Der Preis ist heiß: Wie Honorarvereinbarungen zur Win-Win-Situation werden

Honorarvereinbarungen sind für Anwälte spätestens seit der Finanzkrise zu einem immer wichtigeren Thema geworden – und dennoch nach wie vor ein „ungeliebtes" Kind. Über Geld sprechen die Berater sehr ungerne, ihre Mandanten dagegen immer häufiger: Die Bezahlung nach Stundensätzen wird zunehmend von alternativen Honorarformen verdrängt. Das muss aber nicht zwingend zu Lasten der Anwälte gehen. Im Gegenteil können sie sich durch intelligente Preis- und Leistungsmodelle Wettbewerbsvorteile verschaffen – richtige Planung und Kommunikation vorausgesetzt.

Alternative Modelle. Noch sind stundensatzbasierte Honorare Standard für viele Wirtschaftsanwälte. Sie unterscheiden in der Regel nach Seniorität, unter Umständen wird eine einheitliche Rate angesetzt. Für den Anwalt ist der Stundensatz komfortabel, weil sein Aufwand bezahlt wird. Mandanten hingegen wenden ein, dass für sie das Ergebnis wichtiger ist, Stundensätze Ineffizienz Vorschub leisten, intransparent sind und keine Kosten- und Budgetsicherheit bieten.

Alternativen können, insbesondere bei klar definierbaren Projekten, Festpreise oder Honorarobergrenzen sein. Sie bringen Kostensicherheit, Vergleichbarkeit und – zumindest bei Festpreisen – dem Anwalt die Chance, durch effizientes Arbeiten die Gewinnspanne zu verbessern. Erfolgskritisch ist die Beschreibung der zu erbringenden Beratungsleistungen bzw. -ergebnisse sowie eine effektive Mandatssteuerung, einschließlich einer regelmäßigen Kommunikation über den Mandatsverlauf.

Insbesondere für die Käuferberatung bei M&A-Auktionen bietet sich an, das wirtschaftliche Risiko mitzutragen: Kommt die Transaktion zu Stande, gibt es einen Auf-, andernfalls einen Abschlag. Das fordert vom Anwalt viel Erfahrung und wirtschaftliches Verständnis.

So genannte Retainer-Lösungen – der Mandant zahlt einen festen monatlichen Betrag und erhält dafür auf Abruf Rechtsrat in einem fachlich abgegrenzten Bereich – kommen vor allem für die tägliche Beratung in Frage. Das Modell ist transparent und einfach zu handhaben; Probleme können allerdings auftauchen, wenn aus den Alltagsfragen kompliziertere Projekte werden.

Für eine wertbasierte Honorarfindung schließlich sollten Anwalt und Mandant bereits ein vertrauensvolles, längerfristiges Mandatsverhältnis pflegen. Das Honorar besteht typischerweise aus einem Basisteil und einem nach dem Erfolg des Projekts vom Mandanten zu bemessenden Bonusanteil. Wenn sich die Parteien einigen können, dann kommt das Modell dem Ideal eines wertorientierten Honorars ziemlich nahe.

Angebotsplanung und -verhandlung. Wirtschaftsanwälte stehen bei der Bewerbung um Mandate vor der Frage, ob und welche alternativen Preismodelle sie anbieten können. Häufig antworten sie mit der Nennung von (ausnahmsweise reduzierten) Standardstundensätze und einem pauschalen Angebot, über alternative Preismodelle sprechen zu können. Das ist zu kurz gesprungen: In diesem Stadium wollen potenzielle Mandanten bereits konkrete Alternativen sehen.

Zur Beurteilung des richtigen Modells sollten berücksichtigt werden: Art des Mandats, Geschichte der Mandatsbeziehung, die aktuelle Auslastung, Bedeutung des Mandanten und des konkreten Mandats, auch mit Blick auf die längerfristige Zukunft. Am wichtigsten aber sind die Interessen des Mandanten: Gibt es ein festes Budget? Wird viel Partnerpräsenz gefordert? Welche Erfahrungen mit Preismodellen sind gemacht worden? Wer – verständlicherweise – diese Fragen nicht umfassend beantworten kann, sollte zum Hörer greifen: Eine Nachfrage kann diese und weitere gewinnbringende Fakten zu Tage fördern.

Kommt es zur Honorarverhandlung, neigen Anwälte zur übereilten Gewährung weiterer Rabatte. Auch im Sinne einer langfristigen Mandatsbeziehung ist es besser, das eigene Leistungspaket zu vergrößern – um Extras wie Schulungen, eine überschaubare Anzahl von „Servicestunden" oder Ähnliches.

Mandatsmanagement. Mit dem Zuschlag ist die Arbeit in Sachen Honorargestaltung längst nicht beendet. Im Gegenteil: Ab Mandatsbeginn kann der Anwalt beeinflussen, wie profitabel ein Mandat wird, in dem er die Kanzleiressourcen möglichst effizient einsetzt. Auch darum ist es wichtig, dass das Team über die Preisvereinbarung informiert ist.

Der mandatsführende Anwalt sollte immer den Überblick über die Entwicklung des Mandats und der Entstehungskosten haben; nur so kann er erkennen, wenn die in der Honorarvereinbarung getroffenen Annahmen oder der Anwendungsbereich nicht (mehr) greifen oder der Zeitplan sich ändert. In diesen Fällen sollte der Anwalt unverzüglich mit dem Mandanten sprechen. Falls die Honorarvereinbarung keine besondere Regelung vorsieht, muss der Mandant entscheiden, wie er das Mandat bearbeitet haben möchte. Anwalt und Mandant müssen sich dann über eine zusätzliche Honorierung einigen.

Grundsätzlich sollte der Mandant regelmäßig über den Mandatsverlauf informiert werden; das vermeidet böse Überraschungen. Monatliche oder gar wöchentliche Abrechnungen helfen, sich zu einem kontinuierlichen Mandatsmanagement zu disziplinieren.

Assessor Jörg Overbeck, Köln/
Ori Wiener, MBA, MCIM, Frankfurt a. M.