

---

# Alternative Honorarmodelle

- St. Galler Tagung Management von Anwaltskanzleien -

**Dr. Andreas Krämer**

Zürich, 6. Oktober 2011

**exeo** Strategic Consulting AG  
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn  
Tel: ++49 (0) 178 256 22 41  
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com  
www.exeo-consulting.com

---

## Agenda

---

1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...
  2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“ beim Zeithonorar
  3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken des Festhonorars
  4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar, aber nicht alles Machbare ist sinnvoll
  5. Ausblick
-

---

## Agenda

### 1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...

2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“  
beim Zeithonorar

3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken  
des Festhonorars

4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar,  
aber nicht alles Machbare ist sinnvoll

5. Ausblick

---

## Warum wir über das Thema Honorar sprechen

- Vergütung pro Stunde ist eine wesentliche Gewinngröße für die Anwaltskanzlei
- Potenzielle Mandanten: Wesentliche Nutzungsbarrieren im Preis bzw. Honorar begründet
- Zunehmender Wettbewerb: Zunahme der Anwaltszahlen - bei unterproportionalem Marktwachstum bedeutet dies einen sinkenden Durchschnittsumsatz pro Anwalt
- Deutschland: § 34 RVG (2006); zeitabhängige Vergütung vorherrschend
- Unzufriedenheit der Mandanten mit der Höhe der Stundensätze

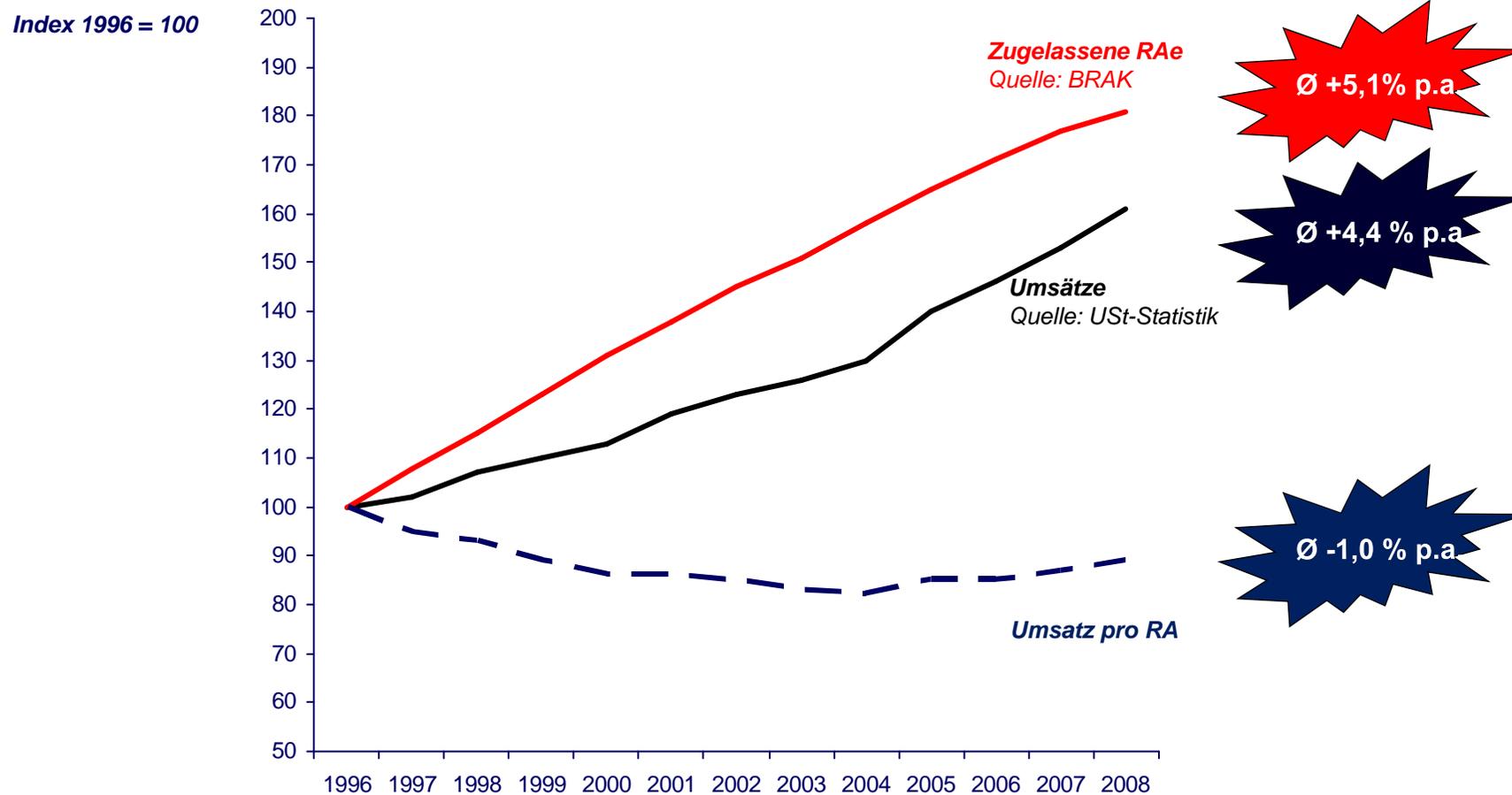
„... zeitabhängige Vergütungen von der Anwaltschaft gegenüber anderen Vergütungsmodellen nach wie vor deutlich präferiert.“

