



nicht belehren, was wiederum zur Folge hat, dass die Sekundärverjährung nicht greift. Auch hier steht der Rechtsanwalt also nach wie vor günstiger als nach den Regelungen des BGB, eine Aufgabe der Rechtsprechung zur Sekundärverjährung ist daher insoweit nicht zu erwarten. Da § 51 b BRAO nach h. M. auch die Verjährung für werkvertragliche Leistungen des Rechtsanwalts erfasst¹⁷, wird auch die werkvertragliche Verjährungsfrist, die für die hier in Rede stehenden unkörperlichen Werke der Regelverjährung entspricht (§ 634 a Abs. 1 Nr. 3 BGB), für Rechtsanwälte bedeutungslos bleiben.

2. Verjährungsvereinbarung

Aus § 202 BGB ergibt sich, dass Vereinbarungen über den Beginn und die Länge der Verjährungsfristen im Prinzip möglich sind. Verkürzungen der Verjährungsfristen – und das allein kann für Rechtsanwälte interessant sein – waren allerdings auch bislang schon zulässig. Gleichwohl hat der BGH eine Klausel in einem „Treuhandauftrag“ (Erwerb von Miteigentum, Kostenprüfung), nach der Ansprüche gegen den Treuhänder, einem Steuerberater und Diplomkaufmann, nur binnen Jahresfrist nach Entstehung und Kenntnisnahme des Schuldners, spätestens jedoch 1 Jahr nach Beendigung des Treuhandauftrags geltend gemacht werden können, in einem Formularvertrag als unwirksam angesehen¹⁸. § 68 StBerG erfülle eine Leitbildfunktion für eine Mindestregelung der Verjährung auch bei der Steuerberatung vergleichbaren Tätigkeiten. Die Norm ermögliche es dem Auftraggeber, Schadensersatzansprüche gegen den Steuerberater auch dann noch geltend zu machen, wenn Mängel seiner Arbeit erst nach Fertigstellung oder noch später aufgedeckt werden. Die gleichen Gerechtigkeitserwägungen liegen – so das Urteil – auch den Verjährungsregeln anderer beratender Berufe wie eben auch § 51 b BRAO zu Grunde. Auch eine Frist von 1 Jahr ab Erlangung der Kenntnis vom Schaden sei bei den verwickelten Zusammenhängen im Rahmen eines Bauherrenmodells nicht hinreichend.

Es ist nicht zu erwarten, dass sich an dieser Einschätzung etwas ändern wird¹⁹. Denn da – wie geschildert – § 51 b BRAO sowieso schon unterhalb der Regelverjährung liegt und zudem, wie der BGH zutreffend darlegt, gerade die Durchsetzung von Ansprüchen gegen Rechtsberater wegen der Komplexität der Materie besonders schwierig ist, wäre eine Verkürzung der Verjährungsfristen nicht hinnehmbar. Dies gilt sowohl für Individualvereinbarungen wie auch für allgemeine Mandatsbedingungen. Will man die Sekundärverjährung vermeiden, so müsste man gegenüber dem Mandanten zum Ausdruck bringen, dass ein entsprechender Hinweis auf den Ablauf der Verjährungsfrist nicht erfolgen wird – ein praktisch nicht durchführbares, da für den Mandanten nicht akzeptables Vorgehen. Daher spielt es auch keine Rolle, ob ein solcher Ausschluss der Sekundärverjährung zulässig wäre oder nicht²⁰.

IV. Zusammenfassung

Das Schuldrechtsmodernisierungsgesetz hat nur geringfügige Auswirkungen auf das Vertragsverhältnis zwischen Rechtsanwalt und Mandanten. Der Umfang des bei einer schuldhaften Pflichtverletzung von dem Rechtsanwalt geschuldeten Ersatzes hat sich allerdings (geringfügig) erweitert. Es ist nunmehr auch Ersatz für Aufwendungen des Mandanten geschuldet, die sich nicht rentieren sollten.

Eine Anpassung der für Ansprüche gegen den Rechtsanwalt gerichteten Verjährungsfristen an die allgemeine Regelverjährung ist bislang nicht erfolgt. Sie ist allerdings zu erwarten.

17 Henssler/Prütting (s. o. Fn. 15) § 51 b Rdnr. 16; Mansel NJW 2002, 418, 419; Mansel/Budzikiewicz, Das neue Verjährungsrecht, 2002, § 3 Rdnr. 45.

18 BGHZ 97, 21; offen gelassen in OLG Hamburg, AnwBl 1976, 343 für eine Frist von 2 Jahren nach Ende des Mandats; s. auch Feuerich-Braun (s. o. Fn. 14) § 51 b Rdnr. 43; Henssler/Prütting (s. o. Fn. 15) § 51 b Rdnr. 59; Römermann in Hartung/Holl, Berufsordnung, 2. Aufl., § 51 b BRAO Rdnr. 36 f.

19 So auch Mansel/Budzikiewicz (s. o. Fn. 17) § 6 Rdnr. 95.

20 Nach Zugehör (s. o. Fn. 1) Rdnr. 1338 wäre eine solche Vereinbarung unzulässig. Aber da in einem solchen Fall der Pflichtenumfang zwischen den Vertragspartnern festgelegt wird, überzeugt dieses Ergebnis nicht.

