

Die Kunst der richtigen Preisbildung

Möglichkeiten der Gebührenbemessung in Zeiten freier Honorarvereinbarungen

Dr. Andreas Krämer, Bonn

Der Weg zum richtigen Preis ist gerade für Rechtsanwälte ein schwieriger. Der Mandant weiß, dass anwaltlicher Rat einen Wert hat, doch welchen? Der Anwalt will das Mandat, aber nicht um jeden Preis. Am Ende muss der Anwalt auch etwas verdienen. Der Beitrag gibt praktische Hinweise, was Kanzleien bei der Preisbildung beachtet werden sollten. Sie brauchen vor allem Informationen – über die Kosten der Kanzlei und den Markt. Mit der Freigabe der außergerichtlichen Beratung ab dem 1. Juli 2006 durch den neuen § 34 RVG wird sich jeder Anwalt mit diesen Fragen beschäftigen müssen. Der Gesetzgeber will es so.

I. Einleitung: Anwaltliches Honorarmanagement – der wichtigste Ergebnishebel der Kanzlei

Wenn die gesetzliche Gebührenregelung im außergerichtlichen Bereich nicht mehr greift, erfährt das Thema Preisbildung eine völlig andere Bedeutung. Während eine gesetzliche Gebührenordnung für die Beratungspraxis einen festen Rahmen für die Preisbildung und -argumentation dem Mandanten gegenüber bildet, eröffnet die freie Preisbildung gleichzeitig Chancen und Risiken. Nur der geringste Teil der Anwaltschaft scheint auf diese Situation wirklich gut vorbereitet zu sein.¹ An dieser Stelle nur ein kurzer Blick darauf, wie groß der Hebel Preisgestaltung für den wirtschaftlichen Erfolg der Kanzlei ist.

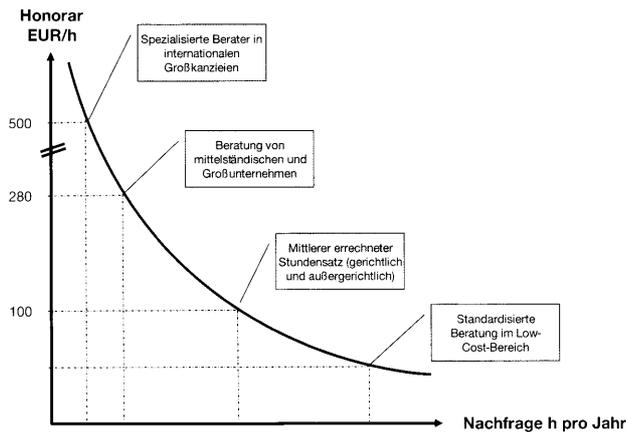
Unterstellt sei beispielhaft ein Einzelanwalt mit einem Honorarvolumen von 100.000 EUR p. a. und einer Kostenquote von 50 %. Vor Steuern ergibt sich ein Ergebnis von 50.000 EUR. Der Einzelanwalt arbeitet 2100 Stunden p.a., von denen er 70 % abrechnet (vereinfacht nur über Stundenhonorare). Eine 10 %-ige Anhebung des durchschnittlichen Stundensatzes, und zwar von 68 EUR auf 75 EUR, würde bei unveränderter Nachfrage zu einer Ergebnisverbesserung um ca. 20 % führen.² Gleichzeitig kann auch eine Absenkung des Stundensatzes ebenfalls gewinnsteigernd sein, und zwar dann, wenn der Nachfragezuwachs prozentual größer als die Reduzierung des Stundensatzes ist. Diese vereinfachten Überschlagsrechnungen deuten auf ein erhebliches Gewinnpotenzial durch ein zielgerichtetes Honorarmanagement hin.³ Gleichzeitig haben die Umsätze deutscher Anwälte in den letzten Jahren ein historisches Tief erreicht.⁴ Nie zuvor war der Einkommensdruck in der Anwaltschaft so

¹ Andere Kollegen sehen drastische Konsequenzen, wie Rechtsanwalt Haibach auf dem Deutschen Anwaltstag 2005: „Viele haben dies noch nicht verstanden oder wollen dies nicht verstehen. In Zukunft wird kein Stein auf dem anderen bleiben. Das ist auch gut so.“

² Bei einem Stundensatz von 74,80 EUR errechnet sich ein Honorarumsatz von jetzt 110.000 EUR. Bei unveränderten Kosten in Höhe von 50.000 EUR ergibt sich ein Ergebnis vor Steuern von nunmehr 60.000 EUR, vgl. Schmucker, STAR: Umsatz- und Einkommensentwicklung der Rechtsanwälte 1993 bis 2001, BRAK-Mitteilungen 2003, 254–259.

³ Krämer, Mehr Bewegung bei den Anwaltshonoraren, Anwaltsrevue, Heft 1/2005, 7–12.

⁴ Die Honorarumsätze von Vollzeiteinzelanwälten lagen beispielsweise in 2001 in Westdeutschland mit ca. 205.000 DM (103.000 EUR) ca. 27 % niedriger als in der „Hochphase 1997“ mit 280.000 DM (141.000 EUR).



Quelle: esen Strategic Consulting AG (2004)

Abb. 1 – Variation der Stundensätze für anwaltliche Rechtsberatung

groß wie derzeit – Grund genug, sich über den wichtigsten Ergebnishebel Gedanken zu machen!

