

A r b e i t s g e m e i n s c h a f t A n w a l t s m a n a g e m e n t
H e r b s t t a g u n g 2 0 0 8
1 4 . 1 1 . 2 0 0 8

D E R R I C H T I G E P R E I S A U S D E R S I C H T D E S
P R A K T I K E R S : W I E G E H E I C H M I T P R E I S E N
U N D M A N D A N T E N U M ?

1. Honorarpolitik als Teil der Gesamtstrategie

Anwälte betreiben das Handwerk der Rechtsdurchsetzung. Ihre Leistungen aber lassen sich - anders als bei Automechanikern, Elektrotechnikern oder Küchenchefs schwer bewerten. Ein guter Anwalt kann hervorragende Schriftsätze schreiben oder Plädoyers halten und trotzdem den Prozess verlieren.

Das RVG hat - den früheren Traditionen folgend - daher eine Einheitslösung gefunden, die - bis auf die Rahmengebühren - auf wertende Elemente weitgehend verzichtet und die Honorare grundsätzlich vom Streitwert abhängig macht. Dadurch wird in vielen Fällen die Leistung des Anwalts falsch bewertet. Man hat das aus vielen Gründen in Kauf genommen, unter anderem, weil man die - von Anfang an falsche - Ansicht hatte, die kleinen und großen Streitwerte würden sich in den meisten Büros gegenseitig ausgleichen. Tatsächlich weiß jeder, dass die großen Büros die großen Streitwerte und die kleinen Büros die kleinen Streitwerte bekommen.

Viele Anwälte leben trotz dieser offensichtlichen Ungerechtigkeit ganz gut mit den gesetzlichen Standardgebühren, weil sie drei große Vorteile haben: Sie können damit jeder Diskussion über eine Bewertung ihrer Leistung ausweichen, haben einen guten Maßstab für die Kostenerstattung und können sich,

was die Höhe anbetrifft, auf die Autorität des Gesetzgebers berufen, der schon mit dem Begriff „*Gebühren*“ andeutet, dass wir uns auf dem Feld der Rechtspflege und nicht der Restaurants aufhalten.

In den letzten 30 Jahren allerdings haben die Märkte an diesem Modell gerüttelt und zwar von oben her: Im Bereich der Vertragsberatung entstehen bei hohen Streitwerten Gebühren, die völlig außer Verhältnis zum zeitlichen Aufwand des Anwalts stehen und auch mit Haftungsrisiken nicht mehr gerechtfertigt werden können. Durch die Internationalisierung kommen auch viel mehr Mandanten aus dem Ausland, die das Zeithonorar gewöhnt sind und die Möglichkeit haben, auf den „*german desk*“ der ausländischen Anwälte zurückzugreifen, die sie auch im übrigen beauftragten.¹ Um dieser Konkurrenz gewachsen zu sein, müssen auch die deutschen Anwälte auf das Zeithonorar umsteigen.

So sind neben dem RVG eine Vielzahl von Vergütungs- und Preismodellen entstanden, die es gestatten, eine Honorarpolitik zu entwickeln, in der die Grundentscheidungen über Art und Höhe der Honorare für die jeweilige Aufgabe so festgelegt werden, dass sie zur Gesamtstrategie beitragen .

Diese Gesamtstrategie hat - ganz unabhängig von der Struktur des Anwaltsunternehmens - vier eng miteinander verbundene Ziele:

- die richtige Mandatsstruktur,
- die richtigen Anwälte,
- die richtige Qualität,
- stabile Ertragskraft.

Von der erfolgreichen Arbeit an diesen Zielen wird die **Unternehmenskultur** entscheidend bestimmt.

Was jeweils „*richtig*“ ist, hängt von der Art der Aufgaben ab, die man bekommt: Wer eine Allgemeinpraxis in Saarlouis betreibt, wird in erster Linie Privatpersonen betreuen, er muss bodennah arbeiten und wird meist auch mit einer mittleren Qualität Erfolg haben können. Für den Steuerplaner einer international aufgestellten Frankfurter Sozietät sieht die Welt anders aus. Die Honorarpolitik muss deshalb so zugeschnitten sein, dass sie zu dem jeweiligen

¹ Schon 1980 hat der BGH festgestellt, dass der Münchner Anwalt Lois Erdl (im Urteil namentlich genannt!) dem US Importeur von BMW das deutsche Streitwertsystem genauer hätte erklären müssen und hat ihm daher einen Gebührenanspruch in Millionenhöhe abgesprochen (BGH vom 13. März 1980, NJW 1980, 2128).

Anwalt und seinem Unternehmen passt und dafür sorgt, dass auch die Honorare „richtig“ ausfallen.

Oft wird diskutiert, ob man Honorarsätze(z. B. Stundenhonorare) unterschiedlich gestalten soll, je nachdem, welche finanziellen Möglichkeiten ein Mandant hat. Wer vor dieser Frage steht, sollte sich bewusst sein, dass er noch nicht genügend Gedanken in die richtige Mandatsstruktur investiert hat. Sie muss einigermaßen homogen ausfallen, denn man kann nicht gleichzeitig Industrie-konzerne und wenig bemittelte Privatpersonen beraten.

Allerdings kann man die Höhe seiner Honorare von anderen Kriterien abhängig machen, so etwa der Frage, ob das Mandat trotz ungünstiger Bedingungen

- die Mandatsbasis stärkt,
- das bestehende Netzwerk der Kontakte zu Mandanten oder Kollegen unterstützt,
- neues Know-how (zum Beispiel über Brancheninterna) schafft oder
- ein Trainingsfeld für anspruchsvolle Aufgaben ist.

In solchen Fällen wird die Abweichung vom Standard durch andere Vorteile kompensiert, die sie rechtfertigen.

2. Die Bedeutung der Mandatsstruktur

Jeder Anwalt und jede Sozietät hat eine individuelle, oft unverwechselbare Mandatsstruktur. Sie entsteht nur selten aufgrund einer bestimmten Planung und ist abhängig von bestimmten Grundentscheidungen des Anwalts, so vor allem der Frage, ob er in einer größeren oder einer kleineren Stadt praktiziert, welche Spezialkenntnisse (auch Sprachkenntnisse) er neben seinen Rechtskenntnissen besitzt, wie alt er ist, ob er gern in engen Nischen arbeitet oder lieber breiter aufgestellt ist, ob er sich eher als Unternehmer sieht oder mehr an interessanten Rechtsfragen Gefallen findet etc.

