

# Honorarmodelle im Anwaltsge- schäft

Dr. Andreas Krämer

## §1 Warum ist das Thema „Honorar“ so wichtig?

Bei der Festlegung der Preishöhe bzw. des Honorarmodells handelt es sich um eine der wichtigsten Entscheidungen im anwaltlichen Marketing, bestimmt diese doch im Wesentlichen die Höhe des Umsatzes der Kanzlei. In der Regel hat eine Veränderung des Honorars deutlich stärkere Effekte auf den Gewinn der Kanzlei als die variablen oder festen Kosten. Neben dieser internen Perspektive kommt eine externe Perspektive hinzu: Mandanten gehen heute offener mit dem Thema Honorar um und erwarten auch eine schlüssige Argumentation zum Honorar. Insbesondere bei mittleren und größeren Unternehmen wächst die Suche nach alternativen Honorarmodellen, die eine bessere Planbarkeit der Rechtsberatungskosten ermöglichen.

Daraus ergeben sich Chancen, wenn es gelingt, durch eine bedürfnisorientierte Honorargestaltung die Umsatzsituation der Kanzlei und/oder die Mandantenbindung zu verbessern, allerdings auch Risiken, wenn die anwaltliche Honorarpolitik falsch angegangen wird. Um die unterschiedlichen Wirkungsmechanismen möglicher Honorarmodelle im Einzelnen zu betrachten, wird im Weiteren beispielhaft von folgenden Rahmenbedingungen ausgegangen: Ein Einzelanwalt geht von einem Arbeitseinsatz von jährlich 2185 Stunden aus. Davon sollen 60 % abrechenbar sein, also 1311 Stunden pro Jahr bzw. etwa 110 Stunden pro Monat. In einer Überschlagsrechnung zu seinen Kosten und der Entlohnung der eingebrachten Zeit geht der Anwalt von einem Zielumsatz von 132.000 EUR aus (11.000 EUR pro Monat).

Bei den betrachteten Honorarmodellen handelt es sich zuerst um die Reinformen des Zeithonorars, des Festhonorars bzw. der Pauschale sowie des Erfolgshonorars (in Ergänzung zu den gesetzlichen Gebührenregelungen), darüber hinaus werden jeweils auch Mischformen dargestellt<sup>1</sup>.

## §2 Wirkungsweise unterschiedlicher Honorarmodelle

### I. Zeithonorar

Feste Stundenhonorare haben immer noch eine hohe Bedeutung. Gerade größere, auf Wirtschaftsrecht spezialisierte Kanzleien geben gerne ihre Stundenhonorare preis, weil sich darin auch ein gewisser Imageeffekt widerspiegelt (erwarteter Preis-Qualitäts-Zusammenhang). Das untere Ende dürfte im Rahmen von Web- oder Telefonberatungen gegeben sein. So ergibt sich bei einem Minutenhonorar von 1,89 € ein maximaler Stundensatz von ca. 114 € (dieser wird aber für den Anwalt nicht im vollen Maße umsatzwirksam). Hierbei wird ein völlig anderes Mandantensegment angesprochen, als dies bei höher-preisigen Beratungen der Fall ist. Im Falle einer persönlichen Beratung in der Kanzlei fallen Honorare zwischen 100 € und 600 € an. In der Studie des Soldan Instituts wurde für 2008 aus den Angaben der befragten Anwälte ein Mittelwert von 186 € für feste Stundenhonorare ermittelt. Für die außergerichtliche Beratung stellt heute die Abrechnung nach Zeitaufwand die am weitesten verbreitete Vergütungsform dar, wobei folgende Besonderheiten zu beachten sind:

