

Preismodelle im Anwaltsmarkt

1. Die 4 Kriterien der Preisbildung
2. Honorarmodelle im Vergleich
3. Bewertung des wirtschaftlichen Risikos
4. Honorarmodelle im Einzelnen

Rechtsanwalt Christoph H. Vaagt, München, Dezember 2004



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Wer die wirtschaftliche Seite der Zusammenarbeit zwischen Anwaltskanzlei und Unternehmen optimieren will, muss zuerst einmal die Preismodelle kennen, die im Markt gebräuchlich sind.

Der zweite Schritt besteht darin, die wirtschaftlichen Bedürfnisse beider Seiten zu erfassen und hinsichtlich der spezifischen Situation des Auftragsgebers abzustimmen:

- Welche juristischen Fragen sind vorrangig und im Einzelnen zu klären?
- Welcher Teil in diesen Aufträgen lässt sich optimieren?
- Welche Risikominimierungsstrategien wären für das Unternehmen angemessen?
- Wie wird mit außerordentlichen Aufwänden umgegangen?

Sobald in einem Diskussionsprozess die entscheidenden Elemente herausgearbeitet worden sind (mittels verschiedener Techniken wie Einflussfaktoren, Szenarien etc.), können Festlegungen hinsichtlich der Arbeitsweise, Abstimmung, Prozesse und Rechnungsstellung gemacht werden.

4 Kriterien für Preisbildung

- Wertschätzung des Mandanten (Wichtigkeit, Dringlichkeit)
- Zahlungsbereitschaft (und -fähigkeit) des Mandanten (Vermögen, Marktpreis, Erfahrung mit Anwälten, Nutzenquantifizierung)
- Preisdifferenzierung: Umsatz bleibt gleich, egal ob wenige Stunden zu hohem Preis, oder viele Stunden zu geringem Preis gearbeitet werden; daher ist Differenzierung möglich; Kriterien sind Seniorität, Rechtsgebiet, Schwierigkeitsgrad / Standard, Know-how-Verwertung
- Eigene Wertschätzung (was bin ich mir Wert, was bringe ich für Mandanten?)



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Dies ist aus Sicht der Kanzlei geschrieben. Für beide Seiten müsste eine optimierte Lösung anders aussehen:

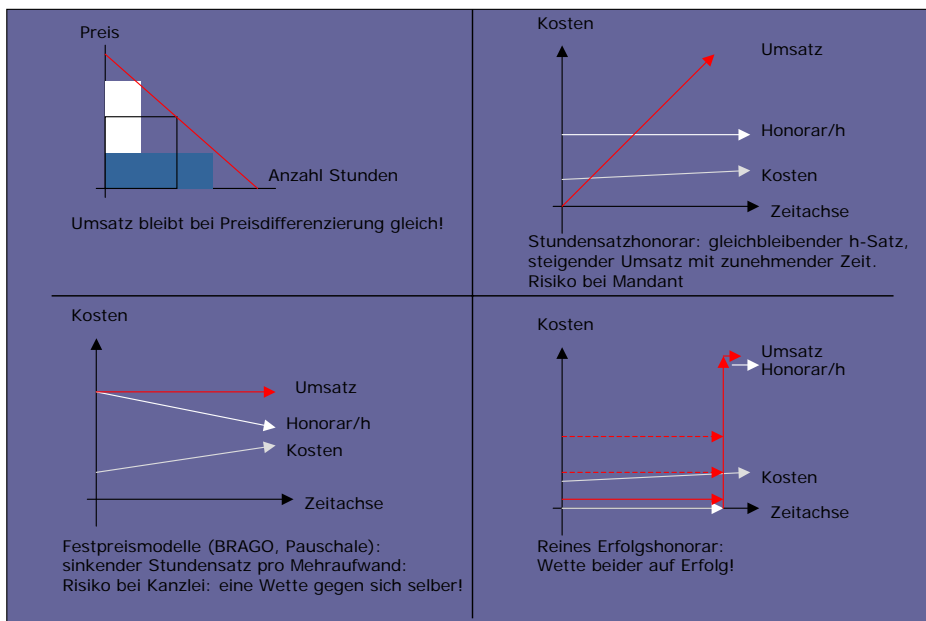
1. Wichtigkeit der Angelegenheit für Mandanten (wirtschaftliche Dimension, ggf. nicht-monetäre Kosten, Dringlichkeit, interne Dynamiken und Vorgeschichte des Mandats [wer ist damit befasst, wie lange liegt das Projekt bereits vor, welcher Handlungsbedarf ist subjektiv gegeben?])
2. Welche Optionen (auch unter wirtschaftlichen Aspekten) hinsichtlich der Vorgehensweise gibt es noch?
3. Was wäre ein ideales Preis-Leistungsverhältnis aus Sicht des Mandanten; wo ist die Schmerzgrenze, welche Zusatzkosten wäre er unter welchen Umständen bereit zu zahlen?
4. Bedürfnisse aus Sicht der Kanzlei: Was wäre möglich und welcher Aufwand wäre wahrscheinlich gegeben (von... – bis...)
5. Welche Optimierungsmöglichkeiten gibt es?
6. Schmerzgrenze nach unten resp. nach oben...
7. Wie könnte die Zusammenarbeit langfristig gestaltet werden, damit solche Fallgestaltungen in der Zukunft nicht mehr vorkommen oder besser gehandhabt werden können?
8. Was ergibt sich daraus für die Beziehung und die Prozesse zwischen Kanzlei und Unternehmen?

