

# ALTERNATIVE HONORARMODELLE

## ALS TREND UND CHANCE

**BRUNO MASCELLO**

Dr. iur., LL. M., EMBA HSG, Rechtsanwalt, Vizedirektor und Lehrbeauftragter an der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) der Universität St. Gallen. [www.es.unisg.ch](http://www.es.unisg.ch)

Stichworte: Honorarmodelle, Stundenhonorar, Honorarvereinbarung, Honorarbemessung, Marketing

Wo sich früher externe Anwälte<sup>1</sup> ihre Beratungsleistung noch aufgrund kurz formulierter Honorarvorschläge entschädigen liessen, rechnen sie heute ihre Aufwendungen auf der Basis vereinbarter Stundenhonorare ab. Vermehrt werden von Kunden auch alternative Abrechnungs- und Honorierungsmethoden verlangt. Zur Vorbereitung solcher Gespräche empfiehlt sich die informierte Auseinandersetzung mit den möglichen alternativen Modellen. Dieser Artikel soll eine erste Auslegung hierzu liefern.

### I. Einleitung

Was haben tote Ratten in Hanoi, Schriftenrollen vom Toten Meer und Dinosaurierknochen in China gemeinsam? Sie alle sind Beispiele dafür, welche Konsequenzen falsche Anreize haben können. Als die französische Kolonialherrschaft in Hanoi für jede tote Ratte dem Überbringer einen Betrag zahlte, führte das dazu, dass Ratten gezüchtet wurden. Und als Archäologen einen Finderlohn für jedes neu gefundene Pergament aussetzten, wurden die Pergamente in mehrere Teile zerrissen. Dasselbe geschah mit Dinosaurierknochen, die einfach zertrümmert wurden, um auf diese Weise mehr kassieren zu können. Aufgrund dessen kommt der Schriftsteller Rolf Dobelli zum Schluss, dass es idiotisch sei, Anwälte, Architekten, Berater, Wirtschaftsprüfer oder Fahrlehrer nach Aufwand zu bezahlen. Vielmehr müssten bessere Anreizsysteme geschaffen werden, wie zum Beispiel im alten Rom, als der Ingenieur einer Brücke bei deren Eröffnung noch selber unter dem Brückenbogen stehen musste.<sup>2</sup>

Bei Lichte betrachtet bezahlt ein Kunde bei Stundenhonoraren einzig für die Aktivität des Anwalts, d. h., dass er gearbeitet hat. Den Gegenbeweis für eine effiziente und qualitativ angemessene Tätigkeit des Anwalts trägt der Kunde. Es kann deshalb nicht überraschen, wenn der Kunde den Wunsch hegt, seinen Anwalt durch geeignete Anreizstrukturen auch in diesen Bereichen etwas mehr steuern zu wollen. Das Honorar sollte aus Sicht des Kunden weniger danach bemessen werden, dass Zeit auf ein Mandat verwendet wird, sondern vermehrt nach dem Wert des Service, der dem Kunden erbracht wurde.<sup>3</sup> Im Bewusstsein um dieses Kundenbedürfnis könnten Anwält

te dazu übergehen, diesen Wunsch gar als Chance und Marketinginstrument bei der Gewinnung neuer bzw. der Bindung bestehender Kunden zu betrachten.<sup>4</sup>

### II. Diskussion um Erfolgshonorare

Die Frage, ob Anwälte überhaupt von Gesetzes wegen eine erfolgsabhängige Vergütung vereinbaren dürfen, wird in regelmässigen Abständen immer wieder auch an dieser Stelle diskutiert, weshalb dies hier nicht besonders

- 
- 1 Der besseren Lesbarkeit halber wird nur die männliche Form verwendet, die weibliche ist selbstverständlich immer auch mitgemeint.
  - 2 DOBELLI ROLF, *Die Kunst des klaren Denkens*, München 2011, S. 69–71.
  - 3 Zur schwierigen Bemessung des «Werts» einer anwaltlichen Dienstleistung durch einen Kunden vgl. HOMMERICH CHRISTOPH/KILIAN MATTHIAS/JACKMUTH HEIKE/WOLF THOMAS, *Über die Bewilligung von Werten – das Honorar aus Sicht von Mandanten*, AnwBl 2/2007, S. 141.
  - 4 So schon KRÄMER (2005), *Mehr Bewegung bei der Honorargestaltung*, Anwaltsrevue, 1/2005, S. 7–11; KRÄMER MAURER/MAURER REINHOLD, *Preiskommunikation in der Beratungspraxis*, Anwaltsrevue, 8/2005, S. 315–321. Anderer Meinung BECHTOLD, der meint, «dass es keine besseren Alternativen [zum Zeitaufwand] gibt», was wohl aus der speziellen Sicht eines Kartellanwalts verständlich ist (vgl. BECHTOLD RAINER, *Zusammenarbeit zwischen Unternehmensjurist und externem Anwalt – ein Erfahrungsbericht eines deutschen Kartellanwalts*, in: Hambloch-Gesinn Sylvie/Hess Beat/Meier Andreas/Schiltknecht Reto/Wind Christian (Hrsg.), *In-House Counsel in internationalen Unternehmen*, Basel 2010, S. 241–245, 244).

behandelt wird.<sup>5</sup> Ferner konzentriert sich diese Diskussion oft auf die Arbeit des Anwalts als Prozessvertreter. Es sei hier mit Bezug auf die allgemeine Rechtsberatung deshalb lediglich auf drei mir wichtig erscheinende Punkte hingewiesen.<sup>6</sup>

Zunächst wird im Zusammenhang mit Erfolgshonoraren regelmässig das Argument angeführt, solche Modelle seien zu verbieten, weil die Anwälte durch die bestehende Wissensasymmetrie zum Kunden diesen übervorteilen könnten und deshalb Konsumentenschutz erforderlich sei. Widersprüchlich erscheint mir, wenn das tatsächlich stimmen sollte, weshalb dann beim Ruf nach alternativen Honorierungsmodellen gleichzeitig erklärt wird, dass das ungerecht sei, weil der Kunde über die Informationshoheit verfüge. Meines Erachtens sollte bedacht werden, dass der Anwalt im Rahmen des Instruktionsprozesses und seiner grösseren Erfahrung in solchen Angelegenheiten seinen Leistungsumfang festlegen und durch geeignete Fragen die Sachverhaltsabklärung steuern kann.<sup>7</sup>

Als weiteres Argument gegen Erfolgshonorare wird oft auch angeführt, dass eigene Interessen des Anwalts nicht dazu führen dürfen, dass die dem Kunden gegenüber geschuldete Interessenwahrungspflicht und Unabhängigkeit beeinträchtigt wird. Wegen der Verquickung von Auftragserledigung und Entschädigung bestehe bei Anwälten ein besonders geartetes Eigeninteresse, weshalb man den Kunden vor den Anwälten schützen müsse.<sup>8</sup> Würde das stimmen, müsste man daraus schliessen, dass ein Anwalt – und zwar anders als jeder andere Erwerbstätige – offenbar besonders anfällig dafür scheint, sich schnell von der Sache ablenken zu lassen, wenn er auf seiner Einkommenseite nur den geringsten Druck verspürt. Ich kann mir kaum vorstellen, dass das stimmt, denn jeder frei arbeitende Anwalt ist stolz auf seine Geschäftstätigkeit, und der Austausch von Leistung gegen Geld ist nicht ungewöhnlich und zählt zur Grundlage der Erwerbstätigkeit.

