



Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte

Neue empirische Ergebnisse zum anwaltlichen Honorarmanagement aus Verbrauchersicht

Dr. Andreas Krämer und Dr. Gerd Wilger, Bonn*

Die Autoren haben sich im März-Heft des Anwaltsblatts mit den Marktchancen von Rechtsanwältinnen bei der Rechtsberatung von Privatmandanten beschäftigt. In diesem Beitrag stellen sie dar, welche Honorarmodelle – und welche Kosten – Verbraucher akzeptieren. Sie plädieren dafür, dass sich Anwälte intensiv mit der Bildung ihrer Preise beschäftigen. Der Beitrag ist hochaktuell, weil ab 1. Juli 2006 die außergerichtliche Beratung nicht mehr nach dem RVG abgerechnet werden kann.

I. Honorarmanagement – ein „heißes Thema“

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

- Zunehmende Preissensitivität der Kunden: Bereits in einem früheren Beitrag (AnwBl 2005, 168) wurde auf die hohe Bedeutung des Preises bei der Auswahl eines Anwaltes hingewiesen. Die Ergebnisse der Befragung von potenziellen Mandanten (Privathaushalte; ohne Unternehmen) zeigt, dass es sich beim Segment der preissensiblen Mandanten um das größte Marktsegment handelt.¹ Bedingt durch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation ist zudem zu vermuten, dass die Preissensitivität der Bevölkerung insgesamt eher steigt als sinkt.²

- Entstehen neuer Geschäftsmodelle nach amerikanischem Vorbild: „Die janolaw AG will jetzt bundesweit eine ansehnliche Kette von mehreren hundert Franchise-Sozietäten aufbauen, die – alle in bester Citylage – mit attraktiven Preisen (Erstberatung 49,90 Euro) das rechtssuchende Publikum scharenweise anziehen soll. Für Bezieher kleiner Einkommen, die ansonsten den Weg zum Anwalt scheuen würden, sicherlich eine Verlockung“, hieß es dazu in der Fachpresse.³ Ein ähnliches Projekt hat die Eugen Boss Rechtsanwalts-Gesellschaft mbH unter der Marke „Juraxx“ begonnen.

- Neue Vergütungsgrundlagen: Das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz verfolgt gerade im Bereich der außergerichtlichen Tätigkeit das Ziel einer Deregulierung der anwaltlichen Honorargestaltung. In der Presseerklärung des Bundesministeriums der Justiz 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 heute wird der Anteil außergerichtlicher Beratung auf ca. 70 % des Be-

ratungsvolumens geschätzt.⁴ Es darf vermutet werden, dass die wenigsten der ca. 130.000 deutschen Anwälte auf diesen Schritt vorbereitet sind.

Nachdem das Thema Honorarmanagement bereits seit einigen Jahren stärker in den Fokus von Fachdiskussionen gerückt ist – hierbei jedoch eher die Sicht der Anwälte zur Diskussion stand⁵ – gewinnt die Wahrnehmung aus Verbrauchersicht zunehmend an Bedeutung. Entwickelt sich der Markt für anwaltliche Beratungsleistung zu einem „Käufermarkt“, stellt sich die Frage, welche Entwicklungen für die anwaltliche Honorargestaltung zu erwarten sind. Im einzelnen stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie ist die Preiswahrnehmung der Verbraucher bezüglich der anwaltlichen Dienstleistung? Welchen Preis erachten potenzielle Mandanten für günstig und für gerade noch akzeptabel?

- Welche Zahlungsbereitschaften ergeben sich für unterschiedliche Dienstleistungsangebote, z. B. für einen Fachanwalt vs. Generalist? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die einzelne Kanzlei?

- Welche Honorarmodelle sind den Verbrauchern bekannt bzw. welche sind bereits genutzt worden? Auf welche Akzeptanz stoßen die Honorarmodelle aus Sicht potenzieller Mandanten? Ergeben sich hierbei Abweichungen gegenüber den Werten, die bisher für die Anwälte gemessen wurden?

Zur Beantwortung der o. g. Fragestellungen wurde ein Studiendesign entwickelt, welches insbesondere die Sicht der potenziellen Mandanten (Verbraucher) in den Vordergrund stellt. Dabei wurde auch die Auswahl für einen Anwalt bei einer künstlich kreierte Problemsituation integriert.

II. Wahrnehmung der Anwaltskosten

Verbraucher empfinden im Zusammenhang mit anwaltlicher Beratung eher negative Assoziationen, häufig geprägt durch die Umstände, die zu einer Kontaktaufnahme mit dem Anwalt führen. Da die anwaltliche Beratung heute vielfach eben nicht proaktiv, sondern reaktiv bei Auftreten eines Problems erfolgt, verwundert dies nicht. Allerdings führt dies zu einer eher kritischen Bewertung der damit verbundenen Schritte und Kosten. Daher wird die Inanspruchnahme einer anwaltlichen Beratung vielfach vermieden, weil Anwälte als „teuer“ gelten. Dies hat auch Implikationen für die Akzeptanz von anwaltlichen Stundensätzen.