Zur Zukunft der anwaltlichen Honorargestaltung

Neue empirische Ergebnisse zur Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle durch Anwälte

Dr. Andreas Krämer¹, Bad Soden

I. Die Suche nach dem optimalen Honorarsystem?

In den letzten Jahren hat das Interesse an Themen des anwaltlichen Marketings und der Unternehmensführung schlagartig zugenommen. Das Erscheinen bis dato nicht bekannter Managementzeitschriften für Anwälte und eine „Flut“ von betriebswirtschaftlichen Büchern – speziell für Anwälte – zeugen davon. Trotzdem tun sich Freiberufler schwer, Marketinggedanken innerhalb des eigenen Unternehmens umzusetzen. Dabei handelt sich eben nicht um einen Modegedanken, sondern die Schaffung wesentlicher Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Betrieb der Kanzlei². Ein besonders komplexes Modul innerhalb des Marketingmixes³ stellt die optimale Preisgestaltung dar; eine im anwaltlichen Bereich besonders komplexe Entscheidung, wie folgende Zitate belegen.

„The pricing decision, one of the most important in business, is also one of the least understood“ (Die Preisentscheidung, eine der wichtigsten unternehmerischen Entscheidungen, ist eine der am wenigsten verstandenen)⁴. Oder bezogen auf den Anwaltsmarkt: „Merkwürdigerweise führt das Gebührenrecht der Rechtsanwälte – obwohl es für alle Beteiligten von existentieller Bedeutung ist – weiterhin ein Schattendasein“.⁵

1 Vorstand der Andreas Krämer Managementberatung AG (ak@andreas-krämer-mb.de) mit Sitz in Bad Soden a. T. Eine ausführlichere allgemeine Darstellung zur Preisgestaltung bei anwaltlichen Beratungsleistungen findet sich in der Neuauflage von Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, München 2001. Für zahlreiche Anregungen und Hilfestellungen bedankt sich der Autor bei Dr. Reinhold Mauer, Bonn, und Dr. Matthias Kilian, Köln.

2 Siehe dazu Krämer, Anwaltliches Marketing im neuen Jahrtausend. Die Kanzlei Heft 1 bis 4/2000 und Krämer, A.: Neue Anforderungen an das anwaltliche Marketing, AnwBl 6/2000, S. 337 – 342. Vgl. auch Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, München 2001.

3 Im klassischen Marketing spricht man auch von den 4 P's: Price, Produkt, Place und Promotion (zu deutsch: Preis, Produkt/Dienstleistung, Vertrieb und Kommunikation. Für das Dienstleistungsmarketing werden darüber hinaus weitere Faktoren diskutiert.

4 Ross, Making Money with Proactive Pricing, Harvard Business Review, Nr. 6/1984, S. 145 – 155.

5 Undritz, Advocatus Calculat – Erfolgshonorar und Wettbewerb, AnwBl 3/96, 113 – 124.



Vor diesem Hintergrund stellen sich die Fragen:

– Welche Rolle spielt die BRAGO heute für die Bestimmung anwaltlicher Honorare – insbesondere unter Berücksichtigung des zunehmenden Anteils außergerichtlicher Beratungsprojekte.

– Ist die Anwaltschaft heute ausreichend auf die Herausforderungen eines flexiblen Einsatzes unterschiedlicher Honorarmodelle gerüstet? Welche Modelle werden von Anwälten stark akzeptiert und genutzt?

– Welche Anpassungserfordernisse ergeben sich hinsichtlich der Honorarpolitik, um in einem stärkeren Wettbewerb bestehen zu können?⁶

II. Herausforderungen für die anwaltliche Honorarpolitik?

Einsichtig ist, dass Maßnahmen einer veränderten Preisbildung – beispielsweise das Anheben oder Senkungen von Stundensätzen – direkte Auswirkungen auf den Umsatz der Kanzlei haben. Aber auch andere Faktoren wirken darauf hin, dass sich Anwälte stärker mit Fragen der Honorargestaltung befassen müssen:

- Seit Jahren ist die Anwendung der BRAGO ein Kritikpunkt aus der Sicht des Mandanten, wenn diese das Gefühl haben, die vom Anwalt eingesetzte Ressourcen ständen im krassen Missverhältnis zum Rechnungsbetrag. Außerdem wird die Intransparenz der Gebührenzusammenstellung bemängelt.
- Die empirisch belegte Unsicherheit der Bevölkerung über die Bemessung des Preises der Rechtsberatung, d. h. des anwaltlichen Gebührensystems, stellt ein eindeutiges Zugangshindernis zur anwaltlichen Rechtsberatung dar. Der potentielle Rechtsuchende, also insbesondere der Bürger, der zum ersten Mal erwägt, eine anwaltliche Beratung in Anspruch zu nehmen, hat im Regelfall überhaupt keine Vorstellungen über die konkrete Höhe der auf ihn zukommenden Kosten. Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist bereits durch die Einführung der Erstberatungsgebühr gemäß § 20 BRAGO, die dem Bürger eine überschaubare und angemessene Höchstgrenze für eine Erstberatung vor Augen führt, gemacht worden.
- Die Kosten der anwaltlichen Beratung stellen einen wesentlichen Grund für Beschwerden dar, die bei den Rechtsanwaltskammern eingehen⁷. Dabei geht es in den wenigsten Fällen darum, dass eine falsche Abrechnung unterstellt wird, sondern vielmehr um das Gefühl „Man hat mich nicht ausreichend über die Honorarhöhe aufgeklärt“. Teilweise ist auch in der Öffentlichkeit die Meinung verbreitet, ein „kurzer Anruf beim Anwalt“ sei doch sicherlich kostenlos. Dies sei schließlich auch bei anderen Dienstleistern verbreitet. Aus früheren empirischen Untersuchungen ist zudem bekannt, dass sich über den Faktor Preis kaum Mandantenzufriedenheit erzeugen lässt, gleichwohl stellt dieser einen wichtigen Motivator für Unzufriedenheit der Mandanten dar. Die Medienberichterstattung macht es möglich: Zukünftig müssen sich Anwälte nicht darüber wundern, wenn Mandanten offen das Thema Honorar ansprechen, wohlwissend, dass in außergerichtlichen Angelegenheiten ein Verhandeln auch möglich ist.
- Heute wird offener über den Preis der anwaltlichen Beratung gesprochen, als dies noch vor wenigen Jahren möglich war. Hierzu nur zwei aktuelle Ergebnisse⁸: Die starke Verbreitung des Internets hat dazu geführt, dass

