonorar.

1. Das Zeithonorar: Einfach in der Berechnung und risikolos für den Anwalt

«In billing practices, the hourly rate is king. There may well be no strong pressures likely to displace that method, but there are a number of billing alternatives that could create a marketing advantage for lawyers who choose to pursue them.»¹⁴

Abbildung 3 zeigt die Wirkungsweise des Zeithonorars inklusive einer Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile auf. Vereinfacht ist eine ausschliessliche Anwendung des Zeithonorars angenommen.

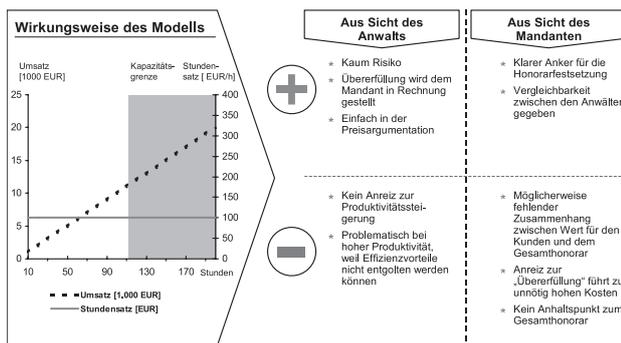


Abb. 3: Wirkungsweise und Bewertung des Zeithonorars

Die Berechnungen beziehen sich auf jeweils einen Monat, der Stundensatz beträgt beispielhaft EUR 100.–. Bei 1 311 abrechenbaren Stunden p. a. ($2\,165 \times 0,6$) liegt die Kapazitätsgrenze des Anwalts bei knapp 110 abrechenbaren Stunden pro Monat. Der Bereich jenseits der Kapazitätsgrenze ist in der Graphik schraffiert.

Aus Sicht des Anwalts zeigt sich kaum ein Risiko. Je mehr Stunden für die Bearbeitung des Mandats erforderlich sind, desto höher sind die Ausgaben des Mandanten. Im Beispiel wird bei Erreichen der Kapazitätsgrenze von 110 Stunden pro Monat ein Umsatz von EUR 11 000.– getätigt. Immer wieder stösst dieser Punkt auf Unverständnis bei den Anwälten, wenn im Rahmen von Seminaren die Vor- oder Nachteile von einzelnen Honorarmodellen erläutert werden. Faktisch bietet die Abrechnung nach Zeit den «falschen» Anreiz, dass ein übermässiges Einbringen

von Stunden belohnt wird. Es geht hier nicht um simples Diskreditieren: Anwälte, die in starkem Masse Stundehonorare abrechnen, müssen mit folgenden – von der American Bar Association besonders hervorgehobenen – negative Effekten für den Berufsstand leben:¹⁵

- *Verlust an Kollegialität:* Nach der Studie der American Bar Association (ABA) verfügen nur 4% der US-amerikanischen Grosskanzleien nicht über ein Jahresziel an abrechenbaren Stunden (Minimum hourly requirement).¹⁶ Wenn die Zielsetzung der Kanzlei im Wesentlichen darin besteht, die Anzahl der billable hours zu maximieren, dann ist klar, dass auch die Kollegialität innerhalb der Kanzlei abnimmt.¹⁷
- *Entmutigung zur Übernahme von Pro-Bono-Mandaten:* Genauso wie die überzogene Orientierung an der Produktivität zu negativen Begleiterscheinungen innerhalb der Kanzlei führt, wird sich auch der Aussenaustritt verändern. Selbst wenn eine Kanzlei Pro-Bono-Mandate für die Öffentlichkeitsarbeit nutzen will, wird sie nur schwerlich «Freiwillige» finden, die neben ihren «billable hours» noch zusätzliche unentgeltliche Arbeitszeit einbringen.¹⁸
- *Fehlende Anreize für Effizienzsteigerungen:* Wenn sich durch technischen Fortschritt eine Beschleunigung der Arbeitsabläufe in der Kanzlei ergibt, werden auch die Grenzen des Stundehonorars sichtbar. Die erforderliche Zeit für die Bearbeitung des Mandats sinkt, gleichzeitig auch das Honorar des Anwalts. Dabei bleibt der Wert für den Mandanten unverändert. Folglich können Anwälte nur eine begrenzte Motivation besitzen, technischen Fortschritt umgehend zu realisieren.¹⁹ Insgesamt werden somit besonders produktive und effiziente Anwälte bestraft.