Geht man diesen Schritt, sind eine Reihe von Fragen zu klären, die sich entlang des Preisbildungsprozesses in vier Phasen stellen:

- Welche strategischen Maßgaben bestehen für die Preisbildung der Kanzlei? (Phase der Strategiefindung)
- Welche Rahmenbedingungen begrenzen die Spielräume für Honorarvereinbarungen (Kosten der Kanzleiführung; Einkommensansprüche der Anwälte, Zahlungsbereitschaften der Mandanten usw.)? (Phase der Eckpunktdefinition)
- Welche Honorarformen möchte die Kanzlei anbieten und wie sollen diese gegenüber den Mandanten kommuniziert werden? (Phase der Definition von Preisstrategien)
- Wie kann sichergestellt werden, dass die ursprünglich diskutierten Zielsetzungen der Preisbildung erfüllt werden bzw. wie kann auf eine Veränderung der Zielsetzung reagiert werden? (Phase des Honorarcontrollings)

In diesem Beitrag wird ein Schwerpunkt auf die ersten beiden Phasen des Preisbildungsprozesses gelegt.⁵

II. Die strategische Ausrichtung der Kanzlei

II.A. Die Bandbreite der anwaltlichen Vergütung

Während sich Anwälte wie andere Freiberufler äußerst schwer mit der eigenen Strategiefindung tun, ergibt sich bei Preisentscheidungen eine absolute Notwendigkeit zur Definition der eigenen Leitlinien. Dass heute im Markt für anwaltliche Rechtsberatung Vergütungen realisiert werden, die bei ca. 30 EUR pro Stunde anfangen und bei 500 und mehr EUR enden (vgl. Abb. 1), ist in starkem Maße abhängig von der strategischen Ausrichtung der Kanzlei.⁶

Die Entwicklung einer nachhaltigen Wettbewerbs-, Wachstums-, und Preisstrategie setzt voraus, dass jedes Unternehmen seine Wertschöpfung für den Kunden und seine Unterscheidbarkeit vom Wettbewerb identifiziert⁷: Dieser auf den ersten Blick möglicherweise akademische Ansatz hat spätestens auf den zweiten Blick eine große wirtschaftliche Tragweite. Jeder Anwalt muss für sich festlegen, wie er sich in seinem Markt positionieren will, sprich wie er sich gegenüber seinen Mandanten und Wettbewerbern aufstellt. Um die grundsätzlichen Möglichkeiten der strategischen Ausrichtung aufzuzeigen, lässt sich in Anlehnung an Day

auf drei unterschiedliche Wachstumsstrategien zurückgreifen:

- „Price-Value-Leaders: Im Wirtschaftsleben werden die Unternehmen Dell für PCs und Aldi für den Einzelhandel als typische Vertreter einer Positionierung genannt, die ein überragendes Preis-Leistungsverhältnis zur Basis hat. Wesentliche Basis der Strategie ist eine Positionierung, gute (standardisierte) Leistung zu günstigen Preisen anzubieten. Als andere prominente Beispiele können sogenannte „Billigflieger“ wie Ryan-Air oder Germanwings genannt werden. Sie bieten eine ausreichende Basisleistung zu einem bisher unerreichten Preis.⁸ Auch der Markt für anwaltliche Beratungsleistung kennt mittlerweile Anbieter, die sich durch preisgünstige standardisierte Beratung an das rechtssuchende Publikum wenden – bisher mit unterschiedlichem Erfolg. So stellt beispielsweise advo24 die Wirtschaftlichkeit einer Online-Beratung heraus und hebt damit auf die Preisgünstigkeit des Angebotes ab. Das Konzept sieht vor, dass der Rechtssuchende Mandant eine Anfrage stellt und erst dann eine Kostenschätzung erhält.⁹ Weitere Low-Cost-Anbieter machten in 2005 von sich reden.¹⁰
- „Performance-Value-Leaders: Wettbewerbsvorteile werden hier durch einen stetigen Innovationsprozess erzeugt, der es erlaubt, im jeweiligen Markt als absoluter Qualitätsführer zu gelten. Konsequenz dieser Strategie: „Qualität hat ihren Preis“. Es könnte leicht argumentiert werden, dass Produktinnovationen durch Anwaltskanzleien nicht realisieren werden können. Tatsächlich liefert aber die Fülle an neuer Rechtsprechung eine breite Basis, um daraus Beratungskonzepte für Mandanten zu entwickeln. Voraussetzung ist hier, dass die Kanzlei auch Ressourcen für deren Entwicklung be-

⁵ Zu einer umfassenden Darstellung des gesamten Preisbildungsprozesses und insbesondere der Gegenüberstellung von Stärken und Schwächen einzelner Honorarformen siehe *Krämer/Mauer/Kilian, Vergütungsvereinbarung und -management München 2005*.

⁶ Selbst die Gruppe der Top-Anwälte von spezialisierten Arbeitsrechtlern zeigt eine erhebliche Variation bei den angegebenen Stundenhonoraren. So wurden im Magazin „Focus“ Heft 45/2004 etwa 120 deutsche Arbeitsrechtler aufgelistet und die Auskünfte der üblichen Stundenhonorare dargestellt. Neben einer Angabe der Stundensätze erfolgte auch eine Bewertung zur Empfehlung des Anwalts durch Mandanten und Berufskollegen. Im Durchschnitt liegt der „veröffentlichte“ Stundensatz der Arbeitsrechtler bei ca. 260 EUR und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Etwa 10 % der Honorare lagen unter 200 EUR, gleichzeitig etwa 10 % oberhalb von 350 EUR pro Stunde. Zu Details siehe *Krämer/Mauer/Kilian, Vergütungsvereinbarung und -management München 2005*.