mittlerweile Anwälte auch Beratungsleistung über dieses moderne Medium vertreiben, „natürlich“ zu günstigen Preisen. Zweitens herrscht mittlerweile durchweg die Meinung vor, dass eine Werbung mit dem Preis erlaubt sein soll (im Rahmen von § 3 Abs. 5 BRAGO und § 43 b BRAO)⁹. Nicht wundern muss man sich demzufolge über Aussagen auf deutschen Anwalts-Homepages wie „Unsere Stundensätze liegen zwischen 175 EURO und 275 EURO, jeweils zuzüglich Auslagen und Spesen“ oder eines Onlineberatungsanbieters „Durch die Beantwortung Ihrer Rechtsanfrage entsteht bei einfach gelagerten Rechtsfragen eine Auskunftsgebühr in Höhe von 50 DM“¹⁰ (vgl. Abb. 1).

Das Honorar und seine Sonderrolle im Marketing-Mix



Abb. 1 – Das anwaltliche Honorar und seine Sonderrolle im Marketing

Die Diskussionen um die Ablösung der BRAGO durch das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) in 2003 werden vermutlich zu einer intensiveren Prüfung von Alternativen zur gesetzlichen Honorarfestlegung führen. In den Referentenentwürfen wird für den Bereich der außergerichtlichen Beratung sogar auf ein mögliches Modell verwiesen, welches auf einen Verzicht von konkreten Gebühren und stattdessen die Verwendung einer Gebührenvereinbarung zwischen Anwalt und Mandant abzielt.¹¹

III. Welche Honorarsysteme werden von Anwälten akzeptiert?

Bereits in einer früheren Studie ist der Autor der Frage nachgegangen, welche Honorarmodelle innerhalb der

6 In diesem Beitrag wird die Frage der Wirkung unterschiedlicher Honorarmodelle nicht erörtert. Sie dazu die früheren Beiträge *Krämer/Lehnhof*, Pricing für Anwälte, AnwBl 6/97, S. 306 – 313 – *Reed*, Billing Innovations – New Win-Win Ways to End Hourly Billing, American Bar Association, Chicago 1996 – *Schmidt*, Pricing and Billing Techniques, In: American Bar Association (Ed.), Marketing the Law Firm, Chicago 1995, 11A1 – 11A15.

7 Diese Ausführungen basieren im wesentlichen auf *Krämer*, Beschwerdemangement in Anwaltskanzleien, AnwBl 2/99, S. 69 – 75.

8 Zum Zusammenhang zwischen verfehlter Gebührenpolitik und dem verstärkten Wettbewerb auf dem deutschen Rechtsberatungsmarkt vgl. *Mauer/Krämer*, Marketing-Strategien für Rechtsanwälte, München 1996, 167; s. a. *Ritsch*, Auszug aus dem Olymp, manager magazin 2/97, 133. In der Sendung „Plusminus“ wurde im Mai 1997 Bezug nehmend auf die Änderung des Berufsrechts auch das Thema Honorarvereinbarung aufgegriffen. Aufklärungsarbeit hieß hier im konkreten Fall: „Das wissen die wenigsten: Auch beim Anwalt ist der Preis Verhandlungssache. Anstelle der üblichen Gebühren können nämlich unter bestimmten Umständen auch wesentlich günstigere Honorare vereinbart werden“.

9 *Feuerich/Braun*, BRAO, 3. Aufl., § 43 b, Rdn. 63. *Koch*, Werbung mit dem Preis und in den Medien, AnwBl 8+9/97, S. 423. Zu einer detaillierten Darstellung der Möglichkeiten und Restriktionen von Preiswerbung im anwaltlichen Bereich siehe *Krämer/Mauer/Braun*, Erfolgreiche Anwaltswerbung in der Praxis, Köln 1998.

10 *Krämer*, Pricing für Anwälte – Eckpunkte der Honorargestaltung, Der Anwalt 1-2/2001, S. 26 – 30.

11 So BRAGO Prof. Sonderausgabe, Nov. 2001, S. 2.



Anwaltschaft akzeptiert sind. Diese wurde 1998 im Anwaltsblatt veröffentlicht¹². Eine weiterführende Befragung erfolgte in 2001. Es handelt sich dabei um eine verhältnismäßig kleine Stichprobe (n=60), die jedoch in Hinblick auf die regionale Verteilung und die Kanzleigrößensklassen repräsentativ ist. Auf der Basis dieser Stichprobe lassen sich qualitativ und teilweise quantitativ Aussagen über die derzeitige und zukünftige Nutzung unterschiedlicher Honorarsysteme ableiten. Wesentliche Aussagen können in folgenden Punkten festgehalten werden:

A. Das Honorar ist für Anwälte derzeit kein primärer Wettbewerbs- und -differenzierungsfaktor

Als vorherrschende Marktentwicklungen werden aus Sicht der Anwälte im wesentlichen die Trends zur Fusionierung, die zunehmende Konkurrenz der Kanzleien untereinander und die fortschreitende Spezialisierung gesehen.