Wird der Anwalt schliesslich – wie von Gerichten regelmässig angeführt – als «unabhängiges Organ der Rechtspflege» zitiert, berufen sich Anwälte gerne auf ihre freie Berufstätigkeit sowie die geltende Wirtschafts- und Vertragsfreiheit. Dabei wird betont, dass sie als vollwertige Mitglieder des Wirtschaftskreislaufs das Anwaltsgeschäft betreiben. Das Bundesgericht sieht auch bei der Ausübung von «freien Berufen» sehr wohl eine kaufmännische Betriebsführung anwendbar, «wenn das Streben nach Wirtschaftlichkeit gegenüber der persönlichen Beziehung zum Klienten in den Vordergrund tritt, indem etwa im Hinblick auf eine möglichst hohe Rentabilität» verschiedene Tätigkeiten betrieben werden.<sup>9</sup>

### III. Verbreitung von Stundenhonoraren

#### 1. Zunehmende Bedeutung alternativer Modelle

Heute bildet die Abrechnung nach Stundenhonoraren noch immer die am weitesten verbreitete Methode.<sup>10</sup> Es ist zu vermuten, dass sich daran auch nicht schnell viel ändern wird.<sup>11</sup> Jedoch zeigen diverse Untersuchungen, dass die alternativen Honorierungsmethoden stark auf dem

Vormarsch sind. Als kürzlich General Counsels in Deutschland befragt wurden, welche Methoden sie in der Vergangenheit angewendet haben, um Kosten zu sparen, nannten 54% der Befragten die Verwendung von alternativen Honorarvereinbarungen mit externen Anwälten.<sup>12</sup> Die Regelung durch individuelle Stundensätze machte dabei nur 40% aus (2009: 54%), Volumenrabatte machten 15% aus, Pauschalen 13%, feste Kontingente (*retainer*) 5%, Erfolgshonorare 2% und Stundensätze mit Komplexitätszu-

- 
- 5 Der als sogenannter *quota litis* bezeichnete Anteil am Streitergebnis geht einen Schritt weiter, indem er nicht nur bestimmt, ob ein Anwalt eine Vergütung enthält, sondern auch, wie hoch sie sein wird. Wegen dieser doppelten Abhängigkeit der Vergütung ist diese Form besonders umstritten und in vielen Rechtsordnungen verboten (KRÄMER [2012], Alternative Honorarmodelle im Anwaltsgeschäft, in: Staub Leo/Hehli Hidber Christine [Hrsg.], Management von Anwaltskanzleien, Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Genf 2012, S. 581–591, 587 f., Rz. 19).
- 6 Vgl. zum Thema Erfolgshonorare und den hier genannten Argumenten u. a. SCHILLER KASPAR, Erfolgshonorare nach BGFA: Nur die Vereinbarung der reinen Beteiligung am Prozessgewinn ist verboten, Anwaltsrevue, 1/2010, S. 40–48; MAYER HANS-JO-CHEM, Das Erfolgshonorar – *de lege lata* und *de lege ferenda*, Anwaltsrevue, 3/2008, S. 115–123; HARTUNG MARKUS, Wer schützt wen vor wem? – oder: Muss der Mandant vor Erfolg geschützt werden?, Anwaltsrevue, 10/2008, S. 452–456. KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 587, Rz. 18, weist darauf hin, dass in Deutschland seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuregelung des Verbots der Vereinbarung von Erfolgshonoraren vom 1. 7. 2008 (BGBl. 2008, I, S. 1000) Anwälte in bestimmten Ausnahmefällen eine erfolgsabhängige Vergütung vereinbaren dürfen, v. a. wenn der Mandant aus wirtschaftlichen Gründen auf eine Erfolgsvereinbarung angewiesen ist. Seit der Freigabe der aussergerichtlichen Beratung in Deutschland ab 2006 durch § 36 RVG muss sich jeder Anwalt mit der Frage beschäftigen, welche Honorarmodelle bzw. -höhen für ihn sinnvoll sind (so KRÄMER [2012], Fn. 5, S. 589, Rz. 25).
- 7 Um Überraschungen bei den nach Pauschalen arbeitenden Anwälten zu vermeiden, ist grosser Wert auf eine besonders genaue Sachverhaltsabklärung zu legen (vgl. HEHLI HIDBER CHRISTINE, Instruktionsprozess, in: Staub/Hehli Hidber, Fn. 5, S. 390–401, Rz. 31).
- 8 So wird z. B. erklärt, dass es korrekt sei, einem externen Anwalt keine «*upside*» für einen gewonnenen Prozess oder eine sehr effizient und erfolgreich durchgezogene Transaktion zu zahlen, da der Anwalt Risiken aufzuzeigen, zu quantifizieren und zu mitgliedern habe, anderenfalls er diese einfach wegwischen oder nur oberflächlich angehen könnte, nur damit die Transaktion schnell zustande komme (so ROLF WATTER, Gedanken eines langjährigen Rechtsberaters von Unternehmen, in: Hambloch-Gesinn/Hess/Meier/Schiltknecht/ Wind [Hrsg.], Fn. 4, S. 247–255, 254).
- 9 Vgl. BGE 124 III 363, S. 365 E. b). BECHTOLD ist m. E. der korrekten Meinung, dass der Anwalt keine Trennung zwischen der Rechtsberatung und der unternehmerischen Tätigkeit bzw. Entscheidung machen kann (vgl. BECHTOLD RAINER, Fn. 4, S. 245).
- 10 Dies überrascht umso mehr, als die am besten verdienenden Anwälte der Welt grundsätzlich nie im Stundenlohn arbeiten (so HEUSSEN BENNO, Anwaltsunternehmen führen, 2. Aufl., München 2011, S. 180, mit Hinweis auf Wachtell Lipton in New York). Vgl. hierzu auch KRÄMER ANDREAS/MAURER REINHOLD/KILIAN MATHIAS, Vergütungsvereinbarung und -management, München 2005.
- 11 Gemäss einer amerikanischen Studie scheinen Anwaltsfirmen in den USA nicht besonders darauf erpicht zu sein, ihr Geschäftsmodell (*service delivery model*) zu ändern, nur um dem Kunden einen grosseren Wert zu verschaffen (vgl. ALTMAN WEIL, INC., Chief Legal Officer Survey 2012, An Altman Weil Flash Survey, S. 21).
- 12 OTTO HENNING & COMPANY, Der Rechtsabteilungs-Report 2011/2012, Frankfurt/Main 2011, S. 122. Auch in den USA wünschen 53% der befragten General Counsels nicht stundenbasierte Preisstrukturen und verbesserte Budgetvorhersagen (vgl. ALTMAN WEIL, Fn. 11, S. 23).

lage 2%. Interessant ist auch, dass 46% der Fälle über Einzelmandate und 35% der Fälle über Rahmenverträge abgerechnet werden.<sup>13, 14</sup> Das Soldan Institut kam zum Schluss, dass je grösser die Kanzlei bzw. ihr Standort, je höher der Anteil gewerblicher Klienten und je spezialisierter ein Anwalt ist, desto häufiger zeitabhängige Vergütungen vereinbart werden.<sup>15</sup>

Ferner erheben die Kunden, hier im Wesentlichen die General Counsels von Unternehmen, klar den Anspruch, in Zukunft vermehrt auch solche Alternativen prüfen zu wollen.<sup>16</sup> Sie verlangen mehr Transparenz und erwarten Erklärungen zum Honorierungssystem. Dies kommt wohl nicht zuletzt auch von der Forderung der Geschäftsführer und Finanzchefs, solche Modelle anzuwenden, weil man sich davon, wenn nicht immer Kostenersparnisse<sup>17</sup>, so doch auf jeden Fall eine bessere Leistung bei den externen Anwälten verspricht. Man kann in diesem Zusammenhang durchaus von einem langfristigen Trend sprechen, der langsam wachsen wird und auf den man sich als externer Anwalt einstellen sollte.<sup>18</sup>

## 2. Vorteile des Zeithonorars

Der augenfälligste Vorteil von Stundenhonoraren ist, dass sie eine nachvollziehbare und einfache Kalkulationsgrundlage bieten, um die Leistungen des Anwalts zu vergüten. Das Zeithonorar ist einfach in der Preisargumentation und erlaubt dem Kunden einen einfachen Vergleich mit der Konkurrenz. Es ist ferner keine Kosten- bzw. Projektplanung nötig, und die Rechnungstellung bzw. -kontrolle ist einfach. Stundensätze können auch im Sinne des Marketings als Indiz für den «Marktwert» und damit für den Erfolg eines Anwalts dienen.<sup>19</sup> Ferner kann ein hoher bzw. tiefer Stundensatz auch auf den Tätigkeitsbereich hinweisen: Hohe Sätze sind eher ein Indiz für *high-end* bzw. spezialisierte Tätigkeiten, tiefe Sätze wohl in einem hoch standardisierten Bereich (*commodity*) anzutreffen. Es bleibt dabei jedoch zu bedenken, dass hohe Stundenhonorare noch kein Garant für (finanziellen) Erfolg sind, weil Grösse alleine nicht auch Wirkung bedeutet.<sup>20</sup>

