

Andreas Krämer und Reinhold Mauer*

Preiskommunikation in der Beratungspraxis

Zur Bedeutung der Kommunikation von Honorarmodellen und -höhen durch Anwaltskanzleien

Schlagworte: Preiskommunikation, Honorarmodelle, Marktanalyse, Werbung, Pauschalhonorar, Erfolgshonorar, Zeithonorar

I. Der Preis rückt stärker in das Interesse der Mandanten

Wie bereits in einem vorangegangenen Beitrag zu den Mandantenanforderungen auf dem deutschen Markt für anwaltliche Beratungsleistung dargestellt wurde, ist ein Grossteil der (potenziellen) Mandanten preissensibel.¹ Für dieses Segment stellt beispielsweise die Höhe des Stundenhonorars eine wichtigere Rolle bei der Entscheidung für einen Anwalt dar als der Spezialisierungsgrad oder das persönliche Kennen des Anwalts. Gleichzeitig zeigen die empirischen Ergebnisse der Marktanalyse, dass die besonderen Barrieren der Inanspruchnahme anwaltlicher Beratungsleistung in der Intransparenz der Honorarhöhe bestehen.

Für den deutschen Markt kommt hinzu, dass ab dem 1.7.2006 für die aussergerichtliche Beratung eine Vergütungsvereinbarung zwingend vorgeschrieben ist. Das Gesetz zur Modernisierung des Kostenrechts (KostRMOG) vom 5. Mai 2004, das u. a. die BRAGO durch das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz² (RVG) abgelöst hat, stellt die Weichen für eine weitere Deregulierung: Art. 5 KostRMOG dereguliert mit Wirkung zum 1. Juli 2006 den Bereich der aussergerichtlichen Beratungstätigkeit gebührenrechtlich vollständig, indem alle diesbezüglichen Vorschriften des Vergütungsverzeichnisses zum RVG zu diesem Zeitpunkt ersatzlos aufgehoben werden.³

Vor diesem Hintergrund stellen sich die folgenden Fragen:

- Wann spielt das Honorar innerhalb des Marketing-Mixes der Kanzlei eine besondere Rolle?
- Welche Dimensionen des Preises können für den Mandanten relevant sein?
- Welche Formen der Werbung mit dem anwaltlichen Honorar taugen in der Praxis?

* Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn (andreas.kraemer@exeo-consulting.com). Dr. Reinhold Mauer ist Partner der Sozietät Hümmerich Partnerschaft in Bonn (reinhold.mauer@huemmerich.de). Beide sind Autoren der Neuerscheinung KRÄMER/MAUER/KILIAN, Vergütungsvereinbarung und -management München 2005, welches Grundlage dieses Beitrages ist.

1 KRÄMER, Mehr Bewegung bei der anwaltlichen Honorargestaltung – Neue empirische Ergebnisse zum anwaltlichen Honorarmanagement aus Sicht der (potenziellen) Mandanten, Anwaltsrevue, 1/2005, S. 7–12.

2 BGBl. I 2004, S. 718.

3 Anwalt und Mandant können nicht nur, sondern müssen ab diesem Zeitpunkt die Vergütung für die anwaltliche Tätigkeit bei einer Beratung (nicht bei einer Vertretung) im Sinne des § 4 RVG vereinbaren. Eine im Sinne des § 612 BGB taxmässige Bestimmung der Vergütung, also hilfweise heranzuziehende gesetzliche Gebühren im RVG, wird es bei Fehlen einer solchen Vereinbarung nicht mehr geben.

- Welche Chancen und Risiken sind mit einer offensiven Preispolitik verbunden?

II. Der Preis als Bestandteil des Marketing-Mixes

Die Diskussion zur Werbung der Anwälte mit dem Honorar zeigt eine starke Ähnlichkeit zum grundsätzlichen Auftritt von Anwälten in der Öffentlichkeit. Trotz der Liberalisierung des Werberechts in Deutschland im Jahr 1997 fand in den folgenden Jahren eine hitzige Auseinandersetzung zum Thema «Womit dürfen Anwälte werben?» statt, die teilweise groteske Züge annahm. Erst relativ spät wurde die Frage diskutiert, welches Mass an Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für die Anwaltskanzlei sinnvoll und vertretbar ist. Gleiches trifft auch für den Umgang mit dem Thema Preis zu. Nicht für jede Kanzlei ist es sinnvoll, die Frage der Honorarhöhe in den Mittelpunkt der Marketinganstrengungen zu stellen. Daher sollten alle Schritte in Richtung Preiskommunikation in Hinblick darauf überprüft werden, welche Informationen über welche Informationskanäle bereitgestellt werden sollen.