Bevor auf die Preiswahrnehmung aus Verbrauchersicht eingegangen wird, ist von Interesse, welche Stundenhonore tatsächlich am Markt erzielt werden. Hierzu sind keine exakten Marktdaten verfügbar, es ist aber davon auszugehen, dass die Vergleichswerte bei etwa 90 – 110 EUR pro Stunde liegen.⁶

* Dr. Andreas Krämer (andreas.kraemer@exeo-consulting.com) und Dr. Gerd Wilger (gerd.wilger@exeo-consulting.com) sind Vorstände der exeo Strategic Consulting AG, Bonn, mit den Schwerpunkten Marktforschung, Pricing und Customer Relationship Management. Die Autoren bedanken sich bei Herrn Rechtsanwalt Dr. Reinhold Mauer, Bonn, für konstruktive Anregungen.

1 Krämer/Wilger, Marktchancen für Rechtsanwältinnen, AnwBl 2005, 168. Die Untersuchung wurde von der exeo Strategic Consulting AG durchgeführt.

2 Ähnliche Entwicklungen zeigen sich im Bereich der Nachfrage durch Unternehmen. Hünmer, Die Honorarfalle, JUVÉ Rechtsmarkt, 2/2004, 20.

3 So beispielhaft in der Zeitschrift für die Anwaltspraxis (ZAP) vom 17. September 2003.

4 So beispielweise Stachow, Honorare steigen moderat, BRAKMagazin, 5/2003, 8 – 9; weiterhin Mitjus/Klein, Anwaltliches Honorargestaltung, in: Pepels/Steckler (Hrsg.), Anwaltsmarketing, München 2003, 135–160.

5 Vgl. Krämer/Kohn-Lehnhof, Pricing für Anwälte, AnwBl 1997, 306–313.

6 Vergütungsvereinbarung und -management, München 2005, 60.

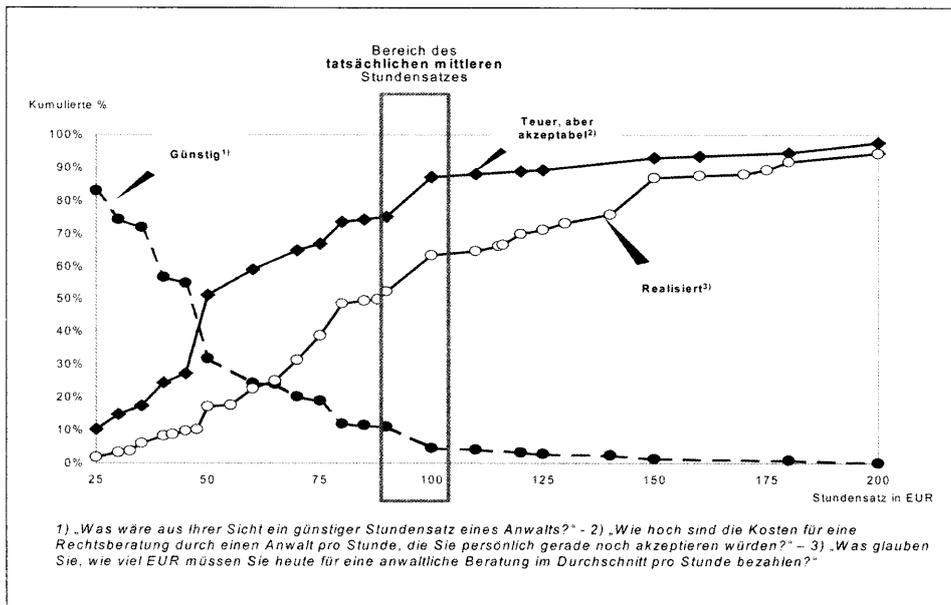


Abbildung 1: Kumulierte Prozentwerte zu den günstigen, teuren und geschätzten durchschnittlichen Anwalts-Stundensätzen

Um empirische Daten hinsichtlich der Preiswahrnehmung erheben zu können, erhielten die Probanden einige Fragen zur Einschätzung bezüglich anwaltlicher Stundensätze (vgl. Abb. 1). Diese Abfrage ist zur Messung preispsychologischer Zusammenhänge bereits seit den 60er Jahren etabliert.⁷ Sie wird weiterhin aktuell bei einer Vielzahl von Untersuchungen zur Preisbestimmung im Dienstleistungsbereich genutzt:⁸

- Einschätzung zum als günstig empfundenen Stundensatz: Dieser zielt insbesondere auf ein Preisniveau, welches ausreicht, nicht nur bisherigen Mandanten das Gefühl einer preiswerten Beratung zu geben, sondern darüber hinaus bisherigen Nichtkunden attraktiv erscheint. Das arithmetische Mittel für den günstigen Stundensatz liegt bei ca. 54 EUR.⁹ Bezogen auf einen Preis von 100 EUR geben nur ca. 5 % der Befragten an, dieser sei günstig. Etwa 60 % der Befragten halten einen Stundensatz von 40 EUR für günstig. Bei der Interpretation dieses Wertes ist zu berücksichtigen, dass die Befragungsteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung i. d. R. keine akuten Bedarf an Rechtsberatung hatten – demnach eher von einem geringen Involvement der Teilnehmer auszugehen ist.

