



Pricing für Rechtsanwälte

Dr. Andreas Krämer und Regina Kohn-Lehnhof¹

1. Der Preis als Marketinginstrument gewinnt an Bedeutung

Durch die Änderung der BRAGO und die damit eingetretene Flexibilisierung der Anwaltsgebühren ist auch von berufsrechtlicher Seite eine Anpassung an die Anforderungen der praktischen Beratung erfolgt. Besonders wirtschaftsberatende Anwälte haben heute vielfältige und auf das konkrete Mandat bezogene Möglichkeiten der Preisgestaltung (engl.: Pricing) und des Preismanagements. Im außergerichtlichen Bereich war es schon vor der letzten BRAGO-Novelle zulässig, eine höhere als die gesetzlich bestimmte Gebühr zu verlangen. Seit 8. September 1994 gibt es ein gesetzliches Gebührenunterbietungsverbot, das jedoch nur das gerichtliche Verfahren betrifft.² Im außergerichtlichen Bereich gilt seit der Einführung des § 3 Abs. 5 BRAGO die Bindung an die BRAGO nicht mehr. Es dürfen Pauschal- und Zeitvergütungen vereinbart werden, die niedriger sind, als die gesetzlichen Gebühren. Gestattet ist die Vereinbarung von Fall-, Wochen- oder Monatspauschalen oder die Abrechnung nach Stundensätzen, was jeweils frei bestimmbar ist.³ In größeren deutschen Wirtschaftskanzleien wird das ohnehin seit jeher praktiziert. Dort werden neben den anfallenden anwaltlichen und juristischen Tätigkeiten generell auch die des nicht-juristischen Personals in Rechnung gestellt.

Auf konkrete Honorarvereinbarungen und eventuelle Formerfordernisse soll nachfolgend nicht eingegangen werden. Im Vordergrund stehen betriebswirtschaftliche und strategische Überlegungen zur Preisgestaltung. Anwaltshonorare sind wieder im Gespräch. Reportagen in den Elitemedien der Wirtschaft über die Akquisitions- und Abrechnungsmethoden überörtlicher deutscher Großkanzleien wirken sich auf die gesamte Anwaltschaft aus.⁴ Selbst das Fernsehen widmet sich immer öfter dem Thema „Anwälte“.⁵

Der zunehmende nationale und internationale Wettbewerb – insbesondere mit den ganz offensiv in Europa tätigen amerikanischen Law Firms – hat zu einem Anpassungsdruck bei der Preisgestaltung, die hierzulande häufig ohne klares Konzept vorgenommen wird, geführt. Diese neue Wettbewerbsintensität hat in Deutschland, vor allem ausgelöst durch die „Anwaltsschwemme“, die Honorarpolitik in vielen Kanzleien stark beeinflusst⁶. Zum Teil wird experimentiert. Etablierte Wirtschaftskanzleien fragen sich, ob sie ihre Stundensätze anheben oder senken müssen, um Mandate zu behalten. Berufsanfänger wissen nicht, wie hoch ihr Stundensatz überhaupt sein darf, um Mandate zu bekommen.

Unklar ist bisher, welche Konsequenzen sich für den Berufsstand ergeben werden. Ist flexible Preisgestaltung als Chance oder eher als Risiko für unternehmerisch handelnde Anwälte zu bewerten? Es darf vorangestellt werden, daß der Preis als Marketinginstrument bisher einer mehr oder weniger starken Tabuisierung unterworfen war? Dies lag u.a. daran, daß Angaben zum Preis im Rahmen anwaltlicher Werbung lange Zeit nicht erlaubt waren und auch heute

noch umstritten sind. Bleibt die Preiswerbung im Rahmen von § 3 Abs. 5 BRAGO und verstößt nicht gegen § 43b BRAO, ist sie auf jeden Fall zulässig. Das gilt auch für den Hinweis auf Stundensätze⁸. Undritz führt aus: „Merkwürdigerweise führt das Gebührenrecht der Rechtsanwälte – obwohl es für alle Beteiligten von existentieller Bedeutung ist – weiterhin ein Schattendasein.“⁹ Anwälte sprechen nach wie vor nicht gern über ihre tatsächlichen Abrechnungsmethoden, Umsätze und Gewinne. Insofern gibt es so gut wie keine öffentlichen Aussagen von Kanzleien – z.B. in Form von Kanzleibroschüren – zu ihren Stundensätzen bzw. Preisen. Auch im Internet teilen einzelne Kanzleien auf ihren Homepages lediglich mit, welche Kreditkarten sie akzeptieren.

Der Einfluß des anwaltlichen Berufsrechts und der Anwaltslobby auf das Gebührenrecht wurde ebenfalls lange Zeit nicht thematisiert. Braun hält den Erhalt der BRAGO durch die Anwaltsorganisationen sogar für „ein leuchtendes Beispiel des Altruismus“. Er soll nach seiner Auffassung „der kleinen Schar der Rechtsanwälte“ helfen, die „leider immer noch, aus welchen Gründen auch immer, nach der BRAGO abrechnen“.¹⁰ Entgegen der Auffassung von Braun rechnen die meisten Anwälte aber nach wie vor hauptsächlich nach der BRAGO ab. Es gibt nicht nur Wirtschaftsanwälte und Spezialisten in Deutschland. Der „Provinzanwalt“ stirbt nicht aus.¹¹ Diese Anwaltspezies kann sich in verschiedenen Bereichen ebenfalls Pricing-Methoden zunutze machen.

Auf dem Rechtsberatungsmarkt besteht derzeit eine erhebliche Intransparenz, die sich nicht nur für Mandanten, sondern auch für die Rechtsanwälte selbst ungünstig auswirkt. Die zunehmende Abkehr von den BRAGO-Sätzen führt zu einer verstärkten Unsicherheit, nach welchen Prinzipien denn jetzt die Preisfestsetzung zu tätigen ist. Damit nimmt der Preis zukünftig bei Rechtsanwälten eine zentrale Position ein, wie in allen anderen Wirtschaftszweigen

1 Andreas Krämer ist Mitarbeiter der Unternehmensberatung Simon, Kucher & Partners, Strategy and Marketing Consultants GmbH, Bonn und Cambridge, USA. Er ist Co-Autor des Fachbuchs „Marketing-Strategien für Rechtsanwälte“. Regina Kohn-Lehnhof, Hannover, ist Anwältin und auf die Beratung von Anwaltskanzleien in den Bereichen „Marketing und Strategie“ und „Personal“ spezialisiert. Sie ist Co-Autorin der „Neuen Berufsordnung der Rechtsanwälte“ (NEBURA). Die Autoren danken Herrn RA Dr. Reinhold Mauer, Bonn, für praktische Anregungen sowie Herrn Terry Schackmann von der in Kansas City ansässigen Kanzlei Speneer, Fane, Britt & Browne für die Hilfestellung bei der Datenbeschaffung.

2 Feuerich, W.E., Braun, A.: BRAO. 3. Aufl., München 1995, § 49b Rndr. 13.

3 Hansens, H.: BRAGO. 8. Aufl., München 1995, § 3 Rndr. 8.

4 Balzer, A., Jensen, S.: Anwälte - Mandate, Macht und Mammon. manager magazin 10/96, S. 76 – 97.

5 Beispielsweise wurde am 18.11.96 von RTL eine Talk Show mit Ilona Christen ausgestrahlt, die dort mit sog. Opfern von angeblich betrügerischen Rechtsanwälten sprach. Thema: „Anwälte... zu faul und zu teuer“.

6 Zum Zusammenhang zwischen verfehlter Gebührenpolitik und dem verstärkten Wettbewerb auf dem deutschen Rechtsberatungsmarkt vgl. Mauer, R., Krämer, A.: Marketing-Strategien für Rechtsanwälte. München 1996, S. 167, s.a. Risch, S.: Auszug aus dem Olymp. manager magazin 2/97, S. 133 – 1996: 80000 zugelassene Rechtsanwälte, über 100 000 im Jahr 2000.