## 3. Nachteile von Stundenhonoraren

Stundenhonorare entschädigen den Anwalt zwar für seine Leistungen, bemessen diese aber einzig und alleine am erbrachten Zeiteinsatz, ohne die inhaltlichen Komponenten – sprich: die erbrachte Effizienz und Qualität – miteinzubeziehen. Überspitzt formuliert wird der Anwalt einfach für eine Aktivität bezahlt. Auf dieser Basis besteht für den Anwalt kein echter Anreiz, Effizienzgewinne für den Kunden oder sich selber zu realisieren. Im Gegenteil: Er hat einen Anreiz, seine eingebrachte Zeit zu maximieren, und Ineffizienzen bzw. die «Übererfüllung» der Beratungsleistung wirken gar umsatzsteigernd. Dies gilt natürlich nur so lange, als der Anwalt es – für den Kunden ersichtlich – nicht offensichtlich übertreibt und sich im Rahmen der Marktgegebenheiten und der Konkurrenten bewegt.<sup>21</sup> Man darf dabei auch nicht vergessen, dass der Übergang zu einem alternativen Honorarmodell für Anwälte wesentliche Konsequenzen nach sich zieht: nicht nur bezogen auf

das Honorarmanagement, sondern auch auf die Kanzleibläufe und die Unternehmenskultur.<sup>22</sup> Dafür bietet ein aktives Honorarmanagement mittels Angebot von alternativen Honorarmodellen die Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Allerdings setzt dies die detaillierte Kenntnis der Produktivität des anwaltlichen Zeiteinsatzes voraus.<sup>23</sup>

## 4. Anreizsystem und Risikoverteilung

Die in der Schweiz kürzlich öffentlich geführte Diskussion im Zusammenhang mit der am 3.3.2013 von Volk und Ständen angenommenen «Abzocker-Initiative» adressierte, neben den Fragen nach der ethischen Vertretbarkeit von hohen Managerlöhnen bzw. der Verteilungsgerechtigkeit

<sup>13</sup> OTTO HENNING, Fn. 12, S. 154 f. Bei 23% der Befragten kommt das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) zum Einsatz, so v. a. bei allen gerichtsanhängigen Rechtsstreitigkeiten (a. a. O.).

<sup>14</sup> Eine im UK durchgeführte Studie zeigt ähnliche Ergebnisse (vgl. THE IN-HOUSE LAWYER, The In-House Survey 2012 [www.in-houselawyer.co.uk]). Danach erfolgt die Abrechnung in 59% der Fälle mittels Stundenhonoraren (in 4% werden solche nie angewendet), 70% setzen oft Pauschalen ein, und bei 9% wurden Erfolgshonorare und *Contingency Fees* eher selten eingesetzt; 65% erklärten, jährlich vereinbarte Kontingente nie einzusetzen (a. a. O., S. 22).

<sup>15</sup> HOMMERICH CHRISTOPH/KILIAN MATTHIAS, Die Praxis der Vergütungsvereinbarungen deutscher Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Zentrale Ergebnisse des Vergütungsbarometers 2009 des Soldan Instituts, BRAK-Mitt. 5/2009, S. 1–4. Diese Untersuchung zeigt auch, dass Zeithonorare von 60% und Pauschalvergütungen von 48% der Anwälte gelegentlich, häufig oder immer eingesetzt werden. Vgl. auch HOMMERICH CHRISTOPH/KILIAN MATTHIAS/JACKMUTH HEIKE/WOLF THOMAS, Die Vereinbarung der anwaltlichen Vergütung, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Vergütungspraxis der deutschen Anwaltschaft, BRAK-Mitt. 6/2006, S. 253–259.

<sup>16</sup> Vgl. das Ergebnis in Fn. 15.

<sup>17</sup> In Zusammenhang mit der Forderung nach Kostenreduktionen in den USA kommen neben den hier behandelten *Alternative Fee Arrangements* vermehrt auch sogenannte *Alternative Staffing Arrangements* zum Einsatz (z. B. *Secondments*, *Legal Process Outsourcing*) (vgl. hierzu die in der nächsten Fussnote zitierte Untersuchung). Hier kann auch auf eine Studie des Soldan Instituts verwiesen werden, welche u. a. zum Schluss kam, dass 32% der Befragten deshalb keinen Anwalt zur Lösung des Problems beauftragt haben, weil er ihnen zu teuer war (vgl. HOMMERICH CHRISTOPH/KILIAN MATTHIAS, Warum Bürger keinen Anwalt beauftragen, AnWB 11/2007, S. 783–784).

<sup>18</sup> Vgl. hierzu z. B. THE CORPORATE EXECUTIVE BOARD COMPANY, *Outside Counsel Hourly Rates in the United States, 2009* (www.gcr.executiveboard.com), wonach der Einsatz von sogenannten *Alternative Fee Arrangements (AFA)* seit 2008 um 39% gestiegen ist und verschiedene AFA intensiv eingesetzt werden.

<sup>19</sup> KRÄMER (2005), Fn. 4, S. 9; DERS. (2012), Fn. 5, S. 583, Rz. 5.

<sup>20</sup> Vgl. HEUSSEN, Fn. 10, S. 60, mit dem bildlichen Vergleich, dass man mit einem Mehlsack keinen Nagel in die Wand einschlagen kann.

<sup>21</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 583, Rz. 5; DERS. (2005), Fn. 4, S. 9. Gemäss BECHTOLD, Fn. 4, S. 244, wirken sich Stundenhonorare zugunsten der Anwälte aus und enthalten Anreize für einen hohen *Leverage*, d. h. für die Einschaltung jüngerer *Associates* mit relativ hohen Stundensätzen und die Reduzierung von Partnerstunden.

<sup>22</sup> KRÄMER (2005), Fn. 4, S. 9.

<sup>23</sup> KRÄMER ANDREAS/WILGER GERD, Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, Neue empirische Ergebnisse zum anwaltlichen Honorarmanagement aus Verbrauchersicht, AnWB 2005, S. 447–452; KRÄMER ANDREAS, Die Kunst der richtigen Preisbildung, Möglichkeiten der Gebührenbemessung in Zeiten freier Honorarvereinbarungen, AnWB 2006, S. 154–159.

keit, regelmässig auch die systemischen Mechanismen, die zum gezeigten Verhalten bzw. diesen Auswüchsen führen können, d. h. das zugrunde liegende, offenbar falsche Anreizsystem.