Der Übergang zu einem verstärkten Einsatz von alternativen Honorarmodellen – Zeithonorare ebenso wie Pauschale – hat wesentliche Konsequenzen, nicht für das Honorarmanagement, sondern auch für die Kanzleiabläufe und deren Kultur. Vor allem betrifft das Kanzleien, die heute mehrheitlich auf Basis gesetzlicher Gebühren abrechnen. Um nicht die falschen Anreize zu geben, müssen vor allem mittlere und grössere Kanzleien darüber nachdenken, wie sie unerwünschte Nebenerscheinungen verhindern können.

¹⁵ American Bar Association, ABA Commission on Billable Hours Report 2001–2002, Chicago 2002, 5 ff.

¹⁶ American Bar Association, ABA Commission on Billable Hours Report, Chicago 2002, 45. Etwa 80% der Kanzleien haben Zielwerte zwischen 1750 und 2050 Stunden pro Jahr.

¹⁷ Gleichzeitig sind gerade Gespräche mit Kollegen deshalb wichtig, um sich fachlich auszutauschen, sei es durch Einbeziehung weiterer Rechtsprechungen oder die Reflexion einer Argumentation in einem Schriftsatz. Wenn solche Gespräche nicht «verrechnet» werden, ist die Zeit auch keinem Mandat zuzuordnen und dementsprechend nicht umsatzwirksam.

¹⁸ Knapp 80% der amerikanischen Kanzleien legen die Einkommen ihrer Anwälte nach den billable hours fest (84% nutzen dieses Kriterium zu Festlegung von Bonuszahlungen). Demgegenüber berücksichtigen nur 32% der Kanzleien geleistete Stunden im Rahmen von Pro-Bono-Mandaten.

¹⁹ Vgl. The Missouri Bar, Law Practice Management Online Center, Four Alternatives to Hourly Billing for Small Firms. Download unter www.mobar.org vom 19. 8. 2004.

¹⁴ COUGHLAN et al., The Future of the Legal Profession: The Challenge of Change, Canadian Bar Association, Ottawa, August 2000.

2. Das Pauschalhonorar: Für den Mandanten klar kommunizierbar, aber nicht risikolos für den Anwalt

Der Begriff Festvergütung – ebenso wie Pauschalabrechnung (oder im englischen «fixed fee» bzw. «flat fee») – bezeichnet einen vor der Mandatsübernahme festgelegten Preis für eine mehr oder weniger definierte Leistung. Im modernen Wirtschaftsleben sind Pauschalangebote weit verbreitet: Von der Jahreskarte für das örtliche Schwimmbad bis hin zur Monatskarte für den Öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV). Gemeinsam ist diesen Beispielen, dass der Verbraucher einen Festbetrag bezahlt und dann eine Dienstleistung uneingeschränkt nutzen kann.