Zunächst eine kurze Bestandsaufnahme zur Bedeutung der Preiskommunikation in der anwaltlichen Praxis: In einer eigenen Befragung aus dem Jahr 2001 gaben 73 % der Anwälte an, Sie würden Informationen über das Honorar erst bei Anfrage mitteilen. Wenig Transparenz schafft das Internet für einen potenziellen Mandanten, der sich via Internet über Kosten für einen Rechtsrat informieren will. Nur 7 % der Kanzleien stellen Informationen zum Honorar im Internet bereit.⁴ Diese Zahlen haben sich bis heute nicht dramatisch verändert. Insofern wird es für den unbedarften Mandanten auf der Suche nach einem geeigneten Anwalt nicht einfacher, vor der ersten Kontaktaufnahme Preisinformationen zu erhalten.

Neben der Kundenperspektive ist auch die Sicht der Kanzlei selbst zu sehen. Die Frage ist, ob und in welcher Detaillierung Preisinformationen nach aussen kommuniziert werden sollen. Dies hängt allerdings im Wesentlichen von der Basisstrategie der Kanzlei ab (Welche Leistung liefert die Kanzlei und wie setzt sie sich vom Wettbewerb ab). Erst nach der Entscheidung für eine bestimmte Basisstrategie sind Preisentscheidungen zu treffen, wie die nachfolgende *Abbildung 1* verdeutlicht.⁵

4 KRÄMER, Zur Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung – neue empirische Ergebnisse zur Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle durch Anwälte, AnwBl 2002, S. 264.

5 Vgl. die ausführliche Darstellung in KRÄMER/MAUER/KILIAN, Vergütungsvereinbarung und -management München 2005, S. 264.



Abb. 1: Fragestellungen bei der Entwicklung der Markt- und Preisstrategie in Anlehnung an KRÄMER/MAUER/KILIAN (2005)

Entscheidend für die Wahl unterschiedlicher Pricing-Strategien für eine bestimmte Kanzlei ist in der Regel die Struktur der Mandantschaft⁶. 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 tendenziell abnimmt. Diese Rahmenbedingungen bestimmen in sehr starker Weise, ob die Kanzlei als günstig wahrgenommen werden soll, oder aber das genaue Gegenteil, beispielsweise eine Premiumstrategie, verfolgt wird.

III. Dimensionen der Preispsychologie

Besonderheit der anwaltlichen Dienstleistung – wie auch für andere Beratungsleistungen typisch – ist eine Kombination aus geringer Nutzentransparenz und geringer Preistransparenz. Vor diesem Hintergrund muss die Kommunikation, die das Honorar zum Inhalt hat, sich auf eine Verbesserung des Preisvertrauens und der Preiszufriedenheit richten. Nachdem zunächst kurz die theoretischen Grundlagen dargestellt werden, erfolgt im weiteren Schritte eine empirische Analyse.

A. Die Entstehung von Preiszufriedenheit und Preisvertrauen

Zentrale Konstrukte sind – wie die *Abbildung 2* verdeutlicht – einerseits die Preiszufriedenheit und andererseits das Preisvertrauen der Mandanten⁷, die durch mehrere Preisdimensionen be-

stimmt werden. Es ist durchaus plausibel, dass diese Faktoren eine unterschiedliche Bedeutung für die Preisbeurteilung haben, und zwar in Abhängigkeit von der Beratungsphase (vor der ersten Kontaktaufnahme, während der Beratung, nach der Beratung):