Oft wird behauptet, Anwälte in kleinen oder mittleren Orten könnten sich nicht spezialisieren, weil sie auf jedes Mandat angewiesen seien. Tatsächlich wird eine Spezialisierung auf einzelne Branchen oder Rechtsgebiete in kleineren Städten schwierig sein, auch wenn manche Anwälte das Gegenteil beweisen.² Gleichwohl kann ein Anwalt, der nicht fachlich spezialisiert ist, sich stets

² Wie zum Beispiel Gisbert Bultmann, Fachanwalt für Erbrecht aus Recklinghausen (www.Rechtsanwalt-Bultmann.de).

durch Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und Engagement vor seinem Konkurrenten auszeichnen. Ein Kollege aus einer Mittelstadt, der nur gängige Standardfälle betreut, hat seinen Umsatz verdreifacht, nachdem er seinen fünf wichtigsten Mandanten seine Handynummer gegeben und sie dazu eingeladen hat, ihn 24 Stunden am Tag anrufen zu können. Natürlich hat sich kaum einer getraut, von diesem Angebot Gebrauch zu machen, aber die Idee hat sich in Windeseile herumgesprochen und ausgereicht, teilweise auf Stundensätze umzusteigen, die der örtliche Markt vorher nur selten akzeptiert hatte.

3. Typische Mandatsfelder und Honorarstruktur

Wer in einer kleinen Stadt Familienrecht macht, wird auch Mandate auf der Basis der Prozesskostenhilfe übernehmen müssen, in einer Großstadt kann man sich vielleicht auf Ehescheidungen spezialisieren, in denen wirtschaftsrechtliche Fragen überwiegen und wird dann hohe Stundensätze erreichen können. Wer überwiegend junge Unternehmen berät, wird niemals die Honorarhöhen erreichen, die ein DAX Konzern zu zahlen bereit ist. Man muss sich also zuerst fragen, wie die eigenen Grundentscheidungen ausgefallen sind und ob man sie ändern kann und will. Dann wird man wissen, ob man in einem der nachfolgenden typischen Mandatsfelder (oder in einer Mischung daraus) arbeitet.

Es gibt Mandate,

- die durch spezielle **Rechtskenntnisse** geprägt werden: Dabei kann es sich auch um größere Gebiete handeln, wie etwa das Arbeitsrecht, wenn nur vertieftes Know-how besteht.
- die durch **Branchenkenntnisse** beeinflusst sind.
- die durch die **Personen** geprägt werden, die den Auftrag erteilen.
- die hohes **Organisationswissen** erfordern (z. B. Zwangsvollstreckung, Insolvenz, Markenverwaltung).
- bei denen typischerweise nicht der Mandant sondern ein **Dritter** das Honorar zu tragen hat (Fondsgeschäft, Börsengänge, Prospektprüfungen, Firmenübernahmen (aber gelegentlich auch Strafverteidigungen) etc.).
- die im Rahmen von **Beraterverträgen** gegen Pauschalhonorar zu erledigen sind.

Jedes dieser Profile führt auch zu einer bestimmten Honorarstruktur und in jedem einzelnen dieser Felder haben die Mandanten ziemlich genaue Vorstellungen davon, was sie zu zahlen bereit sind. Auch die Anwälte wissen, was der typische Auftrag in der Regel hergibt und halten sich daran.

Die Kunst der richtigen Honorarpolitik besteht darin, auch durch die Honorargestaltung nach außen hin **sichtbar** zu machen, was die eigenen Leistungen von denen der Konkurrenz unterscheidet.

Vor allem dadurch gelingt es, gleichzeitig auch die eigene **Mandatsstruktur** zu **verbessern**. Im Idealfall kann man mit energischer Akquisitionstätigkeit den ertragreichen Mandatsbestand jedes Jahr um etwa 5 % erweitern. Viel schwieriger ist es, die problematischen Mandate im gleichen Umfang zu reduzieren. Mancher Mandant der ersten Stunde mag dazugehören, dem man nicht die Tür weisen will.

In anderen Fällen wird man die Honorarverhandlung als Gelegenheit nehmen, Mandate zu beenden, die nicht mehr in die aktuelle Mandatsstruktur passen.

4. Vergütungsmodelle

Wenn man sich darüber klar ist, in welchem Marktsegment und in welcher Mandatsstruktur man tätig ist, kann man die Vergütungsmodelle festlegen, die dann in einen konkreten Honorarvorschlag einmünden. Es kommen folgende infrage, die auch in ein und demselben Mandat miteinander kombiniert werden können:

- Vergütung nach RVG
- Vergütung nach RVG mit vereinbartem Streitwert
- Vergütung nach RVG mit vereinbartem Leistungsumfang
- Vergütung nach Zeitaufwand
- Vergütung nach Zeitaufwand mit fester Unter- / Obergrenze
- Vergütung im Festpreis / Höchstpreis
- Verbindung von Festpreis mit Zeitaufwand
- Erfolgshonorar
- Wirtschaftliche Beteiligung an Projekten des Mandanten

Das **RVG** hat den Vorteil, dass die Gebühren (jedenfalls theoretisch) schon zu Mandatsbeginn objektiv unabhängig von der späteren konkreten Leistung er-

mittelt werden können. Praktisch ist das aber nicht immer so, denn sonst wären nicht so viele Gebührenrechnungen inhaltlich falsch: Häufig gehen die Meinungen über den Streitwert auseinander, bei **Rahmengebühren** gibt es breite **Ermessensspielräume** und es kann auch streitig sein, ob bestimmte Tätigkeiten noch zu einer bestimmten Gebührensiffer gehören oder nicht.

Wenn der Anwalt alle diese Unsicherheitsfaktoren, die er zu tragen hat, ausschalten will, muss er auch dann, wenn er nach RVG abrechnen will, eine **ergänzende Honorarvereinbarung** (zum Beispiel über den Streitwert oder die Multiplikatoren) abschließen. Das ist manchmal leichter, als ohne Anknüpfung an das RVG.

Beim **Zeithonorar** trägt der Mandant das Risiko, wie viel Zeit der Anwalt für die Erledigung seiner Aufgaben braucht und er empfindet die Ungewissheit darüber, ob die Honorarrechnung den wirklichen Aufwand widerspiegelt oder nicht (nicht ganz zu Unrecht) als sehr belastend. Dieser Verdacht wird selten offen geäußert, von erfahrenen Mandanten (so vor allem den Rechtsabteilungen) aber intern immer wieder diskutiert. Auch die Bildung größerer Teams, die Aufgaben erfüllen, die früher ein einzelner Anwalt erledigt hat, steht in der Kritik.