7 Winters, K.-P.: Der Rechtsanwaltsmarkt. Köln 1990, S. 221; Schiefer, W., Hocke, U.: Marketing für Rechtsanwälte. 1996, S. 55, 56.

8 Koch, L.: Anwaltswerbung mit dem Honorar. AnwBl 5/96, S. 264 -265 – Zuck, R.: Gehört die Zukunft der Anwalts-GmbH. ZRP, 2/95, S. 69.

9 Undritz, S.-H.: Advocatus Calculat – Erfolgshonorar und Wettbewerb. AnwBl 3/96, S. 113 – 124.

10 Braun, A.: Gebühren und Werbung. Berliner Anwaltsblatt, 4/95, S. 111

11 Kilger, H.: Der Provinzanwalt im Jahre 2000 – ein Appell. AnwBl 1/96, S. 11-15 – In diesem anrührenden Beitrag macht der Autor allen „normalen“ Anwälten Mut und zeigt ihnen Marketingstrategien auf.



auch¹². Andererseits zählt der Bereich der Rechtsberatung zu den Dienstleistungssektoren, die durch eine besonders geringe Nutzentransparenz gekennzeichnet sind. Diese besondere Situation verdeutlicht Abb. 1

		Preistransparenz	
		niedrig	hoch
Nutzentransparenz	niedrig	Rechtsberatung Unternehmensberatung	Chemische Reinigung Telekommunikationsdienste
	hoch	Hotels Gesundheitsbereich	Autowäsche Luftverkehr

Abb. 1 – Preis- und Nutzentransparenz bei Dienstleistungen¹³.

Ziel dieses Beitrages ist es

- die derzeitigen Preisbildungsmöglichkeiten mit ihren Vor- und Nachteilen aufzuzeigen, und zwar sowohl die nach BRAGO zulässigen, als auch die bisher unzulässigen Ansätze,
- die Erfahrungen in den USA insbesondere mit dem System fester Stundensätze zu beschreiben, um daraus Empfehlungen für die Praxis in Deutschland ableiten zu können.

Ein Vergleich zwischen Deutschland und den Vereinigten Staaten bietet sich deshalb an, weil in den USA bereits seit Anfang der 80er Jahre die außergerichtliche Beratung nahezu ausschließlich über Stundensätze abgerechnet wird, dort also genau das System vorherrscht, dem sich die deutschen Anwälte (insbesondere Wirtschaftsanwälte und spezialisierte Anwälte in den Bereichen Steuer- und Arbeitsrecht) in den letzten Jahren genähert haben¹⁴.

2. Von der BRAGO zu festen Stundenhonoraren?

Durch die BRAGO wurde den deutschen Rechtsanwälten ein detailliertes Gebührengesetz an die Hand gegeben, bei dem sich das Honorar für die anwaltliche Tätigkeit in Abhängigkeit von Gegenstands- oder Streitwerten bemessen läßt – unabhängig von der eingebrachten Zeit. Inzwischen hat sich in vielen Kanzleien die Abrechnung nach Stundensätzen entweder durchgesetzt oder dieses ergänzt die traditionelle Abrechnung nach der BRAGO. Von konservativen Standesvertretern werden vor allem folgende Argumente angeführt, um einen Preiswettbewerb unter Rechtsanwälten durch eine weitere Liberalisierung des Gebührenrechts zu verhindern¹⁵:

1. Einkommenssicherung des Berufsstandes: Die Befürworter einer Preisfixierung führen vor allem die Notwendigkeit an, die Würde des Anwaltstandes zu wahren. Dies soll dadurch geschehen, daß eine Kommerzialisierung des Berufsstandes verhindert wird. Theoretisch soll sich annähernd ein gleiches Durchschnittseinkommen ergeben, wenn sich im Mittel die niedrigen und hohen Gegenstands- bzw. Streitwerte ausgleichen¹⁶. Daß dieses Bild schief hängt, ist schon lange bekannt.

2. Soziale Querfinanzierung: Früher wurde davon ausgegangen, daß ein Rechtsanwalt typischerweise lukrative und weniger lukrative Mandate bearbeitet. Durch das gewinnbringende Mandat würde danach also indirekt das wenig ertragreiche mitfinanziert. In der Praxis greift dieser Mechanismus jedoch nur noch unvollkommen¹⁷. Große oder besonders spezialisierte Kanzleien sind eher in der Lage, lukrative Mandate an sich zu binden, wodurch Wirtschaftsanwälte und Spezialisten tatsächlich auch über erheblich höhere Einkommen als andere Anwälte verfügen¹⁸. Etablierte Anwälte

suchen sich ihre Mandate generell auf der Basis von Gewinnüberlegungen aus. Im übrigen wird es kaum einen Mandanten geben, der es aus sozialen Gründen einsieht, daß er seinen Anwalt oder andere Rechtsuchende, die dieser betreut, durch ein höheres Honorarvolumen sponsern soll.

3. Qualitätssicherung der anwaltlichen Rechtsberatung: Es wird verschiedentlich unterstellt, eine Senkung der Anwaltshonorare hätte auch einen Qualitätsverlust in der Beratungsleistung zur Folge und würde letztendlich dem Mandanten schaden. Hierbei ist zunächst anzumerken, daß eine Preisfixierung nicht in der Lage ist, die Qualität der Beratungsdienstleistung zu garantieren. Der Preis kann lediglich ein Anhaltspunkt für die Qualität der anwaltlichen Leistung sein. Eine Studie von Wasilewski und Reith aus dem Jahr 1988, in der auch ein Zusammenhang zwischen dem Vergütungssystem und der Qualität der Rechtsberatung untersucht wurde, kam zu dem Ergebnis, daß „die Gebührenordnung unter Qualitätsgesichtspunkten sicherlich noch verbesserungsfähig und -bedürftig ist.“ Kritik betraf u.a. die geringe Differenzierung in Abhängigkeit von der eingebrachten Zeit¹⁹. In jedem Fall ist der Anwalt dazu verpflichtet, unabhängig davon, ob er z.B. nach Gegenstandswert oder auf Stundensatzbasis abrechnet, seinen beruflichen Grundpflichten aus § 43a BRAO nachzukommen. Dazu gehören alle Sorgfaltspflichten im Zusammenhang mit seiner Honorarpolitik, der Preisgestaltung und dem Rechnungsmanagement²⁰. Es ist bekannt, daß gebührenrechtliche Verstöße gemäß § 113 BRAO geahndet werden können. Das unangemessene Erzeugen von „billable hours“ stellt grundsätzlich einen Pflichtverstoß dar. In Wirtschaftskanzleien werden deshalb sog. Timesheets von den Anwälten ausgefüllt, die gegenüber dem Mandanten als Nachweis dienen.

4. Erleichterung für den Mandanten: Unbestreitbar hat die Honorarbestimmung nach der BRAGO-Tabelle den Vorteil, die Kosten einer Beratung besser berechenbar zu machen. In einem freien Markt wäre es Aufgabe des Mandanten, sich über den Marktpreis für bestimmte Dienstleistungen zu informieren, um dann in Preisverhandlungen mit dem Anwalt treten zu können. Diese infolge mangelnder Markttransparenz manchmal exorbitant hohen Transaktions-

12 Nach einer Befragung von Managern in Deutschland und den USA, die von Simon, Kucher und Partners 1995 durchgeführt wurde, nimmt der Faktor Preis eine Spitzenposition auf der Sorgenskala bei Managern ein. Vgl. Ebel, B., Simon, H.: Erfolgreiches Preismanagement. Signale, Heft 1/1996, S. 15 – 24.