- **Preisgünstigkeit:** Sie entsteht, in dem die Höhe des Verkaufspreises in Relation zu einem Referenzpreis, z. B. dem Preis des Wettbewerbers gestellt wird.⁸ Nicht unrealistisch ist beispielsweise für Privatmandanten, dass die in Rechnung gestellte Anwaltsstunde mit dem eigenen Nettolohn in Verbindung gebracht wird («Ich verdiene nur 20 EUR in der Stunde – wie kann das sein, dass ein Anwalt fünf mal so viel verdient.»). Da hilft es auch wenig, wenn diese Kalkulation in der Art nicht zulässig ist. In den Worten der Verhaltenspsychologen handelt es sich in diesem Fall um eine «Verankerungsheuristik». Durch Experimente sind entsprechende Wirkungen vielfach getestet und bestätigt worden.⁹
- **Preiswürdigkeit:** Dieses Element betrifft das Preis-Leistungsverhältnis der anwaltlichen Beratung. Wenn der Mandant einer anwaltlichen Beratungsleistung einen bestimmten Wert beimisst, dann resultiert dies aus zwei Faktoren: erstens der wahrgenommenen Qualität der Beratung und zweitens des wahrgenommenen Preises bzw. Honorars. Mehrere Möglichkeiten bieten sich an, um die Preiswürdigkeit zu erhöhen. Dazu zählt eine Preissenkung bei gleich bleibender Qualität oder eine Qualitätssteigerung bei gleich bleibendem Preis. Die auf

6 Zur Bedeutung der Klientenbindung für den wirtschaftlichen Erfolg der Rechtsanwaltskanzlei vgl. KRÄMER/MAUER, Die strategische Bedeutung der Klientenzufriedenheit für den Rechtsanwalt, BRAK-Mitt. 1996, S. 22 ff., und KRÄMER/MAUER, Mandantenbindung und Unternehmenserfolg in Anwaltskanzleien, ZAP 1998, S. 141 ff.

7 Darstellung in Anlehnung an DILLER, Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, Marketing ZFP, 1, 1999, S. 40 f.

8 Gleichermassen können andere Orientierungspunkte für die Beurteilung herangezogen werden, je nachdem welche Informationen dem einzelnen zur Verfügung stehen.

9 RAAB/UNGER, Marktpsychologie – Grundlagen und Anwendung, Wiesbaden 2001, S. 126. In der Preispsychologie wird daher versucht, in der Wahrnehmung günstige Referenzanker zu etablieren, z. B. im Telekommunikationsmarkt durch günstige oder kostenlose Handy in Verbindung mit einem Netzvertrag oder durch die Kommunikation von «ab . . . EUR»-Preisen.

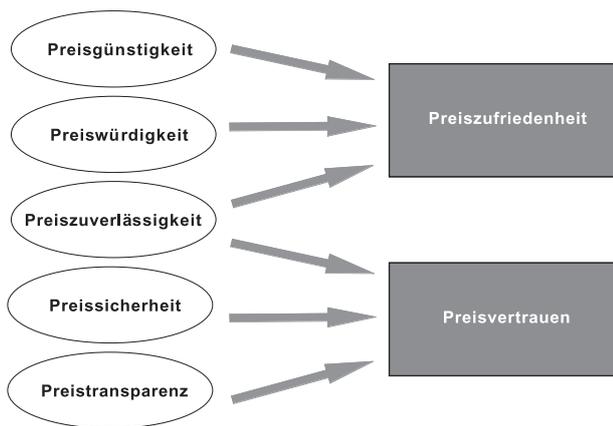


Abb. 2: Preispsychologische Elemente des Beziehungsmarketings

den ersten Blick einfache bis triviale Formal ist in der praktischen Anwendung für Anwälte keinesfalls trivial.¹⁰

- **Preiszuverlässigkeit:** Wird durch den Anbieter nach der Leistungserbringung tatsächlich der Preis abgerechnet, der von Anfang an kommuniziert wurde, spricht man von einer hohen Preiszuverlässigkeit. Preiszuverlässigkeit kann auch als das Vermeiden von negativen Preisüberraschungen bezeichnet werden. Massnahmen zur Gewährleistung einer hohen Preiszuverlässigkeit können Kostenvoranschläge und Verzicht auf versteckte Zusatzkosten sein. Die Erstberatungsgebühr stellt ein besonders prägnantes Beispiel für den Versuch der Anwaltschaft dar, die Preiszuverlässigkeit für den Mandanten zu erhöhen. Der maximale Wert von EUR 190.– dürfte allerdings jenseits jeglicher Preisgünstigkeitsschwellen liegen. Aber wie errechnet sich das Honorar bei niedrigen Streitwerten?¹¹
- **Preissicherheit:** Sie drückt aus, inwiefern die Kunden davon überzeugt sind, dass der Preis tatsächlich vorteilhaft ist. Für unterschiedliche Honorarmodelle in der anwaltlichen Praxis ist dies von unterschiedlicher Tragweite. Einsichtig ist, dass eine Abrechnung nach Zeithonorar nur eine geringe Preissicherheit mit sich bringt, weil die Dimension des Zeiteinsatzes fehlt. Pauschalhonorare können diesen Nachteil aufheben.¹²
- **Preistransparenz:** Von einer hohen Preistransparenz kann dann gesprochen werden, wenn es den Verbrauchern leicht fällt, einen klaren, vollständigen, aktuellen und leicht erfass-