Der beste Weg, dieser Kritik zuvorzukommen, ist es, ein **modulares Vergütungssystem** vorzuschlagen, in dem Festpreiselemente und Zeitaufwand miteinander verbunden werden: Ein erfahrener Anwalt kann nämlich der Frage nicht ausweichen, wie viel Zeit er normalerweise für einen ersten Vertragsentwurf benötigt, denn wenn er das versucht, belegt er gleichzeitig, dass er es nicht oft genug gemacht hat.

Festpreise stehen dem Gebührenmodell des RVG nahe, weil auch das RVG einen Gebührenanspruch definiert, der (überwiegend) nicht vom Leistungsumfang abhängig ist. Der wesentliche Unterschied ist aber: Pauschalhonorare bietet man für Leistungen an, die man kennt, das **RVG** hingegen verlangt eine **Festpreiszusage bei unbekannter Leistung** - Prozesse und Verträge können bei gleichem Streitwert einen himmelweit unterschiedlichen Aufwand verursachen.

Das Pauschalhonorar verbindet den Vorteil der Kalkulierbarkeit auf Seiten des Mandanten mit dem Vertrauen, das er fasst, wenn er sieht, dass sein Anwalt bei Standardaufgaben ins Risiko geht. Er wird dann mehr Verständnis haben, dass man nur im Stundensatz arbeiten kann, wenn man zu Verhandlungstätigkeiten

oder anderen Aufgaben zugezogen wird, deren Umfang man nicht absehen kann. Das gilt auch in immer größerem Maße für die **Prozesstätigkeit**. Die Frage, wie ein Prozess sich entwickelt, kann auch ein erfahrener Anwalt sehr selten im Vorhinein beantworten, weil vieles von der Reaktion des Gerichts der Gegenseite abhängt. Auch wird die Vergleichsbereitschaft der Mandanten geweckt, wenn sie wissen, in welchem Umfang ihre eigene Uneinsichtigkeit zur Ausweitung der Kosten beiträgt.

Man kann auch **flexible Festpreise** mit einer **Unter-** und einer **Obergrenze** definieren, wobei man allerdings vor den Gefahren eines verbotenen Erfolgshonorars steht. Die jetzige Regelung, die ein Erfolgshonorar nur in Ausnahmefällen vorsieht, wird in der Praxis nicht funktionieren.³ Jedenfalls nicht zur Zufriedenheit der Anwälte. Wir müssen die Situation aber akzeptieren und sie hat in gewisser Weise etwas Gutes, weil einem die Zumutungen mancher Mandanten erspart bleiben, die in ungeeigneten Fällen ein Erfolgshonorar verlangen würden.

In den USA ist es auch üblich, sich am Erfolg eines Mandanten dadurch zu beteiligen, dass man für seine Arbeit mit **Aktien** bezahlt wird. Vor allem für junge Firmen, die hochrangigen Rechtsrat brauchen um am Markt sicher auftreten zu können, ist das eine beliebte Option, wenn sie eine Exit -Strategie haben. Dieses Modell hat Sozietäten wie *Wilson Sonsini* in Kalifornien reich gemacht, sobald sie ihre Mandanten an die Börse brachten und damit den Wert ihrer Aktien vervielfachen konnten. Auch in Deutschland wäre das ohne weiteres gesetzesprechend möglich, obwohl mir die Vorstellung der umsatzsteuerrechtlichen Begleitprobleme Alpträume verursachen würde. Leider scheint es an der Marktakzeptanz zu fehlen, die Modelle sind derzeit jedenfalls für Anwälte und ihre Mandanten nicht selbstverständlich.

Am elegantesten ist es, wenn man seine Honorare mit Leuten verhandeln kann, die sie nicht bezahlen müssen. So etwa mit den Initiatoren von Fonds, Banken, die Prospektprüfungen beauftragen, die der Anleger bezahlt oder wenn man der Strafverteidiger ist, der sein Honorar von den verzweifelten Verwandten des höheren Beamten bekommt, der der Bestechung verdächtigt wird. Da trifft man meist auf großzügige Angebote. Die seit 30 Jahren am besten verdienen-

³ *Kleine- Cosack, Anwaltsblatt 2008, 505; Mayer, Anwaltsblatt 2008, 473, 479*

den Anwälte der Welt (*Wachtell Lipton in New York*⁴) arbeiten grundsätzlich nie im Stundenlohn, sondern vereinbaren einen festen Prozentsatz der Transaktionssumme der großen Mergers & Acquisitions, der in die allgemeinen Kosten einfließt, die letztlich in der Börse anonym verschwinden. So ein Geschäft muss man sich aber erst aufbauen!

5. Prozess- und Beratungsprodukte

Der nächste Schritt besteht darin, sich zu fragen, welche Standardaufgaben man üblicherweise erledigt. Bei einem Familienrechtler wird das die Ehescheidung sein, bei einem Arbeitsrechtler der Kündigungsschutzprozess, bei einem Verkehrsrechtler die Unfallabwicklung. Es verändert die Wahrnehmung, wenn man diese Tätigkeiten als „**Produkte**“ bezeichnet, denn dann wird einem eher klar, dass sie hohe Standardabläufe enthalten, von denen man viele an gutausgebildete Nicht-Anwälte delegieren kann.

Im Beratungsbereich gilt das gleiche: Die Aufgabe zum Beispiel, einen Lizenzvertrag zu entwerfen, besteht ja nicht nur in der Fertigung des Textes, sondern in der Ermittlung der Interessen und Möglichkeiten des Mandanten und der Gegenseite, häufig auch in der Mitwirkung an der Verhandlung selbst und an der Vertragsüberwachung (der oft übersehene „Wartungsvertrag der Verträge“).

Den Aufwand, der für typische Produkte dieser Art entsteht, kann man durch Zeiterfassung quantifizieren und ist sodann in der Lage, das dazu passende Vergütungsmodell auszurechnen. Was sich nicht im Standard erfassen lässt, wird im Zeitaufwand abgerechnet.

⁴ Dieses Büro hat auch im Übrigen ein sehr individuelles Profil im Verhältnis zu seinen sehr viel größeren Konkurrenten (www.wlrk.com).