Die Erfahrungen aus dem nordamerikanischen Beratungsmarkt zeigen: Von den unterschiedlichen als Alternative zum Stundenhonorar in Frage kommenden Honorarmodellen hat das Pauschalhonorar die höchste Marktakzeptanz. Diese ist im Wesentlichen in den Schwächen des Zeithonorars begründet. Stundensätze geben, wie bereits dargestellt wurde, schliesslich bei nüchterner Betrachtung – und das bleibt den Mandanten nicht verborgen – keine Anreize für die Kanzleien, den Beratungsaufwand zu minimieren, sondern verleiten ganz im Gegenteil zum überzogenen Einbringen von «billable hours». Dadurch wird im Übrigen auch der Leistungsdruck in den Kanzleien unnötig erhöht, was sich auf die gesamte Dienstleistung einer Kanzlei negativ auswirkt. Morris führt an, die amerikanischen Kanzleien hätten keine Chance die offiziellen Stundensätze anzuheben. Um bei steigenden Kosten den Gewinn gleich zu halten, sind sie gezwungen, die anrechenbaren Stunden zu erhöhen.²⁰ Hierin sehen auch die amerikanischen Standesvertreter der ABA einen zentralen Problempunkt.

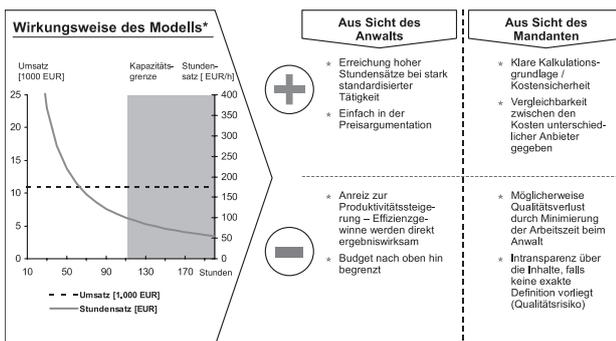


Abb. 4: Wirkungsweise und Bewertung eines Festhonorars

In einer Studie der Canadian Bar Association (CBA) wird dieses Problem als «Produktivitäts-Paradoxon» beschrieben: Wenn ein Anwalt eine Aufgabe zweimal so schnell erledigen kann, als dies normalerweise üblich ist, dann ist dieser Kollege besonders effizient. Dies ist auch zum Nutzen des Mandanten. Wird jedoch die

Leistung nach anfallender Zeit abgerechnet, dann erzielt der Anwalt nur die Hälfte des üblichen Honorars.²¹ Auch für den Mandanten sind damit Nachteile verbunden: Die Abrechnung nach Zeiteinheiten führt zu Ineffizienzen in der Kanzlei. Ermutigt werden übertriebene Recherchen mit einem 100 %-Anspruch in Situationen, in denen auch 90 % ausreichend wären. Natürlich ist der Mandant nicht in der Lage, dies zu beurteilen. Was er jedoch zur Beurteilung heranzieht, ist die Auflistung der Stunden und den «gesunden Menschenverstand». Womöglich wird der Mandant die Ergebnisorientierung vermissen und dies vielleicht sogar mit Recht. Schliesslich führt das Zeithonorar zu einer Prozess- und weniger zu einer Ergebnisorientierung der Anwälte.

Genau so, wie das Stundenhonorar nicht das Nonplusultra sein kann, verfügt das Pauschalhonorar ebenso über Stärken und Schwächen, die es genauer unter die Lupe zu nehmen gilt. Ein tiefgreifendes Verständnis dieser Besonderheiten ist erforderlich, um eventuelle Trugschlüsse aus anwaltlicher Seite zu verhindern.

Abbildung 4 zeigt die Funktionsweise und nennt stichwortartig die Stärken und Schwächen.²² Wie das Beispiel zeigt, erzielt die Kanzlei einen Stundensatz von deutlich über EUR 200.– pro Stunde, wenn es gelingt, das Mandat mit einem Umfang von weniger als 50 Stunden zu bearbeiten, bei einem Einsatz von 110 Stunden (Kapazitätsgrenze) errechnet sich ein Stundensatz von EUR 100.–, bei mehr als 110 Stunden fällt der Stundensatz. Wie leicht nachzurechnen ist, trägt der Anwalt das Risiko, wenn mehr Ressourcen beansprucht werden als ursprünglich geplant.