⁷ Day, Which Way Should You Grow? Harvard Business Review, Juli-August 2004, 24. „To craft a winning growth strategy, you must first identify your company’s value proposition – including its capabilities, assets, and cultural DNA. What is your company really good at? Do you best compete on price, on integrated solutions, or on innovation.“

⁸ Zumindest ist die Kommunikation darauf ausgerichtet. Durch den starken und erfolgreichen Einsatz von Preiswerbung, sind heute Großteile der Bevölkerung der Meinung, man könne quasi zu jedem beliebigen Ort in Europa zu Preisen von 19 EUR Oneway fliegen. Konkrete Anfragen per Internet oder im CallCenter der Fluggesellschaften belegen das Gegenteil. Gleichzeitig zeigen diese Beispiele die erfolgreiche Verknüpfung einer Preisgünstigkeitsstrategie und der Ausrichtung auf günstige Vertriebskanäle, insbesondere das Internet.

⁹ „Bei advo24 gibt es eine abschließende telefonische oder Online-Rechtsberatung ab EUR 39, nur in Ausnahmefällen übersteigen die Gebühren EUR 100, Rückfragen sind kostenlos. Ebenso Auskünfte zu den anfallenden Beratungs- bzw. Vertretungskosten. Vor jeder Auftragserteilung werden Sie darüber informiert, zu welchem Pauschalpreis wir Ihnen die Leistung anbieten.“ Zu weiteren Beispielen siehe *Krämer*, Preiskommunikation in der Beratungspraxis – Zur Bedeutung der Kommunikation von Honorarmodellen und -höhen durch Anwaltskanzleien, *Anwaltsrevue*, Heft 8/2005, 316–320.

¹⁰ Vgl. hierzu die Darstellung von www.handelsblatt.de v. 1.12.2005: Die überörtliche Anwaltssozietät Haeger Hartkopf aus Bochum, die im außergerichtlichen und – soweit die gesetzlichen Gebühren nicht höher sind – sogar im gerichtlichen Bereich Rechtsrat zur Pauschale von 36 Euro pro Stunde anbietet – und das unterschiedslos für private wie gewerbliche Mandanten. Derzeit zählt die Kanzlei bundesweit 75 Anwälte, die auf freiberuflicher Basis „von zu Hause aus“ Rechtsrat erteilen, wie Kanzleigründer Welf Haeger bestätigt. „Wir haben die Raum- und Personalkosten so weit gedrückt, dass wir mit einer Kostenquote von lediglich acht bis zehn Prozent auskommen.“



Abb. 2 – Die Entwicklung der Markt- und Preisstrategie als Prozess

reithält. Die Strategie einer Nischenbesetzung oder Fach-Spezialisierung stellt eine typische Ausprägung dar. Spezialisierung bedeutet aus Sicht des Mandanten folgende Nutzen: (a) Der Anwalt ist „im Thema“ – er kennt die entsprechende Gesetzgebung und auch die Tücken und (b) auf Basis des Informationsvorsprungs kann er effizienter und risikoloser arbeiten.

- „Relational-Value-Leaders: Diese setzen auf eine Wertschöpfung, indem sie integrierte Lösungen anbieten. Während die Qualitätsstrategie auf die Realisierung eines Preispremiums durch Spitzenleistung setzt, bildet hier die Beziehung zwischen Mandanten und Anwalt die Basis für ein Preispremium.¹¹ Im anwaltlichen Bereich setzt dies auf jeden Fall ein gewisses Maß an Spezialisierung und Konzentration auf besonders wichtige Kunden voraus. Um wirklich Wertschöpfung in den Kundenprozessen zu generieren, ist schließlich ein gewisser Einblick in das zu beratende Unternehmen bei Privatpersonen erforderlich (Unternehmer- bzw. Mandantenspezialisierung). Wie die Ergebnisse der Handelsblatt-Studie zeigen, bei der die ca. 2000 umsatzstärksten Unternehmen befragt werden, schaffen nur wenige Kanzleien eine solche Positionierung. Vielfach „entfernen“ sich die meist größeren Kanzlei aber von ihren Mandanten, und zwar in mehrfacher Hinsicht: (a.) Die Zufriedenheit mit der juristischen Kernkompetenz wird zwar bescheinigt, jedoch wird oftmals kaufmännische Denken vermisst; (b.) In ca. 20 % der Fälle wird die Langsamkeit der anwaltlichen Berater bemängelt – ein Indiz dafür, dass offensichtlich die Dringlichkeit von Angelegenheiten nicht erkannt wurden; (c.) Mehr als zwei Drittel der Unternehmen waren 2002 der Meinung, ihre Anwälte seien zu teuer.¹²

II.B. Die Preisentscheidung als nachgelagerter Schritt im Strategieprozess

Erst nach der Entscheidung für eine gewisse Basisstrategie sind Preisentscheidungen zu treffen, wie die nachfolgende Abb. 2 verdeutlicht. Entscheidend für die Wahl unterschiedlicher Pricing-Strategien für eine bestimmte Kanzlei

ist in der Regel die Struktur der Mandantschaft¹³. Hierbei kommt dem Anteil der Dauermandanten eine besondere Rolle zu. In der Regel ist davon auszugehen, dass mit stärkerer Bindung des Mandanten an „seinen“ Rechtsanwalt auch die Preissensitivität abnimmt. Erst wenn die strategischen Fragestellungen innerhalb der Kanzlei diskutiert und entschieden sind, sollten die Fragen der Preisbildung beantwortet werden.