In anderen Branchen führen ähnliche Marktveränderungen häufig zu einem massiven Preiswettbewerb. Dies trifft beispielsweise für den Telekommunikations- und den Strommarkt zu¹³.

Allerdings wird von den befragten Anwälten als Konsequenz dieser Entwicklungen nicht primär eine Veränderung der anwaltlichen Preis- und Honorarpolitik gesehen. So erzielt das Statement „Der Preis der anwaltlichen Dienstleistung ist für unsere Kanzlei eine der wichtigsten Wettbewerbsfaktoren“ nur eine unterdurchschnittliche Zustimmung (Abb. 2):

Bewertung der Marktentwicklungen ...

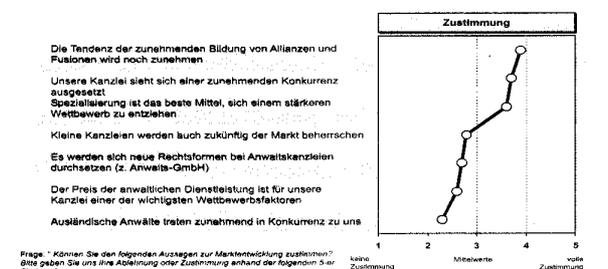


Abb. 2 – Statements zur Einschätzung der Entwicklung auf dem Markt für anwaltliche Beratungsleistungen

Hierin spiegeln sich die in der Anwaltschaft seit langem bestehenden Vorbehalte gegenüber einer aktiven Preispolitik wider.

B. Mandantenbindung als Erfolgsfaktor für das Kanzleimarketing

Entscheidend für die Wahl unterschiedlicher Pricing-Strategien für eine bestimmte Kanzlei ist in der Regel die Struktur der Mandantschaft¹⁴. 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.

Innerhalb der Befragung wurden die Teilnehmer um eine Selbsteinschätzung zum Anteil an Dauermandanten am Gesamtmandantenstamm gebeten. Die Verteilung der Werte ist in Abb. 3 dargestellt:

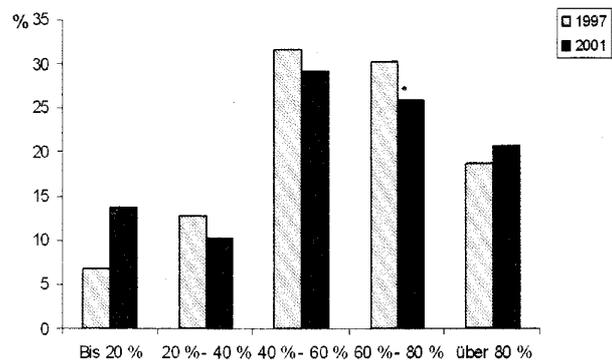


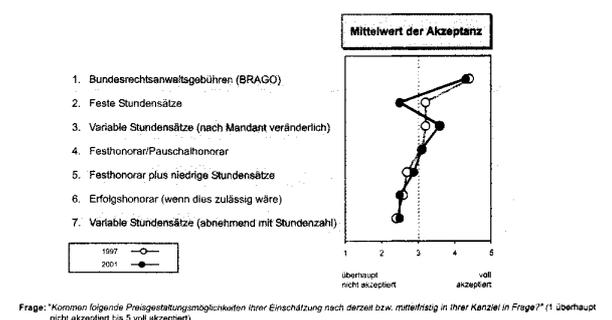
Abb. 3 – Anteil der Dauermandanten in den Befragungen der Jahre 1997 und 2001

Der Mittelwert des Anteils der Dauermandanten liegt bei etwa 53%. Die Streuung des Anteilswertes ist jedoch enorm: So liegt der Anteil von Dauermandanten bei knapp einem Viertel der Kanzleien unter 40%, etwa 21% der Kanzleien verfügen jedoch über einen Anteil von 80% und mehr.

C. Die dominierende Position der BRAGO bleibt bestehen

Durch den weitgehend strukturgleichen Fragebogen (identische Frageformulierung, Verwendung einer 5-stufigen Rating-Skala) in den Erhebungen aus den Jahren 1997 und 2001 lassen sich direkt die Unterschiede – bezogen auf die Akzeptanz unterschiedlicher Honorarmodelle darstellen. Neben der BRAGO wurden alternative Modelle, wie feste oder differenzierte Stundenhonorare, Fest- und Erfolgshonorare abgefragt. Abb. 4 verdeutlicht, dass die Ergebnisse der Erhebung aus 1997 durch die aktuelle Wiederholungsbefragung im wesentlichen eine Bestätigung erfahren, obwohl man aufgrund der starken Markt- und Wettbewerbsveränderungen stärkere Veränderung hätte erwarten können.

Akzeptanz unterschiedlicher Honorarformen



Frage: „Können folgende Preisgestaltungsmöglichkeiten Ihrer Einschätzung nach derzeit bzw. mittelfristig in Ihrer Kanzlei in Frage?“ (1: überhaupt nicht akzeptiert bis 5: voll akzeptiert)

Abb. 4 – Akzeptanz unterschiedlicher Honorarmodelle innerhalb der deutschen Anwaltschaft in 1997 und 2001

12 Krämer, Akzeptanz unterschiedlicher Honorargestaltungen bei Rechtsanwälten, AnwBl 7/98, 371 – 375.
 13 Siehe zu einer branchenübergreifenden Darstellung Simon, Preismanagement – Analyse – Strategie – Umsetzung, Wiesbaden 1992 und Dolan/Simon, Power Pricing – How Managing Price Transforms the Bottom Line. New York 1996, 36 ff.
 14 Zur Bedeutung der Klientenbindung für den wirtschaftlichen Erfolg der Rechtsanwaltskanzlei vgl. Krämer/Mauer, Die strategische Bedeutung der Klientenzufriedenheit für den Rechtsanwalt, BRAK-Mitt. 1/96, 22 – 26 und Krämer, A., Mauer, R.: Mandantenbindung und Unternehmenserfolg in Anwaltskanzleien, ZAP, Nr. 3 v. 11.2.1998, 141 – 152.



