

## Wie man als Anwalt erfolgreich über sein Honorar verhandelt

von Prof. Dr. Benno Heussen

05/2006

## **1. Die verlogene Mischkalkulation**

Der BRAGO liegt - wie heute noch dem RVG für Prozessmandate - eine Lebenslüge zugrunde. Es ist die offensichtlich falsche Behauptung, der Anwalt werde schon auf seine Kosten kommen, wenn die Verluste, die er in den Sachen mit kleinen Streitwerten notwendig machen muss, durch eine entsprechende Anzahl hoher Streitwerte ausgeglichen werden.

Wenn man wissen will, wie diese Lebenslüge entstanden ist, braucht man sich nur die Geschichte der Anwaltschaft ein wenig näher ansehen. Anwälte waren in Deutschland bis 1875 keine unabhängigen und freien Rechtsberater, deren Dienste von ihren Mandanten entlohnt wurden. In vielen Königs- und Fürstentümern der Zeit vorher standen sie (wenigstens teilweise) auf der Lohnliste des Staates, waren Fürsprecher und Bittsteller für die Unmündigen und Armen etc. Wer dazu nicht gehörte oder zum „Justizrat“ mutierte (wie es ihn heute noch in Rheinlandpfalz und im Saarland gibt), war gleichwohl gehalten, sich als „Organ der Rechtspflege“ zu betrachten und seinen Dienst im Gerichtssaal so zu tun, wie es die Niere neben der Leber wohl tun muss: Als Organe arbeitet man nicht gegeneinander!

Ganz anders z. B. in England. Dort erhielt zwar der Barrister von seinem Mandanten auch nur einen Ehrensold, den er nicht einklagen konnte, aber vom Staat bekam er jedenfalls nichts und musste sich so von Anfang an um sein finanzielles Überleben kümmern.

Die deutschen Anwälte haben das nie gelernt und stehen deshalb jetzt hilflos vor der Aufgabe, wenigstens im außergerichtlichen Bereich mit ihren Mandanten über ihr Honorar zu verhandeln. Auf die verlogene Mischkalkulation können sie sich nämlich nicht mehr verlassen. Der Markt hat sich klar in jene Büros segmentiert, die nah am Geld arbeiten und daher viel verdienen und andere, die

sich der kleinen und aussichtslosen Sachen annehmen. Dass es in diesem Sektor, der sehr oft nah an der Prozesskostenhilfe steht, überhaupt noch Anwälte gibt, ist eher das Wunder.

## **2. „Geld nimmt man nicht in den Mund“**

Das hat mir eine alte Tante eines Tages als Kind gesagt, als ich ein gefundenes Mark-Stück glücklich abzuschlecken versuchte. Nein: Nicht einmal druckfrische Geldscheine nimmt man in den Mund und man spricht auch nicht über Geld. Ich verzichte diesmal auf die historische Abschweifung, die aber im Detail zeigen würde, dass dahinter ein Bild eines Ritters steht, der den Schild seiner Ehre zwar blank putzen will, aber nicht weiß, wie er das Putzmittel dafür finanzieren soll. Die Anwälte, die noch nie über Geld geredet haben, treffen so noch auf ein weiteres psychologisches Hemmnis. Im Kern führt diese Unfähigkeit dazu, dass Anwälte sich überhaupt nicht für ihre betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen interessieren: Von 135.000 Anwälten hat die Arbeitsgemeinschaft Anwaltsmanagement ([www.anwaltsmanagement.de](http://www.anwaltsmanagement.de)), die Gratis-Antworten auf Management-Fragen der Kollegen gibt, so um die 200 Mitglieder, also 0,15 %. Die anderen 99,85 % wissen offenbar, wie es geht: Man sieht das an den jährlichen Einkommensstatistiken der Anwälte, die zu 70 % kaum mehr verdienen als ein Kellner. Sie wollen es offenbar nicht anders.

## **3. Voraussetzungen für erfolgreiche Honorarverhandlungen**

### **3.1 Über sich selber reden**

Wer sich auf diesem Hintergrund gezwungen sieht, ab 1. Juli 2006 über Honorare zu verhandeln, hat aus den oben

geschilderten Gründen von Anfang an sehr schlechte Karten. Er **kann** nicht über Geld reden, er **will** nicht über Geld reden und er will es auch nicht **lernen**. Für die wenigen Kollegen, die wenigstens das letzte Hindernis beseitigen wollen, sind die Kurse bestimmt, in denen man trainieren kann, über Honorare zu sprechen.