- Einschätzung eines teuren, aber gerade noch akzeptablen Stundensatzes aus Mandantensicht („Die Beratung ist zwar teuer, aber sie ist es wert“): Das arithmetische Mittel für den teuren, aber gerade noch akzeptablen Stundensatz liegt bei 74 EUR. Etwa 87 % der Testpersonen gaben an, ein Stundensatz von 100 EUR sei gerade noch akzeptabel.

- Einschätzung zum marktüblichen Stundensatz: Dieser dient als Referenzpunkt für die o.g. Preispunkte. Die Befragten schätzten die tatsächlichen Kosten pro Anwaltsstunde auf ca. 104 EUR und damit ca. 30 EUR bzw. 41 % höher als den durchschnittlichen maximal akzeptierten Preis. Zu beachten ist aber die enorme Streuung der Schätzwerte. Diese verdeutlicht das insgesamt eher diffuse Bild in der Bevölkerung bezüglich der realisierten Stundensätze.

Mindestens 80 % der Befragten geben für sich ein oberes Preislimit an, das unter dem im Markt realisierten Stundenhonorar von 100 EUR liegt. Dies verdeutlicht eine

schwierige Ausgangslage für Preisverhandlungen mit potenziellen Mandanten auf der Basis eines Zeithonorars.

III. Honorarhöhe als Entscheidungsfaktor bei der Auswahl des Anwalts

Im Rahmen einer sogenannten Conjoint-Measurement-Analyse wurden die Wichtigkeiten der Eigenschaften Honorarhöhe, Vertrautheit mit dem Anwalt und Spezialisierungsgrad für die Auswahl eines Anwalts miteinander in Verbindung gesetzt und bewertet.¹⁰ Voraussetzung für das Experiment ist eine möglichst realitätsnahe Konditionierung der Probanden – da die Mehrzahl der Studienteilnehmer keine aktuelle Entscheidung bezüglich eines Anwaltes vorgenommen hat, wurde diese Situation künstlich erzeugt. Um Verzerrungen aufgrund unrealistischer Rahmenbedingungen vorzubeugen, erhielten die Probanden drei unterschiedliche Problemsituationen zur Auswahl mit der Bitte, sich für eine zu entscheiden und für diese Situation eine Entscheidung zu simulieren.¹¹

Beim Experiment wurden den Teilnehmern zunächst 9 Auswahlkarten vorgelegt – jede Karte enthielt ein konkretes Angebot mit jeweils veränderten Ausprägungen der 3 Merkmale – und diese dann gebeten, die Karten in eine Präferenzrangfolge zu bringen.¹² Auf der Basis einer Rangreihung von unterschiedlichen Kombinationen der o.g. Merkmalsausprägungen kann der Nutzenunterschied zwischen den Ausprägungen und die unterschiedliche Gewich-

7 Es handelt sich hier um eine reduzierte Variante eines in der Preisforschung häufig verwandten Instrumentariums. Vgl. dazu *Gabor/Granger*, On the Price Consciousness of Consumers, *Applied Statistics*, 2/1961, 77–88. Zu einer aktuellen Darstellung der Vorteilhaftigkeit des Instrumentariums siehe Maser, Wann ist ein Preis optimal? planung & analyse, 3/1997, 48–51.

8 Zu einer besonders instruktiven Darstellung siehe *Lewis/Shoemaker*, Price-Sensitivity-Measurement, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1997, 44–54.

9 Der Modalwert liegt korrespondierend dazu bei 50 EUR, d.h. die Hälfte der Befragten hatte einen Wert unter 50 EUR genannt, die andere Hälfte darüber.

10 *Krämer/Wilger*, Marktchancen für Rechtsanwälte, *AnwBl* 2005, 168. Vgl. zu einer detaillierten Darstellung der Vorgehensweise *Krämer/Mauer/Kilian*, Vergütungsvereinbarung und -management, München 2005, 10 ff.