D: Zwischen 2000 und 2010 stieg die Anzahl der Anwälte von ca. 104.000 auf 153.000. Das entspricht einem Zuwachs um ca. 47 %

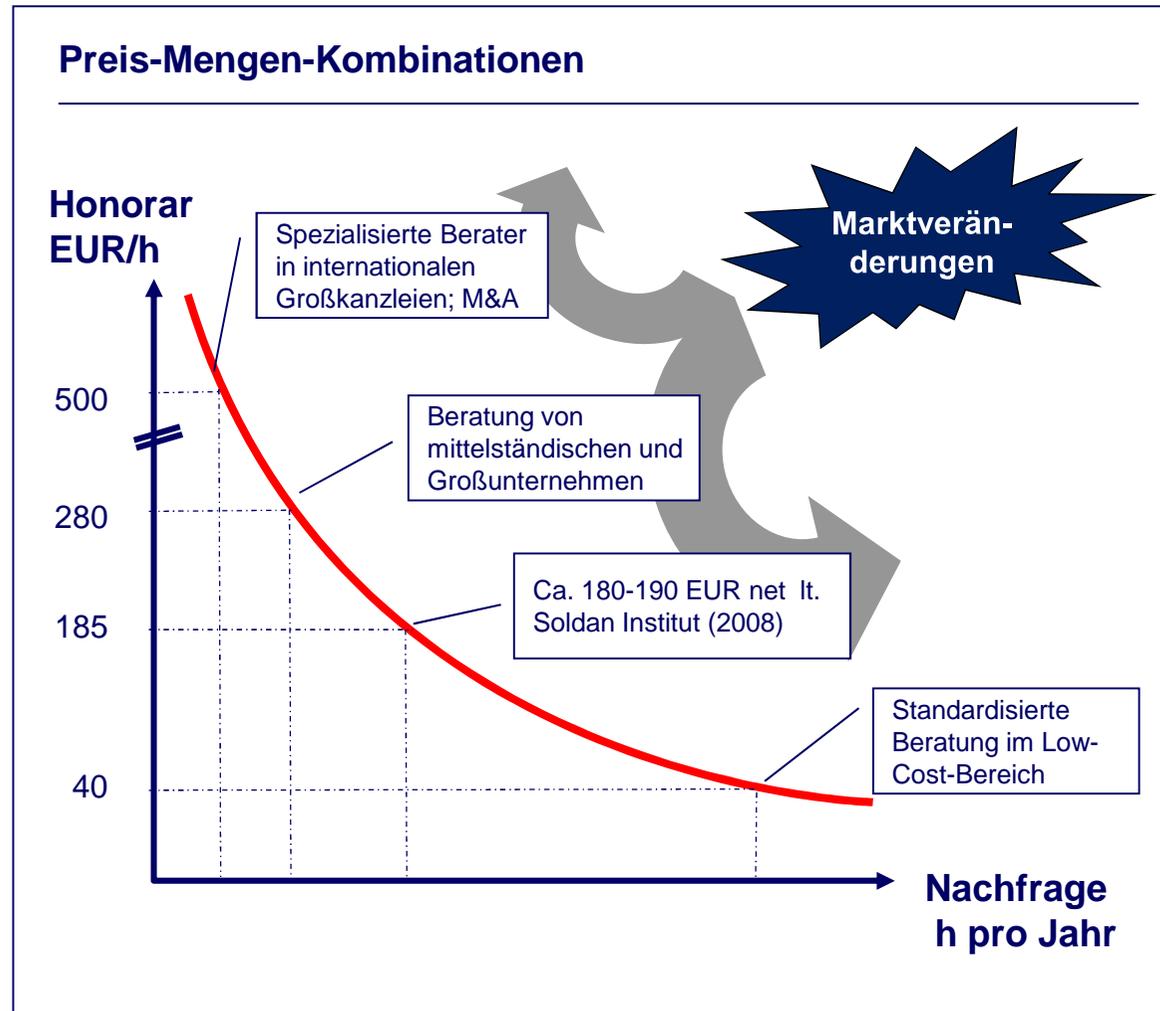
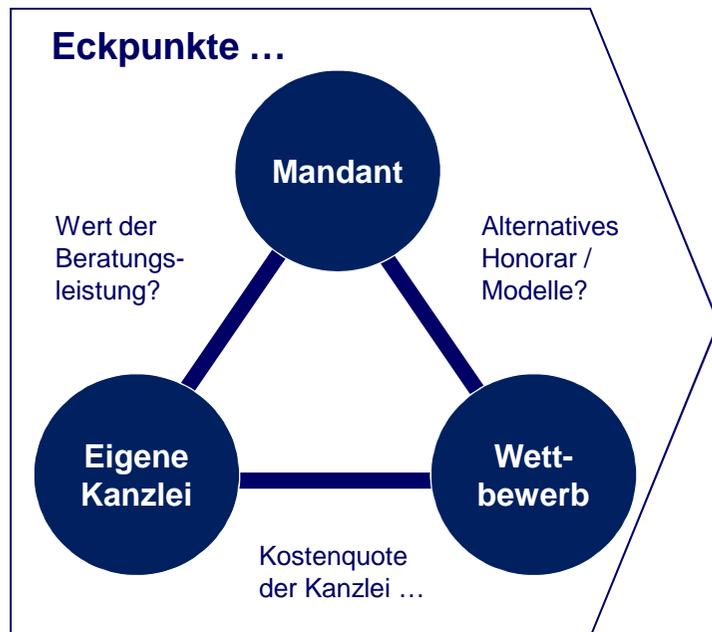
Dieser zwingt den Anwalt faktisch dazu, mit dem Mandanten eine Vergütungsvereinbarung zu treffen.

