

Stundenhonorare als Auslaufmodell?

Ein Überblick: Vor- und Nachteile alternativer Vergütungsmodelle

Von Dr. Bruno Mascello

Früher ließen sich externe Anwälte für ihre Beratungsleistung noch mit Honoraren auf der Grundlage kurzformulierter Vorschläge vergüten. Heute rechnen sie ihre Aufwendungen regelmäßig auf der Basis vereinbarter Stundenhonorare ab. Werden sich künftig die von Kunden vermehrt verlangten alternativen Abrechnungs- und Honorierungsmethoden durchsetzen können?

Bedürfnisse des Kunden kennen

Einen Kunden beschäftigen im Zusammenhang mit der Abrechnung eines Anwalts in der Regel zwei Punkte: Er will nicht das ungute Gefühl haben, aufgrund eines bestehenden Wissens- oder Erfahrungsgefälles in Rechtsberatungs- und Prozessfragen von einem externen Anwalt übervorteilt zu werden. Und er sucht Sicherheit in Preisfragen und Preisfairness bei den Rechtsberatungs-

honorar anbieten könne, ist zu empfehlen, hierauf nicht erstaunt, überrascht oder defensiv zu reagieren. Kann man den Aufwand nicht schätzen, wird der Kunde allenfalls verunsichert, und der Anwalt signalisiert damit gar fehlende Erfahrung und – damit zusammenhängend – leider auch fehlende Fachkompetenz. Die Forderung des Kunden, nicht die „Ausbildung“ des Anwalts finanzieren zu wollen, dürfte dann wohl nicht ganz überraschend kommen. Für eine erfolgreiche Kundengewinnung oder -bindung wäre es deshalb hilfreich, sich als Anwalt vor allem auch „bei den Zahlen sattelfest“ zu zeigen.

Vor- und Nachteile von Stundenhonoraren

Der augenfälligste Vorteil von Stundenhonoraren ist, dass sie eine nachvollziehbare und einfache Kalkulationsgrundlage bieten, um die Leistungen des Anwalts zu vergüten. Das Zeithonorar besteht in der Preisargumentation und bietet dem Kunden einen einfachen Vergleich mit der Konkurrenz. Es ist ferner keine Kosten- oder Projektplanung erforderlich, und die Rechnungsstellung bzw. -kontrolle geht schnell.

Bei Licht betrachtet bezahlt ein Kunde bei Stundenhonoraren den Anwalt aber nur dafür, dass er überhaupt aktiv wurde. Stundenhonorare bemessen die Leistung einzig am zeitlich erbrachten Einsatz, ohne die inhaltlichen Komponenten – also die erbrachte Effizienz und Qualität – miteinzubeziehen. Es wird davon ausge- ▶



Ist das Stundenhonorar für Anwälte noch zeitgemäß? – Alternative Vergütungsmodelle gewinnen an Bedeutung.

kosten.

Die Forderung nach alternativen Ab-

rechnungsmethoden stützt sich auf die Vermutung, dass jemand, der sich als Spezialist (hier: für Rechtsberatung) anpreist, wissen sollte, wie viel Zeit er für die Erledigung einer vordefinierten Arbeit benötigt. Wenn ein Kunde gegenüber dem Anwalt also den Wunsch äußern sollte, ob dieser auch Alternativen zum Stunden-

gangen, dass eine perfekte Leistung erbracht wird, dem Kunden obliegt der Gegenbeweis. Eine weitere für den Kunden augenscheinliche Systemschwäche liegt darin, dass der Anwalt kein Geschäftsrisiko trägt, weil er den effektiv bei ihm angefallenen Aufwand berechnen kann. Auf dieser Basis besteht für den Anwalt kein echter Anreiz, Effizienzgewinne für den Kunden oder sich selbst zu realisieren. Im Gegenteil: Ineffizienzen oder die „Übererfüllung“ der Beratungsleistung wirken gar umsatzsteigernd. Dieses Modell bietet also Anreize, die eingebrachte Zeit zu maximieren, langsam zu arbeiten, Personal falsch einzusetzen und eine risikoaverse Beratung zu geben. Bei der klassischen Abrechnung nach Aufwand und Stunden liegt das Preisrisiko somit vollständig beim Kunden.