- Die Berechnungsmethode ist einfach. Das Gesamthonorar für ein Mandat ergibt sich aus der Multiplikation des Stundensatzes mit den erforderlichen Stunden. Insbesondere für größere Unternehmen ist die Rechnungskontrolle erheblich vereinfacht. Diesen Mandanten ist wichtig, ein Gefühl dafür zu haben, wie Honorarforderungen zusammengesetzt sind. Gegenüber der Einfachheit der Berechnung ergeben sich allerdings kaum Anhaltspunkte für die Einhaltung gewisser Budgetgrenzen.<sup>2</sup> Der Mandant erhält ein vermeintliches

<sup>1</sup> Die Darstellung der Honorarmodelle findet hier verkürzt statt. Dem interessierten Leser sei empfohlen: Krämer, Andreas; Mauer, Reinhold; Kilian, Mathias: Vergütungsvereinbarung und -management München 2005.

<sup>2</sup> Krämer, Andreas: Mehr Bewegung bei den Anwaltshonoraren, Anwaltsrevue, Heft 1/2005, S. 10.

Sicherheitsgefühl, wenn er unterstellt, dass der Anwalt schon deshalb nicht mehr Stunden als nötig in Rechnung stellen wird, weil die Zeit separat erfasst wird und so als „Kontrollmedium“ nutzbar ist. Tatsächlich bleibt die Gesamthöhe des Beratungshonorars für den Mandanten intransparent, weil die Anzahl der wirklich erforderlichen Arbeitsstunden durch den normal rechtskundigen Mandanten nicht abzuschätzen ist.

- Das Zeithonorar bietet sich an, wenn die Wertschöpfung der Beratung schwer quantifizierbar ist bzw. falls der Beratungsaufwand zum Zeitpunkt der Mandatserteilung nicht abgeschätzt werden kann (es ist unsicher, wie aufwendig sich die Beratung herausstellen wird). Durch die Orientierung des Honorars an der Menge der eingebrachten Zeit kann allerdings ein besonders hoher Wert der Beratung bei geringem Zeitaufwand nicht in Rechnung gestellt werden.
- Das Zeithonorar führt im Allgemeinen zu einer vglw. höheren Rentabilität der Kanzlei. Der problematische Anreiz zur Maximierung der eingebrachten Zeit (aus Sicht der Mandanten) führt auch zu einer Umsatzmaximierung für die Kanzlei. Schließlich übernimmt der Anwalt kein Ergebnisrisiko. Dies wird in Abb. 1 deutlich. Die Kanzlei stellt einen Stundensatz von 100 EUR in Rechnung. Bei 110 abrechenbaren Stunden errechnet sich ein Umsatz von 11.000 EUR – damit ist der Jahreszielumsatz von 132.000 EUR gewährleistet. Damit werden aber gleichzeitig immanente Systemschwächen des Zeithonorars offenkundig. Realisiert der Anwalt Effizienzgewinne, zum Beispiel durch Standardisierung und/oder Spezialisierung auf bestimmte Beratungsfelder, wirkt dies kontraproduktiv, weil diese Einsparungen bei Weitergabe an den Mandanten kurzfristig einen geringeren Beratungsumsatz bedeuten. Im Gegensatz dazu wirken Ineffizienz und „Übererfüllung“ der Beratungsleistung umsatzsteigernd.
- Das Zeithonorar bzw. „der Stundensatz“ eines Anwaltes ist gleichzeitig die Maßeinheit, in der der Marktwert des Anwaltes gemessen wird. Die Einfachheit des Zeithonorars überträgt sich, erst einmal unabhängig von der Qualität der Leistung, als Kriterium auf die Bewertung der Leistungsfähigkeit des jeweiligen Anwaltes. Das Rechtsberatungsgeschäft ist und bleibt ein „people-business“.

Die Problematik des Honorarmodells „Abrechnung nach zeitlichem Aufwand“ ist nicht anwaltsspezifisch, sondern gilt grundsätzlich.<sup>3</sup> Es besteht eine Informationsasymmetrie, denn der Mandant kann nicht einschätzen, ob der Leistungsstand der Beratung eher zu 30 % oder zu 80 % erreicht wurde. Transparent ist im besten Fall, wie viele Stunden angefallen sind und welches Honorar sich errechnet.