11 Frage: „Wir möchten im folgenden noch einmal diskutieren, nach welchen Kriterien Sie einen Anwalt auswählen würden? Wir möchten Ihnen dazu zunächst drei Situationen beschreiben und Sie bitten, die für Sie am ehesten wahrscheinliche auszuwählen – 1. Familienrecht: Trotz aller Bemühungen, die eigene Ehe zu retten, flattert eines Tages der Brief einer Anwältin ins Haus. Darin steht, dass Ihre Frau/Ihr Mann sich scheiden lassen will. Sie sind verzweifelt. Sie brauchen einen Anwalt – 2. Arbeitsrecht: Der Firma geht es schlecht. Obwohl Sie stets gut gearbeitet haben und fast nie krank waren, wird auch Ihr Arbeitsplatz wegrationalisiert. Sie erhalten die Kündigung. Sie wollen zumindest eine angemessene Abfindung. – 3. Verkehrsrecht: Auf dem Heimweg von einer Familienfeier kommt es zu einem Unfall. Obwohl Sie „grün“ haben, läuft ein angetrunkenen Passant über die Straße. Trotz Notbremsung wird er von Ihrem Wagen erfasst und ist verletzt. Die Polizei nimmt Ihnen den Führerschein ab.“

12 Die am stärksten präferierte Karte bzw. das aus Sicht des Probanden attraktivste Angebot wird mit Rang Nr. 1 bewertet usw., die aus Sicht des Probanden „schlechteste Variante“ lag auf dem letzten Rang.

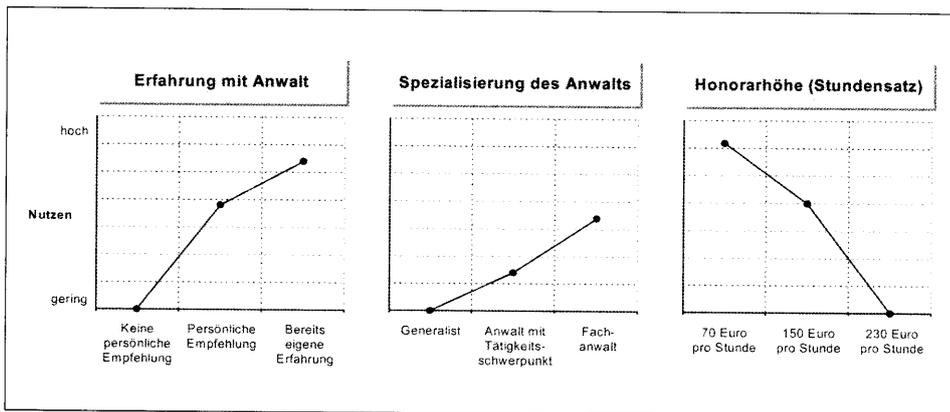


Abbildung 2: Wahrgenommener Nutzen für unterschiedliche Merkmalsausprägungen

	„Preis-Orientierte“ Segmentgröße: 49 %	„Vertrauens-Orientierte“ Segmentgröße: 36 %	„Spezialisierungs-Orientierte“ Segmentgröße: 15 %
Premium „Tätigkeitsschwerpunkt“ gegenüber „Generalist“ ¹⁾	10 EUR	42 EUR	112 EUR
Premium „Fachanwalt“ gegenüber „Generalist“	20 EUR	71 EUR	177 EUR
Premium „Persönliche Empfehlung für den Anwalt“ gegenüber „keine Empfehlung“	22 EUR	136 EUR	80 EUR
Premium „Eigene Erfahrungen mit dem Anwalt“ gegenüber „keine Empfehlung“	26 EUR	182 EUR	95 EUR

1) Die Berechnung der zusätzlichen Zahlungsbereitschaften erfolgt über die Zusammenführung der Preis-Nutzen-Funktionen mit den Nutzenfunktionen der Merkmale Spezialisierung und Vertrautheit mit dem Anwalt.

Abbildung 3: Marktgerechte Preisaufschläge pro Anwaltsstunde nach Marktsegmenten

Die Merkmale untereinander jeweils individuell pro Befragtem bestimmt werden. Ergebnis des Experiments sind zunächst Nutzenwerte für die Merkmalsausprägungen. Je höher die Nutzenwerte liegen, desto mehr sind die Ausprägungen aus Sicht der potenziellen Mandanten wert.

Beim Merkmal „Erfahrung mit dem Anwalt“ hat die Nutzenfunktion einen nichtlinearen Verlauf. Zwischen der Ausprägung „Keine persönliche Erfahrung“ und „Persönliche Empfehlung“ besteht ein erkennbar deutlicher Nutzenzuwachs. Der Übergang zur Ausprägung „Bereits eigene Erfahrungen“ fällt dagegen schwächer aus (vgl. Abb. 2).