¹⁰ Dies ist darin begründet, dass die Qualität der Beratungsleistung für den Mandanten nur begrenzt greifbar ist. Bevor demnach eine «Qualitätssteigerung» angestrebt werden kann, ist zunächst zu bestimmen, welche Qualitätsdimension aus Sicht des Mandanten relevant ist. Siehe hierzu MAUER/KRÄMER, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, S. 61 ff.

¹¹ Hierzu führt die Stiftung Warentest aus: «Was eine Erstberatung wirklich kostet, lässt sich kaum vorhersagen. Die Gebührenordnung für Rechtsanwälte eröffnet einen grossen Spielraum: Das Honorar für eine Erstberatung bei einem Fall mit 2 000 EUR Streitwert bewegt sich zwischen 17,74 EUR und 177,42 EUR inkl. MwSt.» Vgl. die Ausführungen bei www.stiftung-warentest.de v. 18. 8. 2004.

¹² Als Kombination aus Zeit- und Pauschalhonorar kann das Zeithonorar mit Kappungsgrenze bzw. Obergrenze («maximal jedoch 10 Stunden», «maximal jedoch 3 000 EUR zuzüglich Umsatzsteuer») vereinbart werden.

baren Überblick über die Angebotspreise von Unternehmen zu erhalten. Hier stellt sich die Frage, welche Honorarmodelle die Kanzlei anbietet oder wie differenziert die Honorare sind.

B. Empirische Ergebnisse

Um empirische Daten hinsichtlich der Preiswahrnehmung erheben zu können, erhielten die Probanden in der Untersuchung einige Fragen zur Einschätzung bezüglich anwaltlicher Stundensätze. Diese Abfrage ist zur Messung preispsychologischer Zusammenhänge bereits seit den 60er Jahren etabliert.¹³ Sie wird weiterhin aktuell bei einer Vielzahl von Untersuchungen zur Preisbestimmung im Dienstleistungsbereich genutzt.¹⁴

- **Einschätzung der Befragten zum als günstig empfundenen Stundensatz:** Das arithmetische Mittel für den günstigen Stundensatz liegt in unserer Untersuchung bei ca. EUR 54.–.¹⁵ Bezogen auf einen Preis von EUR 100.– geben nur ca. 5 % der Befragten an, dieser sei günstig. Bei der Interpretation dieses Wertes ist zu berücksichtigen, dass die Befragungsteilnehmer zum Zeitpunkt der Befragung i. d. R. keinen akuten Bedarf an Rechtsberatung hatten – demnach eher von einem geringen Involvement der Teilnehmer und daher von niedrigen Zahlungsbereitschaften auszugehen ist.
- **Einschätzung eines teuren, aber gerade noch akzeptablen Stundensatzes aus Mandantensicht («Die Beratung ist zwar teuer, aber sie ist es gerade noch wert»):** Das arithmetische Mittel für den teuren, aber gerade noch akzeptablen Stundensatz liegt bei EUR 74.–. Etwa 87 % der Testpersonen gaben an, ein Stundensatz von EUR 100.– sei gerade noch akzeptabel. Bei diesen Ergebnissen ist der Vollständigkeit halber zu erwähnen, dass die direkt ermittelten Werte häufig die tatsächlich im Markt realisierbaren Werte unterschreiten.¹⁶
- **Einschätzung zum marktüblichen Stundensatz:** Dieser dient als Referenzpunkt für die o. g. Preispunkte. Die Befragten schätzten die tatsächlichen Kosten pro Anwaltsstunde auf durchschnittlich ca. EUR 104.– und damit ca. EUR 30.– bzw. 41 % höher als den mittleren maximal akzeptierten Preis. Für die Preiswahrnehmung aus Sicht der Verbraucher ist von Interesse, welche Stundenhonorare tatsächlich am Markt er-

¹³ 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, S. 77 ff. Zu einer aktuellen Darstellung der Vorteilhaftigkeit des Instrumentariums siehe MASER, Wann ist ein Preis optimal?, planung&analyse, 3/1997, S. 48 ff.