## II. Zeithonorar mit variabler Komponente

Eine Möglichkeit, diesen problematischen Anreizwirkungen entgegenzutreten, kann in der Bildung eines gestuften Zeithonorars bestehen. Hier handelt es sich in der Wirkung um ein ähnliches Verfahren wie ein Mengenrabatt. In unserem Beispiel wird zu einer Zielmarke von 70 Stunden im Monat ein Stundensatz von 120 EUR gezahlt, darüber hinaus jedoch nur noch 60 EUR (Abb. 1, Fall 2). Auch hier ist der Anreiz zur Übererfüllung an Stunden gegenüber einem linearen Stundensatz reduziert. Für die ersten eingebrachten 70 Stunden erhält die Kanzlei 7.000 EUR Honorarvolumen, für die folgenden 40 Stunden bis zur Kapazitätsgrenze von 110 Stunden nur 3600 EUR.

Grundsätzlich beinhaltet dieses Honorarmodell den Anreiz, dass der Anwalt seine eingebrachten Stunden begrenzt, wenn er die Zielgröße „Mittlerer Stundensatz“ vor Augen hat. Die Abrechnungspraxis in Deutschland wendet solche Zwei-Block-Tarife oder das degressiv-fallende Stunden-Honorar bislang allerdings kaum an. Eigene Erfahrungen mit der Verhandlung solcher - vom Ansatz her intelligenten Abrechnungsformen - zeigen, dass die Mandanten hier skeptisch bis ablehnend reagieren. Gegen entsprechende Vergütungsmodelle könnte aus Sicht des Mandanten sprechen, dass (1) der Mandant befürchtet, dass sich hinter den gestaffelten Tarifen ein „Trick“ versteckt, (2) der Mandant nicht verstehen kann oder will, dass der Anwalt auf das „ihm zustehende“ Normalhonorar freiwillig verzichtet oder (3) der Mandant durch den für ihn preisgünstigen Tarif abgeschreckt wird (er vermutet dahinter eventuell eine zu geringe Nachfrage der Leistungen dieses Anwaltes, diese wiederum ausgelöst durch eine schlechte oder zu schwache Leistung).

<sup>3</sup> Krämer, Andreas.: Honorarstrukturen für Unternehmensberater, in: Niedereichholz, C. et.al.: Handbuch der Unternehmensberatung, Berlin 2011, Abschnitt 7535; S. 10ff.

### III. Festhonorare und Honorar-Obergrenzen

Der Begriff Festvergütung, ebenso wie Pauschalabrechnung (oder im englischen „fixed fee“ bzw. „flat fee“) umfasst einen vor der Mandatsübernahme festgelegten Preis für eine definierte Leistung. Im modernen Wirtschaftsleben sind Pauschalangebote weit verbreitet: Von der Jahreskarte für das örtliche Schwimmbad bis hin zur Monatszeitkarte für den ÖPNV. Gemein ist diesen Beispielen, dass der Verbraucher einen Festbetrag bezahlt und dann eine Dienstleistung uneingeschränkt nutzen kann.

Die Erfahrungen aus Nordamerika zeigen: Von den unterschiedlichen als Alternative zum Stundenhonorar in Frage kommenden Honorarmodellen hat das Pauschalhonorar die höchste Akzeptanz im Markt für anwaltliche Beratungsleistungen. Auch der Blick zu naheliegenden Beratungsprofessionen ergibt ein ähnliches Bild.

Genau so, wie das Stundenhonorar nicht das „non-plus-ultra“ sein kann, verfügt allerdings 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 auf anwaltlicher Seite zu verhindern.