Die Nutzenspanne des Merkmals ist fast so breit wie die des Merkmals „Honorarhöhe“, was auf eine entsprechend hohe Wichtigkeit dieses Entscheidungsfaktors hindeutet. Unterschiede hierzu ergeben sich für das Merkmal „Spezialisierung“ (vgl. Abb. 2). Im Durchschnitt messen potenzielle Mandanten einem Anwalt mit Tätigkeitsschwerpunkten einen höheren Nutzen bei als einem Generalisten – am besten werden Fachanwälte bewertet. Dabei handelt es sich um einen weitestgehend stabilen Zusammenhang¹³ und einen nahezu linearen Funktionsverlauf. Hierin kommt zum Ausdruck, was *Kilger* aus anwaltlicher Sicht wie folgt beschreibt: „Der Zwang zur Spezialisierung hält an; was soll der „Allgemeinanwalt“ noch tun? Was macht ihn aus? Von der Beantwortung dieser Frage ist die Existenz eines großen Teils der Anwaltschaft abhängig.“¹⁴ Die Nutzenwerte für das Merkmal „Stundenhonorar“ sind erwartungsgemäß absteigend: Den höchsten Nutzenwert erzielt das Stundenhonorar von 70 EUR, gefolgt von 150 EUR und 230 EUR.¹⁵

Diese Ergebnisse erscheinen durchaus plausibel, führt man sich die große Bedeutung von persönlichen Referenzen

für die Neukundengewinnung vor Augen. Entscheidender Bestimmungsfaktor hierfür dürfte das hohe wahrgenommene Risiko einer Kontaktaufnahme mit einem Anwalt aus Verbrauchersicht sein.

Die Segmentierung der Nachfrage nach anwaltlicher Beratung im Privatsektor zeigt einerseits sehr preissensible Segmente, andererseits auch Nachfrage, welche einen größeren Wert auf Faktoren wie Erfahrung und Spezialisierung des Anwalts legt. Hier bestehen Marktchancen durch das Abschöpfen eines Preispremiums. Berechnen lassen sich diese, indem – ausgehend von den in Abb. 2 dargestellten Nutzenfunktionen – die Unterschiede bezüglich eines aus Kundensicht besseren Leistungsniveaus gegenüber der Basisleistung quantifiziert und mit den entsprechenden Preis-Nutzen-Differenzen in Beziehung gesetzt werden. Ergebnis dieser Vorgehensweise sind „marktfähige Preisaufschläge für ein verbessertes Produkt“ (vgl. Abb. 3).¹⁶

Demzufolge errechnen sich marktgerechte Preisaufschläge für die Beratung durch einen Fachanwalt gegenüber einem Generalisten von lediglich 20 EUR pro Stunde im Segment der preisorientierten Mandanten bis zu knapp 180 EUR pro Stunde im Segment der „Spezialisierungsorientierten“.¹⁷ Diese Preisaufschläge werde auch im Markt realisiert, zumindest, wenn man den Angaben der Kollegen, beispielsweise in der Erhebung des Magazin Focus zum Thema Arbeitsrechtler Glauben schenkt. Demnach berechnen die Spezialisten der deutschen Top-Kanzleien in diesem Gebiet durchschnittlich ca. 260 EUR pro Stunde.¹⁸

13 Eine Detailanalyse der individuellen Nutzenwerte bezüglich des Merkmals Spezialisierung zeigt, dass über 70 % der Probanden eindeutig Anwälten mit Fachanwaltstitel den Vorrang gegenüber Anwälten mit Tätigkeitsschwerpunkten und Generalisten einräumen. Generalisten werden von ca. 11 % der potenziellen Mandanten bevorzugt, 19 % der Befragten präferieren Anwälte mit Tätigkeitsschwerpunkt vor Generalisten und Fachanwälten.

14 So *Kilger*, Einheit des Anwaltberufes 2003, AnwBl 2003, 449–451.

15 Hierbei signalisiert die abgeknickte Nutzenfunktion oberhalb 150 EUR pro Stunde eine erhöhte Preissensitivität oberhalb dieses Preispunktes.

16 Zur entsprechenden Vorgehensweise bei der Berechnung von Zahlungsbereitschaften siehe exemplarisch *Krämer, Keck, Tien*, Preisreduktion oder Serviceverbesserung? planunganalyse, 2/2001, 56 – 62; *Balderjahn*, Erfassung von Preisbereitschaften, in: *Diller, Herrmann* (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, Wiesbaden 2003, 387 – 404; Zur Definition der Segmente siehe den früheren Beitrag von *Krämer/Wilger*, AnwBl 2005, 168.

17 Die hier quantifizierten Preisaufschläge stehen auch im Einklang mit anderen Studien. Beispielsweise verweist *Bower* (2000) auf Forschungsergebnisse, nach denen die Markenbekanntheit oder der „Brand Name“ einer Kanzlei in den USA Preisaufschläge von 10 % – 20 % erlauben.