Die Verwendung der BRAGO als Bemessungsgrundlage für das Honorar kommt auf einen mittleren Akzeptanzwert von etwa 4,3 und damit einen nahezu identischen Wert wie 1997. Die Akzeptanz alternativer Honorarmodelle fällt gegenüber der BRAGO deutlich zurück. Unterschiede zwischen den Erhebungen ergeben sich in punkto feste und variable Stundensätze. Insbesondere feste Stundensätze verlieren im Zeitablauf an Akzeptanz, während sich die Einschätzung variabler Stundensätze – differenziert nach einzelnen Mandanten – positiver darstellt. Hier ist zu vermuten, dass sich die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass vor allem die Berechnung von festen Stundensätzen sich in der Praxis als zu wenig flexibel herausgestellt hat. Eine Trennung der Befragten nach Einzelkanzleien und größeren Kanzleien macht deutlich: Die Akzeptanz von festen Stundensätzen erreicht bei Einzelkanzleien einen extrem schlechten Wert von nur 1,8. Dies bringt zum Ausdruck, dass feste Stundenhonorare für Einzelkanzleien derzeit bedeutungslos sind.

D. Geringe praktische Nutzung von alternativen Honorarmodellen trotz relativ hoher Akzeptanz

Erstaunlicherweise reflektiert die tatsächliche Nutzung der Honorarmodelle nicht die zum Teil ähnlich hohen Akzeptanzwerte. Wie Abb. 5 zeigt, werden 3/4 der Mandate der befragten Anwälte auf Basis der BRAGO abgerechnet. Dieser hohe Wert resultiert im wesentlichen daraus, dass etwa 2/3 der Befragungsteilnehmer mindestens 80% der Mandate auf Basis der BRAGO abrechnen.

Das am zweitstärksten genutzte Pricing-Modell stellt die Abrechnung nach Stundenhonoraren dar. Hierauf entfallen allerdings nur im Mittel 15%. Etwa 32% der Anwälte gaben an, überhaupt keine Stundenhonorare zu nutzen, nur bei 5% der Anwälte handelt es sich um das dominierende Pricing-Modell. Für den Gesamtmarkt anwaltlicher Beratungsleistung in Deutschland mag dieser Anteil an Stundenhonoraren zu gering sein¹⁵.

Nutzungsstruktur unterschiedlicher Honorarmodelle

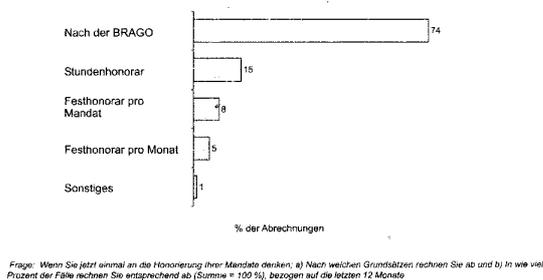


Abb. 5 – Aufteilung der Honorarberechnungen nach alternativen Pricing-Modellen

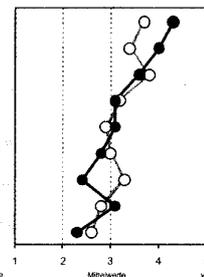
E. Hohe Akzeptanz der BRAGO bei Einzelkanzleien

Gerade für Einzelkanzleien stellt die BRAGO nach wie vor die zentrale Bemessungsgrundlage für das Honorar dar (Abb. 6). Wie bereits die frühere Studie aus 1997 ergab, nimmt die Akzeptanz alternativer Honorarmodelle – insbesondere des Stundehonorars – mit zunehmender Kanzleigröße zu. Das hat sicherlich unterschiedliche Gründe:

– Höherer Anteil von gewerblichen, außergerichtlichen Mandaten. Während die BRAGO weiterhin im Bereich der gerichtlichen Vertretung eine zentrale Rolle einnimmt, verliert sie gleichzeitig im außergerichtlichen Bereich an Bedeutung.

Der Umgang mit dem Honorar ...

- Ich versuche, mich weitestgehend an die BRAGO zu halten
- Ich würde es begrüßen, wenn wir mehr Transparenz bei den Anwalts Honoraren erreichen könnten
- Bei Dauermandanten bin ich bereit, niedrigere Stundensätze zu vereinbaren, als ich üblicherweise zugrunde lege
- Durch das Medium Internet wird es zu einer deutlichen Erhöhung der Transparenz bei den Honoraren kommen
- Ich kann mir durch aus vorstellen, den Preis auch als Gegenstand von Werbung zu sehen
- Die BRAGO ist für mich zu unflexibel
- Mir ist bekannt, wie hoch meine Kosten pro Stunde sind
- Honorare werden von unserer Kanzlei offen kommuniziert
- In unserer Kanzlei gelten einheitliche Gebührensätze, an die sich alle halten müssen



Frage: Können Sie den folgenden Aussagen zur Können Sie den folgenden Aussagen zur Honorarpolitik zustimmen? Bitte geben Sie uns Ihre Ablehnung oder Zustimmung anhand der folgenden 5-er Skala an*

Abb. 6 – Statements zur Honorarpolitik

– Höhere Akzeptanz von Stundenhonoraren bei gewerblichen Mandaten. Wenn Unternehmen häufig mit Beratern wie Consultants, Steuerberatern oder anderen Freiberuflern arbeiten, fällt es Rechtsanwälten i. d. R. nicht schwer, auch die eigene Beratung auf der Grundlage von Stundensätzen zu verrechnen.