Beim Zeithonorar trägt der Anwalt kein Geschäftsrisiko, weil er den effektiv bei ihm angefallenen Aufwand dem Kunden verrechnen kann. Eine für den Kunden augenscheinliche Systemschwäche liegt deshalb darin, dass der Anwalt damit kein Ergebnisrisiko übernimmt und keine Anreize zur Effizienzsteigerungen hat, im Gegenteil: Dieses Modell bietet vielmehr Anreize zur Übererfüllung, zu langsamem Arbeiten, zum falschen Einsatz von Personal und zu risikoaverser Beratung (z. B. zur Streitbeilegung).<sup>24</sup> Bei der klassischen Abrechnung nach Aufwand und Stunden liegt das Preisrisiko somit vollständig beim Kunden. Damit erweckt auch die oft gut gemeinte und vielfach verlangte proaktive Beratung durch den Anwalt häufig den Anschein von erzwungener bzw. provozierte Stundengenerierung, was bei ungeschickter Vorgehensweise des Anwalts der Vertrauensbildung abträglich ist. Der Kunde strebt heute vermehrt nach Beteiligung an seinem Risiko, Transparenz und Planungssicherheit bzw. Kalkulierbarkeit betreffend die Kosten, denn er selber muss – bis auf wenige Ausnahmen (z. B. bei einer unvorhergesehenen Transaktion, Untersuchung oder Streitsache) – ebenfalls mit einem fest zugeteilten Budget haushalten, dessen finanziellen Druck er entsprechend weitergibt. Der einzige Ausweg hieraus liegt in einer partiellen Risikoverschiebung, was auch seitens des Anwalts völlige Transparenz und Offenheit in seiner Kostenstruktur bedingt.<sup>25</sup>

#### IV. Sicht des Kunden und Marketing

##### 1. Begrifflichkeit: Mandant vs. Kunde

Mir ist kürzlich aufgefallen, dass selbst ein Rechtsdienst eines grossen Unternehmens in einem internen Papier seine internen Ansprechgruppen als «Mandanten» bezeichnete. Das mag aus juristischer Sicht insofern nicht falsch sein, als man einen Auftrag als Mandat qualifiziert und die Beteiligten entsprechend als Auftraggeber bzw. Mandanten bezeichnet. Dennoch erscheint mir eine solche juristisch-formale Sichtweise, insbesondere bei auf Vertrauen beruhenden Beziehungen und unter Marketingaspekten, etwas unglücklich gewählt, weil sie für einen Kunden Distanz signalisieren könnte. Unternehmensjuristen sollten m. E. ausschliesslich den Begriff «Kunden» wählen.<sup>26</sup> Ferner bin ich auch der Überzeugung, dass, wenn externe Anwälte ihre Mandanten und Klienten vermehrt als «Kunden» bezeichnen, dies durchaus einen positiven Einfluss auf die Beziehung hat. Nachfolgend soll deshalb nur noch von Kunden gesprochen werden.<sup>27</sup>

##### 2. Anwalt mit Taxifahrer vergleichbar?

Die Forderung nach alternativen Abrechnungsmethoden stützt sich auf die Vermutung, dass jemand, der sich als Spezialist bzw. Fachperson (hier: für Rechtsberatung) anpreist, wohl auch wissen sollte, wie viel Zeit er für die Erledigung einer vordefinierten Arbeit benötigt. Das wird erwartet vom Taxifahrer für eine regelmässig absolvierte Fahrtstrecke, vom Akkordarbeiter beim Einbau von Fliesen, vom Automechaniker für einen Service am Fahrzeug, vom Coiffeur für einen Haarschnitt, vom Architekten beim Bau des Hauses, vom Arzt bei einer Operation, vom Reinigungspersonal der Anwaltskanzlei und so weiter. Im alltäglichen Leben wird das auch von Rechtsanwälten als selbstverständlich erwartet. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch der Umstand, dass, wenn ein Anwalt bei einem Kollegen ein Gutachten in Auftrag gibt, er oft auch nicht nach Stundensätzen abrechnen will, sondern vom Kollegen eine Pauschale verlangt.

Bei der Diskussion um den Preis einer Leistung sollte nicht vergessen werden, dass damit immer auch Zusatzinformationen an den Kunden ausgesendet werden. Weist man sich als Spezialist aus, der sich regelmässig mit solchen Fragen beschäftigt, darf ein Kunde wohl erwarten, dass ein solcher Anwalt betreffend die zu erwartenden Kosten mit Erfahrungswerten aufwarten kann. Erklärt man jedoch, man könne den Aufwand nicht schätzen, wird der Kunde verunsichert, und der Anwalt signalisiert vielmehr fehlende Erfahrung – und damit zusammenhängend leider auch fehlende Fachkompetenz –, ausser es handelt sich tatsächlich um eine Rechtsfrage, die komplett neu im Markt ist und auch von keinem anderen Kollegen beantwortet werden könnte. Die Bemerkung des Kunden, dass er nicht die «Ausbildung» des Anwalts finanzieren wolle, dürfte dann wohl nicht ganz überraschend kommen.

<sup>24</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 583, Rz. 5; DERS. (2005), Fn. 4, S. 9. Gemäss FRANK VON THUN, Lean Management in der Kanzlei, in: Staub/Hehli/Hidber, Fn. 5, S. 320–336, Rz. 11, dienen 30% der anwaltlichen Tätigkeiten nicht der Wertschöpfung des Anwalts für den Mandanten, sondern es werden ohne Not Ressourcen wie Zeit und Geld verschwendet.

<sup>25</sup> WEISS WOLFGANG, Prozess der Erstellung einer anwaltlichen Dienstleistung, in: Staub/Hehli/Hidber, Fn. 5, S. 278–288, 285, Rz. 33f.

<sup>26</sup> Das Argument, dass nur der Endkunde des Produkts als Kunde bezeichnet werden dürfe, ist m. E. ebenfalls nicht hilfreich, weil das auch die Beziehung zwischen internen Bezugsgruppen reduziert.

<sup>27</sup> Dasselbe zeigt sich übrigens auch in der Unterscheidung der beiden Begriffe «Kanzlei» (als Teil des Staatsapparats) und «Unternehmen» (vgl. HEUSSEN, Fn. 10, S. 6). Vgl. auch HEUSSEN BENNO, Wie geht der gute Anwalt beim Honorar mit dem Mandanten um? Vom richtigen Preis, vom guten Verhandeln und vom besten Zeitpunkt für die Rechnung, AnwBl 2009, S. 157–163.



www.iustec.ch

**Softwarelösungen für die Advokatur und das Notariat**

Mandatsverwaltung | Testamentsvollstreckung | Nachfolgeberatung | Teilungsplan

Testen Sie sich beim nächsten Mal selber, wenn sich ein Taxifahrer offensichtlich verfahren hat bzw. sich damit entschuldigt, er fahre diese Strecke das erste Mal: Welches ist Ihre erste Reaktion betreffend die geforderte Abrechnung nach der Anzeige auf dem Taxameter?

### 3. *Bedürfnisse des Kunden kennen*

Die Erzielung von Umsatz zählt für Anwälte zweifelsohne zu den wichtigsten Kenngrössen in ihrem Geschäft. Hierfür sind jedoch zunächst Kunden mit Aufträgen zu gewinnen, wozu das Verständnis für den Kunden und seine Bedürfnisse sehr hilfreich ist.

Einen Kunden beschäftigen im Zusammenhang mit der Abrechnung eines Anwalts in der Regel zwei Punkte: Er will zunächst kein ungutes Gefühl kriegen, aufgrund eines bestehenden Wissens- bzw. Erfahrungsgefälles von einem externen Anwalt übervorteilt zu werden. Hier geht es nicht um die Informationshoheit in einem konkreten Sachverhalt, sondern es geht um die Expertise und Erfahrung in Rechtsberatungs- und Prozessfragen. Ferner sucht ein Kunde nach Budgetsicherheit, d. h. nach Transparenz, Kalkulierbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Planbarkeit bzw. Sicherheit in Preisfragen. Es geht dem Kunden dabei nicht um den tiefsten Preis, allenfalls um den optimalen bzw. günstigsten Preis, auf jeden Fall aber um Preisfairness bei den Rechtsberatungskosten.<sup>28</sup>

Wenn ein Kunde gegenüber dem Anwalt die Frage stellen sollte, ob er zusätzlich zum bekannten Stundenhonorar auch Alternativen anbieten könne, ist zu empfehlen, hierauf nicht erstaunt, überrascht oder defensiv zu reagieren. Für eine erfolgreiche Kundengewinnung bzw. -bindung wäre es hilfreich, sich auch für dieses sensible Thema offen und kompetent zu zeigen. Anderenfalls könnte der Kunde das Gefühl kriegen, dass der Anwalt sich dafür – sprich: die Kosten des Kunden – nicht interessiert oder keine ausreichende Erfahrung – sprich: Fachkompetenz – in einer Angelegenheit hat, die es erlauben würde, wenigstens Erfahrungszahlen zu nennen. Will ein Anwalt also nicht fehlendes Vertrauen in seine eigene Arbeit bzw. den Kunden signalisieren, sollte er sich präventiv mit einem ausreichenden Repertoire an Konzepten und Antworten ausrüsten, welche bei Bedarf situativ eingebracht werden können.