18 Dieser Wert wurde aus den Angaben der ca. 120 gelisteten Arbeitsrechtler berechnet.

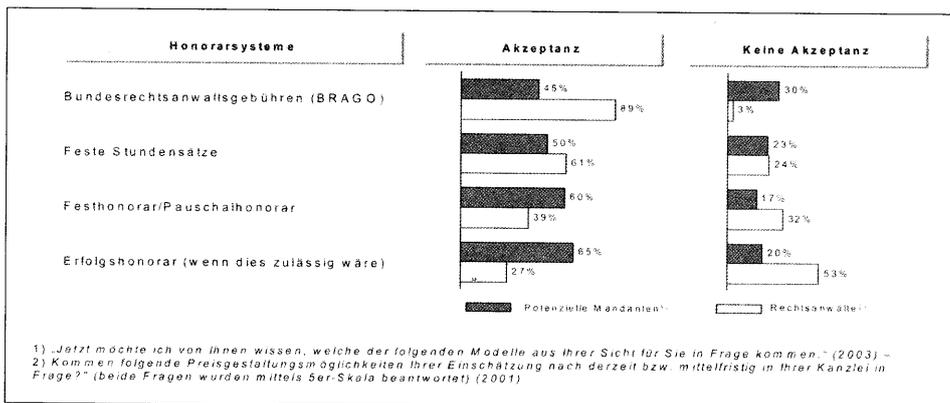


Abbildung 4: Bewertung von Honorarsystemen aus Sicht von potenziellen Mandanten und Rechtsanwälten

Dass die Zufriedenstellung des Mandanten direkt zu einer stärkeren Kundenbindung, aber indirekt zu Erzielung höherer Honorare führt, lässt sich ebenfalls bestätigen. Der Preisaufschlag bei Beratung durch einen Anwalt, mit dem bereits früher Erfahrungen gemacht wurden – gegenüber einem „unbekannten“ Rechtsanwalt (ohne persönliche Beziehung) beträgt im Segment der preisorientierten Mandanten 26 EUR und reicht bis zu 182 EUR pro Stunde im Segment der „Vertrauensorientierten“.

Insgesamt ergeben sich aus der simulierten Entscheidung der Anwaltswahl höhere Zahlungsbereitschaften als in der direkten Abfrage. Dies ist unter anderem mit dem „Herstellen“ einer konkreten Problemsituation zu erklären, d. h. dieses Fragedesign ist realitätsnäher.

IV. Akzeptanz unterschiedlicher Honorarsysteme aus Sicht von Mandanten und Anwälten

Nachdem bereits in den letzten Jahren – ausgehend von einer Diskussion um die Werbung mit dem Honorar und die erweiterten Möglichkeiten zur Honorargestaltung – das Thema Preisgestaltung stärker in die Öffentlichkeit gerückt ist, stellt sich die Frage, welche Honorarmodelle für anwaltliche Beratungsleistungen aus Verbrauchersicht erwünscht und bevorzugt sind. Ein Vergleich mit den Ergebnissen einer Befragung von Rechtsanwälten aus dem Jahr 2001 – mit einem vergleichbaren Fragedesign¹⁹ – erlaubt die synoptische Darstellung und Prüfung von Unterschieden (vgl. Abb. 4). Folgende Zusammenhänge sind herauszustellen:

- Unter den abgefragten Honorarsystemen erzielt die BRAGO (jetzt RVG) die geringste Akzeptanz. 45 % der Befragten erachten diese als akzeptabel, während die Akzeptanz für feste Stundensätze bei 50 %, für Festhonorare bei 60 % und für Erfolgshonorare bei 66 % liegt. Gleichzeitig lehnen etwa 30 % der Befragten das gesetzliche Gebührensystem als Honorargrundlage 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 BRAGO eine sehr hohe Akzeptanz von 89 % (nur 3 % Ablehnungsrate). Die Akzeptanz alternativer Honorarmodelle fällt danach rapide ab. Immerhin 61 % 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).

- Die Bewertungsmuster durch Mandanten und Rechtsanwälte gehen deutlich auseinander. Besonders stark sind die Unterschiede bei der BRAGO, bei Festhonoraren und Erfolgshonoraren. Sicherlich spielt bei der Bewertung des Honorarmodells BRAGO die Intransparenz der Preisbildung aus der Perspektive des Verbrauchers und Laien eine entscheidende Rolle. Die mögliche Hypothese, die relativ kritische Bewertung sei aus der fehlenden Erfahrung und mit dem

Unwissen der potenziellen Mandanten zu erklären, kann nicht verifiziert werden. Personen mit Erfahrung mit Anwälten bewerten die BRAGO signifikant kritischer als Personen ohne Erfahrung. Dies betrifft jedoch nicht nur das Honorarmodell BRAGO, sondern auch die alternativen Modelle.

Festhonorare und Erfolgshonorare beinhalten beide einen jeweils klaren Kundennutzen. Im Falle des Festhonorars ist dies die klare Aussage bezüglich der Gesamtkosten der Beratung.²⁰ Der Mandant weiß zum Zeitpunkt der Entscheidung für oder gegen den Anwalt, was finanziell auf ihn zukommt.²¹ Beim Erfolgshonorar wird ein anderes Signal gegeben: Der Anwalt erhält eine (höhere) Vergütung nur dann, wenn ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird. Beide Vergütungssysteme gelten als die Alternativen zu den in den USA üblichen Stundenhonoraren. Bei einer Befragung der größten 100 amerikanischen Kanzleien, gaben 79 % an, Erfolgshonorare („contingency fees“) und 74 % gaben an, Festhonorare („flat fees“) zu nutzen.²² Beide Modelle sind ein Schritt in Richtung Kundenorientierung. Sie verlagern das (finanzielle) Risiko vom Mandanten zum Rechtsanwalt.