13 Quelle: Darstellung in Anlehnung an Tacke, G.: Pricing von Dienstleistungen. Vortrag im Rahmen des Management Circle am 20. und 21. November 1996.

14 Schonbrun, W.: Anwaltliche Gebührenpraxis in Deutschland aus amerikanischer Sicht. AnwBl 8+9/96, S. 458 – 460.

15 Zu einer aktuellen, detaillierten und weitergehenden Darstellung der Argumente sowie der Kritik an der gegenwärtigen Gebührenordnung wird verwiesen auf Michalski, L., Römermann, V.: Preiswettbewerb unter Rechtsanwälten. AnwBl 5/96, S. 241 – 246.

16 Vgl. Undritz, a.a.O., S. 115.

17 Heussen, B.: Umgang mit Anwälten. München 1995, S. 99: „Tatsächlich geht die Theorie des Gesetzgebers, daß die kleinen sich mit den großen Streitwerten mischen werden, in der Praxis nicht ganz auf.“

18 Empirische Hinweise darauf gibt nicht nur die Einkommensteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes, sondern auch das STAR-System des Instituts für Freie Berufe in Nürnberg. Aus beiden Erhebungen wird eine sehr starke Streuung der Umsatzsätze ersichtlich, wie sie generell bei Freiberuflern üblich ist, vgl. Passenberger, STAR: Einkommenssituation deutscher Rechtsanwälte 1994. BRAK-Mitt 5/96, S. 174 – 179; zu Freiberuflern allgemein s.a. Disterer, G.: Einkünfte von freiberuflich Tätigen im Vergleich. AnwBl 12/96, S. 614-617.

19 Wasilewski, R., Reith, M.: Qualitätssicherung in Freien Berufen. Köln 1988, S. 286 ff.

20 S.a. Feuerich/Braun, a.a.O., § 43a, Rdnr. 42 ff.



kosten werden durch das Vorhandensein einer Gebührenordnung vermieden. Für den Fall, daß die Honorarforderungen von Anwälten in Zukunft für den Verbraucher überschaubarer werden – und das ist bei vielen Wirtschaftsmandanten bereits der Fall – entfällt dieser sog. Vorteil der BRAGO schließlich.

In Unternehmen, die regelmäßig Bedarf an Rechtsberatung haben, sind die Preise der in Frage kommenden externen Berater bekannt und können sogar der einschlägigen Wirtschaftspresse entnommen werden, die sich neben den zu erwartenden Honorarforderungen auch mit der fachlichen Kompetenz von Kanzleien befaßt²¹.

Praktische Tips für Unternehmen, die Anwalts-Leistungen ausschreiben wollen, waren bereits 1994 im „Blick durch die Wirtschaft“ nachzulesen.²² Danach lohnt sich eine Ausschreibung für ein Unternehmen ab einem Rechtsberatungsvolumen von 100.000,00 DM. Wer 3 Anwaltskanzleien sucht, sollte 10 – 12 Kanzleien in die Ausschreibung einbeziehen. In der Praxis stoßen die Gebührenregelungen nach der BRAGO also teilweise schon länger auf geringere Akzeptanz, so daß sich vor allem im Bereich der Wirtschaftsberatung längst feststehende Stundensätze etabliert haben. Zur Gebührenpraxis heißt es dazu in dem bereits zitierten Artikel im manager-magazin: „Die angestaubte Bundesrechtsanwaltsgebührenordnung, kurz BRAGO, hat als Vergütungsmaßstab für diese Anwaltspezies (gemeint sind die Wirtschaftsanwälte; Anm. der Verf.) weitgehend ausgedient.“²³ Welche Stundensätze heute gelten, ist dort ebenfalls nachzulesen.²⁴

Allerdings stellt die Abrechnung auf Stundenbasis nicht die einzige Alternative zur BRAGO dar. Nachfolgend sollen daher die wichtigsten Pricing-Methoden dargestellt werden²⁵.

3. Preisfindung in der Praxis

Zunächst sind die entscheidenden Eckpunkte zu definieren, die für die Preisgestaltung maßgeblich sind. Dabei handelt es sich um die eigene Kanzlei, die Konkurrenzunternehmen und die Mandanten. Diese Positionen bilden das „Strategische Dreieck“ (vgl. Abb. 2). Bevor konkrete Pricing-Ansätze dargestellt werden, ist danach zu fragen, welche Möglichkeiten zur Bestimmung des eigenen Preises überhaupt bestehen. Als systematische Ansätze sind dabei zu nennen:

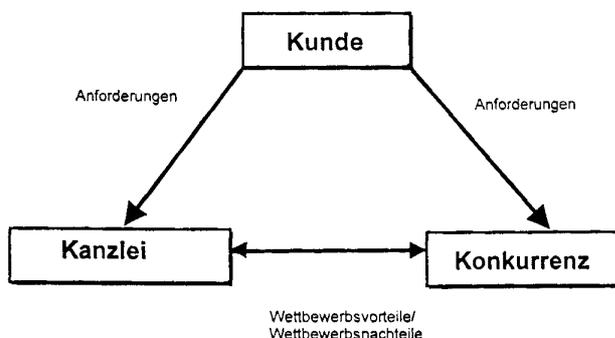


Abb. 2 – Das „Strategische Dreieck“ von Rechtsanwaltskanzleien

(1) Kosten-Plus-Methode

Bei dieser Vorgehensweise handelt es sich wahrscheinlich um die verbreitetste Art der Preisfindung²⁶. Ausgehend von den berechneten Vollkosten je eingesetzte Stunde wird

der Stundensatz so festgelegt, daß er einen bestimmten Prozentsatz höher liegt und somit ein festes Einkommen für den Anwalt sichert. 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 ist und eine gründliche Kanzleianalyse erfordert, durch die insbesondere die Kostensituation festgestellt wird.²⁷

Stevens und Loudon stellen eine einfache Kalkulation vor, die bereits ausreichende Informationen liefert. Die Kosten der Beschäftigung eines Anwalts belaufen sich z.B. auf etwa 78.000 US-\$. Leistet dieser Anwalt die von ihm erwartete durchschnittliche Rate von 1760 anrechenbaren Stunden (billable hours) p.a., betragen die Kosten je Stunde etwa 44 US-\$. Hierbei handelt es sich um den gewinnneutralen Stundensatz²⁸. Die größte Schwäche dieses Vorgehens dürfte in der Unbestimmbarkeit der tatsächlichen Zahlungsbereitschaft der Mandanten liegen. Selbst wenn 1760 Stunden angesetzt werden können, heißt das noch nicht, daß die Mandanten die Stundenanzahl akzeptieren. Aus deutschen Großkanzleien ist bekannt, daß Mandanten zunehmend die hohe Anzahl der in Rechnung gestellten Stunden reklamieren. Soziet mit „billing authority“ kürzen nachträglich regelmäßig Stundenzahlen, um Mandanten nicht zu verärgern und an die Konkurrenz zu verlieren. Die Kanzlei zahlt drauf. Wie leicht erkennbar ist, wird der maximale Gewinn bei dieser Methode nur durch Zufall erreicht²⁹.

(2) Konkurrenzorientierung

Ein grundsätzlich besonders einfaches Vorgehen besteht in der Nutzung branchenüblicher Honorarstandards als Orientierungshilfe für die Ermittlung des eigenen Preises³⁰. Die Intransparenz auf dem Rechtsberatungsmarkt erschwert dies jedoch. Im Gegensatz zum US-amerikanischen Markt, auf dem die Anwälte weniger Geheimnisse um ihre Honorare machen, erfordert es hierzulande einige Mühe, sich In-

21 Die Intransparenz auf dem Rechtsanwaltsmarkt, übrigens kein rein deutsche Phänomen, machen sich einige Beratungsunternehmen zunutze, indem sie versuchen, auf der Basis von Expertenurteilen und sonstigen Insider-Informationen für Europa Kanzleiranglisten – sog. Rankings – im Wirtschaftsrecht aufzustellen. Dabei handelt es sich u.a. um „Euromoney“ und „Legalease“. Zu einer vergleichenden Darstellung beider Listen für Deutschland siehe z.B. Bierach, B., Kersting, S.: Die Unbekannte Elite. Wirtschaftswoche, Nr. 39 (1996), vom 19.9.1996, S. 130 – 136; Ein anderes Ranking ist dem manager magazin zu entnehmen, a.a.O.