Bei der Umsatzbetrachtung einer durchschnittlichen Anwaltskanzlei fällt auf, dass alle drei Preismodelle vorhanden sind:

- Es werden relativ viele Stunden mit geringem Durchschnittsstundensatz erbracht
- Es werden einige wenige Stunden mit sehr hohem Stundensatz erbracht
- Es gibt eine Reihe von Tätigkeiten zu einem durchschnittlichen Stundensatz

Bei einigen Kanzleien, insbesondere solchen mit einem hohen Anteil an gewerblicher Mandantschaft, ist das Pareto-Prinzip anwendbar: 80 % des Umsatzes werden mit 20 % der Mandanten erbracht (diese Regel variiert nach meiner Erfahrung von 90/10 bis 60/40). Die Konzentration der Tätigkeit auf diese Art von Mandanten könnte, bei zumindest teilweiser Kostenminderung, zu großer zeitlicher Entlastung der Anwälte führen.

Honorarmodelle bieten Wirtschaftlichkeitsanreize



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Die Preismodelle zeigen, dass es folgende Konstellationen gibt:

1. Egal ob eine Kanzlei einen Partner mit hohen Stundensätzen oder einen Associate mit geringeren Stundensätzen einsetzt, bleibt der Umsatz für sie gleich (was nicht unbedingt auf den Deckungsbetrag zutrifft!); entscheidend ist die notwendige Qualität des Rechtsrates für die konkrete Aufgabe
2. Bei einer Stundensatzvereinbarung liegt der Gewinnanreiz für die Kanzlei darin, möglichst viele Stunden abzurechnen. Da das wirtschaftliche Risiko bei dem Mandanten liegt, gibt es wenig Anreiz zur Optimierung für die Kanzlei. Dies muss dem Mandanten bewusst sein, wenn er Mandate vergibt.
3. Festpreismodelle verschieben das Risiko auf die Kanzlei, wenn sie den voraussichtlichen Aufwand nicht kennt oder realistisch abschätzen kann. Der Effizianzreiz für die Kanzlei besteht also darin, den voraussichtlichen (durchschnittlichen) Aufwand zu (er-)kennen, um angemessen abrechnen zu können und dabei keinen Verlust zu machen. Jeder Effizienzvorteil würde den Gewinn erhöhen, daher ist die Kanzlei an möglichst vielen Informationen, Prozesssicherheit etc. interessiert.
4. Erfolgshonorare sind für beide Seiten bei geeigneten Mandaten vorteilhaft, wenn das Honorar am Ende oberhalb der Aufwendungen der Kanzlei und unterhalb des zu vermeidenden wirtschaftlichen Maximalrisikos des Unternehmens liegt. Die im Markt gebräuchliche Aushandlung ex post ermöglicht zwar ad hoc eine entsprechende Absprache, aber es gibt dennoch hohe Risikopositionen für die Kanzlei (bei Nichterfolg: Abrechnungshöhe?) und bei dem Mandanten (Einsatzbereitschaft der Kanzlei abhängig von jeweiliger [oftmals wechselnder] Einschätzung der Erfolgchancen).

Preismodelle in der Theorie: Die Frage nach dem Risiko!