# Perspektive Markt: Das Bild des „wachsenden Kuchens und der kleiner werdenden Kuchenstücke“ ist weiter gültig

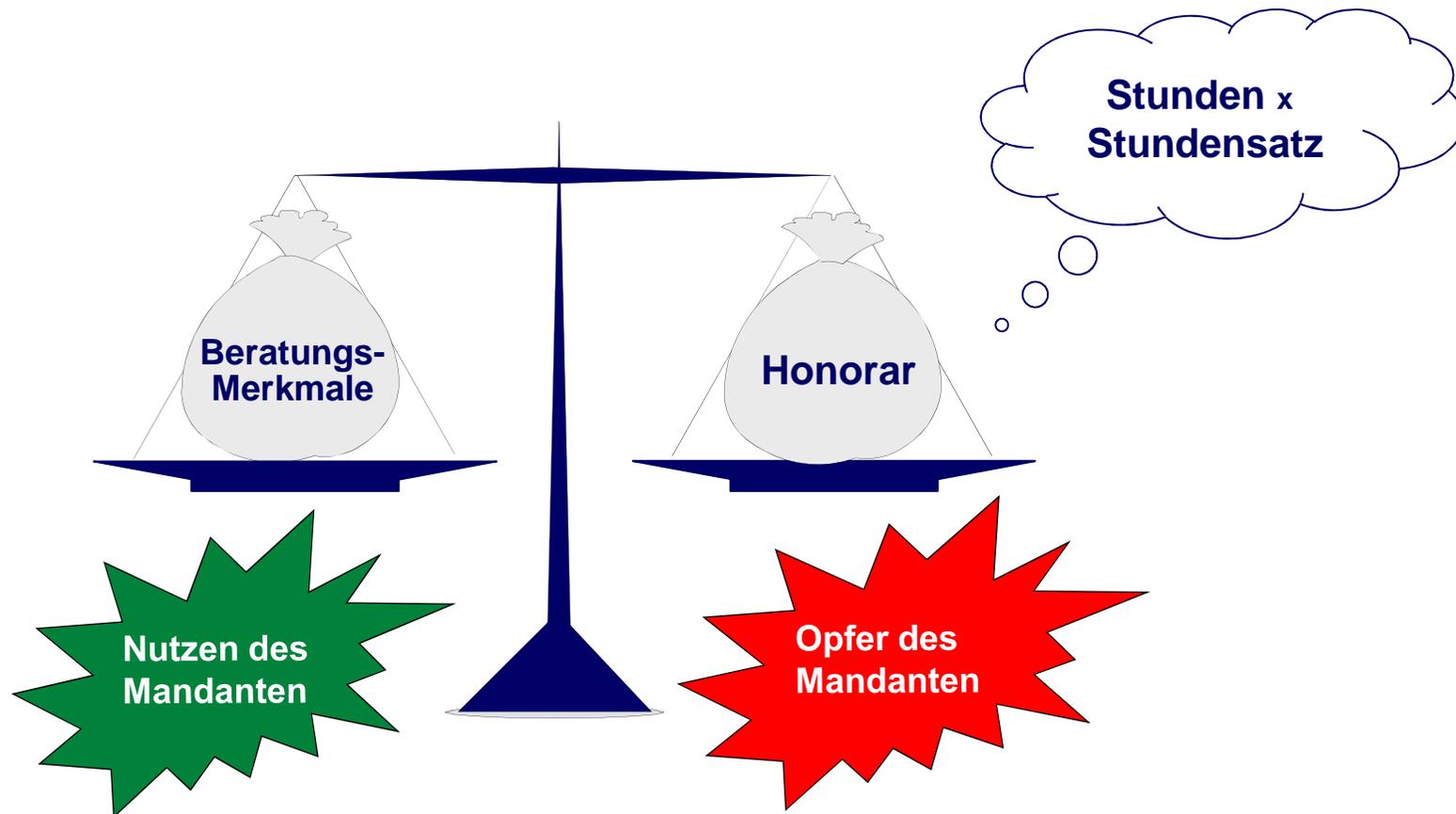
## Deutschland: Entwicklung Zahl zugelassener RAe und Umsätze 1996 - 2008