Daher darf es niemanden überraschen, wenn einerseits in der Anwaltsbranche kein Bedarf besteht, an diesem Modell freiwillig etwas zu ändern, und andererseits beim Kunden der Wunsch aufkommt, den Anwalt durch geeignete Anreizstrukturen steuern zu wollen.

Zunehmende Bedeutung alternativer Modelle

Der Kunde, hier im Wesentlichen der General Counsel eines Unternehmens, fordert und strebt heute vermehrt nach Beteiligung an seinem Risiko und nach Transparenz, Planungssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Kalkulierbarkeit bei den Kosten. Er erwartet Erklärungen zum Honorierungssystem. Dies kommt wohl nicht zuletzt vom Budgetdruck und von der Forderung der Geschäftsführer und Finanzchefs, neue Modelle anzuwenden, weil man sich davon, wenn nicht immer Kostenersparnisse, so doch auf jeden Fall eine bessere Leistung bei den externen Anwälten verspricht.

Diverse Untersuchungen zeigen, dass die alternativen Honorierungsmethoden stark auf dem Vormarsch sind. Eine kürzlich bei General Counsels in Deutschland durchgeführte Umfrage ergab, dass 59% der Befragten die Verwendung von alternativen Honorarvereinbarungen als eine von ihnen eingesetzte Methode nannten, um bei externen Anwälten Kosten zu sparen (vgl. Otto Henning & Company, Der Rechtsabteilungs-Report 2013/2014, Frankfurt am Main 2013, S. 116). Die Regelung durch individuelle Stundensätze machte dabei 56% aus (2011: 40%), der Anteil von Pauschalen lag bei 14%, von festen Kontingenten (retainer) bei 4%, Erfolgshonorare kamen auf 1%, Stundensätze mit Komplexitätszulage auf 2%, und bei 23% der Befragten kam das Rechtsanwaltsvergütungsgesetz (RVG) zum Einsatz. Volumenrabattvereinbarungen fanden sich bei 70% (a.a.O., S. 148 f.).

Optionen zu Stundenhonoraren

Nachfolgend sollen kurz die wichtigsten Spielarten aufgezählt werden, die als Alternativen zum Stundenhonorar üblicherweise angefragt oder genannt werden. Selbstverständlich sind auch Kombinationen davon möglich. Auf jeden Fall ist von einer zu komplizierten Struktur der Honorarberechnung abzuraten.

Einfach einen Discount von 10% auf einen vereinbarten Stundensatz zu gewähren gilt noch nicht wirklich als alternatives Honorierungsmodell, weil damit das Stundenhonorarmodell und das Anreizsystem unverändert bleiben. Anders sieht es bereits beim Volumenrabatt aus, bei welchem für den Kunden ein Anreiz geschaffen wird, einen Anwalt regelmäßig zu beauftragen, um in Form eines Treuerabatts in den Genuss einer Kostenreduktion zu gelangen.

Bei gemischten Stundensätzen (blended rates) wird einem Kunden ein einheitlicher Stundensatz angeboten, der für alle Anwälte gilt, unabhängig von Stellung (Mitarbeiter oder Partner) und Anciennität. Ein Kunde findet so Klarheit in der Berechnung und einen gewissen Schutz, dass nicht zu viele (teure) Partnerstunden auflaufen: Es besteht aber auch die Gefahr, dass vermehrt jüngere und unerfahrene Anwälte auf dem Mandat arbeiten.

Bei der Regelung einer Honorar-Obergrenze (caps, collars) wird ein Stundenhonorar vereinbart, und der Kunde bezahlt entsprechend die vom Anwalt geleisteten

„Der Kunde, hier im Wesentlichen der General Counsel eines Unternehmens, fordert und strebt heute vermehrt nach Beteiligung an seinem Risiko und nach Transparenz, Planungssicherheit, Nachvollziehbarkeit und Kalkulierbarkeit bei den Kosten.“

Aufwände. Wird eine bestimmte Grenze überschritten, geht ab diesem Punkt der Anwalt das Risiko einer unentgeltlichen Mehrarbeit ein.