V. Schlussfolgerungen für die praktische Honoraroptimierung

Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich einige praktische Implikationen für das Honorarmanagement in Anwaltskanzleien ableiten. Diese werden thesenartig zusammengefasst:

These 1: Die praktische Anwendung und Durchsetzung von Zeithonoraren ist insbesondere im Segment der Privatnachfrage nicht unkritisch.

Aus den Analysen zur Wahrnehmung von Stundenhonoraren ergibt sich ein potenzielles Akzeptanzproblem hinsichtlich der Anwendung von Zeithonoraren. Dies ist weniger in einer fehlenden grundsätzlichen Akzeptanz aus

19 Krämer, Die Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung, AnwBl 2002, 260–265. Vorangegangen war eine erste empirische Analyse bereits in 1997; siehe dazu Krämer, Akzeptanz unterschiedlicher Honorargestaltungen bei Rechtsanwälten, AnwBl 1998, 371–375.

20 Zu einer detaillierteren Darstellung der Unterschiede dieser Honorarsysteme in Abgrenzung zur BRAGO siehe die Beiträge Krämer/Kohn-Lehnhof, Pricing für Anwälte, AnwBl 1997, 306–313; Reed, Billing Innovations – New Win-Win Ways to End Hourly Billing, American Bar Association, Chicago 1996; Schmidt, Pricing and Billing Techniques, American Bar Association (Ed.), Marketing the Law Firm, Chicago 1995, 11A1–11A15.

21 Vgl. aktuell auch Krämer, Mehr Bewegung bei den Anwalts Honoraren, Anwaltsrevue, Heft 1/2005, 7–12.

22 Dem interessierten Leser sei die folgende Lektüre empfohlen: American Bar Association, ABA Commission on Billable Hours Report, Chicago 2002.



Mandantensicht begründet, als vielmehr in der Tatsache, dass im Markt übliche Stundensätze häufig aus Verbrauchersicht als zu hoch empfunden werden.

These 2: Das Angebot einer standardisierten „Low-Cost-Beratung“ verfügt über ein signifikantes Marktpotenzial.

Eine mögliche Konsequenz ist das tatsächliche Angebot niedriger Stundensätze. Die sich abzeichnende „Welle“ von Anwalts-Franchise-Anbietern wird dazu führen, dass auch in der konventionellen Beratung – über Telefon und Internet werden üblicherweise günstige Preise für anwaltliche Beratungen offeriert – anwaltliche Dienstleistung zu bisher nicht gekannten Kosten kommuniziert werden. Um wirklich in starkem Maße Nachfrage im Markt für anwaltliche Beratung zu mobilisieren, lassen sich Verbraucher mit geringem Involvement (sprich „mit geringem Problembewusstsein“) durch preisaggressive Angebote ansprechen – bei einem konkreten Problem (z. B. Ehe, Unfall, Arbeit) liegen die Preisbereitschaften bei denselben Verbrauchern deutlich höher. Es wird sich zeigen, ob der aggressive und ambitionierte Anbieter Janolaw langfristig Erfolg haben wird. Sicher ist jedoch, dass Festangebote zu 50 EUR pro Erstberatung sehr öffentlichkeitswirksam sind. Dies ist aus den Studienergebnissen direkt ableitbar. Im Internet sind Kurzberatungen bereits für ca. 15–30 EUR möglich, so z. B. unter www.frage-einen-anwalt.de. Allerdings müssen die Anbieter sehr genau prüfen, welche Auslastung bei entsprechend niedrigem Preisniveau erreicht werden muss, um die Wirtschaftlichkeit der Kanzlei nicht zu gefährden.²³

These 3: Die Preiswahrnehmung der potenziellen Mandanten ist durch unterschiedliche Faktoren beeinflussbar.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Beeinflussung der Preiswahrnehmung. Bei der Beurteilung von Preishöhen ziehen Verbraucher in der Regel Orientierungspunkte oder Preisanker in den Entscheidungsprozess mit ein. Beschrieben wird dies in der Preispsychologie häufig als sogenannter „Frame of Reference“: Gelingt es, den Referenzpunkt für ein bestimmtes Produkt zu verändern, ändert sich auch die Preisbeurteilung. Beispielsweise kann bei der Kommunikation von Stundensätzen argumentiert werden, ein minimaler Stundensatz sei Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Praxis.²⁴

These 4: Um die Zahlungsbereitschaften im Markt abzuschöpfen, sollten innerhalb der Kanzlei sinnvolle Preisdifferenzierungskriterien untersucht werden.