Im Wesentlichen lässt sich die Preisfindung – nachfolgend dargestellt anhand des Stundenhonorars – in Bezug auf drei Eckpunkte definieren:

- Die Orientierung an den eigenen Kosten. Um den Kanzleibetrieb überhaupt am Laufen zu erhalten, ist die Deckung der variablen Kosten erforderlich. Ist dies nicht gewährleistet, geht kein Weg an der Liquiditätskrise der Kanzlei vorbei.
- Die Orientierung am Wettbewerb. Bei rationaler Entscheidungsfindung geht die Ökonomische Theorie davon aus, dass Kunden den Nutzen unterschiedlicher Anbieter mit dem jeweiligen Preis in Verbindung bringen und sich für die Kanzlei entscheiden, die den größten Nutzen pro Geldeinheit oder den günstigsten Preis für ein definiertes Nutzenniveau verspricht.
- Die Orientierung an den Zahlungsbereitschaften der Mandanten. In der Regel bietet die Leistung des Anwalts den Mandanten einen unterschiedlichen Nutzen, der sich in der Höhe seiner Zahlungsbereitschaft für die Beratung ausdrückt.

¹¹ Empirisch lässt sich auch die Berechtigung sowohl des Qualitäts- als auch des Beziehungpremiums belegen. *Krämer/Wilger* haben diese für den anwaltlichen Bereich erstmals im Rahmen einer Conjoint-Untersuchung gezeigt. Vgl. *Krämer/Wilger*, Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnWB 7/05, 447.

¹² *Tödtmann/Lichter*, Mandanten fühlen sich ausgepresst, Handelsblatt v. 12.11.2002. In diesem Beitrag findet sich auch der Hinweis auf eine Ursache für das „Preisproblem“: Eine norddeutsche AG prangerte Abrechnungen von Andersen Legal an: Mehr als die Hälfte der abgerechneten Stunden haben die Anwälte internen Besprechungen und Memos gewidmet.

¹³ Zur Bedeutung der Klientenbindung für den wirtschaftlichen Erfolg der Rechtsanwaltskanzlei vgl. *Krämer/Mauer*, Die strategische Bedeutung der Klientenzufriedenheit für den Rechtsanwalt, BRAK-Mitt. 1996, 22 ff. und *Krämer/Mauer*, Mandantenbindung und Unternehmenserfolg in Anwaltskanzleien, ZAP 1998, 141 ff.

Nachfolgend wird analysiert, inwiefern diese Logik auf den Markt für anwaltliche Beratungsleistungen übertragbar ist, welche Informationsbasis erforderlich ist und worin die Stärken und Schwächen bestehen.

III. Kostenbasierte Honorarberechnung – „Welchen Stundensatz muss ich erzielen, um meine Kosten zu decken?“

Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich wahrscheinlich um die verbreitetste Art der Preisfindung¹⁴. Ausgehend von den berechneten Vollkosten je eingesetzter Stunde wird der Stundensatz so festgelegt, dass er einen bestimmten Prozentsatz höher liegt und somit ein festes Einkommen für den Anwalt sichert. Diese Vorgehensweise wird häufig auch als „Cost-Plus“-Methode beschrieben.

Die Schwierigkeit besteht hierbei in der Notwendigkeit der Kenntnis dieser Kosten. Eine auf den ersten Blick trivial erscheinende Grundvoraussetzung, die in der Praxis in den wenigsten Fällen gegeben ist¹⁵, einerseits weil keine adäquate Kostenrechnung zur Verfügung steht und zweitens weil oftmals die Produktivität der eingesetzten Arbeitszeit nahezu unbekannt ist. Unter Produktivität ist im weiteren der Anteil der abrechenbaren Stunden an allen eingebrachten Stunden – bezogen auf eine Situation mit 100 %-iger Abrechnung mit Zeithonorar verstanden.

Eine erste Annäherung an die Fragestellung ist die Kalkulation, ob sich die Festanstellung eines Anwaltes für eine Kanzlei lohnt. Wie wir sehen werden, ist die Überlegung, welches Stundenhonorar ein selbstständiger Anwalt erzielen muss, diesem Fall nicht unähnlich.

Der erforderliche Stundensatz eines Anwalts hängt von mehreren Faktoren ab und lässt sich anhand einer allgemeine folgender Formel für einen angestellten Anwalt oder Mitarbeiter bestimmen¹⁶:

$$\text{Leistungsstunde} = \frac{\text{Personalkosten} + \text{anteilige Gemeinkosten des Mitarbeiters}}{\text{Arbeitsstunden p. a.} \times \text{Produktivität}}$$

Anhand einer Beispielrechnung lässt sich aufzeigen, wie die erforderlichen Informationen zur Kalkulation aufbereitet werden müssen. Zur Vereinfachung gehen wir nachfolgend von einem angestellten Anwalt in der Kanzlei eines selbstständigen Anwaltes aus:

- Personaleinzelkosten der angestellten Anwälte. Diese setzen sich aus dem Bruttolohn des Mitarbeiters zuzüglich des Arbeitgeberanteils zur Sozialversicherung und den Beiträgen zur Berufsgenossenschaft zusammen. In der Beispielrechnung sollen diese 50.000 EUR für den angestellten Anwalt betragen.
- Unter Gemeinkosten sind allen Kosten zu verstehen, die zur Herstellung der Leistungsbereitschaft der Kanzlei erforderlich sind und unabhängig vom einzelnen Mandat anfallen. Einbezogen werden müssen Positionen wie Raumkosten, Kfz-Kosten, Mieten für Geräte sowie deren Abschreibungen und natürlich die Gehälter der nicht juristischen Mitarbeiter (Sekretärin, Rezeptionistin usw.). Nicht enthalten sind die angestrebten Gewinnanteile des Einzelnehmers der Kanzlei bzw. der Sozian. Mittels eines Zurechnungsfaktors werden die Gemeinkosten auf die in der Kanzlei tätigen Anwälte umgerechnet, und zwar in gleicher Weise auf die angestellten Anwälte wie auf die Gesellschafter.¹⁷
- Arbeitstage. Von den kalendermäßigen Werktagen eines Jahres sind Feiertage, die Urlaubstage und die Fehlzeiten

aufgrund von Krankheit abzuziehen. In der Regel können etwa 210–230 Brutto-Arbeitstage als Annäherungswert unseres Beispiels in die Berechnung einfließen. Bei 46 Wochen und 5 Arbeitstagen pro Woche ergeben sich 230 Arbeitstage und 9 Stunden pro Tag.

- Leistungsstunden pro Tag („Produktivität“). Hier sind nicht die laut Arbeitsvertrag vereinbarten Stunden pro Tag in Ansatz zu bringen, sondern diese sind um einen Korrekturfaktor zu verringern, in Abhängigkeit von der Auslastung der Kanzlei, des Umfangs von Mitarbeiterfortbildungen, Beschäftigungen mit internen Kanzleiaufgaben und Zeitverschwendung aufgrund mangelhafter Kanzleiorganisation. Dieser Korrekturfaktor kann zwischen 0,35 und 0,85 variieren. In unserer Beispielrechnung sei von einem Faktor von 0,7 ausgegangen, d. h. 70 % der eingebrachten Zeit sind abrechenbar (70 % Produktivität).

$$\text{Stundensatz} = \frac{50.000 \text{ €} + 20.000 \text{ €}}{(2070 \text{ Arbeitsstunden p.a.} \times 70\%)} = 48,31 \text{ €}$$

Gleichermaßen lassen sich auch die erforderlichen Stundensätze eines Anwalts berechnen, der selbstständig tätig ist:

$$\text{Leistungsstunde} = \frac{\text{Personalkosten} + \text{Sachkosten} + \text{Unternehmerlohn des Anwalts}}{\text{Arbeitsstunden p.a.} \times \text{Produktivität}}$$

Unter der Annahme einer Einzelkanzlei mit Personalkosten von 30.000 EUR, Sachkosten in Höhe von 25.000 EUR, einem anvisierten Gewinn von 75.000 EUR, 220 Arbeitstagen und 10 Stunden Arbeit täglich ergibt sich bei einer Produktivität von 60 % ein Stundensatz von:

$$\text{Stundensatz} = \frac{30.000 \text{ €} + 25.000 \text{ €} + 75.000 \text{ €}}{(2.200 \text{ Arbeitsstunden p.a.} \times 60\%)} = 98,48 \text{ €}$$

Wenn der Unternehmerlohn als offene Position betrachtet wird (der Anwalt lebt mit dem Risiko, dass er nichts verdient), ergibt sich ein Stundensatz von ca. 42 EUR. Bei dieser Kalkulation lassen sich demzufolge wichtige Kennziffern für die Kanzlei ableiten. Erzielt die Kanzlei einen Stundensatz von mehr als 42 EUR, so gibt die wirtschaftliche Situation die Zahlung eines Unternehmerlohns her, bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 99 EUR kann der Anwalt einen Bruttolohn in Höhe des angestrebten Niveaus von 75.000 EUR p.a. erwarten.¹⁸

Bei den Vorteilen der kostenbasierten Preisfindung ist bei aller Einfachheit zu beachten, dass es sich hier um eine

¹⁴ Eine Reihe von praktischen Beispielen aus dem nicht-anwaltlichen Bereich findet sich bei Dolan/Simon, Power Pricing – How Managing Price Transforms the Bottom Line. New York 1996, 36 ff.

¹⁵ Zur Stundensatzberechnung vgl. Knief, Das Preis-/Leistungsverhältnis der anwaltlichen Dienstleistungen – Eine Auseinandersetzung mit der Zeitgebühr, AnwBl. 1989, 258 ff.

¹⁶ Siehe hierzu auch N. N., Wie können Sie die Rentabilität eines von einem Mitarbeiter erledigten Auftrages errechnen? BRAGO professionell, 6/97, 4–6.

¹⁷ Beträgt beispielsweise die Position der Gemeinkosten insgesamt 50.000 EUR, so sind diese Gemeinkosten auf die Summe der gesamten Personalkosten der angestellten Anwälte und der Gesellschafter (bei den Sozian setzt man die laufende Tätigkeitsvergütung bzw. die regelmäßige Entnahme nebst von der Kanzlei getragenen Kosten für ihn an) zu verteilen. Entnimmt im Beispiel der Kanzleiinhaber jährlich 75.000 EUR, so ergibt die Summe der „Anwaltsgehälter“ im Beispiel 125.000 EUR. Hieraus leitet sich ein Zuordnungsfaktor von 0,4 für den Mitarbeiter (50.000 EUR/125.000 EUR) ab und es folgen daraus anteilige Gemeinkosten von 20.000 EUR (50.000 EUR x 0,4) für den Mitarbeiter, die auf den angestellten Anwalt entfallen.