Abb. 1 Fall 3 zeigt die Funktionsweise. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird bei diesem Honorarmodell wie beim Stundenhonorar ein Gesamthonorarvolumen von 11.000 EUR im Monat unterstellt. Wie unser Beispiel zeigt, erzielt die Kanzlei einen Stundensatz von deutlich über 200 EUR pro Stunde, wenn es gelingt, das Mandat mit einem Umfang von weniger als 50 Stunden zu bearbeiten, bei einem Einsatz von 110 Stunden errechnet sich ein Stundensatz von 100 EUR, 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 war. 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 by the value of the service to the client“). Es wird also ein Service-Paket für den Mandanten geschnürt. Folgende Konsequenzen ergeben sich daraus für den Anwalt<sup>4</sup>:

- 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 häufiger der Fall, wenn nicht geplante Aktivitäten erforderlich werden, ohne dass eine klare Leistungsbeschreibung vorliegt bzw. kein klares Verständnis über die Abrechnung von Zusatzleistungen (außerhalb des Leistungspaketes) besteht.
- Das System stiftet (im Gegensatz zum Zeithonorar) einen 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 die erwartete hohe Qualität der Leistung zu gewährleisten (eine eindeutige Leistungsbeschreibung ist erforderlich, um ein „Underperforming“ des Anwalts zu verhindern). Diese Form der Honorargestaltung bietet sich insbesondere dann an, wenn die Beratungsleistungen überschaubar und zusätzlich leicht standardisierbar sind. Es liegt auf der Hand, dass Spezialisten und erfahrene Berater Preis(gestaltungs-)vorteile gegenüber anderen Anwälten haben.
- Um dem Mandanten die Chance zu geben, von einer eventuellen Budgetüberschreitung frühzeitig informiert zu werden und intern eine Transparenz über die Arbeitsproduktivität in der Kanzlei zu haben, ist auch hier die Erfassung der eingebrachten Zeit zu empfehlen. Dabei wird deutlich: Die Nutzung von Pauschalhonoraren entbindet nicht von der Notwendigkeit, die „ungeliebte“ Zeiterfassung durchzuführen 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 generiert werden. Prominentes Beispiel ist etwa die Vereinbarungen zwischen der US-Kanzlei Orrick Herrington & Sutcliffe und Levi Strauss. Die Kanzlei deckt nahezu den gesamten weltweiten Rechtsberatungsbedarf des Bekleidungsunternehmens ab – für einen festen Jahresbetrag.

Das Festhonorar hat das Potenzial für eine echte „Win-Win“-Wirkung, weil es dem Mandanten Transparenz und Sicherheit in Bezug auf den zu zahlenden Preis gibt und für den Anwalt die Chance besteht, durch eine effiziente Be-

<sup>4</sup> Vgl. dazu insbesondere Reed, Richard: The Fixed Fee: The Favorite Alternative Billing Method, Law Practice Management, Vol. 22 (1996), May/June, S. 22 - 27.

arbeitung des Beratungsprojektes tatsächlich einen höheren Stundensatz zu erzielen, als dies bei einem Zeithonorar der Fall wäre. Unterschätzt der Anwalt seinen erforderlichen Arbeitseinsatz, verkehrt sich dieser potenzielle Nutzen in einen Nachteil um

Um eine spezielle Form des Festhonorars handelt es sich bei einem sogenannten Retainer. Dem Mandanten wird dabei pro Zeiteinheit (z.B. Monat) ein festgelegtes Honorar (z.B. 2000 EUR) berechnet. Dafür kann der Mandant die Kanzlei um einen Rechtsrat fragen, solange die Beratung eine bestimmte Dauer (z.B. 10 Std.) nicht überschreitet. Diese Preisbestimmungsmethode ermöglicht eine verbesserte Geschäftsbeziehung zu den Klienten. Voraussetzung für einen störungsfreien Ablauf ist aber auf jeden Fall eine detaillierte schriftliche Fixierung, welche Beratungsleistungen im Vertrag enthalten sind, damit es nicht zu unnötigen Diskussionen kommt. Die Vorteile dieser Methode bestehen in der Festlegung eines Mindestumsatzes (Verringerung von Liquiditätsschwankungen) sowie in einer möglicherweise engeren Mandantenbindung..