Daraus ergeben sich für externe Anwälte durchaus auch Chancen, weil so zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunden reagiert und dieser Punkt geschickt auch im eigenen Marketing eingebracht werden kann. Für einen Kunden überraschend und für die Positionierung eines Anwalts im Wettbewerb wichtig wäre es m. E., wenn der Anwalt auch ungefragt auf solche Möglichkeiten hinweise, was dann eine gewisse Gelassenheit und Kompetenz im Umgang mit diesen Themen zeigen würde. Ferner würde dies wiederum entsprechend auf die Fachkompetenz des Anwalts ausstrahlen.

Dabei sollte beachtet werden, dass ein Kunde erfahrungsgemäss die Fachkompetenz und Leistungsfähigkeit des Anwalts nicht direkt messen kann, diese eigentlich gar als gegeben voraussetzt, ausser man hat als Anwalt bereits einen starken «Brand» aufbauen können. Zur Beurtei-

lung der Fachkompetenz muss ein Kunde deshalb regelmässig ausweichen und sich mit anderen Kriterien behelfen, insbesondere den sogenannten Verrichtungs- und Servicekriterien. Dazu gehören u. a. die Reaktionsfähigkeit bzw. -schnelligkeit, Verfügbarkeit und Freundlichkeit, aber auch das Verhalten im Zusammenhang mit der Preisgestaltung, Geschäftsanbahnung und der Rechnungsstellung.<sup>29</sup>

### 4. *Unkenntnis bzw. Unsicherheit beim Kunden*

Für Anwälte, die nicht regelmässig mit alternativen Honorierungsmodellen und Abrechnungsmethoden konfrontiert sind, mag es beruhigend wirken, dass auch viele General Counsels mit denselben Problemen kämpfen. Auf der einen Seite steht also das Stundenhonorar, welches auch bei Vorgesetzten und v. a. Finanzchefs bestens in den Köpfen verankert ist und welches eine einfache Möglichkeit bietet, Anwälte zu vergleichen und Verhandlungserfolge bei Stundenhonoraren zu zeigen. Eine erzielte Reduktion der Stundensätze reicht oft bereits als Nachweis, dass der General Counsel seiner Pflicht zur Auswahl des kostengünstigsten Anwalts nachgekommen ist. Schwieriger kann es für einen General Counsel werden, wenn in Grossunternehmen auch die Einkaufsabteilung involviert wird, was aber richtig eingesetzt auch Vorteile bringt.

Kommen alternative Honorierungsmodelle ins Spiel, muss der General Counsel gleich wie der externe Anwalt evaluieren, ob diese Alternative im Vergleich mit der bekannten Abrechnung nach Stundensätzen am Ende tatsächlich die günstigere Variante darstellt. Das Ergebnis hängt wohl nicht zuletzt von der Erfahrung und der Risikobereitschaft des General Counsel in solchen Fragen ab. Denn er wird später diese in seinem Unternehmen allenfalls noch unbekanntem Alternativmodelle erklären und rechtfertigen müssen, was v. a. bei Erfolgsprämien nicht immer einfach ist. Ein unerfahrener Kunde wird mangels genügender Vergleichsmöglichkeiten dabei unsicher werden und daher bei der Wahl auch vorsichtiger sein. Es ist deshalb gut möglich, dass ein Kunde zwar nach alternativen Modellen fragt, weil das intern und auch allgemein vom Markt immer mehr gefordert wird, aber am Ende weiterhin die bewährten alten Modelle wählt, d. h. die Abrechnung nach der Methode mit Stundenhonoraren.

Etwas schwieriger wird es auch mit der Weisheit: «*You get what you pay for.*» Ein Kunde könnte bei Preisverhandlungen mit externen Anwälten der Ansicht sein, dass diese primär nur dazu dienen, die Preisgrenze auszuloten, bei welcher ein Anwalt noch immer die gleiche Leistung erbringen wird. Sollte diese Grenze während der Preisverhandlungen unterschritten werden, ist dem Anwalt aus Transparenzgründen und zum Schutz vor späteren Vor-

<sup>28</sup> So auch KRÄMER (2005), Fn. 4, S. 7.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu u. a. STAUB LEO, Einführung und Überblick zur Entwicklung von Geschäftsmodellen für Anwaltskanzleien, in: Staub/Hehli/Hidber, Fn. 5, S. 235-277, 253; DERS., Legal Management, Management von Recht als Führungsaufgabe, 2. Aufl., Zürich 2006, S. 253 ff.

würfen zu empfehlen, dem Kunden klar zu signalisieren, dass nicht mehr die gleiche Leistung erbracht werden kann. Es ist zu empfehlen, dass klar zwischen juristisch-fachlicher Auskunft und den Servicekomponenten unterschieden wird: Ein Kunde wird nicht bereit sein, Abstriche an der fachlichen Leistung hinzunehmen, welche er ohnehin als selbstverständlich voraussetzt. Er wird jedoch eher verstehen, wenn bei reduziertem Preis gewisse Servicekomponenten nicht mehr gleich erbracht werden können. Besteht für einen Anwalt die Gefahr einer Falsch-auskunft, weil er seine juristische Arbeit nicht mehr im geforderten Mass erfüllen kann, da er sich dabei am bezahlten Preis orientiert, sollte er sich besser überlegen, ob er das Mandat überhaupt annehmen will.

### 5. Die Angst des Kunden, übervorteilt zu werden

Über die letzten Jahre hinweg haben verschiedene Kinofilme, Anwaltsserien im Fernsehen und nicht zuletzt die öffentlich gemachten Lohnlisten der Anwälte (v.a. in den USA und im UK) dazu beigetragen, dass das Gefühl entstand, Anwälte würden auf Kosten ihrer Kunden zu viel verdienen. Diese Annahme wird auch durch den Umstand unterstrichen, dass sich General Counsels intern wegen der Ausgaben für externe Anwälte oft erklären müssen, da diese in der Tendenz als zu hoch wahrgenommen werden.<sup>30</sup> Ein Kunde mag befürchten, dass das Zeithonorar zu ineffizienter Mandatsführung oder höherer Rentabilität beim Anwalt führt. Im Wissen darum möchte er erfahren, ob und in welchem Masse er an einer allfälligen Wertschöpfung beteiligt ist.<sup>31</sup> Will man also sachlich über dieses Thema diskutieren, muss ein Anwalt dafür sorgen, dass beim Kunden zunächst die mit Moral und Misstrauen verbundenen Emotionen beiseite geräumt werden.<sup>32</sup>

Wird ein Kunde mit alternativen Honorarmodellen konfrontiert, könnte er befürchten, hinter den neuen Modellen verberge sich ein «Trick» des Anwalts, um dem Kunden (noch) mehr Geld aus der Tasche zu ziehen. Bestenfalls befürchtet der Kunde «nur» eine leistungsbedingte schlechte Auslastung des Anwalts, die zu solchen neuen Angeboten führt.<sup>33</sup> Ist beim Kunden ein solches Gefühl zu vermuten, ist zu empfehlen, am Aufbau der viel gepriesenen Vertrauensbeziehung zu arbeiten und ihm mittels Offenheit und Transparenz ein gutes bzw. sicheres Gefühl zu vermitteln, nicht übervorteilt zu werden.

## V. Alternativen zu Stundenhonoraren

### 1. Einleitung

Nachfolgend sollen die wichtigsten Spielarten aufgezählt werden, welche als Alternativen zum Stundenhonorar üblicherweise angefragt bzw. genannt werden. Selbstverständlich sind auch Kombinationen davon möglich. Bei der Entscheidung, welche Honorarmodelle ein Anwalt anbieten will, hat er sich insbesondere an der eigenen Kostenstruktur mit fixen und variablen Kosten zu orientieren, den bestehenden Markt und Wettbewerb einzuplanen sowie die Erwartungen der Kunden und deren Zahlungsbereitschaft zu berücksichtigen.<sup>34</sup> Auf jeden Fall ist m. E. auf Ein-

fachheit zu achten und von einer zu komplizierten Struktur der Honorarberechnung abzuraten.