– Stärkerer Spezialisierung. Insgesamt sind derzeit Einzelkanzleien immer noch stark als Generalisten ausgerichtet. Laut IFBN hatten 1997 etwa 60% der Anwälte, die sich selbst als Generalisten einordnen, kein Mandat mit Stundenhonoraren abgerechnet. Bei Fachanwälten lag der Anteil nur bei 34%¹⁶.

– Höhere Transparenz bezüglich der eigenen Kosten bzw. Kostenstruktur. Während größere Kanzleien heute schon vielfach zu Systemen mit fester Zeiterfassung übergegangen sind, scheuen sich die meisten Einzelanwälte vor einer Zeiterfassung, auch wenn diese ohne komplexe EDV möglich ist. Von Anwälten aus einer Einzelkanzlei wird das Statement „Mir ist bekannt, wie hoch meine Kosten pro Stunde sind“ mit durchschnittlich 2,4 bewertet, etwa einen Punkt schlechter als von Sozietäten. Mehr als die Hälfte der Einzelanwälte verfügen nicht über eine klare Transparenz darüber, wie hoch die Kosten pro Stunde liegen (Abb. 7). Spätestens dann, wenn der Markt eine Abrechnung nach Stundenhonorar verlangt, macht sich Unsicherheit und Panik breit: „Wie hoch liegt der erforderliche und durchsetzbare Stundensatz?“ Ohne ein klares Verständnis für die Struktur des „Zeitkonsums“ in der Kanzlei ist diese Frage jedoch nicht leicht zu beantworten. Natürlich liegt in einer voreiligen Antwort ein erhebliches Schadenspotenzial. Daher ist verständlich, wenn sich Einzelkanzleien hinsichtlich der Honorarfestlegung primär an der BRAGO orientieren (Dieses Statement wird von Einzelanwälten mit einem mittleren Akzeptanzwert von ca. 4,3 bewertet).

¹⁵ Hierzu wäre erforderlich, eine Gewichtung der Teilnehmer nach der Kanzleigröße vorzunehmen. Nach eigener Schätzung entfielen in 2000 etwa 13% der Anwälte in Deutschland auf Kanzleien mit 6 und mehr Anwälten. Allerdings vereinigten Kanzleien mit einem Umsatz von mehr als 1 Mio. DM Umsatz pro Jahr mehr als die Hälfte des in der Rechtsberatung erwirtschafteten Umsatzes auf sich (aktuellste Werte für 1997 verfügbar. Mauer/Krämer, Marketingstrategien für Rechtsanwälte, München 2001, S. 87.

¹⁶ Institut für Freie Berufe Nürnberg (1997); Einzelanwälte verzichteten zu ca. 56% völlig auf die Nutzung von Stundenhonoraren.



Kanzleigröße

| | Einzelkanzlei | Sozietät | Summe |
|------------------|---------------|----------|-------|
| Ablehnung (1/2) | 56 % | 22 % | 37 % |
| Zustimmung (4/5) | 18 % | 36 % | 30 % |

Statement:
„Mir ist bekannt, wie hoch meine Kosten pro Stunde sind“

Abb. 7 – Abhängigkeit zwischen der Kostentransparenz und der Kanzleigröße

F. Vorbehalte gegenüber der Nutzung von Stundenhonoraren

Weiterhin ist neben der Darstellung der objektiven Gründe für die geringe Anwendung von Stundenhonoraren zu vermuten, dass in Teilen der deutschen Anwaltschaft erhebliche subjektive Vorbehalte bestehen. So lässt sich feststellen, dass Kanzleien, die bereits Stundenhonorare als Alternative zur BRAGO verwenden, das Stundenhonorar durchaus positiv bewerten. Auch hierbei zeigt sich wiederum eine starke Abhängigkeit von der Kanzleigröße. Etwa die Hälfte der Einzelkanzleien gaben in 2001 an, grundsätzlich keine Honorare auf Basis von Stundensätzen zu berechnen. Bei Sozietäten sinkt der entsprechende Anteilswert auf 21 % (Abb. 8).

Kanzleigröße

| | Einzelkanzlei | Sozietät | Summe |
|-----------------------|---------------|----------|-------|
| Bereits angewendet | 52 % | 79 % | 67 % |
| Noch nicht angewendet | 48 % | 21 % | 33 % |
| Summe | 100 % | 100 % | 100 % |

Stundenhonorar

Abb. 8 – Abhängigkeit zwischen der Nutzung von Stundenhonoraren und der Kanzleigröße

G. Vorbehalte gegenüber der Kommunikation von Honoraren

Hinsichtlich des Wunsches nach mehr Transparenz bei den Honoraren und der Bereitschaft, die eigenen Honorare aktiv zu kommunizieren, besteht offensichtlich ein krasses Missverhältnis. Vor allem Einzelkanzleien stimmen der Aussage „Ich würde es begrüßen, wenn wir mehr Transparenz bei den Anwaltshonoraren erreichen könnten“ stark zu (Mittelwert 4,0), deutlich geringere Zustimmungen entfallen jedoch auf die Aussagen „Ich könnte mir vorstellen, den Preis als Gegenstand der Werbung zu sehen“ oder „Honorare werden in unserer Kanzlei offen kommuniziert“. Auf die Frage, auf welchem Weg oder über welche Medien über die Honorare informiert werde, folgte in 73 % der Fälle die Antwort, dies sei nur bei mündlicher oder schriftlicher Anfrage der Fall. Als Informationsträger sind Info-Briefe, Broschüren oder die Webpage derzeit nahezu bedeutungslos.