6. Abstimmung der Honorarstrategie auf den Mandanten

Sobald man eine hinreichend klare Vorstellung von seiner Mandatsstruktur, den möglichen Vergütungsmodellen und den Prozess/Beratungs- Produkten hat, muss man sich Gedanken darüber machen, welches Vergütungsmodell für den Mandanten am überzeugendsten sein wird. Dabei ist zunächst zu klären, wer der "Mandant" ist und wer über die Auftragsvergabe und die Bezahlung der Rechnung zu entscheiden hat. Alle drei Funktionen können auseinanderfallen! Der Leiter der Rechtsabteilung wird auf einen Vorschlag anders reagieren, als sein Geschäftsführer oder Vorstand und diese wieder anders, als ein Lehrer, der gerade etwas geerbt hat.

Jeder von ihnen lässt sich am einfachsten durch **Referenzen** und **Arbeitsproben** überzeugen.

Jeder Anwalt sollte eine Reihe von Referenzen zur Hand haben, also frühere Mandanten, die sich bereit erklären, anderen etwas (hoffentlich Positives) über ihren Anwalt zu sagen. Es ist nicht so leicht, diese Bitte in der Praxis durchzusetzen. Die Leute fürchten nämlich, ständig von anderen angerufen zu werden. Tatsächlich aber genügt es den meisten neuen Klienten, dass man ihnen überhaupt eine persönliche Referenz nennt. Die meisten machen von dem Angebot keinen Gebrauch.

Noch überzeugender sind Arbeitsproben. Sie bestehen zum Beispiel aus einem Vertragsmuster, einer **Checkliste**, oder einem ausgearbeiteten roten Faden, den man in anderen Sachen schon verwendet (und selbstverständlich anonymisiert) hat.

Ich habe die besten Erfahrungen damit gemacht, Mandanten, die zum Beispiel einen Outsourcingvertrag brauchten, nach einem kurzen Eingangsgespräch mit einer Checkliste von 30 Seiten wieder nachhause zu schicken: *“Wenn Sie die durchgearbeitet haben, kann ich ihnen die wesentlichen Fragen, auf die es ankommt, beim nächsten Termin schon beantworten und wir sparen viel Zeit!”*

Hinter diesem kurzen Satz stecken zwei Botschaften:

- wenn ich nicht schon sehr **viele solcher Projekte** gemacht hätte, gäbe es die Checkliste nicht!
- und außerdem ist mir klar, dass Sie den **Zeitaufwand in Grenzen** halten müssen: Das gelingt am besten durch aktive Mitarbeit an der Sache!

Nichts bildet mehr **Vertrauen**, weil daraus klar wird, dass man die Sorgen des Mandanten kennt und gleichzeitig immer eine Vorleistung erbringt. Man kann es bei allen Mandaten so machen, also auch bei Erbfällen,⁵ Arzthaftungsfällen, Ehescheidungen und Verkehrsunfällen. Die Technik, die Sachverhaltsermittlung überwiegend an den Mandanten zurück zu delegieren, entlastet erheblich, stärkt das Gefühl des Zusammenhalts und erlaubt angemessene Festpreise.

Die überzeugendste, aber auch riskanteste Form der Vertrauensbildung ist es, einen (relativ hohen) Festpreis vorzuschlagen, dem Mandanten aber zu sagen, er müsse am Ende nur das zahlen, was er selbst für angemessen halte. Sehr erfolgreiche Unternehmensberater machen das ⁶ und wenn man es richtig macht, ist es auch berufsrechtlich sauber. Die Reaktion auf diesen Vorschlag zeigt auch untrüglich, wen man vor sich hat.

7. Argumente für angemessene Honorare

Die Rechtsprechung legt bei der Prüfung der Angemessenheit von zeitbezogenen Honoraren folgende Kriterien zugrunde⁷:

- die im Markt üblichen Sätze
- die Schwierigkeit der Aufgabe,
- die Qualifikation des Rechtsanwalts,
- den Zeitaufwand im Verhältnis zu dem Aufwand, den ein anderer, gleich qualifizierter Rechtsanwalt gehabt hätte.

Was **marktüblich** ist, hängt von vielfachen Differenzierungen ab, so vor allem ob der Anwalt in einer kleineren oder größeren Stadt tätig ist, um welches Rechtsgebiet oder welche Branche es sich handelt, wer der Mandant ist (Privatperson oder Unternehmen) etc. Die Durchschnittswerte innerhalb dieser Marktsegmente liegen zwischen 150 € und 300 €, gemittelt also bei **182 €**.⁸

Diese Zahl entspricht aber gewiss nicht dem Umsatz, den ein Anwalt unter allen Umständen erzielt, denn behauptete und realisierte Stundensätze sind zwei verschiedene Dinge! Vor allem Wirtschaftskanzleien geben in Zeitungs-

⁵ Vorbildlich auch hier: die Informationen, Formulare, News ect auf www.Rechtsanwalt-Bultmann.de

⁶ z. B. David Maister (www.davidmaister.com/Consulting)

⁷ BVerfG vom 12. August 2002, 1 BvR 328/02, NJW 2002, 3314

⁸ Hommerich/Kilian, Der Preis der Zeit - Stundensätze deutscher Rechtsanwälte, AnwBl 2006, 473

umfragen erheblich höhere Werte an, denn sie wissen, dass ihre Konkurrenten und künftigen Mandanten das lesen und sie möchten nicht als billiger Jakob dastehen.⁹ Sogar intern werden viel zu hohe Honorarsätze in die Buchhaltung aufgenommen und mithilfe einer " *Realisierungsquote*" (von z.B. 60% der angegebenen Honorare) dann auf das richtige Maß zurückgeführt, das der Mandant am Ende akzeptiert hat. Ferner sind die Forderungsausfälle zu bedenken, die zwischen 6% und 9% liegen¹⁰, den Stundensatz also um 10 € bis 16 € senken. Und schließlich gibt es immer wieder am Ende eines Mandats Nachlässe, bei denen auch Erfolgskriterien eine Rolle spielen.¹¹

Tatsächlich wissen wir aus der STAR Statistik des Instituts für Freie Berufe, dass Einzelanwälte derzeit durchschnittlich 150.000 € und Anwälte in Sozietäten durchschnittlich 200.000 € Umsatz pro Jahr haben.¹² Wenn wir davon ausgehen, dass man (ehrlich ermittelt!) pro Jahr nur 1.600 bis 1.800 anrechenbare Stunden erarbeiten kann, würde ein Anwalt mit einem Stundensatz von 182 € auf einen Jahresumsatz zwischen 290.000 und 320.000 € kommen. Nun erzielen die meisten Rechtsanwälte nur einen Teil ihres Umsatzes im Zeithonorar - und dadurch erklärt sich dieser Unterschied jedenfalls zum Teil. Die meisten Anwälte würden wahrscheinlich gute Erfahrungen damit machen, derzeit für Privatklienten einen Stundensatz zwischen 130 € und 150 € und für gewerbliche Klienten zwischen 180 € und 250 € zu akzeptieren, diesen aber auch in RVG Sachen oder anderen Festpreismodellen **wirklich** zu **realisieren**. Bei 1.800 anrechenbaren Stunden kämen sie damit auf einen sehr akzeptablen Umsatz und jeder würde einen solchen Satz für angemessen halten.