Eine andere, verstärkte Variante eines reduzierten Stundensatzes ist die Kappung der Stundenzahl bzw. Vereinbarung eines Höchstbetrages für die Beratung. Die Kappungsgrenze ist ein in der Praxis gängiges Modell, insbesondere bei von der Arbeitszeit für den Mandanten unübersichtlichen Fällen, wie der Erstellung eines größeren Rechtsgutachtens. Für den Mandanten bedeutet dies, dass ein bestimmtes Gesamtbudget nicht überschritten wird (=Planungssicherheit nach „oben“), verknüpft mit der Chance, dass die Beratungskosten auch niedriger als angenommen ausfallen können.

Die Kombination aus Stundensatz und Kappungsgrenze ist für den Mandanten vorteilhaft (im Vergleich zum reinen Zeithonorar), für den Anwalt hingegen mit Risiken verbunden (zumindest im Vergleich zu einem Festhonorar wie oben beschrieben). Denn das Risiko der unentgeltlichen Mehrarbeit trägt allein der Anwalt, Effizienzvorteile durch schnelle Bearbeitung des Mandates werden „an den Kunden weitergegeben“. Die Effekte sind in Abb.1 als Fall 4 beschrieben.

Bei der Diskussion von Pauschalhonoraren sollte auf eine Spezialform der Pauschalvergütung aufmerksam gemacht werden, die insbesondere in den USA durch die American Bar Association stark unterstützt wird, das sogenannte Uniform-Task-Based-Billing - die Abrechnung nach genau festgelegten „Arbeitspaketen“. In unserem Beispiel wird von 4 Arbeitspaketen ausgegangen, denen jeweils eine exakte Stundenzahl zugeordnet wird (Abb.1, Fall 5). Es handelt sich also um nichts anderes als ein weiter unterteiltes Pauschalhonorar. Dies kann dann helfen, wenn auf beiden Seiten Unsicherheit über den tatsächlich zu erwartenden Arbeitsanfall besteht. Verrechnet sich der Anwalt zu seinen Ungunsten im Paket 1, kann dies durch eine besonders leichte Abwicklung im Paket 2 überkompensiert werden. Letztendlich wird die Streuung des Risikos eingegrenzt, im Positiven wie im Negativen. Auch wenn die Berechnungsgrundlagen stundenbasiert sind, werden dem Mandanten Honorare für Pakete in Rechnung gestellt.

#### IV. Erfolgskomponenten in der Honorarvereinbarung

Bei Erfolgshonoraren handelt es sich um ein in der deutschen Anwaltschaft besonders heiß diskutiertes Thema. Erfolgshonorare sowie die Beteiligung am Erfolg der anwaltlichen Bemühungen waren in Deutschland gemäß § 49 b II BRAO grundsätzlich und ausdrücklich verboten. Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Verbots der Vereinbarung von Erfolgshonoraren, vom 1. Juli 2008 (BGBl. 2008, I, S. 1000) dürfen Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte mit ihren Mandanten in bestimmten Ausnahmefällen eine erfolgsabhängige Vergütung vereinbaren. Dies ist dann zulässig, wenn der Mandant aus wirtschaftlichen Gründen auf eine Erfolgsvereinbarung angewiesen ist, weil er andernfalls seinen Anspruch nicht durchsetzen könnte. Insgesamt ist zu konstatieren, dass die (deutschen) Anwälte Erfolgshonoraren überwiegend negativ gegenüberstehen.