### 2. Discounts und Volumenrabatt

Einfach einen Discount von 10% auf einen vereinbarten Stundensatz zu gewähren, gilt noch nicht wirklich als alternatives Honorierungsmodell. Es mag einem General Counsel helfen, so intern seinen Beitrag zur Kostenreduktion zu beweisen. Das Stundenhonorarmodell und das damit verbundene Anreizsystem bleiben jedoch unverändert bestehen, einfach zu einem tieferen Satz.

Anders sieht es bereits beim Mengenrabatt aus, bei welchem für den Kunden ein Anreiz geschaffen wird, einen Anwalt regelmässig zu beauftragen, um so in den Genuss einer Kostenreduktion zu gelangen. Wird ein bestimmtes Volumen überschritten, wird dem Kunden quasi ein Treuerabatt gewährt. Hier ist darauf zu achten, dass zur Vermeidung unnötiger Diskussionen der Mechanismus vorab genau definiert wird: Abrechnungsperiode (z.B. pro Jahr), Grundlage der Aufwände (z.B. alle ausgestellten Rechnungen bzw. alle bis zu einem Zeitpunkt erbrachten Leistungen, damit keine «Überträge» auf nächste Perioden erfolgen), Ansprüche (z.B. tiefere Stundensätze, Kick-backs, Gratisstunden) und schliesslich die berechtigten Rechnungsbeträge (gilt der Rabatt für alle Rechnungen der jeweiligen Periode, also ab dem ersten Franken, oder nur für die die Volumengrenze überschreitenden Teile des Honorars?).

### 3. Gemischte Stundensätze (blended rates)

Die Idee bei sogenannten «Mischsätzen» (*blended rates*) ist es, einem Kunden einen Stundensatz anzubieten, der für alle Anwälte gilt, unabhängig von Stellung (Mitarbeiter oder Partner) und Anciennität. Der Grund für eine solche Lösung ist, dass ein Kunde Klarheit in der Berechnung sucht und verhindern will, dass zu viele (teure) Partnerstunden auflaufen. Er geht dabei natürlich das Risiko ein, dass vermehrt jüngere Anwälte auf dem Mandat arbeiten, die allenfalls zu einem höheren Satz als üblich verrechnet werden oder mangels Erfahrung zu viele Stunden generie-

<sup>30</sup> Gemäss einer kürzlich für Deutschland durchgeführten Studie kostet die Stunde eines externen Anwalts (€ 328) im Schnitt 2,6 Mal mehr als jene eines internen Juristen (€ 125) (vgl. OTTO HENNING, Fn. 12, S. 156 f.).

<sup>31</sup> Es ist zu beachten, dass jeder dritte Kunde das zu zahlende Anwaltshonorar noch immer als zu hoch empfindet und weniger als die Hälfte aller Rechnungen den Ankündigungen der Anwälte entsprechen (vgl. HEUSSEN, Fn. 10, S. 185 m. w. H.). Aufgrund dessen ist wohl wenig verwunderlich, wenn Kunden bei der Mandatierung grundsätzlich mit einem eher ungunstigen Gefühl in die Beziehung starten.

<sup>32</sup> Vgl. hierzu auch HARTUNG, Fn. 6, S. 453, der behauptet, dass Gesetzgeber und Richter Anwälte nicht mögen, wenn es ums Geld geht.

<sup>33</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 584, Rz. 8.

<sup>34</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 590, Rz. 27 f. An dieser Stelle sei auf die bei KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 589, Rz. 24, genannten Analogien hingewiesen: So findet sich eine Kombination von Grundgebühren und einer leistungsabhängigen Zusatzkomponente z. B. bei Mietwagen (Tagesmietpreis inkl. freier Kilometer plus Entschädigung pro weiteren gefahrenen Kilometer) oder bei der Telefonnutzung (Grundgebühr und zusätzliche Gebühr je Einheit telefonierte Zeit).

ren. Ein Kunde wird ein solches Modell wählen wollen, wenn der Briefkopf einer Anwaltsfirma sich bereits derart zu einer wertvollen Marke (*Brand*) entwickelt hat, dass es sich das Anwaltsunternehmen nicht leisten kann, dass eine von welchem Anwalt auch immer erbrachte Leistung den eigenen *Goodwill* schädigen kann. Sie werden deshalb im eigenen Interesse dafür sorgen, ein entsprechend funktionierendes Qualitätsmanagement einzurichten.

#### 4. Gestuftes Zeithonorar

Beim gestuften Zeithonorar (degressiv-fallendes Stundenonorar oder 2-Block-Tarife<sup>35</sup>) wird eine variable Komponente eingefügt, die dem Mengenrabatt ähnlich ist. So kann man beispielsweise für einen ersten definierten Block an Stunden einen Stundensatz X ausmachen und für jede weitere, darüber hinaus geleistete Stunde einen reduzierten Stundensatz Y. Im Ergebnis wird hier für einen Anwalt der Anreiz gesetzt, möglichst effizient zu arbeiten und nicht über einen vordefinierten ersten Zeitblock hinaus zu beraten.

#### 5. Honorarobergrenzen (*caps, collars*)

Dieses Honorierungsmodell soll beschränkt die Risiken zwischen den Parteien verteilen. Grundsätzlich wird ein Stundenonorar vereinbart, und der Kunde bezahlt entsprechend die vom Anwalt geleisteten Aufwände. Wird aber eine bestimmte Grenze überschritten, übernimmt ab diesem Punkt der Anwalt das Risiko für eine unentgeltliche Mehrarbeit.<sup>36</sup> Damit soll ein Anreiz geschaffen werden, sich unterhalb einer definierten Schätzung zu bewegen, was insbesondere die Effizienz des Anwalts im Auge hat.

#### 6. Pauschalonorar (*fixed fee, flat fee*)

Beim Pauschalonorar bzw. Festonorar (*fixed fee, flat fee*) wird eine feste Summe vereinbart, welche unabhängig vom benötigten Aufwand für die Erbringung der definierten Leistung bezahlt wird. Diese Abrechnungsmethode findet sich quer durch sämtliche Dienstleistungen und ist im Wirtschaftsleben sehr verbreitet.<sup>37</sup> Anwälte begegnen diesem Abrechnungskonzept in den verschiedenen kantonalen Gebühren- und Honorarordnungen, wenn eine nach Streitwert bemessene Entschädigung festgeschrieben wird. Die Methode eignet sich sowohl für ein einzelnes Mandat als auch für eine bestimmte Tätigkeit über eine ganze Periode hinweg (z. B. pro Jahr, wenn man als Anwaltsunternehmen die Funktion einer ausgegliederten Rechtsabteilung übernimmt). Interessant bei dieser Methode ist, dass beide (!) Parteien gezwungen werden, den Wert einer konkreten Leistung zu bestimmen. Es geht hierbei nicht um die Garantie eines bestimmten Inhalts bzw. der Qualität und auch nicht um eine Ergebnisgarantie im werkvertraglichen Sinne, sondern vielmehr um eine Bewertung der zeitlichen Aktivität.

In diesem Zusammenhang ist bei grossen Transaktionen die Möglichkeit zu berücksichtigen, dass eine serielle Pauschalhonorierung vereinbart werden kann (sog. *task-based billing*), d. h. eine Entschädigung entsprechend dem Erreichen von gewissen Meilensteinen (*milestones*) in

einem langfristigen Projekt.<sup>38</sup> Das bietet externen Anwälten den Vorteil, über den ganzen Prozess hinweg regelmässig Liquidität zu erhalten. Zu regeln ist, wie Abweichungen vom Teilbudget gehandhabt werden: Wurde z. B. in einem Teilschritt bzw. bei der Lieferung eines Arbeitspakets mehr als erwartet (kostenlos) gearbeitet, kann das in einem nächsten Teilabschnitt durch effiziente(re) Arbeit ausgeglichen werden.<sup>39</sup>

#### 7. Fester Vorschuss (*retainer*)

Beim festen Vorschuss (*retainer*) handelt es sich um eine spezielle Form des Festonorars, indem der Anwalt pro Zeiteinheit (z. B. in einen Monat) ein festgelegtes Honorar für ein vordefiniertes Portfolio an Services erhält (z. B. Betreuung des Markenregisters).<sup>40</sup> Im Gegenzug wird eine bestimmte Anzahl Stunden vereinbart, die der Kunde beim Anwalt nachfragen bzw. abrufen kann und in denen sich der Anwalt bereitzuhalten hat. Damit wird für den Anwalt unabhängig von seiner Leistung ein Mindestumsatz garantiert, quasi als eine «Grundgebühr».<sup>41</sup> Das macht für einen Kunden insbesondere dann Sinn, wenn er regelmässig Rechtsberatung im definierten Rahmen abrufen und er in einem bestimmten Umfang eine «störungsfreie» Beziehung zum Anwalt aufbauen will.<sup>42</sup> Und ein Anwalt kann mit einem garantierten Honorarumsatz kalkulieren.