Die **Schwierigkeit der Sache** richtig einzuschätzen, ist für Spezialisten kein großes Problem und wer kein Spezialist ist, sollte sich die Übernahme solcher Mandate gut überlegen. Wer hier mit Aufschlägen zwischen 20% und 60% auf seinen Regelsatz arbeitet, wird damit keine Schwierigkeiten haben.

⁹ siehe die Zusammenstellung bei Hommerich/Kilian AnwBl 2006, 473

¹⁰ Hommerich/Kilian, Forderungsausfälle in der deutschen Anwaltschaft, AnwBl 2006, 344

¹¹ Vaagt zeigt eine Vielzahl von Wegen solche Elemente in die Abrechnung einfließen zu lassen in seinem Aufsatz "Erfolg als Instrument der Preisgestaltung" AnwBl 2006, 571

¹² www.ifb.uni-erlangen.de. Die oben genannten Werte sind hochgerechnet, denn die letzte Statistik für 2002 zeigt nur Werte zwischen 116.000 € und 155.000 €, die heute gewiss nicht mehr relevant sind. Die jährliche Übersicht von Hagenkötter (zuletzt für 2006: AnwBl 2008,533) zeigt die aktuelle Erholung der Umsatzzahlen.

Das gleiche gilt für die **Qualifikation** des Anwalts. Er kann sie nicht nur durch den Fachanwaltstitel sondern auch durch Fortbildungsnachweise belegen, falls sein Ruf noch nicht so groß ist, seine Befähigung schon höflichkeitshalber nicht mehr in Frage gestellt wird.

Der **Umfang der Sache** führt bei Zeithonoraren automatisch zu einer Erhöhung. Auch erfahrene Mandanten können allerdings selten einschätzen, ob der Zeitaufwand, den sie bezahlen sollen, auch deshalb so groß ist, weil der Anwalt sich zuvor erst das nötige Wissen verschaffen musste oder weil seine Sache von einer Vielzahl junger Anwälte bearbeitet wird, die sich mit seinem Fall die ersten Sporen verdienen sollen. Im Honorarprozess wird das Gericht sich deshalb stets fragen, ob der Zeitaufwand in vergleichbarer Weise auch bei einem entsprechend erfahrenen Anwalt entstanden wäre und wird dabei auch seine eigenen Erfahrungen zugrundelegen. Bei Pauschalhonoraren gilt das gleiche.

8. Was die Mandanten denken

Viele Anwälte sind ratlos, wenn sie angesichts der Vielzahl von Vergütungsmodellen ihren Mandanten erläutern sollen, welches Honorar sie ihnen vorschlagen wollen.

Am besten beginnt man - auch in RVG Sachen oder bei Pauschalhonoraren - mit einer ungefähren Einschätzung des **Zeitaufwandes**, der in Standardsachen immer möglich ist: *„Für die Ermittlung aller relevanten Tatsachen und unsere interne Abstimmung werden 6 - 8 Stunden nötig sein, Korrespondenz und Schriftsätze brauchen sicher noch einmal 5 -6 Stunden und für Gerichtstermine muss man etwa die gleiche Zeit einkalkulieren.“*

Wenn Mandanten keine Vorstellung von durchschnittlichen Stundensätzen haben, sollt man ihnen die oben vorgestellt werden statistischen Untersuchungen dazu in die Hand drücken. (Kopien vorbereiten!)

Will man die marktüblichen Durchschnittssätze überschreiten, könnte man auf Folgendes hinweisen:

- Wissen ,Erfahrung, Qualifikationen
- Schnelligkeit und Zuverlässigkeit,
- Vergütung für die Übernahme des Haftungsrisikos oder
- andere „vernünftige“ Argumente.

Ich persönlich rate davon ab, weil ich oft genug erlebt habe, dass auch ich selbst mit der Arbeit höchst qualifizierter Kollegen nicht zufrieden war. Dafür kann es viele Gründe geben. Die Chemie zwischen Anwalt und Mandant mag nicht stimmen, der Schwerpunkt des Falles liegt anderswo, als man das am Anfang sehen konnte, oder man stößt auf Gegner oder Gerichte, mit denen man nichts Vernünftiges zu Stande bringen kann.

Deshalb ist es das beste, für den ersten Einstieg in die Sache und ein erstes Arbeitsergebnis (z.B. eine Klageschrift) ein angemessenes Teilhonorar zu verlangen und beiden Seiten die Freiheit zu geben (die sie nach dem Gesetz ohnehin haben) den Auftrag danach zu beenden. Wenige Mandanten fragen nach dieser Lösung, weil ihnen kein Anwalt jemals ihre Rechte aus § 627 BGB erklärt hat (auch so ein oft vorkommender Grundlagenfehler), stimmen aber gern zu, wenn man diese Flexibilität anbietet, denn sie merken jetzt, dass ein guter Anwalt es akzeptiert, dass Anwalt, Mandant und Mandat nicht immer zueinander passen.

Wenn die ersten Schritte zu positiven Erfahrungen auf beiden Seiten führen, empfinden beide Seiten auch die Honorare als angemessene Gegenleistung. Auf diese **Empfindung** kommt es mehr an, als darauf, ob das Honorar „objektiv“ mit anderen vergleichbar ist, denn Fairness hat immer auch ein emotionales Element. Mir ist es nicht allzu selten passiert, dass in komplizierten Computersachen der Berichterstatter in der ersten mündlichen Verhandlung den Beteiligten humorvoll erklärte, er habe "*weder im Gericht noch zuhause einen Bildschirm*", womit er augenfällig bewiesen hatte, dass er nicht einmal wusste, dass hinter jedem Bildschirm ein Computer stecken muss. So ein Prozess beginnt genauso unerfreulich wie er meistens endet und irgendwie stellt man sich als Anwalt doch vor, dass der Mandant einem dafür Schmerzensgeld zahlen sollte. Das ist unrealistisch - ich weiß, aber ich weiß auch, dass unsere Mandanten in ähnliche Gefühlslagen geraten.