# Die Spreizung der anwaltlichen Stundensätze wird in Zukunft zunehmen



# Auch bei Kenntnis der Stundenhonorare: Weiterhin hohe Unsicherheit für den Mandanten



---

## Agenda

---

1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...

**2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“  
beim Zeithonorar**

3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken  
des Festhonorars

4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar,  
aber nicht alles Machbare ist sinnvoll

5. Ausblick

---

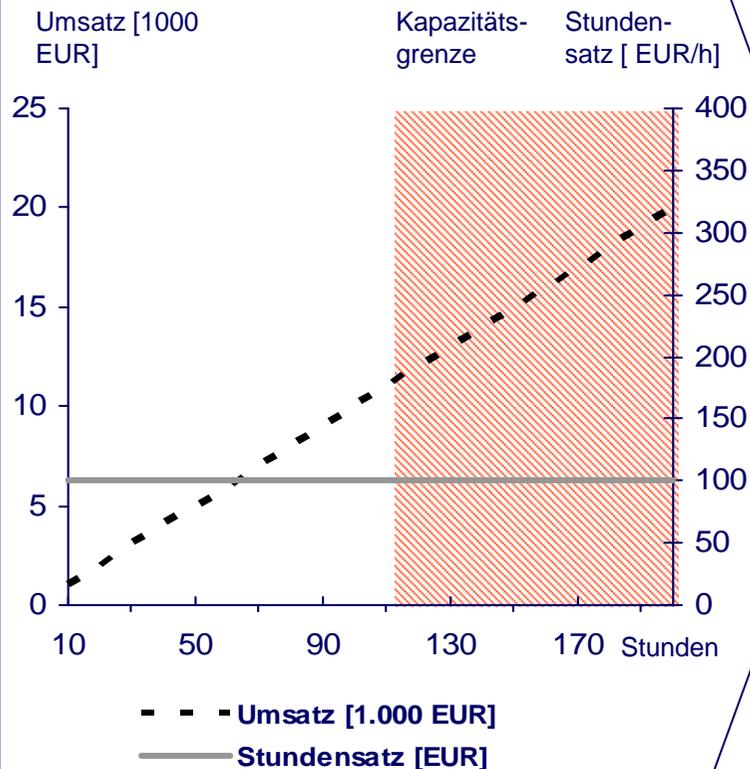
## Für die nachfolgenden Beispiele gehen wir von folgender Situation aus

### Honorargestaltung mit folgenden Eckpunkten

- Ein Einzelanwalt geht von einem Arbeits-einsatz von jährlich 2185 Stunden aus.
- 60 % sind abrechenbar, also 1311 Stunden pro Jahr bzw. etwa 110 Stunden pro Monat.
- Der Anwalt versucht, einen Zielumsatz von 132.000 EUR p.a. zu erreichen (11.000 EUR pro Monat).
- Die Kanzlei stellt einen Stundensatz von 100 EUR in Rechnung. Bei 110 abrechenbaren Stunden errechnet sich ein Umsatz von 11.000 EUR/Monat – damit wird der Jahreszielumsatz erreicht.

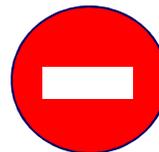
# Kritik des Stundenhonorars: Fehlende Wertorientierung und falsche Anreizstrukturen

## Wirkungsweise des Modells



### Aus Sicht des Anwalts

- Kaum Risiko
- Übererfüllung wird dem Mandant in Rechnung gestellt
- Einfach in der Preisargumentation