¹⁴ Zu einer besonders instruktiven Darstellung siehe LEWIS/SHOEMAKER, Price-Sensitivity-Measurement, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 1997, S. 44 ff.

¹⁵ Der Modalwert liegt korrespondierend dazu bei EUR 50.–, d. h. die Hälfte der Befragten hatte einen Wert unter EUR 50.– genannt, die andere Hälfte darüber.

¹⁶ Die direkte Frage nach den maximalen Zahlungsbereitschaften führt i. d. R. zu einer Überschätzung der Preiswichtigkeit und damit zu einer Unterschätzung der tatsächlichen Werte. Offensichtlich weicht diese Einschätzung in erheblichem Masse vom der Erstberatungsgebühr ab, die für den Mandanten bei höchstens EUR 190.– zzgl. MwSt liegt. Insofern darf die vermutete positive Orientierungswirkung der Erstberatungsgebühr grundsätzlich in Frage gestellt sein.



Abb. 3: Preisinformationen auf der Homepage von www.advo24.de

zielt werden. Hierzu sind keine exakten Marktdaten verfügbar. Es ist aber davon auszugehen, dass die Vergleichswerte durchschnittlich bei etwa EUR 150.– pro Stunde in Westdeutschland und bei ca. EUR 115.– in den neuen Bundesländern liegen.¹⁷ Bei Zugrundelegung dieses Schätzbereiches ist schlüssig, warum das Image von Rechtsanwälten vielfach durch Begriffe wie «hochpreisig» und «zu teuer» geprägt ist. Mindestens 80 % der Befragten geben ein oberes Preislimit an, das unter dem durchschnittliche Marktpreis liegt.¹⁸

Aus den empirischen Ergebnissen lassen sich einige praktische Implikationen für das Honorarmanagement – insbesondere die Möglichkeiten zur Darstellung des Honorars – durch Anwaltskanzleien ableiten, vor allem in der Ansprache von Neukunden.

IV. Formen der Preiskommunikation in der Praxis

Die gesamte Bandbreite an möglichen Instrumentarien zur Kommunikation anwaltlicher Honorare kann an dieser Stelle nicht

17 Diese Schätzung orientiert sich an zwei Modellrechnungen: a) Die in der *STAR-Untersuchung 2004* erhobenen Informationen zur Nutzung von Stundenhonoraren in Anwaltskanzleien zeigen für 2002 einen Modalwert von etwa EUR 151.– (West; Einzelanwälte). b) Eine alternative gesamtsektorale Abschätzung geht von einem persönlichen Honorarvolumen pro Einzelanwalt in Deutschland von EUR 135 000.– (2002, Westdeutschland) aus. Bei unterstellten 2 100 Stunden Jahresarbeitszeit und einem Anteil von abrechenbaren Stunden von 60 % (1 260 billable hours) ergibt sich ein kalkulatorischer Stundensatz von etwa EUR 107.–. Die korrespondierenden Werte einer Durchschnittskanzlei ohne Spezialisierung belaufen sich bei einem Honorarvolumen von EUR 85 000.– auf ca. EUR 67.– (Westdeutschland, Einzelanwälte); bei dieser Abschätzung wird von einer grundsätzlichen Abrechnung nach Stundenhonoraren ausgegangen. Vgl. Untersuchung STAR Ergebnisband 2004.

18 Vgl. hierzu auch KRÄMER/WILGER, Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnwBl 7/05, S. 447 ff.

dargestellt werden. Vielmehr sollen Beispiele aufgezeigt werden, die sich auf unterschiedliche Preisdimensionen beziehen.

A. Betonung der Preisgünstigkeit durch Festpreisangebote

In besonderem Masse 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 (vgl. *Abbildung 3*). Um aber trotzdem einen gewissen Preisanker zu geben, wird eine untere Schwelle für den Preis (EUR 39.–) und eine obere Preisschwelle genannt (EUR 100.–):

«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.»