Deshalb kann man über das richtige Honorarmodell keine generellen Aussagen machen, man muss viel mehr das richtige Verhältnis zwischen den vier Elementen im **Dialog mit dem Mandanten** herausfinden.¹³ So sollte man jede Rechnung, die höher ausfällt als üblich, zuvor telefonisch ankündigen und den Mandanten fragen, ob er sie für angemessen hält. Aus der Reaktion erkennt

¹³Viele Anwälte müssen hier noch hinzulernen: nur in 43% der Fälle entspricht ihre Rechnung den Ankündigungen (Hommerich/Kilian, Mandanten und ihrer Anwälte (Fn.15) S. 189

man sofort, ob die eigenen Einschätzungen von denen des Mandanten abweichen.

Diese Verhandlungen fallen leichter, wenn man weiß, dass nur ca. 32 % - 35 % aller Mandanten Anwaltshonorare als unangemessen hoch empfinden, 57 % hingegen den Preis für angemessen halten.¹⁴

Am wichtigsten ist den Mandanten - wie eine weitere Umfrage zeigt¹⁵ - Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Ergebnisse, zwei Ziele, die nur schwer **gleichzeitig** erreichbar sind. Da 80% der Mandanten den spezialisierten und 83 % den schnellen und gut erreichbaren Anwalt wollen, gleichzeitig aber 58 % der Mandanten vollkommen zufrieden mit ihren Anwälten sind, kann man davon ausgehen, dass mindestens diese 58 % der Anwälte gleichzeitig schnell und zuverlässig sind. Es ist kaum zu erwarten, dass sie Probleme mit Honorarverhandlungen haben werden.

Bei **Pauschalhonoraren** muss man zusätzlich darauf achten, dass der Honorarbetrag insgesamt im Verhältnis zu den gesetzlichen Gebühren bleibt. Der BGH hat einem Anwalt in einer sehr umstrittenen Entscheidung seinen im Zeithonorar vereinbarten Gebührenanspruch mit der Begründung aberkannt, er sei fünfmal höher gewesen als die gesetzlichen Gebühren.¹⁶ Dagegen wurde Verfassungsbeschwerde eingelegt, die noch anhängig ist.¹⁷ Tatsächlich kommt es immer im Einzelfall darauf an, mit wie viel Arbeit ein Fall tatsächlich verbunden war. Wenn z. B. ein gewerblicher Vermieter in einem Präzedenzfall mit sehr geringem Streitwert alle Geschütze auffahren lässt und viele Tage Arbeit mit dem Verfahren verbunden sind, kann der endgültige Honoraranspruch nach Zeitaufwand die gesetzlichen Gebühren unendlich übersteigen. Die Oberlandesgerichte sind daher dieser Rechtsprechung entgegengetreten.¹⁸ Das

¹⁴ 32%: Hommerich/Kilian: Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwälte, Soldan-Institut für Anwaltsmanagement, Deutscher Anwaltverlag 2006, auszugsweise veröff. in Anwaltsblatt 2006,473. Die Studien des Soldan-Instituts (www.soldaninstitut.de) geben einen tiefen und repräsentativen Einblick in die Strukturen der Anwaltschaft. Kilian zieht dabei stets auch die ausländische Literatur zu Vergleichszwecken hinzu.

35%: Umfrage unter Wirtschaftsunternehmen JUVE März 2000

¹⁵ Hommerich/Kilian Mandanten und ihrer Anwälte - Ergebnisse einer Bevölkerungsumfrage Deutscher Anwaltverlag 2007 S. 110, 156, 189

¹⁶ BGH, Anwaltsblatt 2005, 582

¹⁷ 1 BvR 1342/07 - siehe dazu auch die Stellungnahme des Verfassungsrechtsausschusses des DAV 2008-27

(www.anwaltverein.de/Interessenvertretung/Stellungnahmen +26)

¹⁸ OLG Hamm, Anwaltsblatt 2008,546; Kammergericht Berlin, Anwaltsblatt 2008, 549

OLG Düsseldorf hat in einer sehr differenzierten Entscheidung einige Hinweise gegeben, wie man die Angemessenheit einer Honorarvereinbarung beurteilen kann.¹⁹ Der wichtigste ist: Man darf nicht im 15 Minutentakt abrechnen! Jede Minute aufzuschreiben ist andererseits auch nicht zumutbar. 6 Minuten scheinen mir die richtige Lösung. Beruhigend ist bei alledem, dass eine etwa überhöhte Vereinbarung stets auf ein angemessenes Maß zurückzuführen, aber nicht insgesamt nichtig ist da dies unsere Berufsfreiheit zu stark einschränken würde.²⁰

9. Aktive Weiterempfehlung

Es kommt auch immer wieder vor, dass Mandanten beim besten Willen auch jene Honorarsätze nicht bezahlen können, die ein Anwalt für sich als Untergrenze ansieht. Wer in einer solchen Situation den Mandanten einfach wegschickt, beschädigt nicht nur seinen eigenen Ruf, sondern auch den der anderen Kollegen. Wenn wir uns schon als Teil der Rechtspflege betrachten und nicht mit einem Gewerbe verwechselt werden wollen, müssen wir wenigstens unentgeltlich dafür sorgen, dass jeder, der ein Rechtsproblem hat, einen qualifizierten Anwalt findet, der ihm hilft. Viele Büros sind auch im Bereich schwieriger Mandate aus sozialen Überlegungen heraus **pro bono** tätig. Leider ist es bis heute nicht gelungen, zum Beispiel im Internet eine Plattform zu schaffen, in der solche Tätigkeiten sichtbar gemacht werden könnten. Also bleibt einem nichts anderes übrig, als diese Kollegen selbst ausfindig zu machen und in einer eigenen Adressdatenbank vorzuhalten. Sie sollte für jedes Gebiet, das man im eigenen Büro nicht betreut, einen Kollegen vor Ort aussuchen und ihn gezielt für bestimmte Aufgaben empfehlen.

Man sollte das auch und gerade bei Mandanten tun, die man in anderen Sachen weiter betreut. In solchen Fällen wird man sich aber zweckmäßig als Korrespondenzanwalt dazwischen schalten, um zu sehen, ob der Kollege sich hinreichend engagiert und qualifiziert der Sache annimmt. Der dabei zusätzlich entstehende Zeitaufwand wird vom Mandanten in den meisten Fällen gern akzeptiert, denn das Vier-Augen-Prinzip dient der Qualität.