#### 8. Erfolgshonorar (*success/contingency fee*)

Erfolg ist hier wie in der Buchhaltung als neutraler Begriff zu verstehen, d. h., er kann in beide Richtungen gelesen werden: positiv als Bonus (Gewinn) oder negativ als Malus (Verlust). Es ist deshalb zu überlegen, welche Spielarten innerhalb dieser Schranken möglich sind. Zunächst ist zu klären, ob der Anwalt nur bei Erfolg Anspruch auf Honorar hat oder auch an Misserfolgen partizipiert (*win – more fee, no win – less fee, no win – no fee*).<sup>43</sup> Hier ist für General Counsels der Hinweis angebracht, dass eine solche Erfolgsprämie gegenüber Vorgesetzten (v. a. Finanzchefs), die allenfalls die Kosten für externe Anwälte oft ohnehin als zu teuer empfinden, erklärungsbedürftig sein könnte und deshalb zu empfehlen ist, deren Einverständnis für ein solches Abrechnungsmodell vorab einzuholen. Für

<sup>35</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 584, Rz. 8.

<sup>36</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 586, Rz. 15.

<sup>37</sup> Vgl. hierzu KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 584 ff., Rz. 9 ff., und die oben gemachten Beispiele.

<sup>38</sup> Vgl. hierzu KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 586, Rz. 17.

<sup>39</sup> Bei sogenannten Auktionsverfahren (*e-auction*) wird die zu erledigende Arbeit im Internet ausgeschrieben und von Anwälten die Abgabe von Angebote erwartet. Hierbei handelt es sich zwar um einen alternativen Ansatz der Preisfindung, aber am Ende bleibt es ein Pauschalpreis.

<sup>40</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 586, Rz. 14.

<sup>41</sup> Der *retainer* ist damit von der sogenannten konkreten Anzahlung bzw. Vorauszahlung (*advance payment*) zu unterscheiden, bei welcher die Geldzahlung als Vorschuss auf ein definiertes Einzelmandat hin geleistet wird, das entsprechend abzurechnen ist.

<sup>42</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 588 f., Rz. 23 f.

<sup>43</sup> Hierzu gehören auch die sogenannten *Risk-Sharing-Modelle* (z. B. Beteiligung an Schäden, z. B. wenn eine Haftungsklausel vor Gericht nicht standhält).

einen erfolgreichen Einsatz von Erfolgshonoraren gelten vier Grundvoraussetzungen: die objektive Messbarkeit der Zielerreichung, die Verhinderung von Zielkonflikten, die Beeinflussbarkeit der Zielerreichung durch den Anwalt und die Abgrenzbarkeit des vom Anwalt geleisteten Beitrags von externen Anwälten.<sup>44</sup>

### 9. Target-costing-Verfahren

Ein wenig verbreiteter Ansatz orientiert sich an einem in der Automobilindustrie angewandten Verfahren, wo der Preis rückwärts bestimmt wird. Der Preis der angebotenen Leistung berechnet sich hier nicht mehr als Summe der Kosten der erforderlichen Einzelteile (*bottom-up*), sondern es werden zuerst die Gesamtkosten des Autos definiert und davon anhand von Wertschöpfungsvorgaben die Preise für die Einzelteile abgeleitet (*top-down*). Ist der Zielpreis also einmal definiert, werden bestimmte Anwaltskategorien nach Hierarchiestufen und Mindestersfahrung (z.B. Paralegal, Mitarbeiter, Partner) definiert und diese anschliessend dem konkreten Mandat zugeordnet (z.B. Beratung von Verwaltungsräten durch Partner, volumenlastige Verfahren durch Mitarbeiter). Ein solches Verfahren lässt sich aufgrund seiner Standardisierung wohl nur für spezielle, sehr repetitive Tätigkeiten anwenden.<sup>45</sup>

### 10. Performance/at risk pool

Bei einem sogenannten *performance pool* oder *at risk pool* bezahlt der Kunde bei jeder Honorarnote z. B. nur 90% des vom Anwalt in Rechnung gestellten Betrags. Der Rest wandert in einen *Pool*, der dann je nach Ausgang des Jahresgesprächs zwischen Anwalt und Kunde zur Auszahlung kommt. Um Missverständnisse zu vermeiden, sollten die Parteien bereits bei der Einigung auf dieses Modell auch die Kriterien festlegen, welche für diesen Entscheid über die Auszahlung des zurückbehaltenen Betrags zur Anwendung gelangen sollen.<sup>46</sup>

### 11. Kunden entscheiden lassen

Interessant ist der Gedanke von HEUSSEN, dass die überzeugendste, aber auch die riskanteste Form der Vertrauensbildung sei, einem Kunden einen (relativ hohen) Festpreis vorzuschlagen, ihm aber dann zu offerieren, er müsse am Ende nur das bezahlen, was er selbst für angemessen halte.<sup>47</sup> Damit würde man wieder etwas näher zur ursprünglichen Bedeutung des Begriffs «Honorar» (*honorarium* = lat. für Ehrengabe) zurückkehren, als das Erbringen von Rechtsrat unentgeltlich war und durch ein Geschenk entschädigt werden durfte. Empfehlenswert ist eine solche Variante m. E. wohl nur für Kunden, die erfahren und kundig genug sind, um am Ende auch eine faire Beurteilung der Leistung des Anwalts vorzunehmen. Eine solche Rückmeldung wäre ohnehin interessant.

### 12. Kostenvoranschläge

Die von Kunden oft geforderten Kostenvoranschläge sind für sich alleine gesehen kein alternatives Honorierungsmodell, sondern müssen immer in Zusammenhang mit einem der vorgenannten Modelle gesehen werden. Wer-

den sie mit Stundenhonoraren verbunden, sind sie oft unverbindlich und nur eine Indikation der zu erwartenden Honorarsumme. Werden sie aber nach der ersten Schätzung eingefroren (z. B. als *cap* oder als Pauschalhonorar), gelten wieder die vorgenannten Ausführungen.