Wichtig ist, dass ein Komplettpreis fixiert wird, zu dem sich die Kanzlei zur Erbringung der geforderten Leistung verpflichtet. Die Honorarbestimmung ist im Gegensatz zum Stundenhonorar wertbasiert. («The fee is determined not by the time spent, but the value of the service to the client»). Es wird also ein Service-Paket für den Mandanten geschürt. Folgende Konsequenzen ergeben sich daraus für den Anwalt:²³

1. Das Pricing des Leistungspaketes erfordert nicht nur die exakte Bestimmung der Vollkosten je Stunde, sondern es sind auch Erfahrungs- und/oder Schätzwerte hinsichtlich des erwarteten zeitlichen Inputs notwendig. Erfolgt diese Kalkulation ungenau, kann die Beratungsdienstleistung leicht zum Verlustgeschäft werden, weil nachträgliche Honorarforderungen kaum zu realisieren sind. In der Praxis ist das leider häufiger der Fall. Auch andere Dienstleister haben hiermit schlechte Erfahrungen gemacht, wie sich anhand der Einführung eines Pauschaltarifes für die Internetnutzung durch T-Online im Jahr 2000 gezeigt hat. Kunden erhielten die Möglichkeit, zu einem Preis von 79 DM unbeschränkt online zu

21 COUGHLAN et al., The Future of the Legal Profession: The Challenge of Change, Canadian Bar Association, Ottawa 2000, 54.

22 Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird bei diesem Honorarmodell ebenfalls wie beim Stundenhonorar ein Gesamthonorarvolumen von 11 000 EUR unterstellt (Umsatz, der beim Stundenhonorar bei Erreichen der Kapazitätsgrenze erreicht wird).

23 Vgl. dazu insbesondere REED, The Fixed Fee: The Favorite Alternative Billing Method, Law Practice Management, Vol. 22 (1996), May/June, 22–27.

20 MORRIS, The New Seller's Market, The American Lawyer, October 1996, 7–9 und 59.

sein. Offensichtlich veranschlagte das Unternehmen die durchschnittliche Nutzungsdauer seiner Kunden nicht richtig. 2001 erwirtschaftete das Unternehmen einen Verlust von ca. 120 Mio. Euro, der im Wesentlichen der falschen Preispolitik zugeschrieben wurde.²⁴

2. Das System pauschaler Honorare stiftet einen grossen Anreiz, die Beratung möglichst effizient zu gestalten. Wenn der Umsatz eines Projektes bekannt ist, gilt es unter dem Gesichtspunkt der Gewinnmaximierung, die Kosten zu senken. Allerdings nicht, ohne eine Mindestqualität der Leistung zu gewährleisten. Diese Form der Honorargestaltung bietet sich insbesondere dann an, wenn die Beratungsleistungen überschaubar und zusätzlich leicht standardisierbar sind.²⁵ Es liegt auf der Hand, dass Spezialisten und erfahrene Berater Preis(gestaltungs)vorteile gegenüber anderen Anwälten haben.
3. Um dem Mandanten die Chance zu geben, von einer eventuellen Budgetüberschreitung frühzeitig informiert zu werden, ist auch hier die Erfassung der eingebrachten Zeit zu empfehlen. Es wird deutlich: Die Nutzung von Pauschalhonoraren entbindet nicht von der Notwendigkeit, die ungeliebten Zeiterfassungsbögen auszufüllen bzw. die aufgewendete Zeit für das Mandat zu dokumentieren.

Falls die absolute Höhe des Honorars für den Mandanten ein entscheidendes Kriterium der Kanzleiwahl darstellt, können hier Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Kanzleien mit abweichenden Honorarsystemen erzielt werden («Wir machen das für 5 000 Euro!»). Unbestreitbar ist das Pauschal- oder Festhonorar besonders gut geeignet, Nutzungsbarrieren gegenüber Anwälten abzubauen. Als wesentlicher Vorteil ist hierbei die gute und einfache Kommunizierbarkeit zu sehen.²⁶ Die pauschale Vergütung bedeutet für den Mandanten Preistransparenz und -sicherheit.