Beim Pauschalhonorar bzw. Festhonorar (fixed fee, flat fee) wird eine feste Summe vereinbart, die unabhängig vom benötigten Aufwand für die Erbringung der definierten Leistung bezahlt wird. Diese Abrechnungsmethode findet sich quer durch sämtliche Dienstleistungen verteilt und ist im Wirtschaftsleben sehr verbreitet.

Beim festen Vorschuss (retainer) handelt es sich um eine spezielle Form des Festhonorars, indem der Anwalt pro Zeiteinheit (etwa einen Monat) ein festgelegtes ►

Honorar für ein vordefiniertes Portfolio an Services erhält (etwa Betreuung des Markenregisters). Im Gegenzug wird ein bestimmter Umfang an Stunden vereinbart, die der Kunde beim Anwalt nachfragen oder abrufen kann und wofür sich der Anwalt bereitzuhalten hat.

Beim Erfolgshonorar (success/contingency fee) ist Erfolg – wie in der Buchhaltung – als neutraler Begriff zu verstehen, er kann also in beide Richtungen gelesen werden: positiv als Bonus (Gewinn) oder negativ als Malus (Verlust). Hier sind verschiedene Spielarten möglich. Die Frage, ob Anwälte eine erfolgsabhängige Vergütung überhaupt vereinbaren dürfen, wird in verschiedenen

„Bei der Forderung nach Alternativen zum Stundenhonorar kann durchaus von einem langfristigen Trend gesprochen werden, der langsam wachsen wird und auf den man sich als externer Anwalt einstellen sollte.“

Foren regelmäßig diskutiert, weshalb dies hier nicht gesondert behandelt wird.

Bei einem sogenannten Performance Pool oder At-risk-Pool bezahlt der Kunde bei jeder Honorarnote etwa nur 90% des vom Anwalt in Rechnung gestellten Betrags. Der Rest wandert in einen Pool, der dann je nach Ausgang des Jahresendgesprächs zwischen Anwalt und Kunde zur Auszahlung kommt.

Schließlich ist zu überlegen, ob man einfach den Kunden entscheiden lassen sollte, was der Wert der rechtlichen Dienstleistung ist und was für einen Nutzen sie für ihn hat. Empfehlenswert ist eine solche Variante nur für

Kunden, die erfahren und kundig genug sind, um am Ende auch eine faire Beurteilung der Leistung des Anwalts vorzunehmen.

Herausforderungen und Chancen

Löst man sich von der Abrechnung nach vereinbarten Stundenhonoraren, wird vom Anwalt verlangt, dass er seine Kostenstruktur kennt und im Griff hat. Seine Preisfestsetzung verlangt dann mehr als nur gerade eine Cost-plus-Kalkulation. Er muss nicht nur seine fixen und variablen Kosten kennen, sondern auch in der Lage sein, die von ihm erwarteten Leistungen mit einem Preischild 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. Ein Abweichen vom Stundenhonorar ist da sinnvoll, wo die Beratungsleistung gut überschaubar oder standardisierbar ist. Ist die Wertschöpfung der Beratungsleistung schwer quantifizierbar oder mangels Informationen nicht abschätzbar, wird die Abrechnung nach Stundenaufwand weiterhin die besten Dienste bieten.

Bei der Forderung nach Alternativen zum Stundenhonorar kann durchaus von einem langfristigen Trend gesprochen werden, der langsam wachsen wird und auf den man sich als externer Anwalt einstellen sollte. Ein Kunde wird es schätzen, wenn ein Anwalt auf seine Wünsche flexibel und pro-aktiv reagiert. Der Anwalt sollte das gar als Marketinginstrument einsetzen. Dass er damit nicht nur ein Kundenbedürfnis befriedigt, sondern gleichzeitig (Fach-)Kompetenz und Vertrauen ausstrahlt, bildet einen willkommenen Nebeneffekt zur erfolgrei-

chen Gewinnung neuer und der Bindung bestehender Kunden. ◀

Hinweis der Redaktion: Zu diesem Thema hat der Autor unlängst auch in der schweizerischen Anwaltsrevue 11-12/2013, S. 477 ff., publiziert. Siehe weitere Nachweise dort.



Dr. Bruno Mascello, LL.M.,
Rechtsanwalt, Vizedirektor der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG), Universität St. Gallen

bruno.mascello@unisg.ch