Für den Mandanten interessant ist natürlich eine Preissicherheit im Sinne eines von vornherein feststehenden Pauschalhonorars. Dies kann der Anwalt aber nur bei einem fest definierten Mandatsumfang in Erwägung ziehen. Für längerfristige Beratungsleistungen oder einzelne Gerichtsverfahren ist dies zwar betriebswirtschaftlich denkbar, stößt jedoch an die rechtlichen Grenzen.

Eine aus Verbrauchersicht interessante Variante der «Standard-Low-Cost-Beratung» wird durch <http://www.123recht.net> angeboten. Das Business-Modell ist einfach und zugänglich:

«Stellen Sie Ihre Frage.
Bestimmen Sie den Preis.
Antworten von Anwälten in durchschnittlich 3 Stunden.
Keine umständlichen Termine.
Keine Angst vor hohen Kosten.
Keine Haken.»

Teilnehmende Anwälte können sich entscheiden, ob Sie bereit sind, die Anfrage zu diesem Preis zu übernehmen. Damit dreht dieses System die gängige Logik der anwaltlichen Preisfindung um («der Anwalt sagt mir als Kunden, was seine Beratung kostet»). Der Mandant formuliert hier seine Frage und benennt seine Zahlungsbereitschaft für eine kurze Antwort zu Klärung.¹⁹ Der Anwalt nimmt das Angebot an oder eben nicht.

B. Kommunikationsschwerpunkt Preiswürdigkeit

Wenn die Richtung der Kommunikation nicht einseitig auf das Thema Preis gerichtet sein soll, bietet sich als Kommunikationsinhalt die Preiswürdigkeit an, d. h. das Herausstellen eines überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnisses. Ein interessantes Beispiel bietet hier die Online-Plattform *anwalt.de*. Als besondere Vorteile der eigenen Leistung werden u. a. herausgestellt: Schnelligkeit, Preiswürdigkeit, Kompetenz und Persönliche Betreuung.

Bei der Erörterung der Honorarberechnung wird insbesondere die klassische persönliche Beratung und die Neuerung durch das RVG als Referenzpunkt hervorgehoben:²⁰

«Hier schafft *anwalt.de* mit der innovativen Beratungsform E-Mail-Beratung Abhilfe: Der Kunde wählt auf *www.anwalt.de* einen spezialisierten Anwalt aus und formuliert seine Problem- bzw. Fragestellung. Innerhalb von einem Werktag erhält er vom gewählten Rechtsanwalt ein individuelles Angebot, das Dauer, Umfang und Preis der schriftlichen Beratung beinhaltet. Nimmt der Kunde das Angebot an, so erstellt der Anwalt die schriftliche Antwort meistens innerhalb von 1–2 Werktagen. Die Bezahlung erfolgt wahlweise via Lastschrift-einzug oder via Kreditkarte. Lehnt der Ratsuchende das Angebot ab, fallen keinerlei Kosten an.

Durchschnittlich liegen die Gebühren für eine schriftliche Expertise im Rahmen der E-Mail-Beratung bei 50 EUR und somit deutlich unter den Gebühren, die i. d. R. bei einem vergleichbaren Gang zum «Offline-Anwalt» anfallen. Verfügt der Kunde über eine Rechtsschutzversicherung, so werden die schriftliche Antwort des Anwalts und die zugehörigen Kosten in den allermeisten Fällen anerkannt und erstattet.»

Der preissensible potenzielle Mandant sucht vergeblich einen Festpreis. Er erhält jedoch eine Preisorientierung für eine durchschnittliche Beratung «E-Mail-Beratung bei 50 EUR». Argumentativ geschickt ist natürlich der Hinweis einerseits auf die Unsicherheiten im Zusammenhang mit den neuen RVG und dem Hinweis auf Fachexpertise der eigenen Anwälte.