¹⁹ OLG Düsseldorf vom 29. Juni 2006, 24 U 196/04, NJW -RR 2007, 129

²⁰ BVerfG vom 12.8.2002, 1 BvR 328/02, NJW 2002, 3314

10. Fälligkeit der Honorare und die Kurve der Dankbarkeit

Es muss einmal Zeiten gegeben haben, in denen Anwälte tatsächlich nur gegen Vorschuss tätig waren. Bei einem ziemlich berühmten Strafverteidiger in München sah ich in den siebziger Jahren bei einer Besprechung eine Vielzahl von Uhren an der Wand hängen und bewunderte seine „*Sammlung*“: „*Des iss keine Sammlung Herr Kolleg, des san Vorschüsse!*“ rief er aus. Damals kursierte noch allenthalben der fröhliche Satz: „*Obne Schuss kein Jus*“. Aber schon wenig später rief der alte *Otto Gritschneider* neuen Mandanten im Abgang nur noch selten den stereotypen Satz nach: „*Nun überweisen Sie uns bald mal einen Vorschuss, damit wir anfangen können zu arbeiten!*“, denn da er selten die Summe nannte, dürfte er kaum noch erwartet haben, dass das geschah.

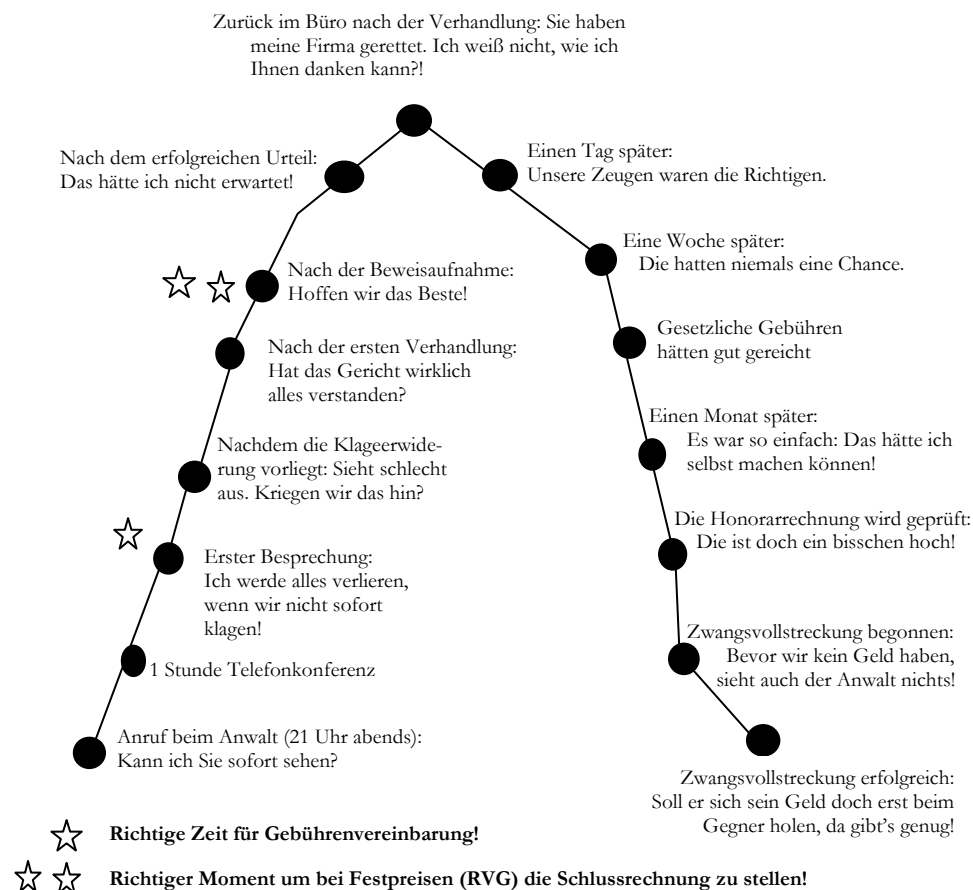
Heute ist es mit den Vorschüssen überwiegend vorbei: nur noch 20% Einzelanwälte bestehen auf einem Vorschuss (und erhalten ihn offenbar) und bei gewerblichen Mandanten lässt er sich gerade noch bei 3% durchsetzen.²¹ Ich habe noch von keinem Anwalt gehört, dem es gelungen ist, jeweils die Vorschüsse zu erhalten, die dem jeweiligen Stand der Sache entsprachen. Deshalb sollten wir mit unseren Mandanten weniger über Vorschüsse als über die Fälligkeit angemessener Zahlungen sprechen.

Die beste Methode ist es, **grundsätzlich jeden Monat abzurechnen**, damit die Beträge nicht zu hoch werden und eine gleichmäßige Liquidität gesichert wird. Bei Festpreisen kann man geeignete Aufteilungen vornehmen. Wichtig ist, dass man konsequent in die **Vorleistung** geht, denn dann kann man auch pünktliche Zahlung verlangen. Der Mandant will sehen, was er für sein Geld bekommt. Deshalb sollte man auch nicht zögern, ihm unaufgefordert Einblick in das eigene Vorgehen zu geben - am besten durch eine qualifizierte Zeitaufschreibung.

Man wird sich dann auch berechtigt fühlen, das Mandat niederzulegen, wenn es häufiger Verzögerungen gibt. Der wesentliche Vorteil der Zeithonorare liegt auch in dieser Möglichkeit. Bei Abrechnungen nach RVG oder Pauschalhonoraren ist die Abgrenzung des Geleisteten zu dem, was noch zu leisten ist, oft sehr schwierig.

²¹ Hommerich/Kilian, "Der Vorschuss nach § 9 RVG", AnwBl 2006, 752

Nur so kann man auch vermeiden, sein Honorar zu einem ungünstigen Zeitpunkt anzufordern. Das Institut für Anwaltsmanagement an der Universität Utah (USA) hat einmal eine *Kurve der Dankbarkeit* entworfen, die ich Ihnen nicht vorenthalten will:



Probleme bei der Honorarzahlung sind häufig ein Indiz für die Unzufriedenheit mit der Leistung. Es gibt eine alte Marketing-Regel, die lautet: „**Aus jeder Beschwerde sollte ein neuer Auftrag werden!**“

Wenn der Mandant also Schwierigkeiten mit der Rechnungshöhe hat, sollte die erste Frage lauten, ob er mit der Arbeit zufrieden war oder nicht. Viele Mandanten, die die Aggressivität ihrer Anwälte gegenüber der Gegenseite kennen, fürchten sie in eigener Sache! Deshalb muss man sie ausdrücklich zur Kritik auffordern. Selbst wenn man nichts falsch gemacht hat, kann man, um die Schmerzen zu lindern, in solchen Situationen auch eine **Gutschrift auf künftige Leistungen** anbieten, die z. B. bei der nächsten Monatsabrechnung berücksichtigt werden. Berufsrechtlich ist das unproblematisch, weil es letztlich

eine - stets zulässige - Senkung des Stundensatzes bedeutet. Kürzungen der Rechnung muss man akzeptieren, wenn es begründete Einwände gegen die Leistung gibt, auch wenn sich das selten quantifizieren lässt.