22 Weitbrecht, M.: Anwalts-Leistungen sollten sorgfältig ausgeschrieben werden. Blick durch die Wirtschaft, 11.08.1994

23 Balzer, A., Jensen, S.: Mandate, Macht und Mammon. manager-magazin, 10/96, S. 76 – 97.

24 Z.B. 600 – 800 DM beim Seniorchef einer größeren Wirtschaftskanzlei; Zur Höhe von Stundensätzen s.a. Gerold/Schmidt/v. Eicken/Madert: BRAGO, 12. Aufl., München 1994, § 3 Rdnr. 9 – „In Anwaltskreisen wird über Stundensätze zwischen 200 DM und 500 DM gesprochen.“

25 Zu einer allgemeinen Einführung vgl. Simon, H.: Preismanagement kompakt. Wiesbaden 1995, S. 125.

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

27 Zur Stundensatzberechnung vgl. Knief, P.: Das Preis-/Leistungsverhältnis der anwaltlichen Dienstleistungen – Eine Auseinandersetzung mit der Zeitgebühr. AnwBl. 5/89, S. 258 – 269. – Fedtke, E.: Wirtschaftsunternehmen Anwalts- und Notarkanzlei. Köln 1993, S. 31 ff.

28 Stevens, R.E., Loudon, D.L.: Fee Strategies for Legal Service Marketing. In: Winston, W.J. (Ed.), Marketing for Attorneys and Law Firms, New York, London, Norwood 1993, S. 69 – 78.

29 Simon, H.: Preispolitik. In: Tietz, B. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, S. 2068 – 2085.

30 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, K.J., Shulman, R.S.: Marketing Myths that are Killing Business. New York 1995, S. 214.



formationen 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 1500 DM^{30a}.

(3) Orientierung am Nutzen für den Mandanten.

Danach soll das Honorar nach dem Wert bemessen werden, den die Beratung für den Klienten hat. Der Preis für die anwaltliche Beratung bemißt sich dann nach Zahlungsbereitschaft und -vermögen des Mandanten. Diese Methode stellt zweifelsohne die höchsten Ansprüche an das anwaltliche Pricing, garantiert auf der anderen Seite aber die Ausschöpfung von Einkommensreserven. Angestrebt wird eine sog. Win-Win-Situation, bei der beide Seiten, Rechtsanwalt und Klient, profitieren. Nachteile ergeben sich bei diesem Ansatz dann, wenn unterschiedliche Stundenhonoreare gegenüber Mandanten publik werden und dies eine Rechtfertigung erfordert. Die Wirkung einer Preisdifferenzierung ist in Abb. 3 dargestellt. Ausgangspunkt ist eine Situation, bei der eine Kanzlei zu einem undifferenzierten Preis (z.B. einem festen Stundensatz) eine Beratungsleistung anbietet. Damit verzichtet die Kanzlei jedoch auf die Ausschöpfung von Gewinnpotential³¹. Würden Leistungen zu unterschiedlichen Preisen angeboten, ließe sich der Gewinn erhöhen³².

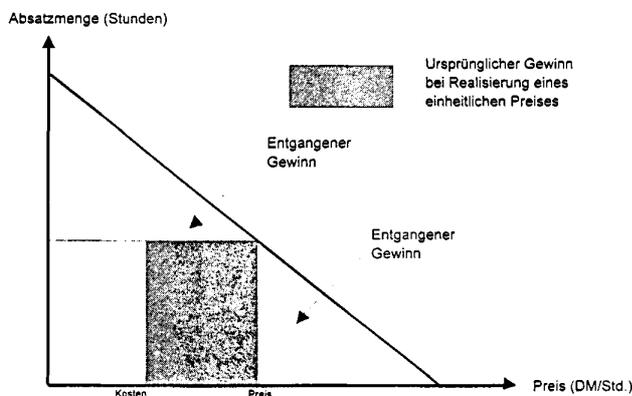


Abb. 3 – Wirkung einer Preisdifferenzierung

Im Endeffekt muß klar sein: Das Pricing muß unter Berücksichtigung des „Strategischen Dreiecks“ stattfinden, wenn es effizient sein soll. Jede isolierte Vorgehensweise ist zum Scheitern verurteilt, weil sie andere maßgebliche Marktfaktoren außer acht läßt. Erst die „Individualisierung der Honorarforderung“ ermöglicht es dem Anwalt, gewinnoptimal zu arbeiten und zugleich dem Mandanten den Eindruck zu vermitteln, daß er „den richtigen Betrag für die in Anspruch genommene Leistung zahlt“³³. Es gibt bereits Kanzleien, die das erkannt haben und beispielsweise „Schnupperpreise“ für Neumandanten oder „Einstiegspreise“ für Firmen- und Existenzgründer anbieten. Natürlich erfordert diese Vorgehensweise auch eine Prognose im Hinblick auf die wirtschaftliche Zukunft des Mandanten. Der Anwalt muß sich dementsprechend mit Branchen- und Wirtschaftsinformationen beschäftigen.

4. Verschiedene Pricing-Methoden als Alternative zur BRAGO

(1) Fix-Honorare

Grundsätzlich handelt es sich bei der Abrechnung nach der BRAGO, bei der sich das Anwaltshonorar in einer relativ stark festgelegten Form eines Prozentsatzes vom Gegenstands- oder Streitwert bemißt, um ein Festhonorar. Allerdings ist es denkbar, daß auch andere Bemessungsgrundlagen für die Preisfestlegung herangezogen werden. Wichtig ist, daß ein Komplettpreis fixiert wird, zu dem sich die Kanzlei zur Erbringung der geforderten Leistung verpflichtet (vgl. Abb. 4., Fall A). Es wird also ein Service-Paket für den Mandanten geschnürt. Folgende Konsequenzen ergeben sich daraus für den Anwalt³⁴:

- 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 leider häufiger der Fall.
- Das System stiftet einen großen 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 eine Mindestqualität der Leistung zu gewährleisten. 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 Preisgestaltungs(vorteile gegenüber anderen Anwälten haben.
- Falls die absolute Höhe des Honorars für den Mandanten ein entscheidendes Kriterium der Kanzleiwahl darstellt, können hier Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Kanzleien mit abweichenden Honorarsystemen erzielt werden („Wir machen das für 50.000 DM!“). Andererseits ist dann für den potentiellen Mandanten eine Vergleichbarkeit der Kanzleien hinsichtlich des Honorarvolumens gegeben, wenn mehrere Anbieter Festhonorare offerieren. Aus einer ausgewählten Zahl in Frage kommender Kanzleien wird möglicherweise die günstigste ausgewählt.

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 DM) berechnet. Dafür kann jeder Berechtigte

30a Auf die interessante Unterscheidung in preissensible und weniger preissensible Mandanten haben bereits Thomas und Vorbrugg (AnwBl 6/96) hingewiesen.

31 Die in Abb. 3 gezeigte Preis-Absatzfunktion zeigt die maximale Zahlungsbereitschaft potentieller Kunden. Die Mandanten nehmen theoretisch (bei rationalem Verhalten) eine Beratung in Anspruch, wenn der Nettonutzen, d.h. die Differenz zwischen Nutzen minus Preis für sie positiv ist. Falls die Zahlungsbereitschaft eines Mandanten höher liegt als der Preis, kommt diesem eine sogenannte „Konsumentenrente“ zu, falls die Zahlungsbereitschaft allerdings geringer ist, wird der Mandant von einer Consultation absehen und sich an eine andere Kanzlei wenden.