19 Es handelt sich damit um eine Art der Nachfrager-Auktion mit einem Höchst- bzw. Festpreis.

20 Siehe Darstellung auf der Homepage von *www.anwalt.de* v. 18.8.2004.

C. Kommunikation eines niedrigen Zeittarifs zur Betonung der Preiszuverlässigkeit

Die derzeit am Markt günstigsten Zeithonorare ergeben sich bei einer Beratung über das Telefon oder Internet. Beide Beratungsformen sind rechtlich in Deutschland grundsätzlich zulässig.²¹ Telefonische Beratung wird im Internet beispielsweise wie folgt angeboten:

«Die telefonische Rechtsberatung über DRAZ-Direkt kostet Sie 1,86 EUR pro Minute. Darüber hinaus entstehen Ihnen keine weiteren Kosten. Die Abrechnung beginnt nicht mit dem Verbindungsaufbau, sondern erst nach der Wahl eines Rechtsgebietes. Dieses innovative Merkmal haben wir eingeführt, um Ihnen die Wartezeit bis zur Verbindung mit dem Anwalt möglichst kostengünstig zu gestalten. Informieren Sie sich gerne näher über den Ablauf. Zusammengefasst: Eine Gesprächsminute kostet 1,86 EUR – Wir übernehmen die Gebühren bis zur Auswahl des von Ihnen gewünschten Rechtsgebietes für Sie – Weitere Kosten entstehen nicht – Sie steuern optimal die Beratungslänge – Zum Vergleich: Bei einer Erstberatung vor Ort zahlen Sie bis zu 208,80 EUR gemäss dem Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG)».

Für den preissensiblen – und in der Regel unwissenden Ratsuchenden – bedeutet der Minutenpreis eindeutig einen Preisanker, auch wenn die Preisunsicherheit («Wie teuer wird der Rechtsrat denn für mich») bestehen bleibt. Wenn auf der anderen Seite Verbraucher eine gewisse Vorstellung darüber haben, wie viel sie für die Rechtsauskunft zu zahlen bereit sind (bzw. für einen ersten Kontakt mit einem Anwalt), so errechnet sich bei einem Budget von EUR 50.– immerhin ein Betrag von ca. 27 Minuten, bei EUR 100.– sind es immerhin ca. 54 Minuten, und zwar bequem von zuhause aus. Genau an dieser Stelle «legt der Anbieter durch eine Nebeninformation nach»: «Gestern war ein telefonisches Beratungsgespräch durchschnittlich 5,92 Minuten lang und kostete 11,01 EUR.»²²

D. Preissicherheit durch das Angebot von Erfolgshonoraren

Grundsätzlich sollten sich Anwälte, auch wenn Sie preisaggressiv am Markt auftreten möchten, die Regel vor Augen führen: Nicht den Preis, sondern den Kundennutzen in den Vordergrund stellen! Entscheidend ist sich vorzustellen, wie ein «ahnungsloser» und hilfeschender Mandant die Informationen aufnimmt.

Das Beispiel des US-amerikanischen Anwalts Wayne Wright (siehe *Abbildung 4*) ist nicht nur aus werbepsychologischen, sondern auch aus Pricing-Gesichtspunkten interessant.²³ Eine wesentliche Werbeaussage ist das Angebot einer kostenlosen

21 BGH v. 30.9.2004 – I ZR 261/02 – AnwBl. 5/2005, S. 359.

22 http://www.draz.de/Welche_Kosten_entstehen.26.0.html vom 21.2.2005.

23 Es handelt sich um eine Fassung der Homepage aus dem Jahre 2000. Die aktuelle Version ist leider wesentlich detaillierter und zeigt das Leistungsspektrum nicht mehr so komprimiert, wie in den vorliegenden Fassung.