Bei einem reinen Erfolgshonorar erhält der Anwalt einen bestimmten, vorher festgelegten Betrag oder aber einen bestimmten Prozentsatz des Gewinns, den der Mandant aus der Beratung zieht. Für den Anwalt bedeutet das im Extremfall ein "Alles-oder-Nichts-Spiel". Erfolgshonorare sind in verschiedenen Spielarten denkbar:

- Ein erstes Differenzierungskriterium ist, ob der Rechtsanwalt im Missergebnisfall keine Vergütung erhalten soll („no win, no fee“) oder ob er in jedem Fall eine Vergütung erhalten soll, diese aber nach dem Erfolg seiner Bemühungen differenziert ("no win, less fee").
- Zweites Differenzierungskriterium ist, aus welcher Berechnungsgrundlage sich das Erfolgshonorar ergeben soll. Dies steht im Ermessen der Beteiligten: Es kann sich um eine erfolgsdifferenzierendes oder erfolgsabhängiges Pauschal-, Zeit- oder Tariffhonorar handeln.

- Der Rechtsanwalt kann schließlich entscheiden, ob er das für ein vergleichbares Mandat gewöhnlich beanspruchte Honorar angesichts des Risikos, ohne Bezahlung zu bleiben, erhöht oder nicht: Beansprucht er z.B. im Erfolgsfall nur die in einem Tarifgesetz vorgesehenen Gebühren oder lässt er sich wegen übernommenen Risikos diese "gewöhnliche" Vergütung durch eine pauschale Erfolgsprämie, eine Abrechnung aus einem höheren Streitwert oder eine Erhöhung der gesetzlichen Gebühren aufstocken.
- Eine besondere Variante des Erfolgshonorars ist schließlich der als "quota litis" bezeichnete Streitanteil, bei dem der Rechtsanwalt einen bestimmten prozentualen Anteil am Erstrittenen erhält. Diese insbesondere in den USA gebräuchliche Art des Erfolgshonorars unterscheidet sich von den sonstigen Modellen, dass vom Erfolg der anwaltlichen Tätigkeit nicht nur abhängt, ob der Rechtsanwalt überhaupt eine Vergütung erhält, sondern auch, wie viel er erhält ("je erfolgreicher, desto mehr"). Die "quota litis" ist daher gleichsam eine qualifizierte Form des Erfolgshonorars. Aufgrund der doppelten Erfolgsabhängigkeit der Vergütung ist die quota litis besonders umstritten und in vielen Rechtsordnungen verboten, während "einfache" Erfolgshonorare fast überall zulässig sind und Deutschland mit seinem umfassenden Verbot weltweit ein vergütungsrechtlicher Außenseiter ist.

Als Preisbestimmungsmethode hat das ergebnisorientierte Vorgehen Vorteile, da eine einfache Bestimmung des Honorars möglich ist. In amerikanischen Kanzleien, die sich der eigenen Qualität und der Nutzenstiftung sicher sind, findet sie ebenso Akzeptanz, wie in den Fällen, in denen aufgrund von Liquiditätsproblemen die Mandanten nur so in der Lage sind, sich einen Anwalt zu leisten. In diesem Zusammenhang sind vier Grundvoraussetzungen für den effizienten Einsatz von Erfolgshonoraren zu nennen. Dazu gehören (1) die objektive Messbarkeit der Zielerreichung, (2) die Verhinderung von Zielkonflikten, (3) die Zielerreichung im Einflussbereich des Anwalts und (4) die Abgrenzbarkeit des vom Anwalt geleisteten Beitrags von externen Einflüssen<sup>5</sup>. Aus diesen Anforderungen ergibt sich, dass Erfolgshonorare als Pricing-Methode Unsicherheiten mit sich bringen und Benachteiligungspotentiale beinhalten können, wenn sie nicht in ihrer Wirkungsweise verstanden und sachgerecht vereinbart werden.

Die Wirkungsweise eines Erfolgshonorars ist aus Abb. 1 Fall 6 ersichtlich. Aus Gründen der Veranschaulichung ist von einem Basishonorar in Höhe von 8.000 EUR ausgegangen worden, welches im Erfolgsfalle um nochmals 8.000 EUR auf dann 16.000 EUR erhöht wird (beim reinen Erfolgshonorar fällt entweder ein Honorar für den Anwalt an oder nicht). Wie auch im Rahmen des reinen Erfolgshonorars ergibt sich eine erhebliche Varianz bei den erreichbaren Stundensätzen, einerseits durch die Unsicherheit der erforderlichen Stunden begründet, andererseits durch die Zahlung der Boni. Ein erheblicher Teil des Risikos verbleibt – wie leicht zu erkennen ist – beim Anwalt. Dies ist auch der Grund dafür, dass im Rahmen von Erfolgshonoraren meist erhebliche Zahlungen im Erfolgsfall fließen.