32 Vgl. Zur Preisdifferenzierung u.a. Tacke, G.: Pricing ..., a.a.O. – Laker, M.: Wie Sie für jede Leistung den richtigen Preis finden. Versicherungskaufmann, Heft 3/1996, S. 24 f.

33 Bischoff, S.: Zukunftsmodell „Freier Beruf“ – Qualifikation in Erfolg umsetzen, Stuttgart 1995, S. 100

34 Vgl. Dazu insbesondere Reed, R.C.: The Fixed Fee: The Favorite Alternative Billing Method. Law Practice Management, Vol. 22 (1996), May/June, S. 22 – 27.



die Kanzlei um einen Rechtsrat fragen, solange die Beratung eine bestimmte Dauer (z.B. 3 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 kommt³⁵. Die Vorteile dieser Methode bestehen in der Festlegung eines Mindestumsatzes (Verringerung von Liquiditätsschwankungen) sowie in einer möglicherweise engeren Mandantenbindung³⁶.

(2) Stundenhonorare

Für Mandanten, die kontinuierlich mit hohen Streitwerten zu tun haben, erscheint es in Deutschland lukrativer mit Anwaltskanzleien auf der Basis fester Stundensätze abzurechnen. Damit nähert sich die deutsche Gebührenpraxis dem amerikanischen System längst an. Dort fand bereits Anfang der 80er Jahre eine Umstellung des Gebührensystems auf Stundenhonorare statt. Der Grund dafür lag weniger in einer Anpassung an die Bedürfnisse der Klienten, als in der Zielsetzung der Anwälte, das finanzielle Risiko einer Beratung auf die Mandanten überzuwälzen. Die damalige Marktsituation, gekennzeichnet durch einen starken Nachfrageüberhang, erlaubte das³⁷. Derzeit werden außergerichtliche Beratungen in den USA größtenteils auf der Basis von festen Stundenhonoraren abgerechnet (siehe hierzu Abb. 4 Fall B)³⁸.

Als Variationen des Systems fester Stundensätze sind zwei Modelle nennenswert, die sich beide positiv auf die Klientenbindung auswirken können³⁹:

- Mengenrabatt: Mit zunehmender Anzahl der eingebrachten Stunden nimmt der Stundensatz ab, beispielsweise um eine bestimmte Discount-Rate von 3 %. Für den Klienten kann das reizvoll sein, wenn er die Zahl der ihn beratenden Kanzleien reduziert und den Löwenanteil seines Beratungspotentials nur noch an eine Kanzlei vergibt (vgl. Abb. 4, Fall C).
- Zwei-Block-Tarife: Hierbei wird nach zwei verschiedenen Stundensätzen abgerechnet, einem höheren und einem niedrigeren. Bis zu einer Minimalanzahl von Stunden wird der höhere Stundensatz, darüber hinaus der niedrigere zugrunde gelegt⁴⁰.

(3) Ergebnisorientierte Honorare

Erfolgshonorare sowie die Beteiligung am Erfolg der anwaltlichen Bemühungen (quota litis) sind bei uns gemäß § 49b Abs. 2 BRAO ausdrücklich verboten.⁴¹

Bei einem reinen Erfolgshonorar (engl. contingency fee) 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“. In einer detaillierten Analyse der unterschiedlichen Varianten von Erfolgshonoraren, stellt Undritz folgende Systematik auf. Er unterscheidet⁴²:

- Je nach Ausgang der Sache erhält der Anwalt eine bestimmte Summe. Diese Form schließt den „Alles-oder-Nichts-Fall“ ebenso ein wie die Zahlung eines Teilhonorars im Falle eines Teilerfolgs.
- Quota litis-Vereinbarungen. Der Anwalt erhält einen prozentualen Anteil des Gegenstands- oder Streitwertes.

- Der Rechtsanwalt erhält die gesetzlichen Gebühren – und kann im Erfolgsfall darüber hinaus ein zusätzliches Honorar beanspruchen, das sog. Palmarium. Diese Form der Honorarvereinbarung stellt nach unserem Schema eine Mischung aus den Pricing-Methoden Festpreis und Erfolgshonorar dar.

Als Preisbestimmungsmethode hat das ergebnisorientierte Vorgehen Vorteile, da eine recht einfache Bestimmung des Honorars möglich ist. In 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 den USA findet das Erfolgshonorar vor allem im Bereich des Haftungsrechts Anwendung⁴³. In Deutschland sind Erfolgshonorare bei Anwälten offiziell tabu, werden jedoch in der Praxis durch die Hintertür eingeführt.⁴⁴ Dem Mandanten ist es stets unbenommen, seinem Anwalt freiwillig einen „Nachschlag“ zu bezahlen. Das Verbot ist in jüngster Zeit starker Kritik ausgesetzt. Gefordert wird, daß die als anachronistisch eingestufte Regelung ebenso aufgehoben wird, wie das ursprünglich sehr rigorose Werbeverbot.⁴⁵

In diesem Zusammenhang sind vier Grundvoraussetzungen für den effizienten Einsatz von Erfolgshonoraren zu nennen⁴⁶. Dazu gehören (1) die objektive Meßbarkeit der Zielerreichung, (2) die Verhinderung von Zielkonflikten, (3)

35 Schmidt führt aus, daß Retainer in den USA bisher von den Klienten eher abgelehnt wurden. Trotzdem erfreut sich diese Pricing-Methode mittlerweile stärkerer Akzeptanz. Schmidt, S.: Pricing and Billing Techniques, a.a.O., S. 11A8.

36 Sicherlich ist für einige Mandanten, die auf die Beratung durch einen bestimmten Anwalt oder eine bestimmte Kanzlei festgelegt sind, wichtig und gleichzeitig wertvoll zu wissen, daß der spezielle Berater im Bedarfsfall ihnen auch tatsächlich zur Verfügung steht (und nicht etwa der Konkurrenz).

37 Die Reaktion einiger großer Unternehmen bestand darin, daß die einst loyalen Klienten ihre langjährigen Beziehungen mit Anwaltskanzleien beendeten und eigene Rechtsabteilungen verstärkten, von denen man erwartete, sie könnten Standardprozesse effizienter verrichten. McRae, J.W.: The Law Firm of the Future. Law Practice Management, Vol. 22 (1996), October, S. 20 – 29; In deutschen Unternehmen wird derzeit diskutiert, ob und wann es sich lohnt, Rechtsberatung outsource: dazu Malarkey, W.: Outsourcing der rechtlichen Beratung. Blick durch die Wirtschaft am 23.12.96 – „Ein erfolgreiches Outsourcing fordert von der Seite der externen Anwälte ein qualifiziertes und auf den individuellen Bedarf des Unternehmens ausgerichtetes Leistungsangebot“.

38 Mündliche Auskunft vom 11.10.1996 durch Mrs. Sally Schmidt, Präsidentin von Schmidt Marketing, einer in Minnesota ansässigen Beratungsfirma, die ausschließlich auf Anwaltskanzleien ausgerichtet ist.

39 Zur Bedeutung der Klientenbindung für den wirtschaftlichen Erfolg der Rechtsanwaltskanzlei vgl. Krämer, A., Mauer, R.: Die strategische Bedeutung der Klientenzufriedenheit für den Rechtsanwalt. BRAK-Mitt. 1/96, S. 22 – 26.

40 Beispielsweise beträgt das eingesetzte Stundenhonorar 400 DM bis zu einer Gesamtstundenzahl von 200, ab der 201. Stunde beläuft sich das Honorar dann auf 300 DM. Dieses Modell wird in der Praxis häufig von Energieunternehmen realisiert.