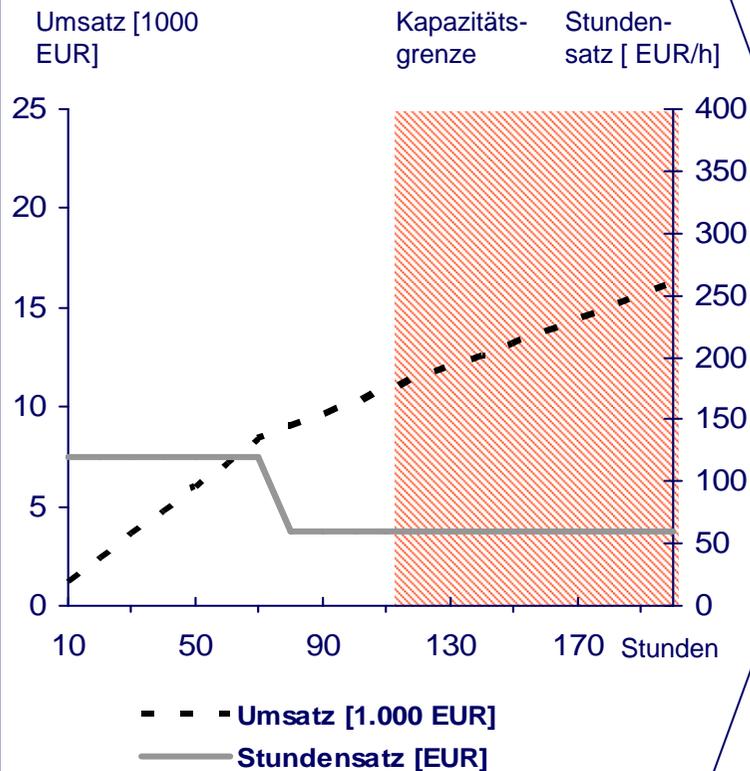
- Kein Anreiz zur Produktivitätssteigerung
- Besonders hoher Wert der Beratung kann nicht in Rechnung gestellt werden
- Problematisch bei hoher Produktivität, weil Effizienzvorteile nicht entgolten werden können

### Aus Sicht des Mandanten

- Klarer Anker für die Honorarfestsetzung
- Vergleichbarkeit zwischen den Anwälten gegeben
- Möglicherweise fehlender Zusammenhang zwischen Wert für den Kunden und dem Gesamthonorar
- Anreiz zur „Übererfüllung“ führt zu unnötig hohen Kosten
- Kein Anhaltspunkt zum Gesamthonorar

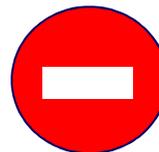
# Kann man den falschen Anreizstrukturen entgegenwirken? Gestaffelte Stundensätze (abnehmend)

## Wirkungsweise des Modells\*



### Aus Sicht des Anwalts

- Kaum Risiko
- Gewisser Anreiz zur Produktivitätssteigerung
- Einfach in der Preisargumentation



- Gewinn wird bei „Übererfüllung“ möglicherweise reduziert
- Gesamtgewinnpotenzial ist reduziert (teilweise übernimmt der Anwalt das Risiko)

### Aus Sicht des Mandanten

- Kostenreduktion gegenüber einer linearen Preisbildung bei hohen Gesamtstunden
- Möglicherweise fehlender Zusammenhang zwischen Wert für den Kunden und dem Gesamthonorar
- Anreiz zur „Übererfüllung“ führt zu unnötig hohen Kosten