¹⁸ Auch bei anderen Professionen geht man davon aus, dass für kleinere Dienstleistungseinheiten Produktivitätsraten von 70 % und mehr eher unüblich sind. Romber erläutert in seinen Ausführungen zu Unternehmensberatern: „Einen Einzelberater mit einer Bürokraft kann kaum mehr als 150 Beratungstage pro Jahr verkaufen. Der Rest der Zeit entfällt auf Feiertage, Urlaube, Akquisition, Weiterbildung und Verwaltung“. Bei Zugrundelegung von 220 Arbeitstagen errechnet sich in unserem Beispiel eine Produktivität von ((150 Beratertage/220 Arbeitstage) x 100 =) 68 %. Zu einer alternativen Berechnung siehe Bower, Fees, Facts and Figures – What Lawyers are Changing and Receiving, In-House Practice & Management for the Corporate Law Department, December 2000, 2.

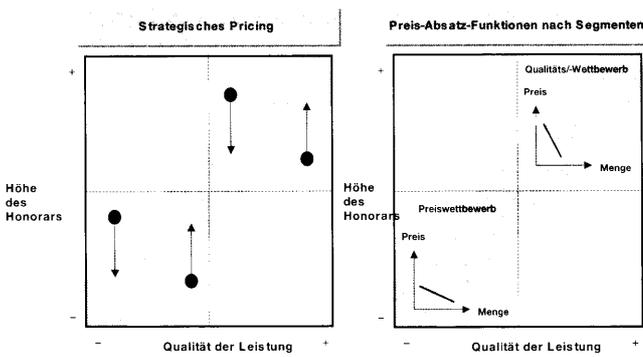


Abb. 3 – Fragestellungen bei der Entwicklung der Markt- und Preisstrategie

rein interne Bewertung handelt, die mit den Marktgegebenheiten nichts zu tun haben muß. Hierin liegt die eigentliche Gefahr einer kostengetriebenen Entscheidungsfindung.¹⁹ Wenn es bei der Berechnung des Mindest-Zeithonorars eine Schwierigkeit gibt, dann ist dies die Berechnung der Produktivität des Anwalts. Die Erfahrung aus zahlreichen Diskussionen mit Anwälten deutet darauf hin, dass insbesondere kleinere, auf Privatkunden ausgerichtete Kanzleien hier erheblichen Nachholbedarf haben. In der Tat lässt sich darüber streiten, ob die Kenntnis der Produktivität der eingesetzten Zeit des Anwalts essentiell ist, so lange der Anwalt ausschließlich auf Basis gesetzlicher Gebühren abrechnet. Spätestens beim Übergang zu einer freien Vergütungsregelung stellt sich die Frage nicht mehr.

IV. Konkurrenzorientierte Honorarberechnung – „Was machen meine stärksten Wettbewerber?“

Ein grundsätzlich besonders einfaches Vorgehen besteht in der Nutzung branchenüblicher Honorarstandards als Orientierungshilfe für die Ermittlung des eigenen Preises²⁰. Die Intransparenz auf dem Rechtsberatungsmarkt erschwert dies jedoch. Im Gegensatz zum US-amerikanischen Markt, in dem die Anwälte weniger Geheimnisse um ihre Honorare machen, erfordert es hierzulande einige Mühe, sich Informationen über mögliche Stundensätze zu verschaffen, wenn man nicht über Insiderwissen verfügt. Eine besondere Form der konkurrenzorientierten Preisfestlegung besteht darin, die besonders hohe Beratungsqualität der eigenen Leistung durch einen entsprechend hohen Preis zum Ausdruck zu bringen. Ausgewiesene Spezialisten im Arbeits-, Steuer-, oder EDV-Recht nehmen nach eigenen Angaben manchmal Stundensätze bis zu 700 EUR. Woran soll sich der gemeine Anwalt demnach orientieren? Wichtig für die Betrachtung ist zunächst die Analyse, inwieweit die eigene Kanzlei über Wettbewerbsvorteile verfügt und mit welchen Kanzleien sie in einer direkten Konkurrenzsituation steht.

Hierzu ist es erforderlich, zwei Dimensionen zu bewerten: Zunächst stellt sich die Frage, welche Leistungsdimensionen aus Sicht der potenziellen Mandanten wichtig sind. Danach ist die Frage zu beantworten, wie die eigene Kanzlei im Vergleich zu den direkten Konkurrenten beurteilt wird. Bei der Definition der Leistung besteht eine erstaunliche Asymmetrie zwischen Anwälten und dem „Normalmandanten“. Sehen Anwälte die im wesentlichen juristische Dienstleistung, bewerten Mandanten die Qualität der Leistung an-

hand anderer Faktoren (Sympathie, Schnelligkeit und Flexibilität, Erreichbarkeit etc.).²¹

Beide Perspektiven vereint lassen Rückschlüsse auf die strategische Positionieren der Kanzlei zu und geben gleichzeitig Anhaltspunkte dafür, ob gegenüber dem Wettbewerb ein Preisaufschlag oder abschlag angesetzt werden sollte. Damit wird aber auch klar, dass die Wahrnehmung der Kanzlei aus Marktsicht ein entscheidender Parameter für die Preiseinstufung ist. Durch die Markt- und Preisstrategie der Kanzlei wird festgelegt, welches Marktsegment diese bedienen will. In der Regel besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Leistung der Kanzlei (objektive Leistung, Reputation, Image etc.) und dem Preis der Leistung. Dies ist in Abb. 3 als Korridor dargestellt. Dabei ist davon auszugehen, dass Nachfrage für hochqualitative Beratung eher preisun-sensibel, die Nachfrage nach Standardberatung dagegen eher preissensibel reagiert.²² Für die Entscheidung zur Höhe des Honorars und dessen Durchsetzung am Markt sind dies entscheidende Informationen.