41 Teubel, J.: Gebührenmanagement in der Anwaltskanzlei. Neuwied 1996, S. 74; Hansens, a.a.O., § 3 Rdnr. 30

42 Undritz, S.H.: Anwaltsgebühren – Tradition und Wettbewerb. Schriftenreihe des Instituts für Anwaltsrecht, Bonn 1994, S. 132 ff.

43 Dabei insbesondere bei Anwälten, die sich auf die Durchsetzung privater Schadensersatzansprüche spezialisiert haben. Bei einem positiven Ausgang des Verfahrens beanspruchen die Rechtsvertreter dann zwischen 30 und 50 % der zuerkannten Schadensersatzsumme.

44 S.a. Zuck, R., a.a.O., S. 70.

45 Vgl. Hierzu vor allem zwei aktuelle Beiträge: Undritz, S.H., a.a.O. – Michalski, L., Römermann, V., a.a.O.

46 Allgemein für den Beratungssktor dargestellt bei Larew, J., Deprosse, H.: Erfolgshonorare für Berater? Harvard Business Manager, Heft 1/1997, S. 107 – 113. Wie im Bereich der Rechtsberatung beziehen auch im verwandten Bereich der Unternehmensberatung die meisten Berater eine ablehnende Haltung gegenüber dem Erfolgshonorar. Vgl. dazu auch BDU (Hrsg.): Erfolgreiche Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern. Bonn 1992, S. 11: „Erfolgshonorare oder gar Erfolgsprovisionen sind bei seriösen Beratern durchaus unüblich. Es handelt sich hier oft um Lockvogel-Angebote oder der vermeintliche Berater möchte sich auf geschickte Weise zum nichtathenden Mitgesellschafter des Unternehmens machen.“



die Zielerreichung im Einflußbereich des Anwalts und (4) die Abgrenzbarkeit des vom Anwalt geleisteten Beitrags von externen Einflüssen.

Insgesamt wird deutlich, daß es sich beim Erfolgshonorar offensichtlich um eine unsichere und umstrittene Pricing-Methode handelt. Aus den USA ist außerdem bekannt, daß Anwälte eher mit unzulässigen Methoden arbeiten, wenn ein Erfolgshonorar vereinbart worden ist.⁴⁷

(4) Gemischte Gebührensysteme

Neben der Verwendung der bisher aufgezeigten Preisrechnungsmethoden sind grundsätzlich eine Vielzahl von Möglichkeiten denkbar, bei denen eine Kombination von verschiedenen Pricing-Ansätzen erfolgt. Dazu nur einige Beispiele:

- **Kombination von Festbetrag und Stundensatz:** Denkbar ist beispielsweise ein Vertrag, bei dem eine Kanzlei sich gegen Zahlung von 5000 DM bereit erklärt, einen Mandanten zu beraten, wobei die einzelnen anfallenden Stunden mit einem relativ niedrigen Stundensatz berechnet werden (vgl. dazu Abb. 4 Fall D). 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 stellt⁴⁸. 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) zu nennen.
- **Blocktarif.** Dieser liegt vor, wenn der Kunde unter verschiedenen zweiteiligen Tarifen wählen kann. Dies wird in der Rechtsberatung häufiger angewandt als der vorherige Fall. Der Mandant hat beispielsweise die Wahl, entweder einen relativ hohen Stundensatz zu bezahlen (z.B. 500 DM) oder alternativ eine Vereinbarung einzugehen, bei der eine Kombination aus Fixbetrag (z. B. 5000 DM pro Jahr) und variabler Komponente (z. B. reduzierter Stundensatz von 200 DM) besteht⁴⁹.
- **Kombination eines Stundenhonorars mit einem Erfolgsbonus.** In diesem Fall muß die Anwaltskanzlei i.d.R. einen Rabatt bei dem Stundensatz geben. Dieser wird aber durch den Bonus kompensiert, der im Falle einer erfolgreichen Beratung gezahlt wird.

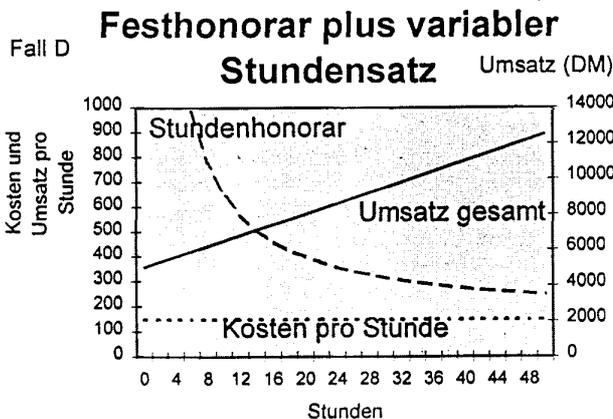
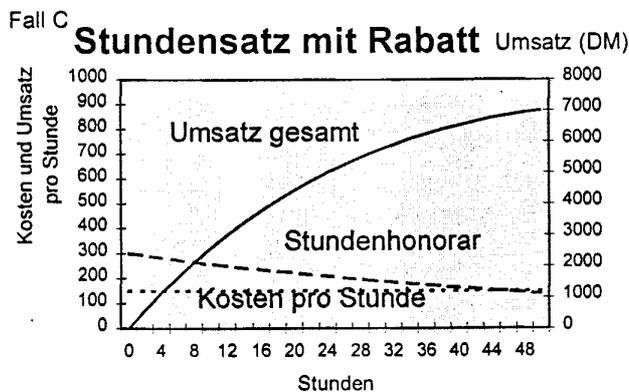
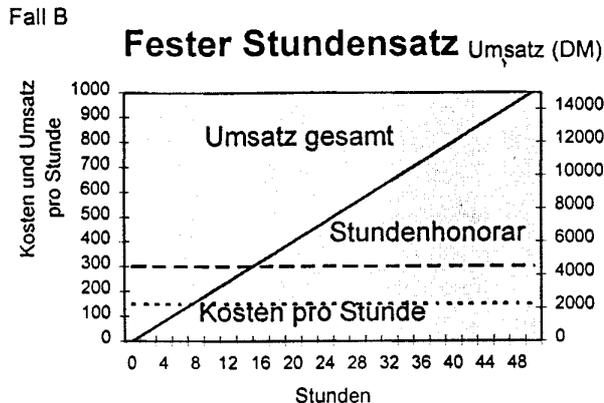
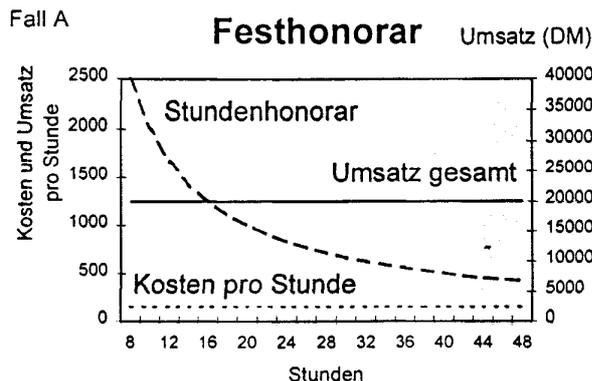


Abb. 4 – Wirkung unterschiedlicher Preisgestaltungsmethoden

47 Schonbrun, a.a.O., S. 459.

48 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.

49 Ein einprägsames Beispiel für diese Methode ist die Bahncard. Sie kostet bei Einführung 220 DM für Fahrer der 2. Klasse und beinhaltet die Halbierung des Fahrpreises. Während diese besonders für Vielnutzer lukrativ ist, können Wenigfahrer auf die Bahncard verzichten und den normalen Tarif bezahlen. Vgl. dazu insbesondere Simon, H., Tacke, G.: Mit nichtlinearer Preisbildung zu höherem Gewinn. Harvard Business Manager, Heft 4/1992, S. 56 ff.