\* Stundensatz von 120 EUR bis zur Stunde 70, darüber hinaus Stundensatz 60 EUR

---

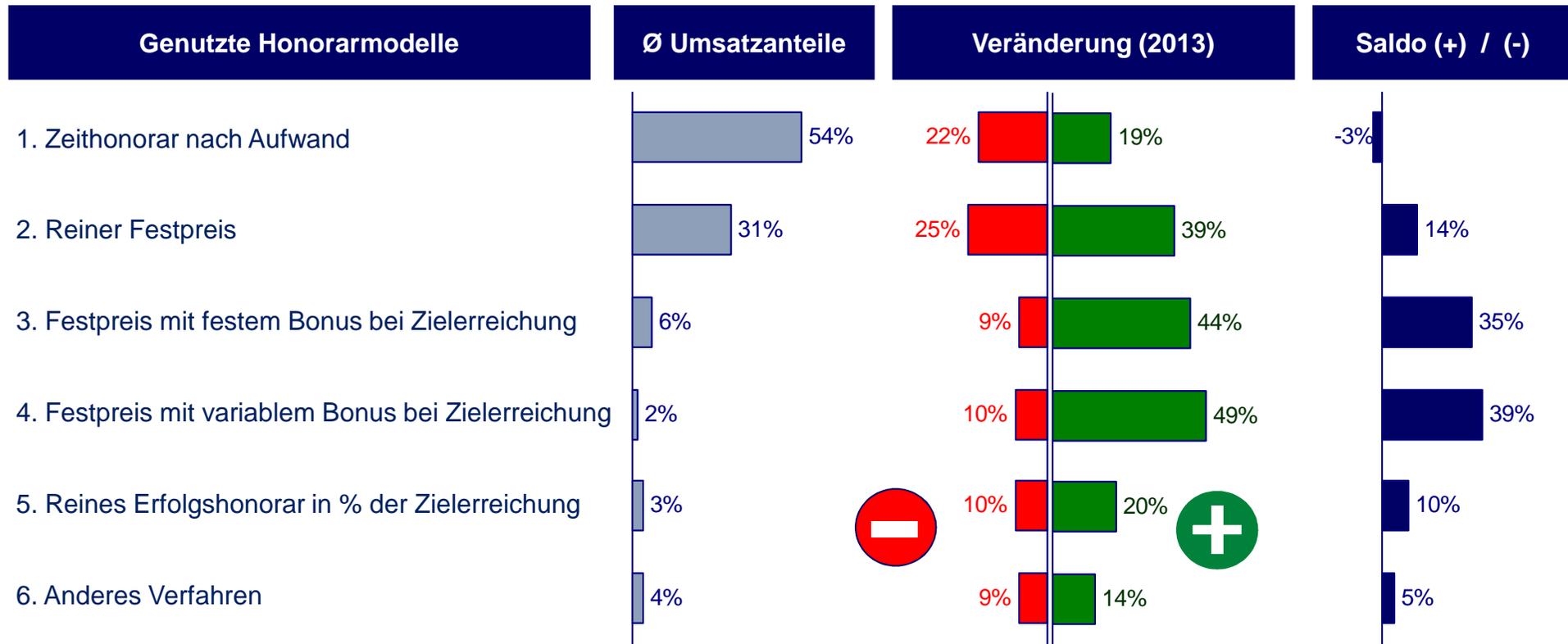
## Agenda

---

1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...
  2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“ beim Zeithonorar
  - 3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken des Festhonorars**
  4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar, aber nicht alles Machbare ist sinnvoll
  5. Ausblick
-

# Ein Blick über den Tellerrand: Welche Erfahrungen machen Unternehmensberater

Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]<sup>1)</sup>

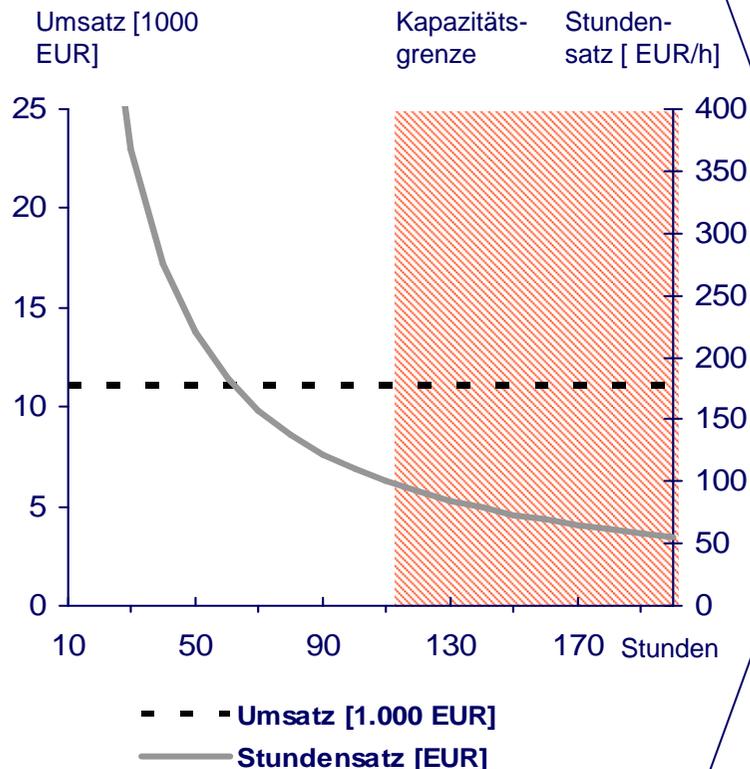


1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze). Und Frage: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung einzelner Honorarmodelle in den nächsten Jahren (bis 2013) entwickeln?

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

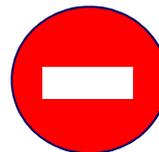
# Endlich Klarheit bezüglich des Honorars? Die Vereinbarung eines Festhonorars

## Wirkungsweise des Modells\*



### Aus Sicht des Anwalts

- Erreichung hoher Stundensätze bei stark standardisierter Tätigkeit
- Einfach in der Preisargumentation



- Risiko, wenn der Arbeitseinsatz nicht wirklich gut planbar ist bzw. andere Unwägbarkeiten bestehen
- Budget nach oben hin begrenzt

### Aus Sicht des Mandanten

- Klare Kalkulationsgrundlage / Kostensicherheit
- Vergleichbarkeit zwischen den Kosten unterschiedlicher Anbieter gegeben

- Möglicherweise Qualitätsverlust durch Minimierung der Arbeitszeit beim Anwalt
- Intransparenz über die Arbeitsinhalte, falls keine exakte Definition vorliegt (Qualitätsrisiko)