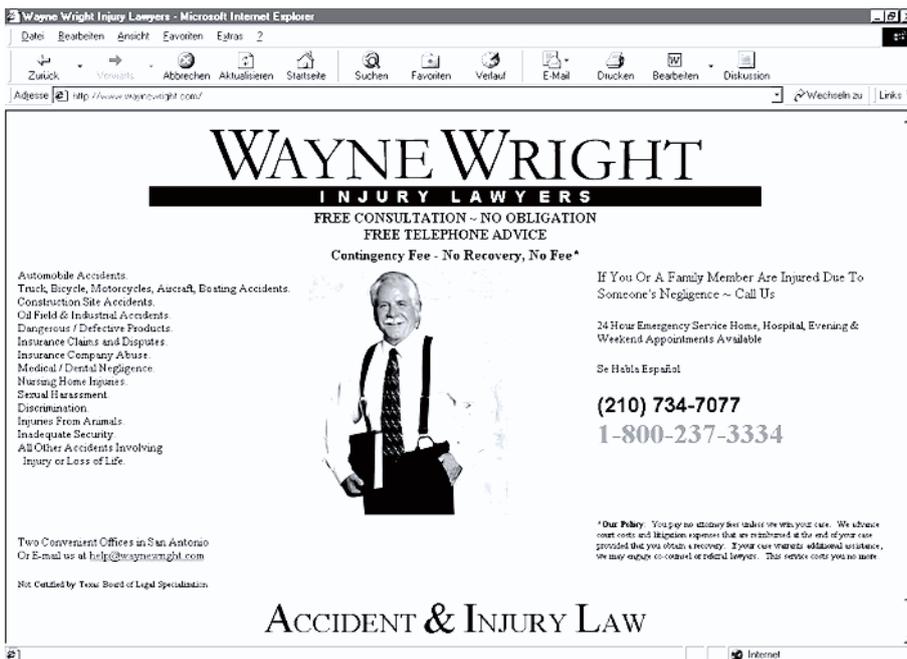


Abb. 4: Kommunikation von Erfolgshonoraren

Beratung; erst im Falle einer Vertretung vor Gericht mit erfolgreichem Ausgang wird eine Zahlung fällig. Eine solche Botschaft richtet sich an ein ganz bestimmtes Mandantensegment: Personen, die aufgrund ihrer finanziellen Lage fürchten, beispielsweise gegenüber ihrem Arbeitgeber keine Chance eines Schadenersatzes zu bekommen.²⁴

V. Die anwaltliche Preiskommunikation in der Zukunft

Aufgrund der gestiegenen Bedeutung des Honorars und der erheblichen Marktpotenziale rücken die Höhe des Honorars bzw. Honorarmodelle und -strukturen stärker in den Vordergrund der Kommunikation. Dabei ist die Bandbreite der möglichen Preiskommunikation enorm, wie die aufgezeigten Beispiele verdeutlichen. Diese neuen Rahmenbedingungen sind Chance und Risiko zugleich. Sie sind eine Chance für Anwälte, die mehr oder weniger aggressiv über das Thema Preis neue Mandantenschichten ansprechen. Dass es sich dabei um reine Kannibalisierungseffekte handeln wird, erscheint wenig realistisch. Vielmehr wird es zu einer Marktausdehnung kommen, weil neue Beratungs-

fälle entstehen werden, und das kann letztendlich positiv für die Anwaltschaft und Mandanten sein.

Die Erschließung von ungenutzten Marktpotenzialen ist durch das Angebot einer günstigen und standardisierten Beratung möglich, gleichzeitig muss dieses Business-Modell mit dem «spitzen Bleistift» gerechnet werden, um die wirtschaftliche Basis der Kanzlei nicht zu zerstören.²⁵ Es ist aber fest davon auszugehen, dass weiterhin Low-Cost-Anbieter in den Markt einsteigen werden. Dies ist bereits durch die geringen Fixkosten bedingt. Mit diesen Rahmenbedingungen müssen sich etablierte und alteingesessene Kanzleien auseinandersetzen. Insgesamt ist für die Zukunft viel Bewegung zu erwarten, wie RA Haibach auf dem Deutschen Anwaltstag 2005 ausführte: «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.» Verlieren werden Anwälte zukünftig dann, wenn durch die falschen Preissignale Erwartungen beim Mandanten geweckt werden, die nicht zu erfüllen sind, 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.

Damit berühren wir eine zentrale Fragestellung des strategischen Marketings, und zwar das Erkennen von Werttreibern aus Sicht des Mandanten, seien es Schnelligkeit, Kompetenz, Einfühlungsvermögen o. a.

²⁴ Im deutschen Sprachgebrauch werden solche Vergütungsmodelle mit dem Begriff des «Erfolgshonorars» beschrieben. § 49b Abs. 2 BRAO verbietet dem Rechtsanwalt solche Erfolgshonorare für seine anwaltliche Tätigkeit: «Vereinbarungen, durch die eine Vergütung oder ihre Höhe vom Ausgang der Sache oder vom Erfolg der anwaltlichen Tätigkeit abhängig gemacht wird (Erfolgshonorar) oder nach denen der Rechtsanwalt einen Teil des erstrittenen Betrags als Honorar erhält (quota litis), sind unzulässig.»

²⁵ Vgl. dazu KRÄMER/MAUER, Glanz und Elend des Businessplans, Anwaltsrevue, 2/2005, S. 62–67.