In anderen Fällen sollte man versuchen, Barnachlässe zu vermeiden, weil dann ein Rabattdenken Einzug hält, das für unsere Arbeit nicht angemessen ist.

Ich rate grundsätzlich davon ab, für eine erbrachte Leistung **nachträglich** ein höheres Honorar zu fordern, als vereinbart. Allerdings ist es gelegentlich nützlich, den Mandanten wissen zu lassen, dass man durch unglückliche Umstände in dem einen oder anderen Projekt tüchtig draufgezahlt hat, sei es, weil man nach RVG oder im Festpreis gearbeitet hat, sei es weil der Stundensatz zu niedrig war.

Durch solche Gespräche und unbürokratisches Verhalten ist es leicht, eine dauerhafte Verständigungsebene mit dem Mandanten herzustellen. Man kann ihm dann auch eher vermitteln, dass man für schwierige und risikoreiche Arbeiten höhere Stundensätze braucht als für Standardthemen. Manche Kollegen berichten davon, begeisterte Mandanten hätten ihnen schon oft freiwillig einen Honorarzuschlag angeboten. Diese Leute würde ich gern kennen lernen.

11. Insolvenzrisiken

Wenn man die Insolvenzordnung in die Hand nehmen und die Bilanzen der meisten kleinen und mittleren Betriebe unter insolvenzrechtlichen Gesichtspunkten analysieren würde, wären viele von ihnen pleite. Sie sind es nur deshalb nicht, weil man ohne gleichzeitige Zahlungsstockungen keinen gesetzlichen Grund dafür hat, solche Maßstäbe anzulegen. Das kann aber über Nacht geschehen und daher rühren die relativ hohen Honorarausfälle - besonders der größeren Büros (siehe FN 10)! Die Folge:

- Die offene Vergütung für alle bis zur Insolvenzeröffnung erbrachten Leistungen, stellt eine bloße Insolvenzforderung dar (§ 38 InsO).
- Alle Honorarzahlungen an den Anwalt, die drei Monate vor dem Insolvenzantrag erfolgten, können von dem Insolvenzverwalter besonders leicht angefochten werden, insbesondere wenn dem Anwalt die wirtschaftliche angespannte Lage des Mandanten bekannt war, wobei auch früher erfolgte Zahlungen unter bestimmten Bedingungen gefährdet sind (§§ 129 ff. InsO).

Kann man trotzdem wirtschaftlich schwache (*INTERNER Hinweis: Wenn man von „dauerhaft unterfinanzierten“ Unternehmen sprechen würde, würde sich der Insolvenzgrund des § 19 InsO aufdrängen mit der Folge, dass der Anwalt auf die Einhaltung der Insolvenzantragspflicht drängen und andernfalls das Mandat zur Vermeidung einer Beihilfe zur Insolvenzverschleppung beenden müsste*) Unternehmen beraten? Es geht nur dann auf sicherer Basis, wenn man Vorschüsse als Bargeschäft verlangt (§ 142 InsO): Sie dürfen nicht höher sein, als der **konkret nachgewiesene** Beratungsbedarf, den das Unternehmen (und nicht etwa seine Gesellschafter oder Geschäftsführer!) für die nächsten 30 Tage hat.²² Bei höheren Vorschüssen läge eine anfechtbare inkongruente Deckung vor, §§ 129, 131 InsO. Hier muss man also von Tag zu Tag arbeiten oder eine Zahlung von dritter Seite (z. B. Gesellschafter) anregen, die aber wiederum nicht als Darlehen an das Unternehmen gewährt werden darf. Sonst läge wiederum Anfechtbarkeit vor.

12. Keine Honorarprozesse führen!

Unter Kanzleien, die Wert auf ihren Ruf legten, gab es seit langem ein ungeschriebenes Gesetz, Honorare nicht für sich selbst einzuklagen. Sie wurden an Gemeinnützige Einrichtungen, wie etwa das Rote Kreuz, abgetreten, was gleichzeitig den Vorteil hatte, dass der Anwalt als Zeuge im Detail sagen konnte, wie sein Anspruch zu begründen war und wie man die Gegenargumente entkräften konnte. Das ist heute wegen des Abtretungsverbotes nicht mehr möglich. Ich hätte aber auch schon früher davon abgeraten, Honorarprozesse zu führen, auch wenn man damit einen Kollegen beauftragt. Als Anwälte eines Haftpflichtversicherers haben wir nämlich früher eine Vielzahl von Kunstfehlerprozessen für Kollegen geführt und dabei festgestellt, dass sie nicht selten die Antwort auf einen Honorarstreit sind. Wer sein Honorar fordert, muss sich darauf einrichten, dass ihm vor Gericht jede Unfähigkeit vorgeworfen wird, derer ein Anwalt fähig sein soll. Man kriegt nur einen Haufen Dreck ins Gesicht und schlimmstenfalls ist an den Vorwürfen noch etwas dran!

Wenn man konsequent monatlich abrechnet, könnte nur in seltenen Ausnahmefällen ein höherer Betrag im Spiel sein. Ist aber deshalb eine hohe Forderung aufgelaufen, weil man es versäumt hat, rechtzeitig abzurechnen, dann

²² BGH vom 6.12.2007, NJW 2008, 659

sollte man besser diesen Fehler erkennen und den Rest zusammen mit dem Mandanten abschreiben. Will man das nicht, dann muss man starke Nerven haben, um den Honorarstreit durchzustehen und wird am Ende oft genug erleben, dass es nichts zu vollstrecken gibt. Die einfache Regel lautet: Mandanten, die einem etwas wert sind, verklagt man nicht und die anderen sollten einem nicht einmal mehr die Gerichtskosten wert sein, die der Streit gegen sie verschlingt.