5. Die Erfahrungen aus den USA – Suche nach alternativen Honorarstrategien

Das Beispiel USA verdeutlicht, daß ein System fester Stundensätze nicht das non plus ultra sein kann. Obwohl sich dieses System relativ fest etabliert hat, ist der Anpassungsdruck dort unübersehbar. Das kommt in folgenden Punkten besonders zum Ausdruck:

- Für die Klienten wird es zunehmend wichtiger, den Gesamtaufwand für eine rechtsanwaltliche Beratung bzw. Vertretung zu kennen. Vor allem Unternehmen, planen für Rechtsangelegenheiten feste Budgets ein. In diesem Zusammenhang ist zu berücksichtigen, daß große amerikanische Unternehmen aus Kostengründen ihre eigenen Rechtsabteilungen outsourcen und/oder die Anzahl der vertraglich gebundenen Kanzleien reduzieren, was auch in deutschen Unternehmen der Fall ist.⁵⁰
- Stundensätze geben keine Anreize für die Kanzleien, den Beratungsaufwand zu minimieren, sondern verleiten ganz im Gegenteil zur überzogenen Einbringung von „billable hours“, wodurch im übrigen auch der Leistungsdruck in den Kanzleien unnötig erhöht wird, was sich auf die gesamte Dienstleistung einer Kanzlei negativ auswirkt. Morris führt in diesem Zusammenhang an, die amerikanischen Kanzleien hätten keine Chance die offiziellen Stundensätze anzuheben. Um bei steigenden Kosten den Gewinn gleich zu halten, sind sie gezwungen, die anrechenbaren Stunden zu erhöhen⁵¹.
- Zusätzlich hat sich in der Praxis durchgesetzt, daß die Stundensätze nicht mehr die gesamten Kosten abdecken, d.h. Kostenpositionen wie Postgebühren oder Faxsendungen und Kopien werden den offiziellen Stundensätzen aufgeschlagen⁵². Dies hat nicht zuletzt zu einem Imageverlust der Anwaltschaft geführt, ein Sachverhalt, der heute von amerikanischen Juristen offen angesprochen wird^{53, 54}.
- Die Marktmacht der Nachfrageseite ist durch den gegenwärtigen Angebotsüberhang stärker geworden. Anforderungen der Mandanten sind demnach zunehmend wettbewerbsbestimmend⁵⁵. Da bei Stundensätzen kein Zusammenhang zwischen dem Preis und dem Wert der Beratung besteht, werden verstärkt alternative „billing-methods“ gewünscht. Nach Untersuchungen der amerikanischen Beratungsfirma Altmann Weil Pensa ist das Festhonorar in den USA die am stärksten genutzte Alternative zum Stundenhonorar⁵⁶. Andere empirische Untersuchungen zeigen, daß diejenigen Kanzleien, die derzeit noch an festen Stundensätzen festhalten, sich durchaus der Nachteile des Systems bewußt sind und mittelfristig Bereitschaft zeigen, ihre Preisgestaltungswege zu differenzieren⁵⁷.

Eine erste aufsehenerregende Pauschalvereinbarung schloß die New Yorker Anwaltskanzlei LeBoeuf, Greene, Leiby & McRae mit Alcoa im Jahr 1993. Die Kanzlei erhielt den Zuschlag für einen Drei-Jahres-Vertrag mit einem jährlichen Volumen von 7 Mio. DM. Dafür wurde Rechtsbeistand in über 500 Fällen geleistet. Hierbei spielte als auslösendes Moment von seiten der Anwaltskanzlei auch das Ziel der verstärkten Mandantenbindung mit. Dieses Ziel wurde erreicht⁵⁸.

6. Die Konsequenz: Mehr Flexibilität bei der Preisgestaltung

Zurückkommend auf den Ausgangspunkt der Preisentscheidung, nämlich die Berücksichtigung des „Strategischen Dreiecks“, lassen sich folgende Schlußfolgerungen ziehen: Unabhängig von der Pricing-Methode bildet die detaillierte

Kostenanalyse die Basis einer effizienten Honorarfestlegung. Anwälten, denen die eigenen Kosten noch nicht oder nur ungenau bewußt sind, kann nur empfohlen werden bei der Abrechnung weiterhin nach der BRAGO vorzugehen, um sich nicht wirtschaftlich zu verzetteln. Langfristig ist dieser Weg jedoch nicht erfolgversprechend, da es in verschiedenen anwaltlichen Fachgebieten bereits einen eindeutigen Trend zum Preiswettbewerb gibt. In großen wirtschaftsberatenden Sozietäten ist das längst der Fall.

Für öffentliche Aufträge tritt 1997 die VOF (Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen) in Kraft. Darunter fallen auch alle Leistungen von Rechtsanwälten. Auftragswerte ab ca. 390.000 DM werden dann im Amtsblatt der Europäischen Union ausgeschrieben. Besonders im Bereich der größeren internationalen Rechtsgutachten bedeutet das zukünftig noch mehr Konkurrenz und Preiswettbewerb mit ausländischen Kanzleien, die ihre Dienstleistung flexibler anbieten können⁵⁹.

Erfolgreiches Marketing muß zum Ziel haben, dem Mandanten durch die Erstellung eines Leistungsbündels einen bestimmten Wert zu geben. Das Honorar sollte diesen Nutzen ausdrücken. Da der wahrgenommene Wert von Klient zu Klient unterschiedlich ist, werden hohe Ansprüche an die Preispolitik gestellt. Die Erfahrungen aus den USA lehren uns, daß ein Festhalten an einem bestimmten Honorarsystem, das eher den Ansprüchen der Anwälte als denen der Mandanten genügt, nicht nachhaltig erfolgreich sein kann. Von daher ist eine noch stärkere Orientierung an dem amerikanischen Honorarsystem kein maßgeblicher Anhaltspunkt für die deutschen Anwälte.

Optimales Pricing hängt letztendlich davon ab, welche individuelle Strategie eine Kanzlei verfolgt. Dazu kann z.B. gehören⁶⁰:

- Erzielen von Marktanteils Gewinnen. Dabei können beispielsweise besonders niedrige Stundensätze angeboten werden, um Mandanten „anzulocken“.

50 Morris, J.E.: Five Questions to Ask Yourself between Crises. The American Lawyer, June 1996, S. 7 – 9 und 50 – 51.

51 Morris, J.E.: The New Seller's Market. The American Lawyer, October 1996, S. 7 – 9 und 59.

52 Siehe zum Gesamten: Schmidt, S.: Pricing and Billing Techniques. In: American Bar Association (Ed.), Marketing the Law Firm, Chicago 1995, S. 11A1 – 11A15. Ausdruck des Mißtrauens gegenüber den Anwaltsrechnungen ist, daß meist größere Unternehmen sich den Luxus erlauben, spezielle Institute zu engagieren, die die Rechnungen überprüfen.

53 Siehe nur: McRae, J.W., a.a.O., S. 23: „The public also feels that it has been victimized by lawyers and has even less ability than major corporations to do anything about it“ und an anderer Stelle: „Until we take a more realistic look at why we have an image problem, the public will (and should) continue to distrust us and view us as adversaries.“

54 Imageumfragen haben gezeigt, daß weniger als 20 % der Amerikaner Vertrauen zu Anwälten haben. Die Kritik betrifft dabei häufig die überzogenen Honorarforderungen. Vgl. Rosen, B.: How Can Lawyers Improve Their Image? Altman Weil Pensa Report to Legal Management, Vol. 18 (1992), August, S. 9 – 12.

55 Unterstützt wird dies auch durch die verstärkte Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, die von Nichtjuristen gegeben wird. Vgl. dazu Weklar, D.N.: Legal Shock: Impact of Industry Trends on Marketing. Marketing Management Newsletter, Summer 1992, S. 6 – 8.