- Festpreismodelle (Risiko bei Kanzlei)
 - Wertbezogen, z.B. BRAGO
 - Erfolgshonorar (zum Teil, ie bei Nicht-Erfolg)
 - Pauschalhonorar

- Stundenpreismodelle (Risiko bei Mandant)
 - Stundenmitschrift
 - Rabattmodelle
 - Deckelung (Caps)

- Flexible Modelle (Risikoverteilung)
 - Wertschöpfungsorientiert (added value)
 - Erfolgshonorare
 - Mischmodelle, z.B. Österr. TarifG, UK, nachträglich



**Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net**

Honorarmodelle in der Praxis

- Festpreis (a) BRAGO, wertorientiert
- Festpreis (b) Pauschalhonorar
- Festpreis (c) Erfolgshonorar
- Stundensatz (a) fester Stundensatz
- Stundensatz (b) degressive Stundenhonorare
- Stundensatz (c) mit Deckelung (caps)



**Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net**

Alternative Preisgestaltung: Zu-/Abschläge

PRO

- Einfach zu handhaben
- Gute Anpassung an wirtschaftliche Rahmenbedingungen
- Risiko beim Mandanten
- Kalkulierbares Volumen

CONTRA

- Abschläge idR nur in berufsrechtl. Schranken
- Zuschläge idR verboten (außer bei Einigung mit dem Mandanten)
- Nachträgliche Auf-/Abwertung der Arbeit

Optimale Anwendung bei:

1. *Schwierigen Aufträgen*
2. *Wenn keine Standardisierung möglich ist*
3. *Nachträglich herauskristallisierten Problemen mit Aufwänden*



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Alternative Preisgestaltung: Wertschöpfungsorientiert

PRO

- Tatsächliche Wert für den Mandanten wird abgebildet
- Hat hohen Einfluss auf Effizienz / wirtschaftl. Handeln

CONTRA

- Wert schwer zu berechnen
- Problem bei Konflikten, da zZt berufsrechtlich problematisch wegen Nähe zu Erfolgshonorar

Optimale Anwendung bei:

- 1. Klar berechenbarem Einfluss auf die Wertschöpfung*
- 2. Klar nachvollziehbarem Einfluss der anwaltlichen Tätigkeit auf den Erfolg der Projektes*



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Weitere denkbare Modelle:

- Schnupperpreise
 - Aufwandschätzung unterhalb des wahrscheinlichen Aufwandes
- Preiskampf
 - Bewusstes Unterbieten des Wettbewerbs in preiskritischen Bereichen
- Produktbezogen
 - Pauschalpreise bei bekannten Aufwänden
- Wertschöpfungsbezogen
 - Bezogen auf real verbesserte Wertschöpfung (z.B. Kaufpreisanhebung in Verhandlungen, Erzielung des optimalen wirtschaftlichen Ergebnisses bei Verhandlungen oder streitigen Auseinandersetzungen)



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Schnupperpreise, Preiskämpfe sind Angebote, die nur von kurzfristigem Vorteil für Unternehmen sind; Kanzleien erhoffen sich hier langfristige Kundenbindung und Referenzen (Blue-Chip-Mandanten). Wir meinen, dass diese Preisgestaltungen außerhalb der üblichen Systematik liegen. Es ist nicht sicher, dass Kanzleien, die sich so Marktanteile erkaufen wollen, mittelfristig zuverlässige Lieferanten sind.

Produktbezogene Preise setzen klare Kalkulationsvorgaben voraus. Diese können Kanzleien nur in ähnlich gelagerten Fällen erstellen, also hängt es vom Mandanten ab, ob er ähnliche Fallgestaltungen (oder mit anderen Kunden vergleichbare Fallgestaltungen) anbieten kann. Im Finanzmarktbereich ist dies heute bereits der Fall (z. B. Produktüberprüfungen etc).

Wertschöpfungsbezogene Zusammenarbeit und Preisgestaltung setzt voraus, dass die Prozesse im Unternehmen, an denen Juristen mitwirken, analysiert sind und wirtschaftlich bewertet werden. Dann kann es möglich sein, den Wertschöpfungsbeitrag zu definieren, den die Kanzlei zu erbringen hat. Im Bereich Unternehmenskauf wird es idR die Kaufpreisgestaltung sein, auf die die Anwälte mittels Verhandlungstechnik Einfluss haben. Im IP-Bereich können es Patentanmeldungen sein, die hohen Einfluss auf Produktgestaltung haben, oder Zugang zu Märkten verschaffen können. Im Arbeitsrecht können dies z. B. Sozialplangestaltungen, Einführung von Lohnmodellen etc sein.

Finanzplanung: Der erste Schritt zur strategischen Neuorientierung



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

Preismodelle im Anwaltsmarkt



Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt,
München,
christoph@vaagt.net

© Rechtsanwalt
Christoph H. Vaagt, München
Christoph@Vaagt.net

Im Dezember 2004 für Umlauf: Partner