## VI. Teamzusammensetzung und Legal Process Outsourcing (LPO)

Wenn es darum geht, die Ausgaben für externe Anwälte zu reduzieren bzw. besser zu kontrollieren, können Parteien an verschiedenen Schrauben drehen. Im Zusammenhang mit den alternativen Honorierungsmodellen findet sich zum Beispiel auch der Anspruch, die Zusammensetzung des Anwaltsteams bestimmen zu wollen. Im Grunde genommen handelt es sich bei dieser Forderung um eine Fortentwicklung des bereits bei den *blended rates* getroffenen Gedankens, die mit den verschiedenen Hierarchie- bzw. Senioritätsstufen von Anwälten verbundenen Stundensätze besser steuern zu können. Ein Kunde möchte allenfalls bestimmen, wie viele und welche Anwälte aus welcher Hierarchiestufe im Beratungsteam sein dürfen. Damit soll einerseits erstklassige Beratung durch Partner gesichert, andererseits – wegen des grossen *Leverage* mit *Associates* in grossen Kanzleien – eine «Überbelegung» (*overlawyering*) mit Anwälten im Mandat verhindert werden, wohl aus der Angst heraus, dass zu viele beteiligte Berater am Ende beginnen könnten, sich selber gegenseitig zu beschäftigen. Geht ein Kunde einen Schritt weiter, wird er die Forderung aufstellen, dass externe Anwälte die Arbeiten hierarchisch (sprich: preislich) so tief wie möglich runterdelegieren müssen, d. h., Leistungen nicht von nicht benötigten bzw. überqualifizierten (sprich: überteuerten) Anwälten ausgeführt werden dürfen.<sup>48</sup>

Dabei spielt der Gedanke mit, dass auch externe Anwälte sich überlegen müssen, gewisse Arbeiten, insbesondere wenn es sich nicht um «echte» Rechtsberatung handelt, auszugliedern (*outsourcen*). Werden solche Arbeiten ausserhalb vergeben, so kommt das mittlerweile bekannte Schlagwort des *Legal Process Outsourcing* ins Spiel. Hier ist jedoch nicht immer bloss an ein *Offshoring* nach Indien zu denken.<sup>49</sup> Interessant sind m. E. vor allem die Fälle, wo im gleichen Land ein bestehendes Kostengefälle ausgenutzt wird, so z. B. die Flucht der Kanzleien aus den teuren

<sup>44</sup> KRÄMER (2012), Fn. 5, S. 587 f., Rz. 19 ff. m. w. H.

<sup>45</sup> WEISS, Fn. 25, S. 284 f., Rz. 26–31.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu die für den festen Vorschuss genannten Grundvoraussetzungen, die hier ebenso Anwendung finden (vgl. oben Ziff. 7).

<sup>47</sup> HEUSSEN, Fn. 10, S. 183.

<sup>48</sup> In Anlehnung an alternative Honorierungsmodelle (*Alternative Fee Arrangements*) wird in diesem Zusammenhang von *Alternative Staffing Arrangements* gesprochen. Hierzu könnte man auch die Möglichkeiten von *Body Shopping* oder *Secondements* zählen, die hier aber nicht weiter behandelt werden sollen. Vgl. hierzu auch oben Fn. 17.

<sup>49</sup> Vgl. zu diesem Thema z. B. den deutschen Anbieter Cornuum ([www.cornuum.de](http://www.cornuum.de)), welcher unter dem Begriff LPO das Auslagern von juristischen, standardisierbaren und nicht rechtsberatenden Tätigkeiten an Dritte versteht.



Hauptstädten in billigere Gebiete.<sup>50</sup> Eine vergleichbare Alternative ist auch die Beschäftigung von Wissensmanagern oder Studenten- bzw. Praktikantenteams.

## VII. Konsequenzen für den Anwalt

Löst man sich von der Abrechnung nach vereinbarten Stundenhonoraren, wird vom Anwalt verlangt, dass er seine Kostenstruktur kennt und im Griff hat. Seine Kalkulation verlangt dann mehr als nur gerade ein *cost plus*-Verfahren. Er muss nicht nur seine fixen und variablen Kosten kennen, sondern auch in der Lage sein, die von ihm erwarteten Leistungen mit einem Preisschild zu versehen. Ferner erfordert das Management der eigenen Profitabilität eine detaillierte Kontrolle (*fee monitoring*) sowie ein enges Projekt- und Risikomanagement. Das bedingt Erfahrung im Umgang mit realistischen Annahmen, um bei Bedarf die Grenz- und Mittelwerte frühzeitig zu kennen. Alternative Modelle werden deshalb wohl eher bzw. mit weniger Risiken durch erfahrene Anwälte und Anwaltskanzleien eingesetzt werden, die über einen Fundus an verwertbaren Daten und Erfahrung verfügen, oder durch jüngere Anwälte mit einem sportlichen Unternehmergeist. Für Letztere könnte es gar ein Mittel sein, um sich von der Konkurrenz abzugrenzen und Mandate zu gewinnen. Aber auch für Erstere ist zu bedenken, dass Akquisitionsarbeiten durchaus mit Vorabinvestitionen verbunden sein kann, die nicht immer voll abgedeckt sind. Hat man sich dieser neuen Herausforderung einmal gestellt, wird man gezwungen sein, sich effizient zwischen den neu gesetzten Parametern zu bewegen. Das Erzielen einer hohen Profitabilität wird davon abhängen, dass man die eigenen Kosten kennt und im Griff hat sowie diese bei Bedarf senkt.

Ein Abweichen vom Stundenhonorar macht sicher dort Sinn, wo die Beratungsleistung leicht überschaubar und standardisierbar ist. Das ist nicht damit zu verwechseln, dass – wie so oft behauptet – jeder Fall individuell zu beurteilen ist und es keine einheitlichen juristischen Lösungen gibt. Ist die Wertschöpfung der Beratungsleistung schwer quantifizierbar oder mangels Informationen schlicht überhaupt nicht abschätzbar, wird die Abrechnung nach Stundenaufwand weiterhin die besten Dienste bieten.

## VIII. Schlussbemerkungen

Betrachtet man den Rechtsberatungsmarkt, sind die aktuellen Forderungen nicht neu. Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts war es üblich, dass Anwälte den Wert ihrer Arbeit schätzten und Honorarvorschläge machten. Später verlangten die Kunden zunehmend mehr Transparenz, und es wurde die Abrechnung nach Stunden eingeführt. Jetzt schlägt das Pendel wieder zurück.

Es wird behauptet, dass Anwälte Veränderungen nicht sehr aufgeschlossen gegenüberstehen und nur langsam darauf reagieren. Man mag die Entwicklung, dass Kunden heute vermehrt nach anderen Abrechnungs- und Honorierungsmodellen fragen, mögen oder nicht. Unbestritten bleibt, dass sich auch die Ausübung des Rechtsanwaltsberufs zunehmend verändern wird. Jeder Anwalt hat die freie Wahl, ob und wie aktiv er den Wechsel in Angriff nehmen will. Mittlerweile ist auch in der Schweiz das Stadium überschritten, wo man sich noch als *first mover* bezeichnen könnte.

Ein Kunde wird es schätzen, wenn ein Anwalt auf neue Wünsche flexibel bzw. proaktiv reagiert und auch andere Möglichkeiten als nur gerade das Stundenhonorar anbietet bzw. auf Anfragen zumindest nicht defensiv reagiert. Dass der Anwalt damit nicht bloss ein Kundenbedürfnis befriedigt, sondern gleichzeitig (Fach-)Kompetenz und Vertrauen ausstrahlt, bildet einen willkommenen Nebeneffekt zur erfolgreichen Kundengewinnung und -bindung.

<sup>50</sup> Zum Beispiel findet sich in Deutschland der Fall der Deutschen Bank, welche in Berlin ein *Low-Cost Center* aufgebaut hat. Und im UK taucht der Begriff *Northshoring* auf, wenn Teile von Anwaltskanzleien in Niederlassungen ausserhalb von London (eben in billigere Städte im Norden Englands) ausgegliedert werden (vgl. THE IN-HOUSE LAWYER, Fn. 14, S. 26). Auch in den USA finden sich bereits Fälle von Kanzleien, welche Teile ihrer *Backoffices* von New York nach Florida verschieben (*Southshoring*). Ferner werden in den USA eine zunehmende Zahl von Arbeiten, welche früher noch durch externe Anwaltsfirmen erledigt wurden, u. a. zum Zweck der Effizienzsteigerung vermehrt (zz. ca. 4% des Budgets) durch Nichtanwälte erledigt: *e-discovery, document review, due diligence, legal research* (vgl. ALTMAN WEIL, Fn. 11, S. 6 f. und 14).

Sie beherrschen das Recht –  
ALAN Ihre Administration.

- marktführende Branchenlösung für Notare und Anwälte
- berücksichtigt Honorarvorschüsse MWST-rechtlich korrekt
- revisionstaugliches, vollintegriertes Rechnungswesen

Interessiert? Rufen Sie uns an.

**ALAN Software AG** | Solothurnstr. 28 | CH-3322 Schönbühl  
Tel. +41 31 858 23 90 | contact@alan.ch | www.alan.ch