Das sieht auf den ersten Blick sehr schwierig aus, ist tatsächlich aber ganz einfach: Wir müssen einfach über uns und unsere Arbeit sprechen und da jeder gern von sich erzählt, sollte uns das leicht fallen. Allerdings müssen wir die Themen, über die wir mit den Mandanten sprechen, auf drei Aspekte beschränken:

- Marktdifferenzierung,
- Sichtbarkeit,
- Preis-Modelle.

Im Grunde ist es sehr wenig, was man in diesem Zusammenhang lernen muss, aber der Erfolg entsteht - wie immer im Leben - nur durch Übung!

### **3.2 Marktdifferenzierung:**

Sie müssen eine klare Vorstellung davon haben, warum ein Mandant gerade Sie beauftragen soll. Haben Sie eine Spezialisierung? Sind Sie schneller als andere Kollegen? Können Sie besser mit Leuten reden? Sind Sie preisgünstiger? Sind Sie zuverlässiger? Haben Sie rechtliche Spezialkenntnisse? Wissen Sie über eine bestimmte Branche mehr als Ihre Kollegen?

All das sind Differenzierungsmerkmale, von denen die meisten überhaupt nichts mit Ihren Rechtskenntnissen zu tun haben. Wenn Ihr Vater Franzose und Ihre Mutter Deutsche ist, werden Sie vermutlich beide Sprachen mühelos beherrschen. Wenn Sie von

Adel sind, werden adelige Mandanten eher auf Sie zukommen als andere. Das hängt alles nicht von Ihren Fähigkeiten ab. Bevor Sie aber nicht wissen, was Sie anders (oder sogar besser) machen, als die Konkurrenz, haben Sie gar kein Produkt, über das Sie sprechen können.

### **3.3 Sichtbarkeit:**

Selbst wenn Sie irgendetwas besser können als andere Anwälte, muss Ihr Mandant das erkennen können. Haben Sie irgendetwas dafür getan, dass Sie im Markt sichtbar sind? Haben Sie eine Webseite? Gehen Sie Golf spielen? Sind Sie in irgendwelchen Vereinen? Wer - außer Ihrer Frau (oder Ihrem Mann) - weiß, dass Sie Anwalt/Anwältin sind? Wie erklären Sie Ihrem Mandanten Ihre Fähigkeiten?

### **3.4 Preis-Modelle:**

Während es bisher nur den Streitwert / Gegenstandswert gab, müssen Sie sich jetzt mit Preis-Modellen beschäftigen und Sie Ihren Mandanten erklären können. Dazu sollten Sie wenigstens die Veröffentlichungen von *Mauer* und *Krämer* zu diesem Thema kennen (z. B. im Beck'schen Rechtsanwalts-handbuch) oder sich z. B. im Buch von *Hartung/Römermann* „*Marketing- und Management-handbuch für Rechtsanwälte*“ schlau machen. Es gibt auch reichhaltige Aufsatzliteratur zu diesem Thema.

Unter einem Preis-Modell versteht man unterschiedliche Ansätze der Honorierung, wie etwa Stundensätze, Pauschalhonorare, kalkulierte Mischpreise,

Erfolgshonorare (sie sind schon jetzt zulässiger, als man denkt) und gemischte Modelle aller Art.

Wenn Sie sich für Ihr Büro und für sich selbst ein Profil erarbeitet haben, werden Sie das zu diesem Profil passende Preis-Modell sehr schnell finden. Glauben Sie nicht, dass das Stundenhonorar am Ende das einzige Modell sein wird, auf das die Sache herausläuft. Die Mandanten akzeptieren es nur dann, wenn Sie keine andere Wahl haben. Viele Anwälte behaupten ihren Mandanten gegenüber - teils aus Eitelkeit, teils aus Hilflosigkeit - sie nähmen Stundensätze in erheblicher Höhe von denen sie de facto aber nur Bruchteile durchsetzen können. Ungeschickter kann man sich kaum anstellen. Lieber ein niedriger Stundensatz, der konsequent abgerechnet wird, als ein hoher, bei dem man dann nachher die Rabatt-Verhandlungen durchstehen muss.