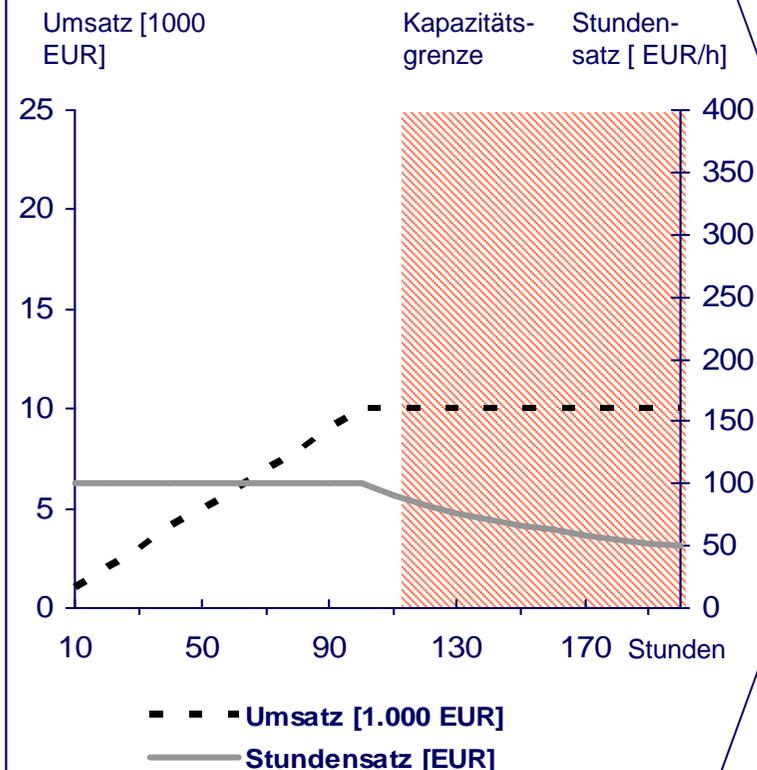
\* Gesamthonorar entspricht unabhängig von den eingebrachten Stunden 11.000 EUR

# Die Erfahrungen mit Festhonoraren sind heterogen – einige Beispiele...



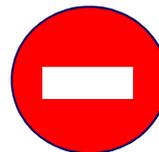
# Zeithonorar mit Kappungsgrenze: Risiko-Shift vom Mandanten zum Anwalt

## Wirkungsweise des Modells\*



### Aus Sicht des Anwalts

- Kein Risiko, wenn Höchstgrenze unterschritten wird
- Gewisser Anreiz zur Produktivitätssteigerung bei Annäherung an die Kappungsgrenze



- Volles Risiko bei schlechter Einschätzung des Gesamtaufwands
- Gesamtgewinnpotenzial ist wegen Kappung reduziert

### Aus Sicht des Mandanten

- Kostenreduktion gegenüber einer linearen Preisbildung bei hohen Gesamtstunden
- Risikobegrenzung bei befürchteter Kostenexplosion

- Möglicherweise fehlender Zusammenhang zwischen Wert für den Kunden und dem Gesamthonorar
- In der Regel höhere Stundensätze