56 Reed, R.C.: The Fixed Fee: The Favorite Alternative Billing Method, a.a.O. S. 22.

57 Nach einer Studie, die im Californian Lawyer im July 1993 veröffentlicht wurde, rechneten etwa 90 % der befragten Rechtsanwälte nach Stundensätzen ab, 47 % nutzen Festhonorare und 26 % richteten ihre Honorarforderungen am Wert für den Mandanten aus.

58 Morris, J.E.: Two Pioneers Make Their Fixed-Fee Deal Work. The American Lawyer, Dezember 1993, S. 5.

59 Die neuen Regeln für Freiberufler. IMPULSE, 3/97, S. 48-49

60 Berry, L.L., Yadav, M.S.: Oft falsch berechnet und verwirrend – die Preise für Dienstleistungen. Harvard Business Manager, Heft 1/1997, S. 57 – 67.



- Intensivierung des Beziehungsmarketings. Mit zunehmender Geschäftsbeziehung werden Klienten für die Kanzlei interessanter, weil diese Mandate rentabler sind. Dies spricht für einen „Mengenrabatt“.
- Effizienzsteigerung in der Kanzlei. Hierbei sind insbesondere Festhonorare, aber auch Erfolgshonorare angesprochen.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß die Festsetzung der Anwaltshonorare nach der BRAGO auf der einen Seite nicht immer den Erfordernissen der Mandanten gerecht wird und auf der anderen Seite für die Kanzlei nicht immer betriebswirtschaftlich sinnvoll ist. Infolgedessen wird der Druck auf die Anwaltschaft größer, alternative Preisgestaltungen vorzunehmen und anzubieten. Ein System von festen Stundensätzen scheint aus den oben beschriebenen Gründen auf den ersten Blick immer besonders lukrativ. Es ist äußerst verbreitet und erfordert kaum Rechenarbeit. Die Entwicklungen in den USA deuten aber bei genauerem Hinsehen darauf hin, daß die Stundenabrechnungen kein genereller Problemlöser sind. Vielmehr sollte in das Zentrum der Betrachtung rücken, welchen Wert der Anwalt seinem Mandanten geben will und welche Pricing-Methode der Mandant am ehesten akzeptieren kann.

Eine solche Orientierung verspricht langfristig den größten Erfolg, setzt sie doch auf Kundenzufriedenheit und -bindung. Diese Kriterien bestimmen bei verstärkter Konkurrenz in entscheidender Weise die Position der Kanzlei am Markt.

Für den Stellenwert des Preises in der Kommunikation mit dem Mandanten sind an dieser Stelle nur zwei Punkte anzuführen: zum einen, die Notwendigkeit, dem Mandanten die auf ihn zukommenden Kosten transparent zu machen und zum anderen, dem Mandanten den Wert der angebotenen anwaltlichen Dienstleistung näherzubringen.

Welche Veränderungen in den nächsten Jahren auf die deutschen Anwälte zukommen, läßt sich aus einem Zitat von Richard C. Reed erahnen. In seinem neuen Buch zu den Preisgestaltungsmöglichkeiten US-amerikanischer Rechtsanwälte führt er aus⁶¹: „Traditionell haben die Anwälte gedacht, daß Mandanten zu ihnen kommen würden, wenn sie nur ihre Arbeit gut erledigten. Dies war in einer gewissen Weise auch richtig, solange ethische Restriktionen eine Werbung verhinderten. Heute trifft dies aber nicht mehr zu. Ein Überangebot an Rechtsanwälten, fehlendes Wirtschaftswachstum, verstärkter Wettbewerb und höhere Ansprüche der Klienten führen dazu, daß Marketing (und damit auch aktive Preispolitik) essentiell ist.“

Dies trifft auch auf den deutschen Rechtsberatungsmarkt zu. Gefordert ist heute eine stärkere Flexibilität der Anwälte bei der Preisgestaltung. Es sollte deutlich geworden sein, daß es für den Rechtsberatungsmarkt keine einheitliche Patentlösung bei der Preisgestaltung geben kann. Dies betrifft die BRAGO-Abrechnung genauso wie die vielfach favorisierte Abrechnung nach Stundensätzen.

Pricing kann schon heute im berufs- und gebührenrechtlich zulässigen Rahmen als strategisches Instrument der Kanzleiführung eingesetzt werden. In der neuen Berufsordnung die seit 11. März 1997 in Kraft ist, gibt es keine Regelung, die sich gegen einen Preiswettbewerb richtet. Vielmehr läßt § 6 unausgesprochen auch die Möglichkeit zu, über den Preis als Bestandteil der angebotenen Dienstleistung zu informieren.⁶²

An das Ende dieser Betrachtungen sei die Aussage von Prof. Dr. Zuck gestellt: „Es muß in der Anwaltschaft neben

dem Leistungswettbewerb auch mehr Preiswettbewerb geben. Ich verkenne dabei nicht, daß der Preiswettbewerb eigentlich die unglücklichste Form des Wettbewerbs ist. Aber einen Gebührenschutzzaun wird die Anwaltschaft auf Dauer nicht beanspruchen können.“⁶³

61 Reed, R.C.: *Billing Innovations – New Win-Win Ways to End Hourly Billing*. American Bar Association, Chicago 1996, S. 205.

62 Siehe Amtliche Bekanntmachung der neuen Berufsordnung, BRAK-Mitt. 6/96, S. 241-244

63 Zuck, R., a.a.O., S. 70.

Buchhinweis

Schnitzler, Arbeitshilfen zum Familienrecht, Tabellen-Leitlinien, Berechnungsbeispiele, 1. Aufl., DeutscherAnwaltVerlag, Bonn 1997, 251 Seiten, geb., 44,- DM

Das 1997 in erster Auflage erschienene Handbuch enthält alle für die familienrechtliche Fallbearbeitung erforderlichen Tabellen, Leitlinien und Gesetzestexte. Die Zusammenstellung ist umfassend und übersichtlich. Das Werk ist in einer bisher fehlenden Weise auf die familienrechtliche Praxis zugeschnitten.

Neben den aktuellen Unterhaltstabellen und -leitlinien aller Oberlandesgerichte findet man darin alle weiteren zur Unterhaltsberechnung erforderlichen Verordnungen, Übersichten und Regelungen. Berechnungsbeispiele zum Elementarunterhalt sowie zum Altersvorsorge- und Krankenvorsorgeunterhalt ergänzen den überaus komfortabel gestalteten Unterhaltsteil. Selbstverständlich fehlen auch die erforderlichen steuerlichen Daten ebensowenig wie die Lohnpfändungstabellen.

Für den Zugewinnausgleich kann der Verwender ohne Probleme auf sämtliche maßgeblichen Preisindizes zurückgreifen, erhält Anleitungen zur Berechnung des Anfangsvermögens sowie der Zugewinnausgleichsberechnung selbst. Dabei wird er u. a. auch mit der Bewertung von Kapitallebensversicherungen nach der hierzu grundlegenden Entscheidung des Bundesgerichtshofes vom 12.7.1995 vertraut gemacht.

Auch die Übersichten zum Versorgungsausgleich sind in sich abgeschlossen und auf die anwaltliche Praxis zugeschnitten.

Abgerundet wird das Handbuch (wie selbstverständlich) mit den Tabellen zu den Verfahrenskosten und Gebühren.

Auf 251 Seiten findet der Verwender auf einen Griff praktisch alles, was er im Rahmen des familienrechtlichen Mandates als Arbeitshilfen benötigt.

In sehr überzeugender Weise ist durch dieses Handbuch eine bisher bestehende Lücke geschlossen worden.

Das Werk muß als unverzichtbares Arbeitsmittel für jede Anwaltskanzlei angesehen werden.

Rechtsanwalt Roland Garbe, Hamburg