Auch die Kombination einer Erfolgskomponente mit einem Zeithonorar ist in unterschiedlichen Ausprägungen denkbar. In Abb. 1 Fall 7 wird ein Modell aufgezeigt, bei dem ein vglw. geringer Stundensatz von 80 EUR bis 100 EUR berechnet wird, darüber hinaus zusätzlich zum Zeithonorar 10.000 EUR im Falle des Erfolges.

## V. Besondere Mischformen der Honorarmodelle

Abschließend soll auf eine besondere Mischform des Honorarmodells aus Retainer (Fester Vorschuss) und reduziertem Zeithonorar hingewiesen werden: Denkbar ist beispielsweise ein Vertrag, bei dem eine Kanzlei sich gegen Zahlung von 5.000 EUR bereit erklärt, einen Mandanten zu beraten, wobei die einzelnen anfallenden Stunden mit einem relativ niedrigen Stundensatz berechnet werden (Abb.1, Fall 8).

Für die Anwaltskanzlei besteht dabei der Vorteil, dass sich Liquiditätsschwankungen ausgleichen lassen. Schließlich fällt die Zahlung der "Grundgebühr" unabhängig davon an, ob eine Leistung erbracht wird oder nicht. Es ist leicht ersichtlich, dass diese Vorgehensweise besonders hohe Anforderungen an die Vertragsgestaltung zwischen Anwalt und Mandant stellt<sup>6</sup>. In anderen Wirtschaftsbereichen sind Systeme, die eine fixe und variable Komponente verbinden, recht häufig anzutreffen. Als Beispiel seien nur Mietwagen (Tagesmietpreis plus Preis je gefahrene km) oder Telefonnutzung (Grundgebühr plus Gebühr je Einheit) genannt. Im o.g. Beispiel entspricht das Honorar bei 110 abge-

<sup>5</sup> Ausführlich zu den hieraus resultierenden Problemen Kilian, Matthias, Der Erfolg und die Vergütung des Rechtsanwalts, Bonn 2003, S. 425ff.

<sup>6</sup> Fällt der Stundensatz zu niedrig und die Basisgebühr zu hoch aus, besteht für den Mandanten ein zu großer Anreiz, die Kanzlei auch in belanglosen Fragen zu kontaktieren, deren Lösung im Normalfall als zu aufwendig gesehen würde. Auf der anderen Seite hat der Mandant wenig Nutzen, wenn sowohl die Basisgebühr als auch der Stundensatz zu hoch ausfallen.

rechneten Stunden exakt dem Betrag, der für das feste Honorar kalkuliert wurde (Abb.1, Fall 3). Für den Anwalt besteht dann der Anreiz, weniger als 110 Stunden einzusetzen, wenn bei anderen Mandaten Stundensätze über 60 EUR erzielbar sind. Ist dies nicht der Fall – ist die Kanzlei also insgesamt stark unterausgelastet – greifen diese Anreizmechanismen nicht. Rein rational erwirtschaftet die Kanzlei dann den höchsten Umsatz, wenn möglichst viele Stunden (auch bei einem Stundensatz von 60 EUR) abgerechnet werden. Nur eine Abwandlung von dieser Honorarform stellt die Variante RVG-Vergütung plus einem moderaten Stundensatz dar, die ebenfalls möglich und natürlich auch zulässig ist.