Medien zur Kommunikation über Honorare

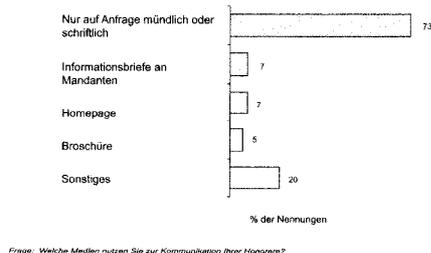
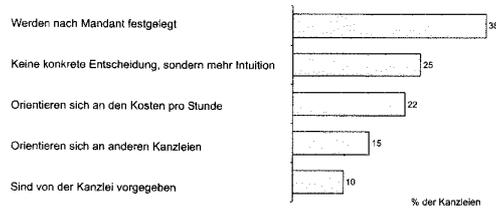


Abb. 9 – Kommunikation von Honoraren in Richtung Mandant (%)

H. Erhebliche Probleme bei der Festlegung der Stundensätze

Wie in einem früheren Beitrag bereits beschrieben wurde, bestehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Festlegung des anzustrebenden Stundensatzes für die Kanzlei. In der Regel – so die Empfehlung für eine optimierte Preisgestaltung – sollten Informationen hinsichtlich der eigenen Kosten, der Stundensätze der Konkurrenten sowie der maximalen Zahlungsbereitschaft der Mandanten gemeinsam genutzt werden. Als Optionen in der Befragung wurden angeboten:

Ermittlung der Stundensätze ...



Frage: Nur wenn die Abrechnung nach festen Stundensätzen genutzt wird: Wie ermitteln Sie die Höhe des Stundenhonorars?

Abb. 10 – Befragungsergebnisse zur Ermittlung der konkreten Stundensätze

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass

- von knapp 40 % der Anwälte, die Stundenhonorare anbieten, eine Differenzierung nach Mandanten angestrebt wird. Dies ist insgesamt sehr positiv zu bewerten, allerdings setzt dieses Vorgehen eine genaue Kenntnis der Mandanten und deren Zahlungsbereitschaft voraus.
- sich etwa ein Viertel der Anwälte entweder auf Intuition oder aber auf eine interne Kostenschätzung verlässt¹⁷.
- i. d. R. ein Orientierungspunkt für die Festlegung des Stundensatzes genutzt wird, und nicht etwa mehrere. Schließlich war bei dieser Frage eine Mehrfachantwort möglich. Die mittlere Antwortanzahl liegt jedoch kaum über 1.

IV. Wie sehen die anwaltlichen Honorarsysteme der Zukunft aus?

Die wenigen empirischen Untersuchungen zu den Marketingaktivitäten der deutschen Anwälte spiegeln kaum die Anstrengungen wider, vor denen der Berufsstand in den kommenden Jahren steht. Das Thema Honorar befindet sich ebenso in einer Enttabuisierung wie andere Marketingthemen. Trotzdem gilt festzuhalten. Dem Interesse der Anwaltschaft, mehr über die Praktiken der Honorarfestsetzung bei Kollegen zu erfahren, verhält sich diametral zur Bereitschaft, eigene Erfahrungen und eigene Informationen der Kanzlei zu kommunizieren. Dies wird vermutlich in erheblichem Maß durch die Unsicherheiten der Anwälte in Pricing-Fragen bedingt. Unabhängig von der Bereitschaft, sich aktiv Gedanken über alternative Honorarmodelle zu machen, wird der Markt eindeutig in Richtung flexible Nut-

¹⁷ Nicht nur in der Rechtsberatung, sondern in nahezu allen anderen Wirtschaftsbereichen werden erhebliche Gewinnpotentiale durch eine unprofessionelle Preispolitik verschenkt. Üblicherweise gehen die meisten Unternehmen bei ihrer Preisfestlegung von der Kosten-Plus-Methode aus, die vielfach nicht optimal ist. Vgl. dazu Becker, A.: Die Kunst des Pricing. Impulse, Heft 7/97, S. 32 – 38.



zung unterschiedlicher Modelle der Honorarbemessung gehen. Obwohl dies von vielen Kollegen anders gesehen wird, liegen eine ganze Reihe von Differenzierungsmöglichkeiten vor, um sich neben dem Produkt und dem Service auch im Preisbereich vom Wettbewerber abzuheben.

Zusammenhang zwischen der Preissensitivität und des Wertes der Beratungsleistung für den Mandanten

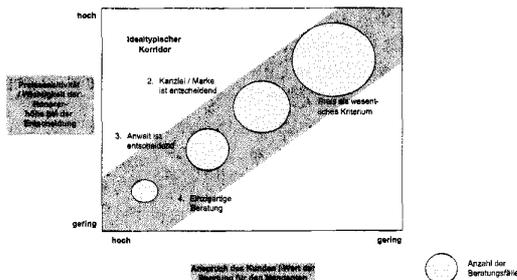


Abb. 11 – Idealtypische Segmentierung des Marktes¹⁸

Bei der Entscheidung für einen bestimmten Anwalt wird sich in Zukunft aus Kundensicht das Preis-Leistungsverhältnis als wesentlicher Beurteilungsmaßstab herauskristallisieren. Dieses Merkmal besteht nicht nur aus einer Leistungs- und Qualitätsdimension, sondern auch aus einer Opferdimension für den Mandanten („wie viel Geld muss ich auf den Tisch legen“). Da ein erheblicher Teil der Nachfrage nach anwaltlicher Beratung eher preissensibel ist, stellt sich die berechnete Frage, warum nicht mehr Anwälte die preissensiblen Marktsegmente über eine aktive Preiskommunikation ansprechen.