\* Stundensatz von 100 EUR bis zur Grenze von 10.000 EUR Honorarobergrenze

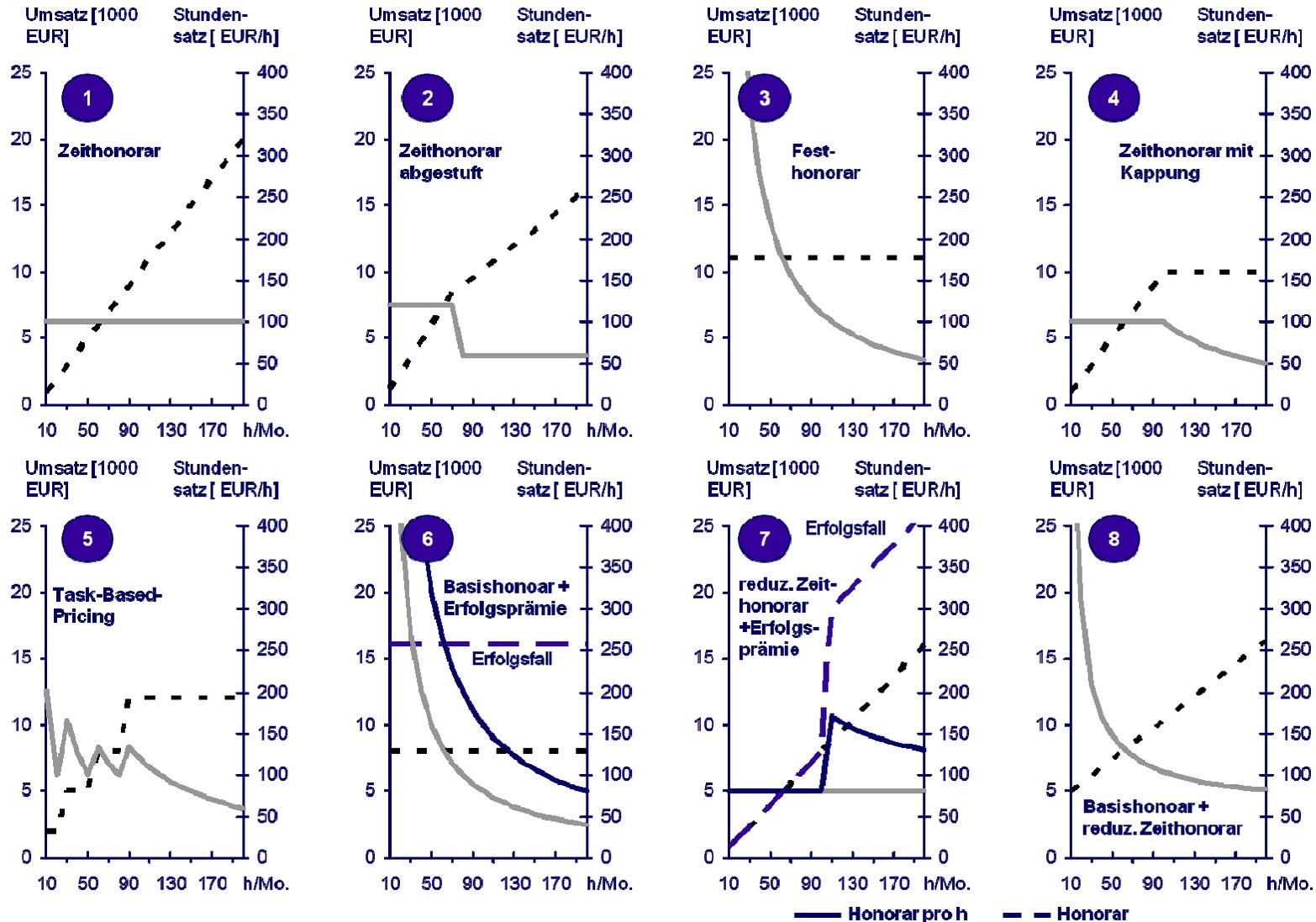
---

## Agenda

---

1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...
  2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“ beim Zeithonorar
  3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken des Festhonorars
  - 4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar, aber nicht alles Machbare ist sinnvoll**
  5. Ausblick
-

# Vieles ist machbar, aber nicht alles Machbare ist sinnvoll: Welche Komplexität wollen Mandant und Anwalt?



## Agenda

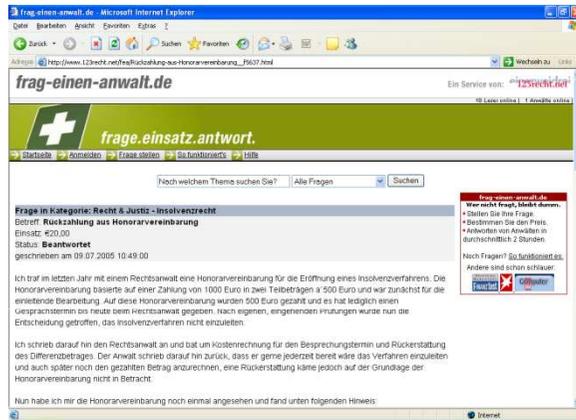
---

1. Warum wir über das Thema Honorar sprechen ...
2. Honorarmodelle im Wettbewerb: „Argumentationsnot“ beim Zeithonorar
3. Die Alternative zum Zeithonorar: Chancen und Risiken des Festhonorars
4. Überblick über Honorarmodelle: Vieles ist machbar, aber nicht alles Machbare ist sinnvoll

## 5. Ausblick

# Neue Dienstleistungsprodukte entstehen – Preis als primäres Kommunikationselement

## „Produktbeispiele“ anwaltliche Dienstleistung



### „Frag-einen-Anwalt.de“:

- Nachfrager erläutert sein Problem und nennt einen Preis
- Anwälte entscheiden sich, ob sie antworten möchten oder nicht und antworten ggfls. kurz



### juraXX:

- „Ein Ladenlokal als Rechtsanwaltskanzlei, mit einer Preistafel im Schaufenster. Neue Anwaltsfirmen sorgen zurzeit für eine kleine Revolution in der einst so gediegenen Branche.“ (WDR.de v. 22.6.05)



### www.haegerhartkopf.net:

- „Der Einheitspreis, die Flat-Rate der Anwaltstarife, bedeutet: Eine Kanzlei - Ein Preis! Für Alles\*! 36 € pro Stunde\*!“

\* Zzgl. MWSt., außergerichtlich. In gerichtlichen Angelegenheiten gilt der Einheitspreis nur, wenn die gesetzliche Gebühr nicht höher ist (§ 4 Abs. 2 RVG).

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2006)



Ein Zyniker ist ein Mensch, der von **jedem** Ding den **Preis**, und von **keinem** den **Wert** kennt.

Oscar Wilde

- Zwei Perspektiven verbinden:
  - Perspektive A: Was erwartet der Mandant – was ist ihm wichtig?
  - Perspektive B: Was wollen wir – Anwalt und Kanzlei?
- ... und die Konsequenzen antizipieren:
  - Sind wir intern auf eine Diskussion mit dem (potenziellen) Mandanten vorbereitet?
  - Welche Honorarmodelle sind unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten sinnvoll?
  - Welche Konsequenzen sind für die Organisation der Arbeitsabläufe wichtig?