Eine Positionierung im Korridor ist zunächst einmal konsistent. Es ist jedoch auch möglich, dass der Preis im oberen rechten Quadranten unterhalb des Korridors liegt – eine Situation, in der eine Kanzlei auf ein überlegenes Preis-Leistungs-Verhältnis setzt und bewusst oder unbewusst auf ein Ausschöpfen der im Markt bestehenden Zahlungsbereitschaften verzichtet. Dem gegenüber bedeutet eine Preispositionierung oberhalb des Korridors eine Überbetonung des Preises. In dieser Situation könnte das Eintreten eines Wettbewerbers bedrohlich werden, wenn es der Kanzlei nicht gelingt, dem Mandanten entscheidende Gründe dafür nennen zu können, die Geschäftsbeziehung fortzusetzen und nicht zur Konkurrenz abzuwandern. Andererseits ist dies gerade die Zielsetzung von „Nobel-Kanzleien“, die die Honorarhöhe als Qualitätsindikator sehen und gerne auf den „Normal-Mandanten“ verzichten.

Die konkurrenzorientierte Preisbildung ist in der Regel einfach, bleibt allerdings immer reaktiv. Sie setzt zudem voraus, dass es Kanzleien gelingt, sich einen ausreichenden Überblick über die realen Wettbewerbsbedingungen zu verschaffen – insbesondere für die vielen Einzelkanzleien eine bisher kaum praktizierte Übung.

V. Orientierung an den Zahlungsbereitschaften der Mandanten: „Wie viel ist meine Leistung dem Kunden wert?“

Die mandantenbasierte Honorargestaltung stellt die Zahlungsbereitschaften der Mandanten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Pricing-Berater geben hier häufig die zunächst einleuchtende Erklärung, dass die Preisgestaltung dann optimal ist, wenn die Zahlungsbereitschaften tatsächlich durch das Honorar getroffen werden. Der Praktiker mag einwen-

19 Hierzu Management-Guru Peter Drucker: „The third deadly sin of business practice is cost-driven pricing. The only thing that works is price-driven costing. The only sound way to price is to start with what the market is willing to pay – and designing to that price specification.“ Drucker, The five deadly business sins, Wall Street Journal v. 21.10.1993, A20.

20 Es handelt sich um einen weitverbreiteten Marketing-Mythos anzunehmen, dass ein Unternehmen einen bestehenden Marktpreis zu akzeptieren hat, also ein Opfer der Preispolitik der Wettbewerber ist. Clancy/Shulman, Marketing Myths that are Killing Business. New York 1995, 214.

21 Vgl. Mauer/Krämer, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 2001, 61.

22 Vgl. Krämer/Wilger, Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnwBl 7/05, 447.

den, dies sei eine allzu theoretische Betrachtung. Auf der anderen Seite sind jedem Anwalt Beispiele bekannt, bei denen Mandanten sich auch bei einem verhältnismäßig hohen Honorar nur wenig preissensibel zeigen, im Gegensatz dazu andere Mandanten selbst bei moderaten Honorarforderungen „zusammenzucken“. Nichts anderes implizieren die Beschreibungen der Zahlungsbereitschaften. Einflussfaktoren für die Zahlungsbereitschaften können beispielsweise sein:

- **Hohe Dringlichkeit der Angelegenheit:** Wenn Beratungsleistung sehr schnell erbracht werden sollen, zum Beispiel „über Nacht“ oder über das Wochenende ist dies ein Indikator dafür, dass der Zeiteinsatz des Anwalts eine aus Kundensicht hohe Wertschöpfung generiert.
- **Hohes Einkommen der Mandanten:** Tendenziell ist mit einem höheren Einkommen der Mandanten auch die Bereitschaft verbunden, höhere Honorare zu akzeptieren. Dies kann bereits daran liegen, dass die Argumentation eines Zeithonorars leichter fällt, weil dem Mandanten ähnliche Kalkulationen von anderen Dienstleistern (z. B. Steuerberater) bekannt sind.
- **Hoher Wert der Beratungsleistung:** In der Regel wird die Zahlungsbereitschaft des Mandanten mit dem Wert korrelieren, den die Beratung für ihn hat.
- **Besonderer Anspruch der Mandanten:** Wenn der Mandant an einer gewissen Exklusivität interessiert ist, wird dieser in der Regel auch eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen. So wird herausgestellt: „Vor allem die Exklusivität, die den Normalverbraucher vom Kauf eines teuren Produkts abhält, kann neben dem Image den objektiven Wert erhöhen. Vertreter vieler Berufszweige, wie Ärzte, Anwälte oder Frisöre, verlangen nur deshalb so hohe Honorare, weil sie die Anzahl ihrer Kunden so weit verringern, dass sie mehr Spielraum bei der Terminplanung haben. Damit stellen sie sicher, dass jeder Kunde ohne zeitliche Verzögerung zum vereinbarten Termin bedient wird und einen umfassenden Service erhält.“²³ Die Argumentation ist denkbar einfach und einleuchtend. Um meinen Kunden den besten Service zu garantieren, verzichte ich auf eine hohe Auslastung. Daher muss ich aber auch höhere Honorare fordern.