### **§3 Voraussetzungen und Konsequenzen einer differenzierten Honorargestaltung**

Seit der Freigabe der außergerichtlichen Beratung ab dem 1.7.2006 durch den neuen § 34 RVG muss sich in Deutschland jeder Anwalt mit der Fragen beschäftigen, welche Honorarmodelle und welche Honorarhöhen sinnvoll sind. Dies zwingt den Anwalt faktisch dazu, mit dem Mandanten eine Vergütungsvereinbarung zu treffen. Die Entwicklung ist klar: Anwälte sollen zunehmend auf Honorarbasis abrechnen, müssen aber damit rechnen, dass Mandanten preissensibel sind und möglicherweise beim Preis verhandeln möchten oder aber Planungssicherheit des Ausgaben für die Rechtsberatung erwarten. Daraus ergeben sich Anforderungen an eine veränderte Kommunikation der Honorarmodelle und -höhen durch den Anwalt und zwar während des gesamten Beratungsprozesses (vor dem Kontakt, beim Erstkontakt bis hin zum Abschluss der Beratung).

Ein weiterer wichtiger Trend hat einen wesentlichen Einfluss auf die anwaltlichen Honorarmodelle – der zunehmende Grad der Spezialisierung. In Deutschland lässt sich diese Entwicklung prägnant anhand der Fachanwaltszahlen aufzeigen. Eine Fortschreibung der Entwicklung der FA-Zahlen der letzten zehn Jahre lässt erwarten, dass der Anteil der RAe mit Fachanwaltstitel bis 2020 auf ca. 40 bis 45 % ansteigen wird (1980 waren dies noch 5 %).

Neben der externen Veränderungen sind interne Aspekte zu berücksichtigen, um die richtigen Honorarentscheidungen zu treffen: Erst nach der Entscheidung für eine gewisse Basisstrategie (Wie wollen wir uns von anderen Kanzleien abheben? Worin liegen unsere Stärken und Schwächen? Welche Marktsegmente wollen wir bedienen? Wer sind unsere Zielkunden)? Wo (räumlich) wollen wir unsere Beratungsleistung anbieten? Wie treten wir in der Außendarstellung auf? etc. sind Preisentscheidungen zu treffen. Wie erkennbar ist, ergeben sich theoretisch dutzende möglich Modelle, wobei zunächst drei Eckpunkte ins Auge zu fassen sind: (1) Die Orientierung an den eigenen Kosten. Um den Kanzleibetrieb überhaupt am Laufen zu erhalten, sind die variablen Kosten zu decken. Ist dies nicht gewährleistet, geht kein Weg an der Illiquidität der Kanzlei vorbei. (2) 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 versprechen. (3) Die Orientierung an den Zahlungsbereitschaften der Mandanten. In der Regel bietet die Leistung des Anwalts den Mandanten einen unterschiedlichen Nutzen.

Die unterschiedlichen Honorarmodelle wirken differenziert in Hinblick auf Zieldimensionen der Kanzlei, sei es die Liquiditätsslage, die Umsatzmaximierung, die Zufriedenheit der Dauer-Mandanten oder auch die Neuaquise von Mandanten und deren Bindung (um nur einige Ziele zu nennen). Je nach Gewichtung dieser Ziele ist das ein oder andere Honorarmodell vorzuziehen. Dabei sind zwei Perspektiven zu verbinden: (a) Was sind die Erwartungen des Mandanten in Hinblick auf das Honorar bzw. Honorarmodelle und (b) welche Honorarmodelle möchte die Kanzlei tatsächlich anbieten und welche explizit nicht.

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“.

Im vorangegangenen Beitrag sind unterschiedliche Honorarsysteme vergleichend dargestellt worden. In der Praxis ist es möglich, mehrere Honorarsysteme nebeneinander anzubieten. Entscheidend ist, dass sich Anwälte pro-aktiv mit diesen auseinandersetzen und in Hinblick auf „Win-Win-Chancen“ (für die Kanzlei und Mandanten) bewerten.

Abbildung 1: Unterschiedliche Honorarmodelle im Vergleich