Andererseits liegen Untersuchungen vor, die belegen, dass bestimmte Nachfrageschichten eher weniger preissensibel sind. Welche Erwartungshaltung Unternehmen gegenüber Anwälten als Dienstleister haben, ergab eine erste Befragung durch das Magazin *Juve Rechtsmarkt*¹⁹. Als wichtigste Qualitäten eines Anwaltes wurden Leistungen wie – Spezialkenntnisse in einem bestimmten Gebiet (100%), schnelle Umsetzung der Vorgaben des Auftraggebers (83%) oder sorgfältige Erarbeitung langfristiger Lösungen (75%) genannt. Das Merkmal „besonders günstige Honorare“ wurde nur von 35% der potenziellen Mandanten als wichtig eingeordnet. Hier sei aber noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei der befragten Zielgruppe um eine besondere Gruppe von Nachfragern anwaltlicher Beratungsleistung handelt. Für kleinere Unternehmen, bei denen der Entscheider direkte Ergebnisverantwortung hat, sieht das Bild vermutlich deutlich anders aus.

Für das Pricing der anwaltlichen Leistung ist somit nicht nur wichtig, wie preissensibel der Mandant ist, sondern auch welche Flexibilität dieser hinsichtlich der anwaltlichen Honorargestaltung erwartet. Häufig fühlen sich Anwälte bei der Beantwortung dieser Fragen überfordert („Wie soll ich das wissen?“). Zu guter Letzt bietet sich ein kurzes Gespräch mit einigen Mandanten oder die Nutzung eines Fragebogens an²⁰.

V. Konsequenzen einer verstärkten Nutzung alternativer Pricing-Modelle zur BRAGO

Aus den bisherigen Ergebnissen resultieren Konsequenzen für die strategische Ausrichtung der Kanzlei. Zunächst

erscheint zwingend notwendig, dass Anwälte die Entwicklungen in der Honorarpolitik antizipieren. Dies bedeutet, dass jeder Anwalt aufgerufen ist, sich sehr konkrete Gedanken zur Anwendbarkeit unterschiedlicher Honorarmodelle in der eigenen Kanzlei zu machen. Hieraus ergibt sich eine weitreichende weitere Konsequenz: Pricing-Entscheidungen sollten auf harten Daten und Fakten beruhen. Für den Anwalt heißt das, es müssen Informationen bereit gestellt werden, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Bezogen auf den Einsatz von Stundenhonoraren ergibt sich hieraus die Forderung, klare Vorstellungen über die Produktivität in der Kanzlei zu haben (Anteil der abrechenbaren Stunden an allen eingebrachten Stunden). Damit ist in der Regel verbunden, eine Art Zeiterfassung zu etablieren – auch wenn diese sehr einfach und ohne großen EDV-Aufwand von Statten geht.

Neben diesen weitreichenden internen Änderungen der Kanzleiorganisation ergeben sich neue Möglichkeiten in Richtung Markt. Die Liberalisierung des Werberechts unterstützt den innovativen Marktteilnehmer, nicht wie bisher den alteingesessenen. Gelingt es jungen Kanzleien durch flexible Honorarmodelle Kunden an sich zu binden und Neumandate zu akquirieren, haben diese bessere Möglichkeiten, in einem enger werdenden Anwaltsmarkt zu überleben.

18 *Krämer*, Goldenes Zeitalter für Stundenhonorare – Die zukünftigen Entwicklungstendenzen bei der anwaltlichen Honorarpolitik. *Die Kanzlei*, Heft 8/2001, S. 9 – 13.

19 *Juve Rechtsmarkt*, 3/2000, S. 18 ff.

20 Dem interessierten Leser sei für eine detaillierte Darstellung empfohlen: *Krämer/Mauer*, Fragebogen zur Mandantenfindung und -bindung – Ein Praxisbericht zur Marktforschung durch Anwaltskanzleien. *BRAK-Mitt.* 1996, S. 141–147.

Mitverursachung und Mitverschulden des Gerichts im Verfahren

Rechtsanwalt Dr. Egon Schneider, Much

I. Verfassungsrecht

Richter sind an „Gesetz und Recht gebunden“ (Art. 20 Abs. 3 GG), aber nur „dem Gesetz unterworfen“ (Art. 97 Abs. 1 GG). Handelt es sich dabei um eine Tautologie¹ oder steht „Recht“ für Gerechtigkeit²? Diese Kontroverse wird wohl nie enden. Einigkeit besteht jedoch darüber, dass Art. 20 GG das Rechtsstaatsprinzip begründet und daraus bindende verfassungsrechtliche Grundsätze abzuleiten sind wie etwa der Vertrauensschutz, der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit und der Anspruch auf ein faires Verfahren³.

1 *Jarass/Pieroth*, GG, 5. Aufl. 2000, Art. 20 Rdnr. 38.

2 *Sachs*, GG, 2. Aufl. 1999, Art. 20 Rdnr. 103.

3 *V. Mangoldt/Klein/Starck/Sommernann*, GG, 4. Aufl. 2000, Art. 20 Rdnr. 282 ff., 298 ff., 314 ff.; *Sachs*, Art. 20 Rdnr. 131 ff., 145 ff., 163.