24 Vgl. N. N., T-Online rutscht durch Flatrate tief in die roten Zahlen, Die Welt v. 30. 3. 2001.

25 Zum Beispiel im Rahmen von einfachen Arbeitsverträgen oder im Falle von Firmengründungen.

26 Den kommunikativen Vorteilen des Festhonorars stehen beim Stundenhonorar dann Nachteile gegenüber, wenn Mandanten einseitig auf die Höhe von Stundensätzen fixiert sind. Hier ergeben sich dann Rechtfertigungsgründe, wenn Mandanten das Gefühl haben, beispielsweise ein Honorar von 150 Euro sei aber «sehr hoch im Vergleich zu seinem Lohn» oder aber zu anderen Dienstleistern. Aus Verbrauchersicht wird häufig nicht in Betracht gezogen, dass Anwälte nur einen Teil der Arbeitszeit direkt für das Mandat verwenden. Diese Problematik stellt sich beim Festhonorar nicht.

V. Fazit: Die Notwendigkeit zum aktiven Honorarmanagement

Der vorliegende Beitrag hat sich im Wesentlichen mit der Problematik einer verstärkten Fokussierung auf Honorarthemen in der Öffentlichkeit beschränkt. Hierzu ist folgendes festzuhalten:

- Eine rein preisbestimmte Auswahl von Anwälten durch Mandanten in der Praxis kommt nur dann zustande, wenn die Nachfrage extrem stark preissensibel ist oder sich die Anwälte nicht ausreichend unterscheidbar machen. In diesem Zusammenhang ist eine zunehmende Spezialisierung der Anwaltschaft zu begrüssen, weil diese hilft, bestehende Preisbereitschaften besser abzuschöpfen.
 - Bei Bewertung von Honorarsystemen zeigt sich eine Asymmetrie zwischen Mandanten und Anwälten. Während die deutschen Anwälte das bestehende System der gesetzlichen Gebührenbemessung akzeptieren, werden von Mandanten insbesondere Systeme bevorzugt, die das Risiko reduzieren. Dies erscheint vor dem Hintergrund der aus Kundensicht empfundenen Unsicherheit bezüglich Preis und Leistung des Anwalts plausibel. Auf diese Rahmenbedingungen muss sich die Anwaltschaft in Zukunft einstellen. Jeder Anwalt steht demnach vor der Herausforderung, für seine Kanzlei zu prüfen, welche Honorarbemessungen im Einzelfall sinnvoll sind.
 - Bei dieser Prüfung sind nicht nur die Interessen der Kanzlei zu berücksichtigen, sondern auch die der Mandanten. Wenn Mandanten daher den Wunsch nach einem Pauschalhonorar äussern, muss sich der Anwalt entscheiden, ob er dieses anbieten kann und unter welchen Konditionen, oder ob er darauf verzichtet und möglicherweise einen Mandanten verliert.
- Insgesamt zeigen sich durch die neuen Rahmenbedingungen nicht nur Risiken, sondern auch Chancen für die Anwälte, die sich frühzeitig mit diesem Thema auseinandersetzen und kundengerechte Lösungen anbieten. Das richtige Honorarmodell stellt dabei eine Chance dar, die Mandantenzufriedenheit zu verbessern, mit positiven Konsequenzen, wie Kuehl es formuliert: «Anwälte, die die Erwartungen der Mandanten erfüllen, werden viel eher Mandanten zufrieden stellen, die dann Rechnungen zahlen und wiederkommen werden. Glücklichere Mandanten führen zu glücklicheren Rechtsanwälten.»²⁷

27 Siehe hierzu <http://www.berliner.anwaltsverein.de> v. 10. 11. 2004.