Im wesentlichen bestätigt die Studie den Trend zu einer fortschreitenden Spezialisierung in der Anwaltschaft. Dieses Spezialisierungspotenzial hat allerdings auch seine Grenzen. Wie das Conjoint Measurement Experiment belegt, bestehen aus Mandantensicht klare Präferenzen und damit auch zusätzliche Zahlungsbereitschaften, wenn der Anwalt eine Spezialisierung aufweist, sei es einen Fachanwaltstitel führt, sei es einen Tätigkeitsschwerpunkt hervorhebt. Damit sind auf der einen Seite Chancen für höhere Stundenhonore verbunden, auf der anderen Seite Risiken, wenn das Marktpotenzial bzw. die erwartete Anzahl von Mandaten nicht eintritt. Folgende Empfehlungen sind hieraus ableitbar: Zunächst sollte genauer untersucht werden, durch welche Quellen und aus welcher Motivation Mandaten zur Kanzlei kommen. Entscheidend für eine erfolgreiche Preisdifferenzierung ist eine Akzeptanz der Mandanten, für eine unterschiedliche Leistung einen differenzierten Preis zu zahlen.

These 5: Durch aktives Honorarmanagement ist die Steigerung der Mandantenzufriedenheit möglich – das bedeutet ein Angebot alternativer Honorarmodelle.

Offensichtlich besteht innerhalb der Anwaltschaft ein Dilemma im Umgang mit dem Honorar. Einerseits hat die Analyse die hohe Bedeutung der Kenntnis der Honorarhöhe sowie die Transparenz und Sicherheit der Preise für anwaltliche Dienstleistungen verdeutlicht, andererseits unterliegt die Honorargestaltung abweichend von BRAGO/RVG innerhalb der Anwaltschaft einer weitreichenden Tabuisierung. „Man spricht nicht gerne über das Honorar“. Dies muss aber nicht so sein. Es gibt durchaus Beispiele, bei denen Anwälte dieses heikle Thema pro-aktiv aufgreifen und klare und konkrete Informationen geben.²⁵ Insgesamt ist zu empfehlen, dass sich Anwälte frühzeitig darüber Gedanken machen, welche Honorarmodelle für sie in Frage kommen. Die einzelnen Modelle (Zeithonorar, Festhonorar und zahlreiche Abstufungen) haben jeweils spezifische Vor- und Nachteile für Kanzlei und Mandant.²⁶

These 6: Ein professionelles Honorarmanagement setzt die Kenntnis der Produktivität des anwaltlichen Zeiteinsatzes voraus.

Ein pro-aktives Anbieten unterschiedlicher Honorarmodelle erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit den wirtschaftlichen Zusammenhängen der Preisbildung in der Kanzlei. Davon ist die Anwaltschaft in großen Teilen bisher verschont geblieben. Zunehmender Wettbewerb, veränderte Mandantenansprüche und eine Liberalisierung der Rahmenbedingungen für die Preisgestaltung erfordern allerdings ein „Sich-Beschäftigen mit diesem unangenehmen Thema“. Anwälte müssen für sich und ihre Kanzlei entscheiden, welche Honorarsysteme dem Mandanten gegenüber angeboten werden und in welchen Fällen. Leider nützen Faustregeln nach dem Motto „Stundensätze sind der BRAGO generell überlegen“ oder „ab einem Streitwert von x EUR sind Stundenhonore immer vorteilhafter für den Anwalt“ nur beschränkt weiter.²⁷

Aus den dargestellten Überlegungen heraus sollte deutlich geworden sein, dass eine optimale Honorarstruktur zum Ziel haben muss, eine „Win-Win-Situation“ zu erzeugen, und zwar für Anwalt und Mandant.

²³ Krämer/Mauer, Glanz und Elend des Business-Plans, Anwaltsrevue, Heft 2/2005, 62–65.

²⁴ <http://www.spormann.de/anwalt.htm>: „Die anwaltlichen Berufsvertretungen wie auch Statistikbehörden befassen sich laufend mit der Einkommens- und Kostensituation von Anwälten. Nach einer nach Auffassung vieler Fachleute eher zu niedrig bemessenen Faustformel wird ein Anwalt, der nicht mindestens einen Mandanten gegenüber abrechenbaren Stundensatz von 150 € zuzüglich Mehrwertsteuer veranschlagt, angesichts der hohen Praxiskosten (insbesondere für sein Personal) nicht mehr zurechtkommen.“

²⁵ Beispielfhaft genannt: Homepage der Kanzlei Burkhard Gossens: <http://www.gossens.de/honorare.htm> vom 25.11.2003.

²⁶ Krämer, Mehr Bewegung bei den Anwalts Honoraren, Anwaltsrevue, Heft 1/2005, 7–12. Zu einer umfassenden Darstellung siehe Krämer/Mauer/Kilian, Vergütungsvereinbarung und -management, München 2005, 77 ff.

²⁷ 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.