Pauschalhonorare sind in vieler Hinsicht ideal und wer jetzt kommt und sagt: Das alte Streitwertmodell war doch ein solches Pauschalhonorar, findet meinen Beifall. Das Problem ist nur: Die Anwälte haben sich nicht die Mühe gemacht, mit Ihren Mandanten wenigstens die Höhe des Streitwertes zu verhandeln, damit der Mandant Planungssicherheit hat. Daran sind letztlich die Streitwert-Modelle zugrunde gegangen. Das beste Beispiel für den Erfolg von Pauschalhonoraren, ist das Büro, das weltweit seit Jahrzehnten den höchsten Gewinn pro Partner abwirft: Wachtell, Lipton, Rosen und Katz (New York) ([www.wlrk.com](http://www.wlrk.com)) machen pro Jahr doppelt soviel Umsatz pro Anwalt wie ihr bester Konkurrent Cravath Swaine ([www.cracath.com](http://www.cracath.com)) (Wachtell: Revenue per Lawyer: 2.4 Mio \$ (2005); Cravath: Revenue per Lawyer: 1.3 Mio \$ (2005); ([www.usatoday.com](http://www.usatoday.com))). Die machen es fast genau so,

wie der typische deutsche Anwalt es 1960 auch gemacht hat: Ein überschaubares Büro (80 Partner), jeder Partner hat nur 2,4 Assistenten (also nicht 4,9 wie bei Cravath), das Büro hat nie eine Zweigstelle außerhalb New Yorks gehabt und arbeitet grundsätzlich nur mit Pauschalhonoraren. Wo liegt der Unterschied? Wachtell Lipton ist nur im Transaktionsgeschäft tätig, arbeitet also nahe am Geld und kann sein Honorar in einem bestimmten Prozentsatz vom Transaktionsvolumen deshalb leicht durchsetzen, weil in der Regel nicht der Mandant, sondern der Käufer zahlt (die Honorare sind in die Kaufpreise eingerechnet). Das ist so ungefähr das Kassenarzt-Modell, das den Ärzten auch früher hohe Einkommen beschert hat, über die sie niemals sprechen mussten. Die Kasse hat bezahlt. Wohin das führt, wissen wir. Nur im Transaktionsgeschäft scheint es noch zu klappen.

#### **4. Menschenkenntnis**

Jedes Honorargespräch läuft bei jedem Mandanten völlig anders. Bevor Sie sich überlegen, wie Sie das Gespräch führen wollen, müssen Sie einen Menschen einschätzen, den Sie noch nicht kennen. Haben Sie eine Ahnung wie man das macht? Es gibt eine sehr einfache Technik, die Ihnen helfen wird: Sie müssen einfach fragen! Da das ohnehin zum Geschäft der Anwälte gehört, können Sie es wahrscheinlich. Also fragen Sie nach dem Sachverhalt und die Art und Weise, wie der künftige Mandant Ihnen antwortet, wird Ihnen etwas darüber sagen, wie er auf das Honorargespräch reagieren wird. Ein Beispiel: Der Mandant bestreitet eine Forderung, bei der Sie auf den ersten Blick sehen, dass seine Argumente schwach sind. Als Sie ihn darauf hin-

weisen, wehrt er sich mit Händen und Füßen. In diesem Fall können Sie ziemlich sicher sein, dass er das auch mit Ihrer Honorarforderung machen wird.

## **5. Reiche Anwälte**

Aber auch die Partner von Wachtell Lipton kann man nicht ohne weiteres zu den wirklich reichen Anwälten zählen. Wer in den USA Leute vertritt, die von Großkonzernen geschädigt werden und genügend Schäfchen um sich versammelt, kann mit einem einzigen Mandat für alle Ewigkeit ausgesorgt haben (<http://blogs.law.harvard.edu/ethialesq/2004/01/28>). Mit 30 bis 40 Millionen US \$, die man an einem einzigen Fall gegen einen Zigarettenhersteller verdient hat, kann man sich trotz Privatflugzeugen, Yachten und ausgedehnten Safaris noch alles Mögliche leisten, bevor man pleite geht. Über die Risiken dieses Geschäfts kann man Näheres in dem sehr unterhaltsamen Roman von *Jonathan Harr* „Zivilprozess“ (1995) nachlesen, der einen wirklichen Fall nacherzählt. Diese Anwälte sitzen am Roulette-Tisch und müssen über den Einsatz auch nicht verhandeln - denn der liegt immer mindestens um die 30 %. Sie müssen es anders machen, wenn Sie solche Risiken vermeiden und trotzdem ein faires Honorar haben wollen.

Prof. Dr. Benno Heussen  
Rechtsanwalt