Durch die besondere Beziehung des Anwalts zu seinem Mandanten sind die Rahmenbedingungen für eine wertbasierte Preissetzung wesentlich besser als bei anderen ver-

wandten Professionen. Auch unter Unternehmensberatern wird immer wieder intensiv darüber diskutiert, ob sich ein „Value-Pricing“ durchsetzt.²⁴

Neben den tatsächlichen Zahlungsbereitschaften muß allerdings Berücksichtigung finden, dass psychologische Effekte bei der Beurteilung der Honorarhöhe einen großen Einfluss haben („Der Stundensatz darf aber nicht höher als ... EUR sein“ o. ä.).²⁵ Dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Akzeptanz von Honorarsystemen (gesetzliches Gebühr, Pauschalhonorar, Zeithonorar und mögliche Mischformen).²⁶

Offen bleibt weiterhin, wie der Kundennutzen gemessen werden soll. Auch in der betriebswirtschaftlichen Pricing-Literatur sind insbesondere vor dem Hintergrund des Internet-Hype Behauptungen aufgestellt worden, durch die stärkere Verbreitung von Auktionen von Dienstleistungen im Internet sei eine Revolution in der Preisoptimierung zu erwarten.²⁷ In der Realität haben Internetauktionen bisher insbesondere für Beratungsleistungen wie Rechtsberatung keine nennenswerte Bedeutung erhalten. Allerdings sind in diesem Zusammenhang auch innovative Vermarktungsformen entstanden, wie beispielsweise www.frag-einen-anwalt.de, welche auf dem Prinzip der Nachfrageauktion basieren.²⁸

VI. Ausblick: Bessere Preisentscheidungen durch bessere Informationen der Kanzlei

Die vorangegangenen Überlegungen zeigen, dass es sich beim „leidigen“ Thema Honorar um einen wirtschaftlich entscheidenden Faktor für die Kanzlei handelt. In der Tat ist es möglich, sich dieser Thematik strukturiert und strategisch zu nähern und die wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen nicht nur auf Bauchgefühl zu fundieren. Voraussetzungen dafür sind jedoch Informationen hinsichtlich der Kostenstruktur und der Effizienz der Arbeitszeit in der Kanzlei, Informationen über die Wettbewerber im gleichen Marktsegment sowie Informationen hinsichtlich der realen Bedürfnisse der Mandanten gemäß dem Ausspruch „Strategy without numbers is like flying without instruments“ (Johnson 2000).

Verlieren werden Anwälte zukünftig dann, wenn durch falsche Preissignale Erwartungen beim Mandanten geweckt werden, die kaum erfüllt werden können oder wenn Kanzleien das Thema Preisgestaltung „aussitzen“, weil dieses nicht zum eigenen Selbstverständnis passt. Gewinnen werden die Anwälte, die wissen, was sie Wert sind und auf die Mandantenwünsche abgestimmte Honorarsysteme anbieten. Voraussetzung dafür sind gute Informationen, will man sich nicht nur auf die eigene Intuition verlassen.

23 Nagle/Holden/Larsen, Pricing – Praxis der optimalen Preisfindung, Heidelberg 1998, 100.

24 Hierzu führt Fiona Czerniawska im Fachblatt Management Consulting News im einem Interview aus: I am not sure value pricing is going anywhere at all. Consultants haven't made a good enough case for their value and therefore can't shore up the price using it.

25 Krämer, Mehr Bewegung bei den Anwaltshonoraren, Anwaltsrevue, Heft 1/2005, 7–12.

26 Krämer, Mehr Bewegung bei der anwaltlichen Honorargestaltung – Neue empirische Ergebnisse zum anwaltlichen Honorarmanagement aus Sicht der (potenziellen) Mandanten, Anwaltsrevue, 1/2005, 7 – 12. Vgl. hierzu auch Krämer/Wilger, Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnwBl 7/05, 447 ff.

27 Bilstein/Bieker, Die erste „richtige“ Nachfragekurve in der Marketingforschung, Absatzwirtschaft, 11/2000, 62 ff.

28 Hierzu Stiftung Warentest v. 6.10.2004: „Unter www.frag-einen-anwalt.de können sich Rechtsuchende per Internet mit Fragen an Anwälte wenden. Der Kunde legt vorher fest, wie viel er für einen Rat ausgeben will. Je mehr er anbietet, desto wahrscheinlicher ist es, dass ein Anwalt antwortet und dass er auch kompliziertere Fälle behandelt“. Und weiter: „Vorteile: Das System ist bequem für alle, die eine erste Orientierung in Rechtsfragen wollen. Die Fragen werden anonym, die Antworten mit Angaben zum Anwalt veröffentlicht. Der Rechtsrat kann laut Anbieter vom Anwalt nicht mehr gelöscht, sondern nur ergänzt werden. So ist es wahrscheinlich, dass sich die Berater Mühe geben: Fehler bleiben öffentlich sichtbar und Mandanten haben es nach einer Falschberatung leicht, den Anwalt in die Haftung zu nehmen.“



Dr. Andreas Krämer, Bonn

Der Autor ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn (andreas.kraemer@exeo-consulting.com) und u. a. Co-Autor von Krämer/Mauer/Kilian, Vergütungsvereinbarung und -management, München 2005.